



أثر المتغيرات الديموجرافية
في اتجاهات العاملين نحو الالتزام بأبعاد العَقد النفسي

The Impact of Demographic Variables on Workers' Attitudes towards Adherence to the Dimensions of the Psychological Contract

الدكتور/ أحمد إبراهيم موسى إبراهيم

أستاذ مساعد إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنوفية
وأستاذ مساعد إدارة الموارد البشرية
البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية - جامعة أوطبي
ahmed.mousa@adu.ac.ae

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ
المجلد السابع . العدد الثاني عشر- الجزء الأول

يوليو 2021م

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

مُلخَص البحث

استهدف هذا البحث تحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العَقد النفسي باختلاف خصائصهم الديموجرافية. ولتحقيق هذا الهدف؛ تم تطوير قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية المطلوبة من عينة البحث، والتي تم تحديد حجمها (224 مفردة)، وقد تم إرسال قائمة الاستقصاء عبر شبكة الإنترنت إلى أكثر من 300 من العاملين بفروع البنك محل الدراسة، وتمت الإجابة على 171 قائمة، من بينها 164 قائمة صالحة للتحليل (بنسبة 73.2% من حجم العينة).

وقد توصلَ البحث إلى عددٍ من النتائج، وكان من أهمها: وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العَقد النفسي باختلاف خمس خصائص ديموجرافية (النوع، والعُمر، ومُدّة الخُدْمَة بالبنك، والمستوى الوظيفي، والحالة الاجتماعية) من بين الخصائص السبّت التي تمّت دراستها.

وفي نهاية هذا البحث، قدّم الباحث عددًا من التوصيات، وكان من أهمها: تنظيم لقاءات مع الإناث من العاملين بالبنك محل الدراسة؛ تستهدف التعرّف على توقعاتهن من كلٍ من إدارة البنك وإدارة الموارد البشرية بالبنك، والإسراع في تلبية المُمكن من هذه التوقعات، واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لزيادة رضا العاملين بالبنك في كلٍ من الإدارتيْن الوسطى والتنفيذية، مع التركيز بشكلٍ أكبر على العاملين في الإدارة التنفيذية؛ وتشجيعهم وتحفيزهم على الوفاء بالتزاماتهم تجاه البنك.

الكلمات المفتاحية: العَقد النفسي – العوامل الديموجرافية – البنك الأهلي المصري.

Abstract

This research aimed to identify the differences between the attitudes of employees in the branches of the National Bank of Egypt in Menoufia governorate towards adherence to the dimensions of the psychological contract according to their different demographic characteristics. To achieve this goal, a questionnaire was developed to collect the required data from the research sample, the size of which was determined (224 items). The questionnaire was sent via the internet to more than 300 employees of the branches of the bank under study, and 171 lists were answered, including 164 lists valid for analysis (73.2% of the sample size).

The research reached a number of results, the most important of which were: the presence of statistically significant differences between the attitudes of employees in the branches of the National Bank of Egypt in Menoufia governorate towards adherence to the dimensions of the psychological contract according to five (gender, age, length of bank service, occupational level, and marital status) of the six demographic characteristics that were studied.

At the end of this research, the researcher made a number of recommendations, the most important of which were: organizing meetings with female workers aims to know their expectations from both the bank's management and the bank's human resources department, and to expedite the possible fulfillment of these expectations, and taking the necessary decisions and actions to increase employee satisfaction in both the middle and executive managements, with a greater focus on employees in the executive management and encourage and motivate them to fulfill their obligations towards the bank.

Keywords: Psychological Contract – Demographic Factors – National Bank of Egypt.

1. مقدمة البحث

اتفق الأكاديميون والممارسون على أن المورد البشري هو أهم عناصر الإنتاج، وأدركت كافة المنظمات أن سير بقائها ونجاحها ونموها وتميزها؛ هو استقطاب والحفاظ على الموارد البشرية الكفوة؛ مما دفعها إلى اتباع سياسات لإدارة الموارد البشرية؛ تستهدف بناء والمحافظة على علاقات جيدة وقوية بين المنظمة والعاملين؛ لتضمن مناخ عمل صحي، يسوده الود والتفاهم والاحترام والثقة المتبادلة.

ويتوقف النجاح في إدارة الموارد البشرية على قدرة المنظمة على تفهم طبيعة وأسلوب تفكير العاملين، والتعرف على تصوراتهم وتوقعاتهم الخاصة بما يمكن أن يحصلوا عليه من المنظمة؛ حتى تستطيع أن تشكل دوافعهم، وتحفزهم على العمل والإنتاج، وتتحكم في سلوكياتهم؛ بما يحقق رسالتها ورؤيتها المنشودة. ويعد مفهوم "العقد النفسي" من المفاهيم الهامة المرتبطة بفهم وتفسير وضمان نجاح العلاقة بين العاملين والمنظمة، وتترتب على الوفاء به أو اختراقه العديد من الآثار الجوهرية على الطرفين (مُحسين، 2017).

2. الإطار النظري للبحث

1/2. نشأة مفهوم العقد النفسي

تعود الجذور التاريخية لفكرة العقد النفسي في أدبيات إدارة الأعمال إلى نظرية التوازن Theory of Equilibrium التي طرحها Bernard (1938)، والتي تناولت نظرية العلاقة التبادلية والشروط التي يمكن أن تحصل من خلالها المنظمة على ما تأمل إليه من العاملين بها. ثم جاء بعد ذلك March and Simon (1958) ليجسدا مفهوم العقد النفسي؛ من خلال تقديم ما يُعرف بنموذج المساهمات والإغراءات، والذي يُفسر كيفية تبادل الموارد والمنافع المتوقعة بين العاملين والمنظمات (بغداد، 2016).

وقد كان Argyris (1960) أول من طبّق مفهوم "العقد النفسي" في مكان العمل، حيث أكد على أن العاملين والمنظمات يخلقون العقد النفسي الذي يمنح كل طرف إمكانية تحقيق احتياجاته من الطرف الآخر. وبعد مرحلة الانكماش الاقتصادي، وتحديداً في بداية عام 1990، ظهرت حاجة مُلحة إلى مراجعة بعض المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ومنها مفهوم "العقد النفسي" (مطاطلة، 2015).

وتُعد Rousseau (1989) رائدة المفهوم الحديث للعقد النفسي؛ حيث كان لها السبق في الانتقال من المفهوم التقليدي للمفهوم المعاصر؛ وذلك من خلال دراستها المُعنونة "العقود النفسية والضمينية في المنظمات"، ثم تلتها العديد من الدراسات النظرية والعملية التي ساهمت في إثراء مفهوم العقد النفسي (أبو طاقية، 2017).

2/2. مفهوم العقد النفسي

بعد مراجعة العديد من تعريفات العقد النفسي في الدراسات السابقة، يرى الباحث أنه يمكن تعريف العقد النفسي Psychological Contract على أنه: عقد ضمني غير مُعلن، يتضمن توقعات كلٍ من

العامل وصاحب العمل حول التزامات كل منهما تجاه الآخر؛ والتي تشكّلت بداية من عمليات الاستقطاب ومقابلة التوظيف والتعيين، وتطوّرت عبر الوقت؛ من خلال التعامل المباشر بين العامل والمنظمة.

3/2. الفَرْقُ بين العقد القانوني والعقد النفسي

العقد يعني اتفاق بين طرفين أو أكثر؛ تنتج عنه التزامات مستقبلية على كل طرف. ويختلف العقد القانوني عن العقد النفسي في ضمان تنفيذ هذه الالتزامات؛ حيث تضمن قوة القانون تنفيذ الالتزامات في العقد القانوني، بينما يتوقف ضمان تنفيذ الالتزامات في العقد النفسي على رغبة الطرفين في استمرار العلاقة؛ حيث أن إخلال أحدهما بالتزاماته؛ ينتج عنه عقاب من الطرف الآخر؛ بالإخلال بالتزاماته، أو بإنهاء العلاقة (الصادق، 2017).

4/2. تشكيل العقد النفسي

يتشكّل العقد النفسي من خلال مجموعتين من العوامل (Boisseau, 2013): الأولى هي مجموعة العوامل التنظيمية، وتشمل: ثقافة المنظمة، والأحداث اليومية في مكان العمل، والأهداف التنظيمية. أما الأخرى، فهي مجموعة العوامل الفردية، وتشمل: النشأة الاجتماعية للفرد، والثقافة المجتمعية السائدة، وخبرات الفرد السابقة.

5/2. مكوّنات العقد النفسي

يُمكن النظر إلى العقد النفسي على أنه يتضمن مُكوّنين رئيسيين هما (عبد الوهاب وآخرون، 2019):

- عقد المعاملات: ويشير إلى الجانب النقدي الاقتصادي قصير الأجل في العلاقة بين العامل والمنظمة، حيث يُركّز العاملون على مجرد إنجاز مهام العمل؛ للحصول على العائد الاقتصادي المستهدف (Yin & Xu, 2008).
- عقد العلاقات: ويشير إلى الجانب الاجتماعي طويل الأجل في العلاقة بين العامل والمنظمة، حيث يُركّز الطرفان على الثقة المتبادلة، والولاء، والمشاركة في تحقيق النجاح (Rousseau, 2000).

6/2. أبعاد العقد النفسي

يرى (الصادق، 2017: 25)، أن أبعاد العقد النفسي تتمثل في أربعة أبعاد رئيسية هي:

- التزامات الإدارة العليا تجاه العاملين: وتشمل كلاً من: تحقيق الأمان الوظيفي، وتطبيق نظام تعويضات يتضمن رواتب ومكافآت ومزايا عادلة.
- التزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين: وتشمل كلاً من: المحافظة على علاقات عمل جيدة مع العاملين، وتوفير بيئة عمل صحيّة بالمنظمة.
- التزامات المُشرفين تجاه العاملين: وتشمل كلاً من: توصيل آراء وشكاوى العاملين للإدارة العليا، وتقديم النصح للعاملين وقت الحاجة، ودعم العاملين في المشكلات والمواقف الصعبة.

- التزامات العاملين تجاه المنظمة: وتشمل كلاً من: الالتزام بالسياسات واللوائح المنظمة للعمل، وتحمل ضغوط العمل، وتقديم الأفكار اللازمة لتطوير العمل، والحفاظ على سرية معلومات المنظمة، وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى الآخرين.

7.2. خصائص العقد النفسي

بعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة، توصل (جلاب وآخرون، 2015، ص 176) إلى وجود ست خصائص للعقد النفسي هي:

- العقد النفسي هو عملية تبادل بين طرفين، هما العامل والمنظمة.
- التزامات العقد النفسي هي التزامات ضمنية في محتواها.
- للإدراك دور هام في استشعار مدى الالتزام بالعقد النفسي من قبل العامل والمنظمة.
- غالباً ما يُصاحب العقد النفسي شك في الالتزام به؛ لأنه عقد غير مُوثق.
- يُمكن لأحد طرفي العقد النفسي أن يتحكم في مدى الالتزام به.
- يمتاز العقد النفسي بالثبات النسبي؛ مما يجعله عرضة للاختراق أو الانتهاك في أي وقت.

8.2. حالات العقد النفسي

تُوجد ثلاث حالات رئيسية للعقد النفسي (الصادق، 2017):

- حالة الوفاء بالعقد النفسي: على الرغم من تناول معنى الوفاء بالعقد النفسي من جانب العديد من الباحثين؛ حيث ترى (Rousseau, 1995) أن الوفاء بالعقد النفسي يعني: مقابلة المنظمة لتوقعات العاملين، ويرى (Morrison & Robinson, 1997) أنه يعني: تحقيق المنظمة لالتزاماتها تجاه العاملين، إلا أن الباحث يرى قصوراً في هاتين الرئيئتين؛ لأنهما أغفلتا مقابلة العاملين لتوقعات المنظمة، ويعتقد أن الوفاء بالعقد النفسي لا يكتمل إلا بوفاء كل طرف (المنظمة، والعاملين) بالتزاماته تجاه الطرف الآخر.
- حالة اختراق العقد النفسي: وتعني: فشل المنظمة في الوفاء بالتزاماتها تجاه العاملين، أو فشل العاملين في الوفاء بالتزاماتهم تجاه المنظمة (Festing & Schafer, 2014)؛ الصادق، (2017).
- حالة انتهاك العقد النفسي: وتشير إلى الاستجابة العاطفية التي يشعر بها العاملون نتيجة اختراق العقد النفسي، والتي تتمثل في واحدٍ أو أكثر مما يلي: الغضب، والضيق، والتألم، وربما ممارسة سلوكيات تضر بالمنظمة. وتطول الفترة الزمنية بين الاختراق والانتهاك أو تقصر؛ وفقاً لكلٍ من قوة الاختراق وشخصية الفرد (Robinson & Morrison, 2000).

