



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



Fulfilling the psychological contract between employee and employer satisfaction: An analytical survey study at number of private banks

Ahmad H. M. AL MAmary*, Ibrahim M. J. Alsabay

College of Administration and Economics / Alhadba university

Keywords:

Psychological contract, employee satisfaction, employer satisfaction, private banks.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 22 Sep. 2024

Accepted 10 Nov. 2024

Available online 30 Jun. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Ahmad H. M. AL MAmary

College of Administration and
Economics / Alhadba university



Abstract: The research aims to study impact of fulfillment of the psychological contract by employees and employers (as the independent variable) on the job satisfaction of each of them (as the dependent variable) and whether there are statistically significant differences in the level of fulfillment of the psychological contract between employees and employers as well as the level of job satisfaction for both parties in a number of private banks in the city of Mosul in Iraq. The private banking sector was chosen because it is the most organized of the rest of the sectors in obtaining data easily. The research sample included managers of (16) bank branches and (52) employees working in them. The data were collected through a questionnaire distributed to the research sample and the answers were statistically analyzed according to the SPSS statistical program. To test the research hypotheses, the results showed a positive and significant effect of fulfilling the psychological contract on job satisfaction, and found statistically significant differences in fulfilling the psychological contract in favor of employees, who are more loyal than employers, as well as the statistically significant differences in job satisfaction, but in favor of employers, as their level of job satisfaction is greater than that of employees. The research presented a number of recommendations: A: Employers or their representatives should clarify mutual obligations with employees at all stages of employment, starting with the selection and appointment process and throughout their work period, and fulfill their pledges and promises towards the employees working with them.

الوفاء بالعقد النفسي بين رضا الموظفين ورضا رب العمل: دراسة استطلاعية تحليلية في عدد من المصارف الخاصة

احمد حمود منصور المعماري
ابراهيم محمد جاسم السبعواوي
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الحدياء

المستخلص

يهدف البحث إلى دراسة تأثير العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي (بعده المتغير المستقل) من قبل الموظفين وأرباب العمل وتأثيره في الرضا الوظيفي لكل منهما (بعده المتغير التابع) وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الوفاء بالعقد النفسي بين الموظفين وأرباب العمل وكذلك في مستوى الرضا الوظيفي لكلا الطرفين في عدد من المصارف الخاصة في مدينة الموصل في العراق، تم اختيار القطاع المصرفي الخاص لأنه هو الأكثر تنظيماً من بقية القطاعات في الحصول على البيانات بسهولة، شملت عينة البحث مديرون (16) فرعاً مصرفياً و(52) من الموظفين العاملين فيها، تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة البحث وتم تحليل الاجابات احصائياً وفق البرنامج الاحصائي SPSS. لاختبار فرضيات البحث وأظهرت النتائج إلى وجود تأثير ايجابي ومعنوي للوفاء بالعقد النفسي في الرضا الوظيفي، وإلى وجود فروق ذات دلالة احصائية معنوية في الوفاء بالعقد النفسي لصالح الموظفين إذ إن هم أكثر وفاء من أرباب العمل، وكذلك وجود فروقات ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي ولكن لصالح أرباب العمل حيث مستوى الرضا الوظيفي لديهم أكبر مما لدى الموظفين، وقدم البحث عدد من التوصيات: أن يقوم أرباب العمل أو من ينوب عنهم ايضاح الالتزامات المتبادلة مع الموظفين في مراحل التوظيف كافة بدأ من عملية الاختيار والتعيين وطيلة فترة عملهم والوفاء بتعهداتهم ووعودهم تجاه الموظفين العاملين بمعيّتهم.

الكلمات المفتاحية: العقد النفسي، رضا الموظفين، رضا رب العمل، المصارف الخاصة.

المقدمة

لقد شهدت العلاقة بين الموظفين ورب العمل تغيرات كبيرة بمرور الزمن نتيجة التغيرات التي حصلت في بيئة العمل ومحتواه، ففي زمن العلامة التقليدية كانت توقعات العاملين تعلق بظروف العمل الصحية وأجر مضمون من خلال القوانين التي تنظم العلامة في مكان العمل، والحد الأدنى من الأجور، وأجور العمل الإضافي ومدفوعات الضمان الاجتماعي والتأمين ضد البطالة والحق في الانضمام إلى النقابات، لكن الآن يطالب الموظفون بالمزيد من رب العمل فهم لا يكتفون ان يتعاملوا بعدالة فحسب بل يريدون أن تلبى توقعاتهم وتمكينهم في عملهم والمرونة في العمل.