9.2. الآثار الإيجابية للوفاء بالعقد النفسي

تناولت الدراسات السابقة الآثار الإيجابية العديدة الناتجة عن الوفاء بالعقد النفسي، حيث يؤدي الوفاء بالعقد النفسي إلى تحسين مستوى أداء المهام (Conway & Coyle-Shapiro, 2012)، وتحسين مستوى المشاركة والتعاون داخل مكان العمل (Jha et al., 2019)، وارتفاع مستوى الأداء التنظيمي (Conway & Briner, 2005)، وزيادة الإنتاجية (أبو طاقية، 2017)، وزيادة الالتزام التنظيمي

(مُحسِن، 2017؛ عبد الوهاب وآخرون، 2019)، وزيادة الرضا الوظيفي (Tomprou et al., 2012; Zhang et al., 2019; Chang W. et al., 2020)، وتقوية سلوكيات المواطنة التنظيمية (دحماني، 2019).

كما يُؤدي الوفاء بالعقد النفسي إلى ارتفاع مستوى الدعم التنظيمي (Guerrero & Herrbach, 2008)، وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة (Bal et al., 2013)، وتقوية الهوية التنظيمية (جلاب وآخرون، 2015)، ويُشجّع العاملين على تبادل وتقاسم المعرفة (Cai et al., 2019)، ويزيد من شعور العاملين بالعدالة التنظيمية (Zhang et al., 2019; Estreder et al., 2020)، ويُخفّض من معدلات الغياب (Blomme et al., 2010)، ويُقلّل نوايا العاملين لترك العمل (Zhang et al., 2019؛ عبد الوهاب وآخرون، 2019).

10/2. الآثار السلبية لاختراق وانتهاك العقد النفسي

ترجع العديد من المشكلات التي تُعاني منها المنظمات إلى عدم وفائها بالوعد والالتزامات التي تعطيها للعاملين (عبد الوهاب، 2013)؛ حيث تبين وجود علاقة سلبية بين اختراق وانتهاك العقد النفسي وكلّ من: الرضا الوظيفي (Suazo, 2009; Estreder et al., 2019)، والالتزام التنظيمي (Suazo, 2009)، وثقة العاملين بالإدارة (Jafri, 2012)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (عامر، 2011)، والدعم التنظيمي (Bal et al., 2010)، والهوية التنظيمية للعاملين (Zagenczyk et al., 2011)، ونوايا العاملين للبقاء في العمل (Wang et al., 2017).

11/2. التعامل مع اختراق وانتهاك العقد النفسي

يجب أن تتعامل إدارة المنظمة مع خرق أو انتهاك العقد النفسي كمسألة خطيرة؛ لأنها غالبًا ما تُؤدي إلى انخفاض في مستوى أداء العامل، وتقلل من الثقة في علاقات العمل (Tomprou & Nikolaou, 2011). وجدير بالذكر، أنه يُمكن إصلاح أو تجديد العقد النفسي، شريطة أن يكون العاملون قادرين على التكيف مع العقد الجديد، وأن تتخذ الإدارة الإجراءات العلاجية المناسبة، والقادرة على تبديد قلق ومخاوف العاملين (Tomprou et al., 2015).

12/2. إدارة العقد النفسي

يُشير (Thompson & Bunderson, 2003) إلى أن العقد النفسي له طبيعة ديناميكية مرتبطة بالعمل، وأن المنظمات يُمكنها إدارة العقد النفسي بالشكل الذي يضمن بقاءها ونجاحها وازدهارها. ويُعتبر العقد النفسي أحد العوامل الحاسمة في تحديد الجهد الذي يبذله العاملون في عملهم (Landry et al., 2014)، ويُؤكّد العديد من الأكاديميين والممارسين على أن مضمون العقد النفسي هو وسيلة مفيدة للمديرين لفهم طبيعة العلاقة بين العاملين والمنظمة بشكلٍ أفضل (Senior et al., 2017).

ويهتم الباحثون والعاملون في مجال إدارة الموارد البشرية بكيفية إدارة العقد النفسي، ويجدون صعوبات كبيرة في تفهم أبعاد العقد النفسي وفي إدارته؛ نظرًا لأنه عقد غير مكتوب، وأن بنوده تتمثل في وعود ضمنية بين العاملين والمنظمة (Jim, 2009)، بالإضافة إلى غموض العلاقة الوظيفية بين العاملين

والمنظمة، وتأثر هذه العلاقة بالعديد من العوامل؛ مما يصعب مهمة تفهم وإدارة أبعاد العَقد النفسي (الصادق، 2017).

13/2. الانتقادات الموجّهة لمفهوم العَقد النفسي

حدّد (Cullinane & Dundon, 2006) عددًا من الانتقادات التي يُمكن توجيهها إلى مفهوم العَقد النفسي، ومن أهمها:

- عدم وجود اتفاق على مفهوم العَقد النفسي: فعلى الرغم من تناول مفهوم العَقد النفسي في العديد من الأدبيات، إلا أنه لا يوجد اتفاق على مضمون هذا المفهوم.
- عدم وجود اتفاق على مجال العَقد النفسي: حيث تناوله فريق من الباحثين كأحد متغيرات دراسة العلاقة الوظيفية بين العاملين والمنظمة، وتناوله فريق ثانٍ لتحديد توقعات العاملين من المنظمة فقط، بينما تناوله فريق ثالث على أنه أحد مداخل التكيف الاجتماعي.
- لا يُعتدّ بالعَقد النفسي من الناحية القانونية: فعلى الرغم من تناول مفهوم العَقد النفسي في العديد من الأدبيات، إلا أنه غير مُلزم لأي طرف من الناحية القانونية.
- ازدواجية العَقد النفسي: حيث يتعامل الموظف مع المشرف، ومع إدارة الموارد البشرية، ومع إدارة المنظمة؛ مما أدى إلى اختلاف توقعات كل طرف من هذه الأطراف من العاملين، واختلاف توقعات العاملين من كل طرف.
- عدم وجود اتفاق على محتوى العَقد النفسي: حيث أدت الطبيعة الديناميكية للعقد النفسي؛ إلى تغييره بصفة مستمرة، وصعوبة تحديد محتوى ثابت له.

3. أهمية البحث

1.3 من الناحية الأكاديمية

على الرغم من اتفاق العديد من الدراسات على تأثير العقود النفسية على سلوكيات ومواقف العاملين بالمنظمات (Rao & Kunja, 2019)، إلا أنه يوجد قصور شديد في الدراسات التي تناولت أثر الفروق الفردية في إدراك العاملين لمدى الالتزام بأبعاد العَقد النفسي (Suazo & Stone-Romero, 2011).

وقد أكّد (Lo Presti et al., 2019) على أن طبيعة الوظائف والعقود النفسية قد تغيرت كثيرًا، وعلى أن هناك حاجة لمزيد من الدراسات؛ لفهم كيفية تأثير العقود النفسية على السلوكيات التنظيمية، وأوصى بضرورة قيام المنظمات بقياس تصورات العاملين حول العَقد النفسي والمواقف المهنية؛ لما لها من تأثير جوهري مباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وحيث أن الخصائص الفردية والظرفية تتعاون في التأثير على الاستجابة العاطفية والسلوكية للفرد في موقف معين؛ فإن هناك حاجة ملحة إلى دراسة التوجّه الثقافي للفرد (والذي يتأثر بالضرورة بخصائصه الديموجرافية) وتأثيره على الإدراك المتصور للعَقد النفسي (Rao & Kunja, 2019). وقد أكّد (Tran Huy & Takahashi, 2018) على دور الصفات الفردية في إدراك وفاء المنظمة بالعَقد النفسي أو انتهاكها له، وأوصيا بضرورة دراسة أنواع شخصيات العاملين، والتركيز على الوفاء بالوعود الأكثر أهمية لكل نوع من هذه الأنواع.

وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات التي تناولت تأثير المتغيرات الفردية على تكوين العقد النفسي وإدراك مدى الوفاء به أو انتهاكه من جانب الفرد، فإن هذه القضية تحتاج إلى المزيد من البحث (Tran Huy & Takahashi, 2018). وقد أشار (Rousseau, 1995; Conway & Briner, 2005) إلى أن سمات شخصية الفرد تؤثر في محتوى العقد النفسي، ومدى الوفاء بهذا المحتوى، وعلى الرغم من ذلك، فلم تكن هناك دراسات تفحص كيفية تأثير شخصية المدير على مضمون ومدى الوفاء بالعقد النفسي (Metz et al., 2017)، بالإضافة إلى أن غالبية الدراسات المتعلقة بالعقود النفسية تم إجراؤها في السياق الغربي (Zhang et al., 2019).

وبناءً على كل ما سبق؛ تأتي أهمية البحث الحالي؛ والذي يسعى إلى تحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف خصائصهم الديموجرافية.

2.3. من الناحية التطبيقية

تؤثر طبيعة العلاقة بين العاملين وأصحاب الأعمال بشكل أساسي في نجاح أو فشل المنظمات؛ مما أبرز أهمية الجانب النفسي في هذه العلاقة، من خلال التعرف على توقعات وتوجهات كل طرف من الطرفين الآخر (بغدادى، 2016).

وتتميز دراسة حالة العقد النفسي بالمنظمات بأنها تركز على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الأفراد وليس التكنولوجيا، وبأنها تُفسر التغيرات التي تحدث في علاقة التوظيف بين العاملين والمنظمات (بريس وحسين، 2014)، كما أنها تُساعد المنظمات في تحقيق التوافق بين توقعات العاملين واستراتيجية المنظمة؛ مما يؤدي إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من طاقات ومعارف وقدرات ومهارات هؤلاء العاملين (Syed, 2010).

وبناءً على ما سبق؛ فإن دراسة وتحليل حالة العقد النفسي في فروع البنك محل الدراسة؛ تمنح الإدارة فرصة ثمينة لتفهم طبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة من ناحية، وللتعرف على توقعات وتوجهات كل من العاملين (ممثلين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية لفروع البنك محل الدراسة)، وإدارة البنك (ممثلة في الإدارة العليا لفروع البنك محل الدراسة) من ناحية أخرى، بالإضافة إلى أنها تُساعد إدارة البنك في تحقيق التوافق بين توقعات العاملين واستراتيجية البنك؛ مما يؤدي إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من طاقات ومعارف وقدرات ومهارات هؤلاء العاملين.

4. مشكلة وتساؤلات البحث

نظرًا لوجود نقص شديد في الدراسات التي تناولت أثر الفروق الفردية في إدراك الموارد البشرية ومدى الوفاء بأبعاد العقد النفسي، ونظرًا للدور الجوهري الذي يلعبه العقد النفسي في التعرف على توقعات وتوجهات كل من العاملين والإدارة تجاه بعضهم البعض، ونظرًا للتأثير الحيوي لطبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة في نجاح وتقدم أو فشل المنظمات، ورغبةً في تفهم طبيعة العلاقة بين العاملين وإدارة فروع البنك محل الدراسة من ناحية، وفي التعرف على توقعات وتوجهات كل من العاملين (ممثلين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية لفروع البنك محل الدراسة)، وإدارة البنك (ممثلة في الإدارة العليا

لفروع البنك محل الدراسة) من ناحية أخرى، ورغبةً في مساعدة إدارة البنك محل الدراسة في تحقيق التوافق بين توقعات العاملين واستراتيجية البنك؛ من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكنة من طاقات ومعارف وقدرات ومهارات هؤلاء العاملين؛ فإنه يُمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال:

- **التساؤل الرئيسي للبحث:**
 - هل تُوجد اختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف خصائصهم الديموجرافية؟
- **التساؤلات الفرعية للبحث:**
 - التساؤل الفرعي الأول: هل تُوجد اختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف النوع؟
 - التساؤل الفرعي الثاني: هل تُوجد اختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف العمر؟
 - التساؤل الفرعي الثالث: هل تُوجد اختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف مدة الخدمة بالبنك؟
 - التساؤل الفرعي الرابع: هل تُوجد اختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف المستوى الوظيفي؟
 - التساؤل الفرعي الخامس: هل تُوجد اختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف الحالة الاجتماعية؟
 - التساؤل الفرعي السادس: هل تُوجد اختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف المستوى التعليمي؟

5. أهداف البحث

- **يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في:**
 - تحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف خصائصهم الديموجرافية.
- **وتتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الستة التالية:**
 - الهدف الفرعي الأول: تحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف النوع.
 - الهدف الفرعي الثاني: تحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف العمر.
 - الهدف الفرعي الثالث: تحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف مدة الخدمة بالبنك.
 - الهدف الفرعي الرابع: تحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف المستوى الوظيفي.

- الهدف الفرعي الخامس: تحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف الحالة الاجتماعية.
- الهدف الفرعي السادس: تحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف المستوى التعليمي.

6. صياغة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية البحث:

يُمثل العقد النفسي مجموعة من المعتقدات الفردية، وبالتالي؛ فإنه ينطوي على طابع ذاتي (Rousseau, 1989; Morrison & Robinson, 1997)، وقد أثبتت الأبحاث وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات الفردية والسمات الشخصية في تكوين العقد النفسي، وفي إدراك مدى الوفاء به أو انتهاكه من جانب الفرد (Nikolaou et al., 2007)، وفي ردود الفعل تجاه الوفاء بالعقد النفسي أو انتهاكه (Bal et al., 2008; Phuong, 2016).

وفي دراسته التي استهدفت تحديد أثر الإخلال بالعقد النفسي على الرضا الوظيفي، توصل (السيد، 2006) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توقعات العاملين والالتزام بتحقيقها من جانب المنظمة، وأن هذه الفروق تُعزي إلى اختلاف مدة الخدمة بالمنظمة. كما توصل (Bal et al., 2008) إلى أن العاملين الأكبر عُمرًا أقل تأثرًا باختراق العقد النفسي. وفي دراسته التي استهدفت اكتشاف العلاقة بين توقعات العاملين قبل التعيين لالتزام المنظمة بالعقد النفسي وبين تخطيطهم لمسارهم الوظيفي، توصل (Meganeck et al., 2009) إلى أن اختلاف شخصية العامل تُؤثر في إدراكه لمدى التزام المنظمة بالعقد النفسي.

وقد توصل (Agarwal, 2011) إلى وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث من حيث إدراكهم لمدى التزام المنظمة بالعقد النفسي؛ حيث كان الذكور أكثر اهتمامًا وإدراكًا من الإناث، كما توصل إلى وجود فروق معنوية بين العاملين من حيث إدراكهم لمدى التزام المنظمة بالعقد النفسي وفقًا لكل من العمر ومدة الخدمة بالمنظمة، وإلى عدم وجود فروق معنوية بين العاملين من حيث إدراكهم لمدى التزام المنظمة بالعقد النفسي وفقًا للمستوى الوظيفي. وأكد (Barnhill, 2013) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث إدراكهم لمدى اختراق المنظمة للعقد النفسي.

وفي دراستهما التي استهدفت تحديد أثر انتهاك العقد النفسي في النية لترك العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة في سوريا، توصل (حيدر ونصر، 2014) إلى وجود فروق جوهرية في إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة لانتهاك العقد النفسي وفقًا لخصائصهم الديموجرافية المتعلقة بكل من (العمر، والدرجة العلمية، ومصدر الشهادة العلمية)، وإلى عدم وجود فروق جوهرية في إدراكهم لانتهاك العقد النفسي وفقًا لخصائصهم الديموجرافية المتعلقة بكل من (النوع، والمستوى الوظيفي). وفي دراسته التي استهدفت تحديد أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام بالعقد النفسي، توصل (الصادق، 2017) إلى وجود اختلافات جوهرية في إدراك العاملين للالتزام بالعقد النفسي تُعزى للمستوى التعليمي، وعدم وجود اختلافات جوهرية في إدراك العاملين للالتزام بالعقد النفسي باختلاف كل من: النوع، والعمر، والحالة الاجتماعية.

وفي دراستهم التي استهدفت اكتشاف تأثير الثقة في الإدارة كوسيط في العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي، توصل (عبد الوهاب وآخرون، 2019) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالجامعات محل الدراسة تجاه العقد النفسي وفقاً لكل من النوع والعمر، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بهذه الجامعات تجاه العقد النفسي وفقاً لكل من مدة الخبرة والمؤهل العلمي.

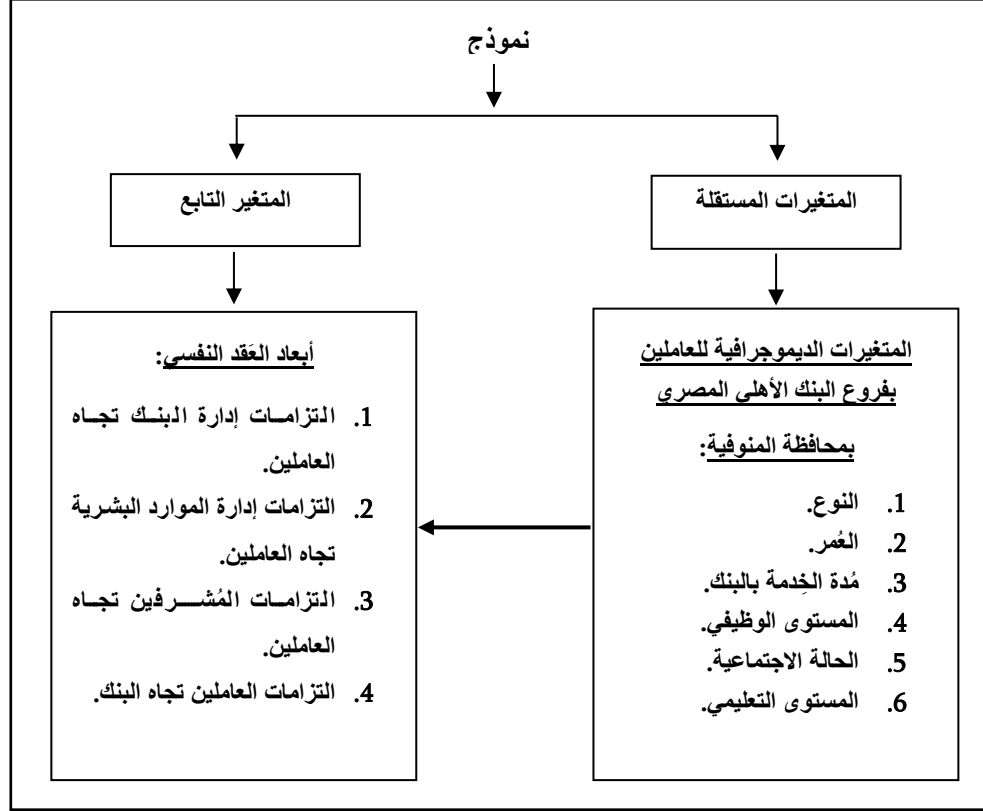
واسترشاداً بكل ما سبق؛ يُمكن صياغة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية للبحث في صيغة العدم، وذلك على النحو التالي:

- **الفرض الرئيسي للبحث:**
 - لا تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف خصائصهم الديموجرافية.
- ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي **الفروض الستة الفرعية التالية:**
 - الفرض الفرعي الأول: لا تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف النوع.
 - الفرض الفرعي الثاني: لا تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف العمر.
 - الفرض الفرعي الثالث: لا تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف مدة الخدمة بالبنك.
 - الفرض الفرعي الرابع: لا تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف المستوى الوظيفي.
 - الفرض الفرعي الخامس: لا تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف الحالة الاجتماعية.
 - الفرض الفرعي السادس: لا تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف المستوى التعليمي.

7. نموذج البحث

يُمكن توضيح نموذج البحث من خلال الشكل رقم (1).

شكل رقم (1): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحث، مع الاعتماد على (الصادق، 2017: 25) في تحديد أبعاد العقد النفسي

8. منهجية البحث

يعتمد تصميم هذا البحث على المنهج الوصفي الاستقرائي؛ بغرض الوصف الدقيق لخصائص متغيرات البحث، والعلاقات أو الاختلافات القائمة بينها، والتي تتمثل في: المتغيرات الديموجرافية للعاملين بفروع البنك الأهلي المصري في محافظة المنوفية كمتغيرات مستقلة، وأبعاد العقد النفسي كمتغير تابع.

1.8. حدود البحث

- الحدود الزمنية للبحث: وتتمثل في الفترة التي تم فيها جمع البيانات الأولية اللازمة للبحث، وهي شهر يولييه والنصف الأول من شهر أغسطس 2020.
- الحدود المكانية للبحث: وتتمثل في فروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية. وقد اختار الباحث قطاع البنوك كمجال لتطبيق البحث الحالي؛ لأنه أحد أهم وأخطر قطاعات الاقتصاد الوطني، واختار البنك الأهلي المصري؛ لأنه أقدم وأعرق البنوك التجارية المصرية؛ حيث تم

إنشأؤه في 25 يونيو 1898، ولأنه يتصدر البنوك المصرية كأكبر علامة تجارية مصرفية لعام 2019 (الموقع الرسمي للبنك الأهلي المصري، يونيو 2020). ثم اختار الباحث فروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية؛ نظرًا لأنه أحد مواطني محافظة المنوفية، مما يُسهّل عملية جمع البيانات الدقيقة المطلوبة لتحقيق أهداف البحث.

■ الحدود البشرية للبحث: وتتمثل في جميع العاملين بفروع البنك الأهلي المصري في محافظة المنوفية.

2/8. مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع هذا البحث في جميع العاملين بفروع البنك الأهلي المصري في محافظة المنوفية، ويبلغ عددهم 367 مفردة (إدارة الموارد البشرية بالبنك الأهلي المصري بمنطقة الدلتا، يونيو 2020). وقد لجأ الباحث إلى أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث؛ بسبب قيود الوقت، وصعوبة تجميع البيانات الأولية من هذا العدد من العاملين بالبنوك محل الدراسة. وقد تم تحديد حجم العينة بمعلومية حجم مجتمع البحث باستخدام القانون التالي (إدريس، 2007، ص 504):

$$n = \frac{N (Z^2 \sigma^2)}{N e^2 + Z^2 \sigma^2}$$

حيث:

$$n = \text{حجم العينة.}$$

$$N = \text{حجم مجتمع البحث.}$$

$$Z = \text{حدود الخطأ المعياري في ظل درجة الثقة المطلوبة للتقدير.}$$

$$\sigma = \text{الانحراف المعياري لمجتمع البحث}^{(*)}.$$

$$e = \text{مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير.}$$

$$\text{حجم العينة من العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية} =$$

$$[2(0.61) \times 2(1.96)] 367$$

$$= 224 \text{ مفردة.}$$

$$[2(0.61) \times 2(1.96)] + [2(0.05) \times 367]$$

(*) لتحديد الانحراف المعياري لمجتمع البحث؛ قام الباحث باختيار أحد أسئلة الاستقصاء التي تُوّجَّع اختلاف إجابات المستقصى منهم عليها، ثم قام بتوزيعه على عينة مُكوّنة من 42 مفردة من المستقصى منهم، حيث كان الانحراف المعياري لإجابات المستقصى منهم على هذا السؤال 0.612.

ولضمان المشاركة المتوازنة لجميع العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية في الدراسة؛ تم تطبيق الطريقة البسيطة (طريقة النسب) للعينات الطبقية العشوائية، وتم إرسال قائمة الاستقصاء عبر شبكة الإنترنت إلى أكثر من 300 من هؤلاء العاملين، حيث بلغ إجمالي الردود 171 قائمة، من بينها 164 قائمة صالحة للتحليل، وبنسبة 73.2% من حجم العينة. ويُمكن توضيح خصائص عينة البحث من خلال الجدول رقم (1).

جدول رقم (1): خصائص عينة البحث

النسبة المئوية (%)	العدد	الخصائص
		• النوع:
83	136	- ذكر
17	28	- أنثى
		• العمر:
45.7	75	- أقل من 30 سنة
29.3	48	- من 30 إلى أقل من 40 سنة
20.7	34	- من 40 إلى أقل من 50 سنة
4.3	7	- من 50 إلى أقل من 60 سنة
		• مدة الخدمة بالبنك:
50	82	- أقل من 10 سنوات
32.9	54	- من 10 إلى أقل من 20 سنة
17.1	28	- من 20 إلى أقل من 30 سنة
0	0	- 30 سنة فأكثر
		• المستوى الوظيفي:
12.8	21	- إدارة عليا
32.9	54	- إدارة وسطى
54.3	89	- إدارة تنفيذية
		• الحالة الاجتماعية:
36.6	60	- أعزب
14	23	- متزوج
49.4	81	- متزوج ويعول
0	0	- مُطلق
0	0	- أرمل
		• المستوى التعليمي:
0	0	- مؤهل متوسط
0	0	- مؤهل فوق المتوسط
70.7	116	- مؤهل جامعي
29.3	48	- ماجستير
0	0	- دكتوراه
100	164	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث

3.8/ قياس متغيرات البحث:

1.3/8 قياس الخصائص الديموجرافية للعاملين في فروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية

لقياس الخصائص الديموجرافية للعاملين في فروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية؛ تم استخدام الأسئلة المُعلّقة مُتعدّدة الاستجابات، وذلك لاختيار الاستجابة المناسبة، والمتعلقة بكل من: النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالبنك، والمستوى الوظيفي، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي.

2.3/8 قياس أبعاد العقد النفسي

لتصميم المقياس الخاص بأبعاد العقد النفسي في فروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية؛ اعتمد الباحث بصفة أساسية على (الصادق، 2017)، مع الاستعانة بكل من (بغدادى، 2016؛ حمو، 2018؛ دحماني، 2019؛ عبد الوهاب وآخرون، 2019)، مع إجراء بعض التعديلات والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة البحث الحالي. وقد تضمن المقياس 19 عبارة: 5 لقياس التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، و5 لقياس التزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين، و4 لقياس التزامات المُشرفين تجاه العاملين، و5 لقياس التزامات العاملين تجاه البنك.

ولقياس أبعاد العقد النفسي في فروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية؛ تم استخدام "مقياس ليكرت Likert Scale" المُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم 1 إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم 5 إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف).

4.8/ تقييم الثقة/ الثبات Reliability والمصدقية Validity في المقياس المُستخدَم في البحث

1.4/8 تقييم الثقة/ الثبات Reliability

للتأكد من تمثُّع مقياس أبعاد العقد النفسي في فروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية بدرجة عالية من الثقة/ الثبات Reliability؛ قام الباحث بإخضاع هذا المقياس لأسلوب معامل الارتباط "ألْفَا". وقبل إجراء هذا التحليل، تَقَرَّر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي " Item-total correlation" أقل من 0.30 بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، 1999). وقد أسفرت نتائج هذا التحليل عن وجود 22 عبارة تتمتع بالثقة/ الثبات من بين 24 عبارة في مقياس أبعاد العقد النفسي في فروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية.

2.4/8 تقييم المصدقية Validity

للتحقق من درجة المصدقية Validity في مقياس أبعاد العقد النفسي في فروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية؛ قام الباحث بتطبيق طريقة "Oblique" للتحليل العاملي " Factor Analysis" (إدريس، 1996). وقبل إجراء هذا التحليل، تَقَرَّر استبعاد أي متغير يحصل على معامل تحميل أقل من 0.60 على أي من عوامل التحميل (إدريس، 1996). وقد أسفرت نتائج هذا التحليل عن وجود 19 عبارة تتمتع بالمصدقية في مقياس أبعاد العقد النفسي في فروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية، وقد أمكن تحميلها على أربعة عوامل (التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، والتزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين، والتزامات المُشرفين تجاه العاملين، والتزامات العاملين تجاه البنك) تطابقت مع العوامل الأربعة المُفترضة. وقد ساهمت العوامل المُستخرجة في تفسير حوالي 82% من التباين الكلي بين المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل.

5/8. أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث

قام الباحث باختبار الفرض الرئيسي والفروض الفرعية للبحث باستخدام:

- أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين؛ وذلك بالنسبة للمتغير الديموجرافي المتعلق بالنوع (ذكور، وإناث). ونظراً لعدم وجود عاملين بفروع البنك محل الدراسة في الفئات (مؤهل متوسط، ومؤهل فوق المتوسط، ودكتوراه)؛ فقد تم استخدام نفس أسلوب الوصف الإحصائي ونفس الاختبار - أيضاً - للمتغير الديموجرافي المتعلق بالمستوى التعليمي (مؤهل جامعي، وماجستير).
- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA؛ وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بكل من (العمر، ومدة الخدمة بالبنك، والمستوى الوظيفي، والحالة الاجتماعية).

9. نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرض الرئيسي والفروض الفرعية للبحث

1/9. اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي وفقاً للنوع

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي (التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، والتزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين، والتزامات المشرفين تجاه العاملين، والتزامات العاملين تجاه البنك)، وذلك باختلاف النوع؛ قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (2).

جدول رقم (2): الاختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي باختلاف النوع

مستوى الدلالة	اختبار "ت" (درجات حرية)	الوصف الإحصائي		النوع	أبعاد العقد النفسي
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.022 (دالة عند مستوى 0.05)	2.237 (162)	0.818	3.72	ذكور	التزامات إدارة البنك تجاه العاملين
		1.119	3.15	إناث	
0.000 (دالة عند مستوى 0.01)	4.282 (162)	0.691	4.03	ذكور	التزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين
		0.592	3.65	إناث	
0.195 (غير دالة)	1.303 (162)	0.691	3.81	ذكور	التزامات المشرفين تجاه العاملين
		0.733	3.63	إناث	
0.217 (غير دالة)	1.406 (162)	0.701	4.29	ذكور	التزامات العاملين تجاه البنك
		0.803	4.05	إناث	

وتؤكد نتائج الجدول رقم (2) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو بُعدَي العقد النفسي المتمثلين في (التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، والتزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين)، وذلك باختلاف النوع؛ حيث بلغت قيمتي اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (ت المحسوبة = 2.237، 4.282) للبعدين المذكورين على الترتيب. وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الذكور؛ حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين الذكور (3.72، 4.03)، وذلك في مقابل (3.15، 3.65) لاتجاهات الإناث للبعدين المذكورين على الترتيب.

2/9. اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي وفقاً للعمر

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي (التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، والتزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين، والتزامات المشرفين تجاه العاملين، والتزامات العاملين تجاه البنك)، وذلك باختلاف العمر؛ قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي بتباين فئاتهم العمرية، وذلك من خلال الجدول رقم (3).

جدول رقم (3): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي بتباين فئاتهم العمرية

أبعاد العقد النفسي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات حرية	متوسط المربعات	ف (درجات حرية)	مستوى الدلالة
التزامات إدارة البنك تجاه العاملين	بين المجموعات	13.552	3	4.517	8.684 (160 ، 3)	0.000 (دالة عند مستوى 0.01)
	داخل المجموعات	142.56	160	0.891		
	الإجمالي	156.11	163			
التزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين	بين المجموعات	5.748	3	1.916	1.719 (160 ، 3)	0.063 (غير دالة)
	داخل المجموعات	136.87	160	0.855		
	الإجمالي	142.62	163			
التزامات المشرفين تجاه العاملين	بين المجموعات	13.451	3	4.484	2.371 (160 ، 3)	0.059 (غير دالة)
	داخل المجموعات	122.44	160	0.765		
	الإجمالي	135.89	163			
التزامات العاملين تجاه البنك	بين المجموعات	11.336	3	3.779	6.922 (160 ، 3)	0.000 (دالة عند مستوى 0.01)
	داخل المجموعات	130.45	160	0.815		
	الإجمالي	141.79	163			

كما يمكن توضيح الوصف الإحصائي لاتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي موزعةً حسب فئاتهم العمرية من خلال الجدول رقم (4).

جدول رقم (4): الوصف الإحصائي لاتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي موزعة حسب فئاتهم العمرية

العقد النفسي	العمر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الثقة بواقع 95%	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
التزامات إدارة البنك تجاه العاملين	أقل من 30 سنة	3.22	0.961	2.98	3.46
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	3.86	0.922	3.64	4.08
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	3.64	0.874	3.49	3.79
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	3.20	0.812	2.98	3.42
التزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين	أقل من 30 سنة	3.87	0.444	3.70	4.04
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	4.06	0.587	3.89	4.23
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	4.04	0.587	3.86	4.22
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	4.00	0.577	3.87	4.13
التزامات المشرفين تجاه العاملين	أقل من 30 سنة	3.70	0.579	3.55	3.85
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	3.82	0.708	3.60	4.04
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	3.90	0.701	3.69	4.11
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	3.75	0.713	3.54	3.96
التزامات العاملين تجاه البنك	أقل من 30 سنة	3.82	0.929	3.66	3.98
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	4.46	0.681	4.20	4.72
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	4.08	0.677	3.91	4.25
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	4.40	0.808	4.23	4.57

وبإجراء اختبار توكي Tukey للمقارنات المتعددة لبيدتي العقد النفسي بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية المتمثلين في (التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، والتزامات العاملين تجاه البنك)؛ حيث جاءت نتائج اختبار "ف" لهما في جدول تحليل التباين أحادي الاتجاه معنوية عند مستوى 0.05 على الأقل، فإنه يمكن توضيح نتائج هذا الاختبار لهذين البيدتين موزعة حسب الفئات العمرية للعاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية من خلال الجدول رقم (5).

جدول رقم (5): نتائج اختبار توكي Tukey لاتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي موزعة حسب فئاتهم العمرية

العقد النفسي	العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 إلى أقل من 60 سنة
التزامات إدارة البنك تجاه العاملين	أقل من 30 سنة		- 0.64 (1)*	- 0.42 (1)*	0.02 (1)
	من 30 إلى أقل من 40 سنة			0.22 (1)	0.66 (1)*
	من 40 إلى أقل من 50 سنة				0.44 (1)*
	من 50 إلى أقل من 60 سنة				
التزامات العاملين تجاه البنك	أقل من 30 سنة		- 0.64 (1)*	- 0.26 (1)	0.58 (1)*
	من 30 إلى أقل من 40 سنة			0.38 (1)*	0.06 (1)
	من 40 إلى أقل من 50 سنة				0.32 (1)*
	من 50 إلى أقل من 60 سنة				

(1) تشير إلى الفرق بين متوسطي المجموعتين.
* تشير إلى معنوية قيمة اختبار توكي للفرق بين المجموعتين عند مستوى 0.05 على الأقل.

وتؤكد نتائج الجداول الثلاثة السابقة [(3)، (4)، (5)] على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الفئات العمرية للعاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية من حيث:

■ التزامات إدارة البنك تجاه العاملين: حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (8.684)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01)، وذلك بدرجات حُرِيَّة (3، 160). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) واتجاهات كل من الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) والفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئتين العمريتين (من 30 إلى أقل من 40 سنة، ومن 40 إلى أقل من 50 سنة)؛ حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهما (3.86، 3.64) على الترتيب، وذلك في مقابل (3.22) لاتجاهات الفئة العمرية (أقل من 30 سنة). كما تبين -أيضاً- أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة العمرية (من 50 إلى أقل من 60 سنة) واتجاهات الفئتين العمريتين (من 30 إلى أقل من 40 سنة، ومن 40 إلى أقل من 50 سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئتين العمريتين (من 30 إلى أقل من 40 سنة، ومن 40 إلى أقل من 50 سنة)؛ حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهما (3.86، 3.64)، وذلك في مقابل (3.20) فقط لاتجاهات الفئة العمرية (من 50 إلى أقل من 60 سنة).

■ التزامات العاملين تجاه البنك: حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (6.922)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01)، وذلك بدرجات حُرِيَّة (3، 160). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) واتجاهات الفئتين العمريتين (من 30 إلى أقل من 40 سنة، ومن 40 إلى أقل من 60 سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئتين العمريتين (من 30 إلى أقل من 40 سنة، ومن 50 إلى أقل من 60 سنة)؛ حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهما (4.46، 4.40) على الترتيب، وذلك في مقابل (3.82) فقط لاتجاهات الفئة العمرية (أقل من 30 سنة). كما تبين -أيضاً- أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) واتجاهات الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة)؛ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بها (4.46)، وذلك في مقابل (4.08) فقط لاتجاهات الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة). وتبين -أخيراً- أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) واتجاهات الفئة العمرية (من 50 إلى أقل من 60 سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة العمرية (من 50 إلى أقل من 60 سنة)؛ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بها (4.40)، وذلك في مقابل (4.08) فقط لاتجاهات الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة).

3/9. اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي وفقاً لمُدّة الخدمة بالبنك

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي (التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، والتزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين، والتزامات المُشرفين تجاه العاملين، والتزامات العاملين تجاه البنك)، وذلك باختلاف مُدة خدمتهم بالبنك؛ قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA، حيث يُمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي بتباين مُدة خدمتهم بالبنك (علماً بأن فئة مُدة الخدمة 30 سنة فأكثر تم استبعادها من المقارنة؛ بسبب عدم وجود أي عاملين في هذه الفئة)، وذلك من خلال الجدول رقم (6).

جدول رقم (6): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA

بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي بتباين مُدة خدمتهم بالبنك

أبعاد العقد النفسي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات حُرّية	متوسط المربعات	ف (درجات حُرّية)	مستوى الدلالة
التزامات إدارة البنك تجاه العاملين	بين المجموعات	14.658	2	7.33	9.743 (2 ، 161)	0.000 (دالة عند مستوى 0.01)
	داخل المجموعات	120.61	161	0.749		
	الإجمالي	135.27	163			
التزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين	بين المجموعات	6.821	2	3.41	8.819 (2 ، 161)	0.000 (دالة عند مستوى 0.01)
	داخل المجموعات	125.87	161	0.782		
	الإجمالي	132.69	163			
التزامات المُشرفين تجاه العاملين	بين المجموعات	15.521	2	7.76	8.771 (2 ، 161)	0.000 (دالة عند مستوى 0.01)
	داخل المجموعات	133.91	161	0.832		
	الإجمالي	149.43	163			
التزامات العاملين تجاه البنك	بين المجموعات	12.447	2	6.22	7.975 (2 ، 161)	0.000 (دالة عند مستوى 0.01)
	داخل المجموعات	141.32	161	0.878		
	الإجمالي	153.77	163			

كما يُمكن توضيح الوصف الإحصائي لاتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي موزعةً حسب مُدة خدمتهم بالبنك (علماً بأن فئة مُدة الخدمة 30 سنة فأكثر تم استبعادها من المقارنة؛ بسبب عدم وجود أي عاملين في هذه الفئة) من خلال الجدول رقم (7).

وبإجراء اختبار توكي Tukey للمُقارنات المُتعدّدة لكافة أبعاد العقد النفسي بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية؛ حيث جاءت نتائج اختبار "ف" لها جميعاً في جدول تحليل التباين أحادي الاتجاه معنوية عند مستوى 0.05 على الأقل، فإنه يُمكن توضيح نتائج هذا الاختبار لأبعاد العقد النفسي بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية موزعةً حسب مُدة خدمتهم بالبنك (علماً بأن فئة مُدة الخدمة 30 سنة فأكثر تم استبعادها من المقارنة؛ بسبب عدم وجود أي عاملين في هذه الفئة) من خلال الجدول رقم (8).

جدول رقم (7): الوصف الإحصائي لاتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي موزعة حسب مدة خدمتهم بالبنك

العقد النفسي	أبعاد	مدة الخدمة بالبنك	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الثقة بواقع 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
التزامات إدارة البنك تجاه العاملين		أقل من 10 سنوات	3.25	0.889	2.99	3.51
		من 10 إلى أقل من 20 سنة	3.40	0.971	3.33	3.47
		من 20 إلى أقل من 30 سنة	3.95	0.915	3.85	4.05
التزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين		أقل من 10 سنوات	3.92	0.870	3.79	4.05
		من 10 إلى أقل من 20 سنة	3.93	0.918	3.87	3.99
		من 20 إلى أقل من 30 سنة	4.20	0.893	4.07	4.33
التزامات المشرفين تجاه العاملين		أقل من 10 سنوات	3.65	0.794	3.54	3.76
		من 10 إلى أقل من 20 سنة	4.22	0.897	4.09	4.35
		من 20 إلى أقل من 30 سنة	4.13	0.886	3.99	4.27
التزامات العاملين تجاه البنك		أقل من 10 سنوات	4.07	0.914	3.98	4.16
		من 10 إلى أقل من 20 سنة	4.13	0.911	4.01	4.25
		من 20 إلى أقل من 30 سنة	4.50	0.882	4.27	4.73

جدول رقم (8): نتائج اختبار توكي Tukey لاتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي موزعة حسب مدة خدمتهم بالبنك

العقد النفسي	أبعاد	مدة الخدمة بالبنك	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	من 20 إلى أقل من 30 سنة
التزامات إدارة البنك تجاه العاملين		أقل من 10 سنوات		- 0.15 (1)	- 0.70 (1)*
		من 10 إلى أقل من 20 سنة			- 0.55 (1)*
		من 20 إلى أقل من 30 سنة			
التزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين		أقل من 10 سنوات		- 0.01 (1)	- 0.28 (1)*
		من 10 إلى أقل من 20 سنة			- 0.27 (1)*
		من 20 إلى أقل من 30 سنة			
التزامات المشرفين تجاه العاملين		أقل من 10 سنوات		- 0.57 (1)*	- 0.48 (1)*
		من 10 إلى أقل من 20 سنة			0.09 (1)
		من 20 إلى أقل من 30 سنة			
التزامات العاملين تجاه البنك		أقل من 10 سنوات		- 0.06 (1)	- 0.43 (1)*
		من 10 إلى أقل من 20 سنة			- 0.37 (1)*
		من 20 إلى أقل من 30 سنة			

(1) تشير إلى الفرق بين متوسطي المجموعتين.
* تشير إلى معنوية قيمة اختبار توكي للفرق بين المجموعتين عند مستوى 0.05 على الأقل.

وتؤكد نتائج الجداول الثلاثة السابقة [(6)، (7)، (8)] على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات فئات مدة الخدمة للعاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية من حيث:

- التزامات إدارة البنك تجاه العاملين: حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (9.743)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01)، وذلك بدرجات حُرِيَّة (2، 161). وبإجراء اختبار توكي للمُقارَنات المُتعدِّدة، تبيَّن أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات فئة مدة الخدمة (من 20 إلى أقل من 30 سنة) واتجاهات كلِّ من فئة مدة الخدمة (أقل من 10 سنوات)، وفئة مدة الخدمة (من 10 إلى أقل من 20 سنة). وقد أكَّد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح فئة مدة الخدمة (من 20 إلى أقل من 30 سنة)؛ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بها (3.95)، وذلك في مقابل (3.25، 3.40) لاتجاهات فئتي مدة الخدمة (أقل من 10 سنوات، ومن 10 إلى أقل من 20 سنة) على الترتيب.
- التزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين: حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (8.819)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01)، وذلك بدرجات حُرِيَّة (2، 161). وبإجراء اختبار توكي للمُقارَنات المُتعدِّدة، تبيَّن أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات فئة مدة الخدمة (من 20 إلى أقل من 30 سنة) واتجاهات كلِّ من فئة مدة الخدمة (أقل من 10 سنوات)، وفئة مدة الخدمة (من 10 إلى أقل من 20 سنة). وقد أكَّد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح فئة مدة الخدمة (من 20 إلى أقل من 30 سنة)؛ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بها (4.20)، وذلك في مقابل (3.92، 3.93) لاتجاهات فئتي مدة الخدمة (أقل من 10 سنوات، ومن 10 إلى أقل من 20 سنة) على الترتيب.
- التزامات المُشرفين تجاه العاملين: حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (8.771)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01)، وذلك بدرجات حُرِيَّة (2، 161). وبإجراء اختبار توكي للمُقارَنات المُتعدِّدة، تبيَّن أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات فئة مدة الخدمة (أقل من 10 سنوات) واتجاهات كلِّ من فئة مدة الخدمة (من 10 إلى أقل من 20 سنة)، وفئة مدة الخدمة (من 20 إلى أقل من 30 سنة). وقد أكَّد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح فئتي مدة الخدمة (من 10 إلى أقل من 20 سنة، ومن 20 إلى أقل من 30 سنة)؛ حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بهما (4.22، 4.13) على الترتيب، وذلك في مقابل (3.65) لاتجاهات فئة مدة الخدمة (أقل من 10 سنوات).
- التزامات العاملين تجاه البنك: حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (7.975)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01)، وذلك بدرجات حُرِيَّة (2، 161). وبإجراء اختبار توكي للمُقارَنات المُتعدِّدة، تبيَّن أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات فئة مدة الخدمة (من 20 إلى أقل من 30 سنة) واتجاهات كلِّ من فئة مدة الخدمة (أقل من 10 سنوات)، وفئة مدة الخدمة (من 10 إلى أقل من 20 سنة). وقد أكَّد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح فئة مدة الخدمة (من 20 إلى أقل من 30 سنة)؛ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بها (4.50)، وذلك في مقابل (4.07، 4.13) لاتجاهات فئتي مدة الخدمة (أقل من 10 سنوات، ومن 10 إلى أقل من 20 سنة) على الترتيب.

4/9. اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي وفقاً للمستوى الوظيفي

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي (التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، والتزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين، والتزامات المشرفين تجاه العاملين، والتزامات العاملين تجاه البنك)، وذلك باختلاف المستوى الوظيفي؛ قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA، حيث يُمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي بتباين مستواهم الوظيفي، وذلك من خلال الجدول رقم (9).

جدول رقم (9): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي بتباين مستواهم الوظيفي

أبعاد العقد النفسي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات حرية	متوسط المربعات	ف (درجات حرية)	مستوى الدلالة
التزامات إدارة البنك تجاه العاملين	بين المجموعات	5.088	2	2.544	1.749 (2 ، 161)	0.083 (غير دالة)
	داخل المجموعات	130.73	161	0.812		
	الإجمالي	135.82	163			
التزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين	بين المجموعات	4.456	2	2.228	3.013 (2 ، 161)	0.069 (غير دالة)
	داخل المجموعات	149.31	161	0.927		
	الإجمالي	153.77	163			
التزامات المشرفين تجاه العاملين	بين المجموعات	7.338	2	3.669	3.293 (2 ، 161)	0.018 (دالة عند مستوى 0.05)
	داخل المجموعات	125.26	161	0.778		
	الإجمالي	132.60	163			
التزامات العاملين تجاه البنك	بين المجموعات	3.968	2	1.984	5.489 (2 ، 161)	0.007 (دالة عند مستوى 0.01)
	داخل المجموعات	142.81	161	0.887		
	الإجمالي	146.78	163			

كما يُمكن توضيح الوصف الإحصائي لاتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي موزعةً حسب مستواهم الوظيفي من خلال الجدول رقم (10).

وبإجراء اختبار توكي Tukey للمقارنات المتعددة لبعدي العقد النفسي بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية المتمثلين في (التزامات المشرفين تجاه العاملين، والتزامات العاملين تجاه البنك)؛ حيث جاءت نتائج اختبار "ف" لهما في جدول تحليل التباين أحادي الاتجاه معنوية عند مستوى 0.05 على الأقل، فإنه يُمكن توضيح نتائج هذا الاختبار لهذين البعدين موزعةً حسب المستوى الوظيفي للعاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية من خلال الجدول رقم (11).

جدول رقم (10): الوصف الإحصائي لاتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري
بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي موزعةً حسب مستواهم الوظيفي

أبعاد العقد النفسي	المستوى الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الثقة بواقع 95%	
				الحد الأدنى	الحد الأدنى
التزامات إدارة البنك تجاه العاملين	إدارة عليا	3.80	0.882	3.62	3.98
	إدارة وسطى	3.75	0.915	3.61	3.89
	إدارة تنفيذية	3.60	0.783	3.41	3.79
التزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين	إدارة عليا	4.13	0.698	3.91	4.35
	إدارة وسطى	3.95	0.745	3.75	4.15
	إدارة تنفيذية	3.88	0.679	3.62	4.14
التزامات المشرفين تجاه العاملين	إدارة عليا	3.94	0.781	3.61	4.05
	إدارة وسطى	3.81	0.796	3.75	4.13
	إدارة تنفيذية	3.67	0.842	3.51	3.83
التزامات العاملين تجاه البنك	إدارة عليا	4.53	0.912	4.45	4.61
	إدارة وسطى	4.20	0.848	4.01	4.39
	إدارة تنفيذية	3.98	0.799	3.81	4.15

جدول رقم (11): نتائج اختبار توكي Tukey لاتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري
بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي موزعةً حسب مستواهم الوظيفي

أبعاد العقد النفسي	المستوى الوظيفي	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة تنفيذية
التزامات المشرفين تجاه العاملين	إدارة عليا		0.11 - (1)	0.16 * (1)
	إدارة وسطى			0.27 (1)
	إدارة تنفيذية			
التزامات العاملين تجاه البنك	إدارة عليا		0.33 * (1)	0.55 * (1)
	إدارة وسطى			0.22 (1)
	إدارة تنفيذية			

(1) تشير إلى الفرق بين متوسطي المجموعتين.
* تشير إلى معنوية قيمة اختبار توكي للفرق بين المجموعتين عند مستوى 0.05 على الأقل.

وؤكد نتائج الجداول الثلاثة [(9)، (10)، (11)] على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستويات الوظيفية للعاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية من حيث:

- التزامات المشرفين تجاه العاملين: حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (3.293)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.05)، وذلك بدرجات حُرية (2، 161). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات فئة (الإدارة العليا) واتجاهات فئة (الإدارة التنفيذية). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح فئة (الإدارة العليا)؛ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بها (3.94)، وذلك في مقابل (3.67) لاتجاهات فئة (الإدارة التنفيذية).

- التزامات العاملين تجاه البنك: حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (5.489)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.01)، وذلك بدرجات حُرِيَّة (2، 161). وبإجراء اختبار توكي للمُقارَنات المُتعدِّدة، تبيَّن أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات فئة (الإدارة العُليا) واتجاهات كلِّ من فئة (الإدارة الوُسطى)، وفئة (الإدارة التنفيذية). وقد أُكِّد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح فئة (الإدارة العُليا)؛ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بها (4.53)، وذلك في مقابل (4.20، 3.98) لاتجاهات فئتي (الإدارة الوُسطى، والإدارة التنفيذية) على الترتيب.

5/9. اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي وفقاً للحالة الاجتماعية

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي (التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، والتزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين، والتزامات المُشرفين تجاه العاملين، والتزامات العاملين تجاه البنك)، وذلك باختلاف حالتهم الاجتماعية؛ قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA، حيث يُمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي بتباين حالتهم الاجتماعية (علمًا بأن فئة مُطلَق وفئة أُرْمَل تم استبعادهما من المقارنة؛ بسبب عدم وجود أي عاملين في هاتئني الفئتين)، وذلك من خلال الجدول رقم (12).

جدول رقم (12): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي بتباين حالتهم الاجتماعية

أبعاد العقد النفسي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات حُرِيَّة	متوسط المربعات	ف (درجات حُرِيَّة)	مستوى الدلالة
التزامات إدارة البنك تجاه العاملين	بين المجموعات	5.145	2	2.573	3.987 (2 ، 161)	0.029 (دالة عند مستوى 0.05)
	داخل المجموعات	157.82	161	0.980		
	الإجمالي	162.97	163			
التزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين	بين المجموعات	4.973	2	2.487	2.298 (2 ، 161)	0.062 (غير دالة)
	داخل المجموعات	158.91	161	0.987		
	الإجمالي	163.88	163			
التزامات المُشرفين تجاه العاملين	بين المجموعات	8.445	2	4.223	2.312 (2 ، 161)	0.058 (غير دالة)
	داخل المجموعات	144.87	161	0.900		
	الإجمالي	153.32	163			
التزامات العاملين تجاه البنك	بين المجموعات	4.988	2	2.494	4.092 (2 ، 161)	0.019 (دالة عند مستوى 0.05)
	داخل المجموعات	153.04	161	0.951		
	الإجمالي	158.03	163			

كما يُمكن توضيح الوصف الإحصائي لاتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظه المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي موزعةً حسب حالتهم الاجتماعية (علماً بأن فئة مُطلق وفئة أُرْمَل تم استبعادهما من المقارنة؛ بسبب عدم وجود أي عاملين في هاتين الفئتين) من خلال الجدول رقم (13).

جدول رقم (13): الوصف الإحصائي لاتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظه المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي موزعةً حسب حالتهم الاجتماعية

أبعاد العقد النفسي	الحالة الاجتماعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الثقة بواقع 95%	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
التزامات إدارة البنك تجاه العاملين	أعزب	3.45	0.924	3.34	3.56
	متزوج	3.80	0.821	3.66	3.94
	متزوج ويعول	3.70	0.778	3.58	3.82
التزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين	أعزب	3.85	0.984	3.72	3.98
	متزوج	4.00	0.693	3.89	4.11
	متزوج ويعول	4.03	0.771	3.94	4.12
التزامات المشرفين تجاه العاملين	أعزب	3.66	0.825	3.50	3.82
	متزوج	3.69	0.783	3.58	3.80
	متزوج ويعول	3.92	0.855	3.87	3.97
التزامات العاملين تجاه البنك	أعزب	3.85	0.941	3.77	3.93
	متزوج	4.30	0.856	4.21	4.39
	متزوج ويعول	4.10	0.759	3.99	4.21

وبإجراء اختبار توكي Tukey للمُقارَنات المُتعدِّدة لُبُعديَّ العقد النفسي بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظه المنوفية المتمثلين في (التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، والتزامات العاملين تجاه البنك)؛ حيث جاءت نتائج اختبار "ف" لهما في جدول تحليل التباين أحادي الاتجاه معنوية عند مستوى 0.05 على الأقل، فإنه يُمكن توضيح نتائج هذا الاختبار لهذين البُعدين موزعةً حسب الحالة الاجتماعية للعاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظه المنوفية (علماً بأن فئة مُطلق وفئة أُرْمَل تم استبعادهما من المقارنة؛ بسبب عدم وجود أي عاملين في هاتين الفئتين) من خلال الجدول رقم (14).

جدول رقم (14): نتائج اختبار توكي Tukey لاتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظه المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي موزعةً حسب حالتهم الاجتماعية

أبعاد العقد النفسي	الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج	متزوج ويعول
التزامات إدارة البنك تجاه العاملين	أعزب		- 0.35 (1)*	- 0.25 (1)
	متزوج			0.10 (1)
	متزوج ويعول			
التزامات العاملين تجاه البنك	أعزب		- 0.45 (1)*	- 0.25 (1)
	متزوج			0.20 (1)
	متزوج ويعول			

(1) تشير إلى الفرق بين متوسطي المجموعتين.
* تشير إلى معنوية قيمة اختبار توكي للفرق بين المجموعتين عند مستوى 0.05 على الأقل.

وتؤكد نتائج الجداول الثلاثة السابقة [(12)، (13)، (14)] على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات فئات الحالة الاجتماعية للعاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية من حيث:

- التزامات إدارة البنك تجاه العاملين: حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (3.987)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.05)، وذلك بدرجات حُرّية (2، 161). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المُتعدّدة، تبيّن أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات فئة (أعزب) واتجاهات فئة (متزوج). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح فئة (متزوج)؛ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بها (3.80)، وذلك في مقابل (3.45) لاتجاهات فئة (أعزب).
- التزامات العاملين تجاه البنك: حيث وصلت قيمة اختبار "ف" المحسوبة إلى (4.092)؛ مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (0.05)، وذلك بدرجات حُرّية (2، 161). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المُتعدّدة، تبيّن أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات فئة (أعزب) واتجاهات فئة (متزوج). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح فئة (متزوج)؛ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بها (4.30)، وذلك في مقابل (3.85) لاتجاهات فئة (أعزب).

6/9. اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي وفقاً للمستوى التعليمي

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي (التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، والتزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين، والتزامات المشرفين تجاه العاملين، والتزامات العاملين تجاه البنك)، وذلك باختلاف مستواهم التعليمي، ونظراً لعدم وجود عاملين بهذه الفروع في الفئات (مؤهل متوسط، ومؤهل فوق المتوسط، ودكتوراه)، ووقوع كل العاملين في الفئتين (مؤهل جامعي، وماجستير)؛ قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كلٍ من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (15).

جدول رقم (15): الاختلافات بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو أبعاد العقد النفسي باختلاف مستواهم التعليمي

مستوى الدلالة	اختبار "ت" (درجات حُرّية)	الوصف الإحصائي		المستوى التعليمي	أبعاد العقد النفسي
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0.304 (غير دالة)	1.102 (162)	0.822	3.62	مؤهل جامعي	التزامات إدارة البنك تجاه العاملين
		1.042	3.63	ماجستير	
0.218 (غير دالة)	1.566 (162)	0.711	3.93	مؤهل جامعي	التزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين
		0.698	4.06	ماجستير	
0.316 (غير دالة)	1.061 (162)	0.778	3.78	مؤهل جامعي	التزامات المشرفين تجاه العاملين
		0.823	3.79	ماجستير	
0.287 (غير دالة)	1.452 (162)	0.808	4.14	مؤهل جامعي	التزامات العاملين تجاه البنك
		0.911	4.09	ماجستير	

وتؤكد نتائج الجدول رقم (15) على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو كافة أبعاد العقد النفسي (التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، والتزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين، والتزامات المشرفين تجاه العاملين، والتزامات العاملين تجاه البنك)، وذلك باختلاف مستواهم التعليمي.

10. اختبار صحة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية للبحث

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق، ونتائج اختباري "ت" و"ف":

- فيما يتعلق بالفرض الرئيسي للبحث، يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بشكل عام؛ حيث ثبت وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف خمس خصائص ديموجرافية من بين الست التي تمت دراستها.
- فيما يتعلق بالفروض الفرعية للبحث، يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بشكل كلي للفرض الفرعي الثالث، ويجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بشكل جزئي للفروض الفرعية الأولى والثاني والرابع والخامس، ويجب قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل بشكل كلي للفرض الفرعي السادس، بمعنى:
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف النوع، ويُستثنى من ذلك بُعدَي العقد النفسي المتمثلين في (التزامات المشرفين تجاه العاملين، والتزامات العاملين تجاه البنك).
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف العمر، ويُستثنى من ذلك بُعدَي العقد النفسي المتمثلين في (التزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين، والتزامات المشرفين تجاه العاملين).
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بكافة أبعاد العقد النفسي (التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، والتزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين، والتزامات المشرفين تجاه العاملين، والتزامات العاملين تجاه البنك) باختلاف مدة الخدمة بالبنك.
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف المستوى الوظيفي، ويُستثنى من ذلك بُعدَي العقد النفسي المتمثلين في (التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، والتزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين).
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف الحالة الاجتماعية، ويُستثنى من ذلك بُعدَي العقد النفسي المتمثلين في (التزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين، والتزامات المشرفين تجاه العاملين).

- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظه المنوفية نحو الالتزام بكافة أبعاد العقد النفسي (التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، والتزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين، والتزامات المشرفين تجاه العاملين، والتزامات العاملين تجاه البنك) باختلاف المستوى التعليمي.

11. مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

فيما يتعلق بالفرض الرئيسي للبحث، أكدت نتائج الدراسة الميدانية على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظه المنوفية نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي باختلاف خمس خصائص ديموجرافية من بين الست التي تمت دراستها. وحيث أن الخصائص الديموجرافية للفرد هي مُكوّن أساسي من مكونات شخصيته؛ فإن هذه النتيجة تتوافق مع الرؤية التي تُشير إلى أن العقد النفسي هو عبارة عن معتقدات فردية، وأنه ينطوي على طابع ذاتي (Rousseau, 1989; Morrison & Robinson, 1997)، كما تتوافق مع ما أثبتته العديد من الأبحاث من وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات الفردية والسمات الشخصية في تكوين العقد النفسي، وفي إدراك مدى الوفاء به أو انتهاكه من جانب الفرد (Nikolaou et al., 2007). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Meganek et al., 2009) من أن اختلاف شخصية العامل تُؤثر في توقعاته حول مدى التزام المنظمة بأبعاد العقد النفسي.

وفيما يتعلق بالفرض الفرعي الأول، أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظه المنوفية نحو الالتزام ببعديّ العقد النفسي المتمثلين في (التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، والتزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين) باختلاف النوع. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Agarwal, 2011) من وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث من حيث إدراكهم لمدى التزام المنظمة بالعقد النفسي؛ بسبب اختلاف إدراكاتهما لكلٍ من فرص العمل البديلة، والوعود المُقدّمة من المنظمة. بينما تتعارض نفس النتيجة مع ما توصل إليه كلٌّ من (Barnhill, 2013؛ حيدر ونصر، 2014؛ الصادق، 2017؛ أبو طافية، 2017؛ عبد الوهاب وآخرون، 2019) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث إدراكهم لمدى الوفاء بالعقد النفسي. وقد كانت اتجاهات الذكور أكثر إيجابية نحو الوفاء بالبعدين مقارنةً باتجاهات الإناث؛ مما يُدلّل على أن توقعات الإناث من كلٍّ من إدارة البنك وإدارة الموارد البشرية بالبنك كانت أكبر من توقعات الذكور؛ وربما يرجع هذا إلى توقع الإناث لمزيد من المرونة والتساهل أثناء أداء العمل مقارنةً بالذكور.

أما فيما يتعلق بالفرض الفرعي الثاني، فقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الفئات العمرية للعاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظه المنوفية نحو بُعديّ العقد النفسي المتمثلين في (التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، والتزامات العاملين تجاه البنك). وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كلٌّ من (Agarwal, 2011؛ حيدر ونصر، 2014؛ أبو طافية، 2017) من وجود فروق جوهرية بين اتجاهات العاملين نحو العقد النفسي تُعزى إلى العمر. بينما تتعارض نفس النتيجة مع ما توصل إليه كلٌّ من (الصادق، 2017؛ عبد الوهاب وآخرون، 2019) من عدم وجود اختلافات جوهرية في إدراك العاملين للالتزام بالعقد النفسي باختلاف العمر. وبالنسبة لُبعد

(التزامات إدارة البنك تجاه العاملين)، كانت اتجاهات الفئتين المتوسطتين في العمر أكثر إيجابية نحو الوفاء بهذا البعد من كل من الفئة الأصغر عمراً والفئة الأكبر عمراً؛ وقد يرجع ذلك إلى أن المنتمين للفئتين المتوسطتين في العمر ربما يشعرون باستقرار أكبر مما يشعر به المنتمون لكل من الفئة الأصغر عمراً والفئة الأكبر عمراً. وتتوافق حالة الفئة الأكبر عمراً في هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Bal et al., 2008) من أن العاملين الأكبر عمراً أقل تأثراً باختراق العقد النفسي؛ لأنهم يُركّزون -غالبًا- على الجوانب الإيجابية في علاقتهم بالمنظمة. أما بالنسبة لبُعد (التزامات العاملين تجاه البنك)، فكانت اتجاهات الفئة العمرية الأصغر عمراً أكثر سلبية نحو الوفاء بهذا البعد؛ وقد يرجع السبب في هذا إلى شعورهم ببعض القلق بشأن مستقبلهم مع البنك، بالإضافة إلى زيادة ضغوط العمل عليهم؛ بسبب تعاملهم بشكل أكبر مع مشكلات العملاء مقارنةً بزملائهم الأكبر عمراً.

وبالنسبة للفرض الفرعي الثالث، فقد أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات فئات مدة الخدمة للعاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو كافة أبعاد العقد النفسي (التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، والتزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين، والتزامات المشرفين تجاه العاملين، والتزامات العاملين تجاه البنك). وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من (السيد، 2006؛ Agarwal, 2011؛ أبو طافية، 2017؛ عبد الوهاب وآخرون، 2019) من وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين توقعات العاملين للالتزام بتحقيق أبعاد العقد النفسي باختلاف مدة الخدمة بالمنظمة. وقد كانت اتجاهات فئات مدة الخدمة الأكبر أكثر إيجابية نحو الوفاء بكافة أبعاد العقد النفسي مقارنةً بفئات مدة الخدمة الأقل؛ وربما يرجع السبب إلى أن العاملين المنتمين لفئات مدة الخدمة الأكبر يكونون أكثر نُضجًا وإدراكًا لطبيعة العمل الجادة بالبنك؛ والتي تتطلب منهم اليقظة الدائمة، مع التنفيذ الدقيق لكافة التعليمات والأوامر دون أي تقصير.

أما بالنسبة للفرض الفرعي الرابع، فقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات فئات المستويات الوظيفية للعاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو بُعدي العقد النفسي المتمثلين في (التزامات المشرفين تجاه العاملين، والتزامات العاملين تجاه البنك). وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من (Agarwal, 2011؛ حيدر ونصر، 2014؛ أبو طافية، 2017) من عدم وجود فروق جوهرية بين إدراك العاملين لمدى الوفاء بأبعاد العقد النفسي باختلاف مستواهم الوظيفي. وقد كانت اتجاهات (الإدارة العليا) نحو الوفاء بالبُعدين المذكورين أكثر إيجابية من اتجاهات كل من (الإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية)؛ وقد يكون السبب في هذا هو زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العليا، وذلك مقارنةً بزملائهم في الإدارتين الوسطى والتنفيذية؛ نظرًا لوجود فروق كبيرة في الحمل البدني للعمل، وفي مستوى الدخول بين الإدارة العليا من ناحية، والإدارتين الوسطى والتنفيذية من ناحية أخرى، ويتوافق هذا التفسير مع ما أشار إليه (الصادق، 2017: 3).

وفيما يتعلق بالفرض الفرعي الخامس، فقد أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات فئات الحالة الاجتماعية للعاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو بُعدي العقد النفسي المتمثلين في (التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، والتزامات العاملين تجاه البنك). وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصل إليه (الصادق، 2017) من عدم وجود اختلافات جوهرية في إدراك العاملين للالتزام بالعقد النفسي باختلاف حالتهم الاجتماعية. وقد كانت اتجاهات

العاملين المنتمين لفئة (أعزب) أكثر سلبية نحو الوفاء بالبعدين المذكورين مقارنةً بزملائهم في فئتي (متزوج، ومتزوج ويعول)؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى الاستقرار الاجتماعي الأكبر الذي يتمتع به العاملون في فئتي (متزوج، ومتزوج ويعول)؛ مما يجعلهم أكثر إيجابية في توقعاتهم نحو البعدين المذكورين مقارنةً بزملائهم في فئة (أعزب).

أما فيما يتعلق بالفرض الفرعي السادس، فقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بفروع البنك الأهلي المصري بمحافظة المنوفية نحو كافة أبعاد العقد النفسي (التزامات إدارة البنك تجاه العاملين، والتزامات إدارة الموارد البشرية تجاه العاملين، والتزامات المشرفين تجاه العاملين، والتزامات العاملين تجاه البنك)، وذلك باختلاف مستوياتهم التعليمي؛ وقد يكون السبب في ذلك هو انحصار المستوى التعليمي للعاملين في فروع البنك محل الدراسة في مستويين تعليميين قريبتين من بعضهما (مؤهل جامعي، وماجستير)؛ مما يجعل توقعات المنتمين لهما حول الوفاء بأبعاد العقد النفسي مُتشابهة إلى حدٍ كبير. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كلٌّ من (محسن، 2017؛ أبو طاقية، 2017) من عدم وجود اختلافات جوهرية بين إدراك العاملين للعقد النفسي باختلاف مستوياتهم التعليمي. بينما تتعارض نفس النتيجة مع ما توصل إليه كلٌّ من (حيدر ونصر، 2014؛ عبد الوهاب وآخرون، 2019) من وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بشأن العقد النفسي باختلاف مؤهلهم العلمي.

12. توصيات البحث

12/1. توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمي

- إجراء المزيد من الدراسات حول أبعاد العقد النفسي، ومدى التزام كلٍّ من المنظمة والعاملين بها.
- إجراء المزيد من الدراسات حول أثر الخصائص الديموجرافية لكلٍّ من قيادات المنظمة والعاملين في الوفاء بالعقد النفسي أو انتهاكه.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تستهدف تحديد وتحليل أسباب الوفاء بالعقد النفسي أو انتهاكه، سواءً من جانب المنظمة، أم من جانب العاملين.

12/2. توصيات تتعلق بالجانب التطبيقي

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية للبحث الحالي، واسترشاداً بنتائج وتوصيات الدراسات السابقة؛ يُقدّم الباحث فيما يلي عدداً من التوصيات للسادة المسؤولين بالبنك الأهلي المصري بصفة عامة، وللسادة المسؤولين بفروع البنك الأهلي المصري في محافظة المنوفية بصفة خاصة:

12/1.1. توصيات تتعلق برفع مستوى وفاء فئات مُحددة من العاملين بالبنك بأبعاد العقد النفسي:

- تنظيم لقاءات مع الإناث من العاملين؛ تستهدف التعرّف على توقعاتهن من كلٍّ من إدارة البنك وإدارة الموارد البشرية بالبنك، والإسراع في تلبية المُمكن من هذه التوقعات.
- اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لبناء وتنمية الثقة والشعور بالاستقرار لدى العاملين المنتمين لأصغر فئة عُمرية (أقل من 30 سنة) والعاملين المنتمين لأكبر فئة عُمرية (من 50 إلى أقل من 60

سنة)، وإقناعهم بسعي إدارة البنك للوفاء بالتزاماتها تجاههم، وحثهم وتحفيزهم على الوفاء بالتزاماتهم تجاه البنك.

- تنظيم ورش عمل لجميع العاملين ذوي مدة الخدمة الأقل من 20 سنة، مع التركيز بشكل أكبر على ذوي مدة الخدمة الأقل من 10 سنوات منهم؛ وذلك من أجل مناقشتهم في توقعاتهم من كل من إدارة البنك وإدارة الموارد البشرية والمُشرفين، والعمل على تلبية المُمكن من هذه التوقعات، ومن أجل مناقشتهم في توقعات البنك منهم، وتشجيعهم على الوفاء بها.
- تنظيم برامج تدريبية للمُشرفين بالبنك؛ تستهدف زيادة قدراتهم المتعلقة بالتعرّف على توقعات العاملين بالإدارة التنفيذية منهم، وزيادة قدراتهم المتعلقة بكيفية تلبية هذه التوقعات في حدود اللوائح والقوانين وإمكانيات البنك.
- اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لزيادة رضا العاملين في كل من الإدارتين الوسطى والتنفيذية، مع التركيز بشكل أكبر على العاملين في الإدارة التنفيذية؛ وتشجيعهم وتحفيزهم على الوفاء بالتزاماتهم تجاه البنك.
- تنظيم لقاءات مع العُزّاب من العاملين؛ تستهدف التعرّف على أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية، وعرض مساعدتهم على تحمّل تكاليف الزواج؛ من خلال منحهم قروض مُيسرة من البنك، وتهدف التعرّف على توقعاتهم من إدارة البنك؛ من أجل تلبية المُمكن من هذه التوقعات، بالإضافة إلى مناقشتهم في توقعات البنك منهم، وحثهم وتحفيزهم على الوفاء بها.

2/2/12. توصيات تتعلق برفع مستوى وفاء جميع العاملين بالبنك بأبعاد العقد النفسي:

- ضرورة التأكد من كفاءة وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية بالبنك؛ حيث أنها المسؤولة عن إبرام العقود مع العاملين، ولأن تعاملاتها مع العاملين لها أثر كبير في الوفاء بالعقد النفسي أو انتهاكه، مع الاهتمام بجودة عملية الاتصال بين إدارة البنك والعاملين. وتأتي هذه التوصية لتؤكد وجهة نظر (Roehl, 2019).
- ضرورة حرص الإدارة العليا للبنك على اختيار وتوظيف القادة والمُشرفين المؤهلين، والحرص على تفهّم الخصائص الثقافية للعاملين؛ من أجل بناء وتنمية والمحافظة على علاقات طيبة ومُحترمة بين البنك والعاملين. وتتوافق هذه التوصية مع رؤية كل من (Caron et al., 2019; Pradhan et al., 2019).
- ضرورة مراعاة أنه كلما زاد حجم وصعوبة ما تطلبه إدارة البنك من العاملين؛ تزداد توقعات العاملين لما سيحصلون عليه من البنك. وتتوافق هذه التوصية مع رؤية (Nichols & Ojala, 2009).
- ضرورة حرص المديرين بالبنك على الاستماع للعاملين وآرائهم وشكاواهم، ومشاركتهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات. وتتماشى هذه التوصية مع ما أشار إليه (Kasekende, 2017a).

- ضرورة حرص المديرين بالبنك على المرونة في التعامل مع العاملين، وعلى بناء وتنمية جسور الثقة والاحترام والتقدير المتبادل بين الطرفين. وتتفق هذه التوصية مع وجهة نظر (Nichols & Ojala, 2009).
- ضرورة اهتمام إدارة البنك بتطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة؛ حيث أن شعور العاملين بعدالة توزيع المكاسب التنظيمية (العدالة التوزيعية)، وبعادلة تطبيق الإجراءات التنظيمية (العدالة الإجرائية)، وبعادلة العلاقات المتبادلة بين الإدارة والعاملين (العدالة الدفاعية)؛ كل ذلك يُدعم إحساس العاملين بتحقيق توقعاتهم من المنظمة، ومن ثم؛ يسعون إلى تحقيق توقعات المنظمة منهم. وتؤكد هذه التوصية رؤية (بغدادى، 2016).
- ضرورة اهتمام الإدارة العليا للبنك باختيار مديرين يتمتعون بدرجة عالية من الانفتاح والقبول والضمير؛ بحيث يكونون قادرين على إنشاء عقود نفسية عادلة بينهم وبين العاملين، وعلى التواصل المستمر مع العاملين؛ للوفاء بهذه العقود. وتتماشى هذه التوصية مع ما أشار إليه (Metz et al., 2017).
- ضرورة زيادة الاستثمار في تنمية قدرات ومهارات العاملين بالبنك، وتكليفهم بمهام ذات مغزى، مع مراعاة تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين. وتؤكد هذه التوصية وجهة نظر (Caron et al., 2019).
- ضرورة قيام إدارة البنك بالقياس الدوري لتوقعات العاملين من البنك؛ للوقوف على مستوى تطوّر هذه التوقعات، ومن ثم؛ النجاح في عملية إدارة العقد النفسي. وتؤكد هذه التوصية رؤية (الصادق، 2017).

13. مراجع البحث :

1.1/13 المراجع العربية

- أبو طاقية، أبرار صبري محمود (2017). "مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظف". بحث غير منشور مُقدّم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (1996). "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت". المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج 4، ع 1. ص ص 9-41.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (1999). "مدخل جديد لاستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات: دراسة تطبيقية لنموذج كشف التفاعل التلقائي". المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج 6، ع 3. ص ص 382-419.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2007). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بريس، أحمد كاظم؛ وحسين، بشار عباس (2014). "أثر عمليات العقد النفسي في الاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء". المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج 10، ع 4. ص ص 119-137.
- بغدادي، أميرة (2016). "خصائص العقد النفسي لدى مُستخدمي شركة دار الهدى للنشر والطباعة بعين مليلة". بحث غير منشور مُقدّم استكمالاً لمتطلبات الماجستير في علم النفس في العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.
- جلاب، إحسان دهش؛ وسعيد، شروق عبد الرضا؛ والشريفي، زينب هادي معيوف (2015). "دور العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين: دراسة تحليلية لأراء عينة من مُدرّسي الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 13، ع 36. ص ص 162-208.
- حمو، عاتكة (2018). "العقد النفسي وعلاقته بالدافعية للعمل لدى عمّال شركة سونلغاز: دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالمسيلة". بحث غير منشور مُقدّم استكمالاً لمتطلبات الماجستير في علم النفس في العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بو ضياف - المسيلة.
- حيدر، عصام؛ ونصر، فداء (2014). "أثر انتهاك العقد النفسي في النية لتترك العمل". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 30، ع 1. ص ص 257-261.

- دحماني، سكيبة (2019). "العقد النفسي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى الممرضين بالمستشفى: دراسة ميدانية بمستشفى الزهراوي بمدينة المسيلة". بحث غير منشور مُقدّم استكمالاً لمتطلبات الماجستير في علم النفس في العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بو ضياف – المسيلة.
- السلنتي، لمياء السعيد (2017). "نموذج مُقترح للملكية النفسية كمتغير وسيط بين انتهاك العقد النفسي والانحراف في مكان العمل: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة دمياط". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج 47، ع 1. ص ص 693-746.
- السيد، محمود (2006). "أثر الإخلال بالعقد النفسي على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة بين العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 1. ص ص 111-175.
- الصادق، محمد بهاء الدين عبد المنعم (2017). "تأثير تطبيق العدالة التنظيمية على تحقيق الالتزام بالعقد النفسي: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية الحكومية والخاصة". رسالة غير منشورة مُقدّمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عامر، ميّال حمّود (2011). "نموذج مُقترح لأثر العقد النفسي على سلوكيات المواطن التنظيمية: دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة". رسالة غير منشورة مُقدّمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عبد الوهاب، صوفي (2013). "طبيعة العقد النفسي في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة: دراسة مقارنة بالمؤسسة العمومية للحديد والصلب بالغزوات والمؤسسة الخاصة للذرة بمغنية". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرياح الجزائرية، ع 13. ص ص 163-183.
- عبد الوهاب، محمد أبو القمصان؛ ومرزوق، عبد العزيز علي؛ وطلحه، رامي محمود محمد أحمد (2019). "تأثير الثقة في الإدارة كوسيط في العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى". مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع 6 (يناير 2019). ص ص 91-130.
- مُحسن، عبد الباسط عبد الصمد (2017). "علاقة العقد النفسي بالالتزام التنظيمي لدى عينة من أساتذة قطاع التربية بورقلة: دراسة ميدانية بدائرة ورقلة". بحث غير منشور مُقدّم استكمالاً لمتطلبات الماجستير في علم النفس في العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح – ورقلة.
- مطاطة، موسى (2015). "إدراك العقد النفسي في المنظمة". مجلة العلوم الإنسانية، مج 43. ص ص 309-320.
- الموقع الرسمي للبنك الأهلي المصري. يونيو 2020.

2/13. المراجع الأجنبية

- Agarwal, P. (2011). "Relationship between Psychological Contract & Organizational Commitment". The Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 47, No. 2: 290-305.
- Bal, M.P., Chiaburu, Dan S. and Jansen, P. (2010). "Psychological Contract Breach and work Performance". Journal of Managerial Psychology, Vol. 25, No. 3: 252-273.
- Bal, P.M., Lange, A.H., Jansen, P.G. and Velde, V.D. (2008). "Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator". Journal of Vocational Behavior, Vol. 72, No. 1: 143–158.
- Bal, P.M., Kooij, D.T. and De Jong, S.B. (2013). "How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies". Journal of Management Studies, Vol. 50, No. 4: 545-572.
- Barnhill, C.R. (2013). "Broken Promises: The Effect of Psychological Contract Violation on Student - Athlete Trust and Intentions to Leave Their Team". Journal of Intercollegiate Sport, Vol. 6, No. 2: 179-195.
- Blomme, R.J., Van Rheede, A. and Tromp, D.M. (2010). "The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees". The International Journal of Human Resource Management, Vol. 21, No. 1: 144-162.
- Boisseau, C. (2013). "Le contrat psychologique et importance de la période D'intégration". MASTER 1, Université paul-valéry, Montpellier 3.
- Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., Kang, Y. and Liang, L. (2019). "Encouraging client's knowledge sharing in enterprise system post-implementation through psychological contract and entrepreneurial orientation". Information Technology & People, Vol. 33, No. 2: 689-709.
- Caron, J., Asselin, H., Beaudoin, J.-M. and Muresanu, D. (2019). "Promoting perceived insider status of indigenous employees: A review within the

- psychological contract framework”. Cross Cultural & Strategic Management, Vol. 26, No. 4: 609-638.
- Chang, P.-C., Wu, T. and Du, J. (2020). “Psychological contract violation and patient’s antisocial behavior: A moderated mediation model of patient trust and doctor-patient communication”. International Journal of Conflict Management, Vol. 31, No. 4: 647-664.
 - Chang, W., Busser, J. and Liu, A. (2020). “Authentic leadership and career satisfaction: the meditating role of thriving and conditional effect of psychological contract fulfillment”. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 32, No. 6: 2117-2136.
 - Conway, N. and Briner, R. B. (2005). Understanding Psychological Contracts at Work. New York: Oxford University Press.
 - Conway, N. and Coyle-Shapiro, J.A.M. (2012). “The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure”. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 85, No. 2: 277-299.
 - Cullinane, N. and Dundon, T. (2006). “The psychological contract: A critical review”. International Journal of Management Reviews, Vol. 8, No. 2: 113-129.
 - Estreder, Y., Rigotti, T., Tomás, I. and Ramos, J. (2020). “Psychological contract and organizational justice: the role of normative contract”. Employee Relations, Vol. 42, No. 1: 17-34.
 - Estreder, Y., Tomás, I., Chambel, M.J. and Ramos, J. (2019). “Psychological contract and attitudinal outcomes: multilevel mediation model”. Personnel Review, Vol. 48, No. 7: 1685-1700.
 - Festing, M. and Schafer, L. (2014). “Generational challenges to talent management: A Framework for talent retention based on the Psychological Contract Perspective”. Journal of World Business, Vol. 49, No. 2: 262-271.

- Guerrero, S. and Herrbach, O. (2008). "The affective underpinnings of psychological contract fulfillment". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No. 1: 4-17.
- Jafri, M.H. (2012). "Influence of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour and Trust". *Psychol Studies*, Vol. 57, No. 1: 29–36.
- Jha, J.K., Pandey, J. and Varkkey, B. (2019). "Examining the role of perceived investment in employees' development on work-engagement of liquid knowledge workers: Moderating effects of psychological contract". *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, Vol. 12, No. 2: 225-245.
- Jim, G. (2009). *Psychological Contract: Managing and Developing Professional Groups*. New York: McGraw Professional Publishing.
- Kasekende, F. (2017a). "Leader-member exchanges and psychological contract: testing for interaction effects". *Journal of Management Development*, Vol. 36, No. 7: 959-972.
- Landry, G., Vandenberghe, C. and Ayed, A.K.B. (2014). "Supervisor commitment to employees: does agreement among supervisors' and employees' perceptions matter?". *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, No. 5: 885-900.
- Liao, S.-H. and Chen, C.C. (2018). "Leader-member exchange and employee creativity: Knowledge sharing: the moderated mediating role of psychological contract". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39, No. 3: 419-435.
- Lo Presti, A., Manuti, A. and Briscoe, J.P. (2019). "Organizational citizenship behaviors in the era of changing employment patterns: The complementary roles of psychological contracts and protean and boundaryless careers". *Career Development International*, Vol. 24, No. 2: 127-145.
- Ma, B., Liu, S., Lassleben, H. and Ma, G. (2019). "The relationships between job insecurity, psychological contract breach and counterproductive

- workplace behavior: Does employment status matter?”. *Personnel Review*, Vol. 48, No. 2: 595-610.
- Marie, C. V. (2006). “L’influence de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle: L’effet modérateur de la justice organisationnelle”. Mémoire de doctorat, Université de Montréal, Canada.
 - Mazumdar, B., Warren, A.M. and Dupre, K.E. (2018). “Extending the understanding of bridge employment: a critical analysis”. *Personnel Review*, Vol. 47, No. 7: 1345-1361.
 - Meganek, A., De Vos, A., and De stabelleir, K. (2009). “The Relationship between career- Related Antecedents and Graduates Anticipatory Psychology Contracts”. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 24, No. 3: 289-298.
 - Metz, I., Kulik, C.T., Cregan, C. and Brown, M. (2017). “The manager as employer agent: The role of manager personality and organizational context in psychological contracts”. *Personnel Review*, Vol. 46, No. 1: 136-153.
 - Morrison, E.W., and Robinson, S.L. (1997). “When employees feel betrayed: A Model of how psychological contract violation develops”. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1: 226-256.
 - Mousa, M. (2019). “Organizational inclusion and academics’ psychological contract: Can responsible leadership mediate the relationship?”. *Equality, Diversity and Inclusion*, Volo. 39, No. 2: 126-144.
 - Nichols, G., and Ojala, E. (2009). “Understanding the Management of sports Events Volunteers through Psychological Contract Theory”. *International Journal of Voluntary and non – profit organization*, Vol. 20, No. 4: 369-387.
 - Nikolaou, I., Tomprou, M. and Vakola, M. (2007). “Individuals’ inducements and the role of personality: implications for psychological contracts”. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 7: 649-663.
 - Payne, S.C., Culbertson, S.S., Boswell, W.R. and Barger, E.J. (2008). “Newcomer psychological contracts and employee socialization

- activities: does perceived balance in obligations matter?”. Journal of Vocational Behavior, Vol. 73, No. 3: 465-472.
- Phuong, T.H. (2016). “The moderating impacts of age and locus of control on the psychological contract breach-outcomes relationships: a Vietnam-Japan comparative study”. International Journal of Business and Society, Vol. 17, No. 2: 329-346.
- Pradhan, S., Srivastava, A. and Mishra, D.K. (2019). “Abusive supervision and knowledge hiding: the mediating role of psychological contract violation and supervisor directed aggression”. Journal of Knowledge Management, Vol. 24, No. 2: 216-234.
- Rao, B. and Kunja, S.R. (2019). “Individual cultural orientation as a determinant of psychological contract fulfilment”. Management Research Review, Vol. 42, No. 12: 1315-1332.
- Ravlin, E.C., Liao, Y., Morrell, D.L., Au, K. and Thomas, D.C. (2012). “Collectivist orientation and the psychological contract: mediating effects of creditor exchange ideology”. Journal of International Business Studies, Vol. 43, No. 8: 772-782.
- 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, No. 5: 525-546.
- Roehl, M.T. (2019). “The impact of SHRM on the psychological contract of employees: A typology and research agenda”. Personnel Review, Vol. 48, No. 6: 1580-1595.
- Rousseau, D.M. (2004). “Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate”. The Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 1: 120-127.
- Rousseau, D.M. (2000). “Institute of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration”. Psychological Contract Inventory Technical Report, Pittsburgh. PA.
- Rousseau, D.M. (1989). “Psychological and implied contracts in organizations”. Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 2, No. 2: 121-139.

- Rousseau, D.M. (1995). Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Newbury Park, CA: Sage.
- Senior, C., Fearon, C., Mclaughlin, H. and Manalsuren, S. (2017). “How might your staff react to news of an institutional merger? A psychological contract approach”. International Journal of Educational Management, Vol. 31, No. 3: 364-382.
- 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, No. 2: 136-160.
- Suazo, M.M., Turnley, W.H. and Mai-Dalton, R.R. (2008). “Characteristics of the supervisor-subordinate relationship as predictors of psychological contract breach”. Journal of Managerial Issues, Vol. 20, No. 3: 295-312.
- Suazo, M.M. and Stone-Romero, E.F. (2011). “Implications of psychological contract breach: a perceived organizational support perspective”. Journal of Managerial Psychology, Vol. 26, No. 5: 366-382.
- Syed, S. (2010). “Impact of organizational restructuring on psychological contract breach and attitudes of employees working in private commercial banks of Pakistan”. Master thesis in Human Resource Management, Faculty of Management and Governance, University of Twente.
- Thompson, J.A. and Bunderson, J. S. (2003). “Violations of principle: ideological currency in the psychological contract”. Academy of Management Review, Vol. 28, No. 4: 571-586.
- Tomprou, M. and Nikolaou, I. (2011). “A model of psychological contract creation upon organizational entry”. Career Development International, Vol. 16, No. 4: 342-363.
- Tomprou, M., Nikolaou, I. and Vakola, M. (2012). “Experiencing organizational change in Greece: the framework of psychological

- contract”. International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, No. 2: 385-405.
- Tomprou, M., Rousseau, D.M. and Hansen, S.D. (2015). “The psychological contracts of violation victims: a post-violation model”. Journal of Organizational Behavior, Vol. 36, No. 4: 561-581.
 - Tran Huy, P. and Takahashi, K. (2018). “Determinants of psychological contract breach: an empirical study of Vietnamese employees”. Management Research Review, Vol. 41, No. 1: 29-45.
 - Wang, Y., Li, Z., Wang, Y. and Gao, F. (2017). “Psychological Contract and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment”. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, No. 5: 21-35.
 - Yin, J., and Xu, C. (2008). “The Empirical Research of the Relationships between Psychological Contract Types and Organizational Outcomes”. IEEE Conference Publications.
 - Zagenczyk, T.J., Cibney, R., Few, T.W., and Scott, K.L. (2011). “Psychological contracts and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support”. Journal of Labor Research, Vol. 22, No. 3: 254-281.
 - Zhang, Y., Ren, T. and Li, X. (2019). “Psychological contract and employee attitudes: The impact of firm ownership and employment type”. Chinese Management Studies, Vol. 13, No. 1: 26-50.