لذلك حضي هذا الموضوع باهتمام الباحثين منذ أواخر القرن الماضي، إذ ركزت البحوث التي تناولت علاقات العمل على الاطار الأساسي الذي ينظم ويفسر هذه العلاقة ألا وهو العقد النفسي الذي ينطوي على الذي ينطوي على الالتزامات والوعود المتبادلة بين طرفين والوعود التي يقدمها كل طرف تجاه الآخر) ومعظم الباحثين ركز على دراسة العقد النفسي من وجهة نظر العاملين وتجاهلت وجهة نظر أرباب العمل (Guest, 2000)، ومع ذلك بدأت دراسة العقد النفسي من منظور أرباب العمل بالظهور تدريجياً (Nadin and Williams, 2011: 110, Reader, et al., 2012)، أما الدراسات التي تناولت الوفاء بالعقد النفسي من وجهة نظر طرفي العقد فهي قليلة جداً (Aggarwal and Bhargara, 2009). ولما للوفاء أو عدم الوفاء بالعقد النفسي من تأثير ايجابي

أو سلبي في الكثير من المخرجات التنظيمية السلوكية بدءاً من الرضا الوظيفي إلى ترك العمل وزيادة أو انخفاض الأداء، وفي بلد مثل العراق إذ تم تحرير وخصخصة الاقتصاد من قبل الحكومات المتعاقبة بعد سنة 2003 لدرجة أنها أعطت مجالا واسعا للشركات للعمل بالطريقة التي تراها مناسبة لها، فقد الغت القيود التنظيمية المتعلقة بعلاقات العمل فقد سمح لأرباب العمل مرونة أكبر في تنظيم عقود العمل ويتضح ذلك جليا من خلال اختلاف الصيغ المنظمة لعقود العمل من حيث الحقوق والواجبات لكلا الطرفين حتى في المنظمات المتماثلة في نفس القطاع ومنها القطاع المصرفي مكان البحث الحالي. وعلى حد علم الباحثين فإن دراسة العقد النفسي من وجهة نظر العاملين وأرباب العمل نادرة جدا -إن لم يكن هذا البحث هو الأول في هذا الموضوع- في القطاع الخاص العراقي، ومن هنا اختار الباحثان تناول هذا الموضوع، وقد تم اختيار القطاع المصرفي الخاص كونه يكاد أن يكون الأكثر تنظيماً من بقية منظمات القطاع الخاص، كما إن عملية الوفاء أو عدم الوفاء قد تبرز في هذا القطاع أكثر من غيره، واختيار عينة البحث لتكون من مديري الفروع المصرفية - بعدهم وكلاء أرباب العمل- والموظفين وتكونت من (16) مديراً فضلاً عن (52) موظفاً. واشتمل البحث على ثلاثة مباحث تناول الأول المنهجية والدراسات السابقة، والثاني تناول الجانب النظري أما المبحث الثالث فتناول الجانب العملي والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تعاني العديد من منظمات القطاع الخاص مشكلات متعددة تتعلق بإدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي ومن هذه المشكلات التي تتعلق بمدى الالتزام في الوفاء بالعقد النفسي من قبل طرفي العقد (أرباب العمل والموظفين) وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي لكلا الطرفين، وفقاً للقاعدة المعروفة بالمعاملة بالمثل والرضا المتبادل، مستمدين ذلك من قوله تعالى " رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ لِمَنْ خَشِيَ رَبَّهُ " البينة (8)

ومن خلال زيارات ميدانية لأحد الباحثين بشأن بحث سابق في المصارف الخاصة (المعماري، 2023: 1-12) استتشر بوجود حالات من عدم الرضا بسبب التفاوت في الوفاء بالالتزامات التي ينطوي عليها العقد النفسي بين الموظفين وأرباب العمل ممثلين بمدراء المصارف، ومن هنا فإن مشكلة البحث تتمثل اثارة الأسئلة الآتية:

1. هل يوجد تأثير للوفاء بالعقد النفسي في الرضا الوظيفي؟
 2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في الوفاء بالعقد النفسي بين أرباب العمل والموظفين؟
 3. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية معنوية في مستوى الرضا الوظيفي لأرباب العمل والموظفين.
- ثانياً. هدف البحث:** الهدف الأساسي لهذا البحث هو تقديم معلومات قائمة على الأدلة للباحثين حول أهمية الوفاء بالعقد النفسي ودوره في تحسين الرضا الوظيفي لأرباب العمل والموظفين الذي يعد مؤشراً هاماً في تمثيل العلاقة الجيدة بين الطرفين من خلال:
1. معرفة مدى تأثير الوفاء بالعقد النفسي على الرضا الوظيفي لكل من طرفي العقد (أرباب العمل والموظفين)
 2. دراسة العقد النفسي من وجهة نظر طرفي العقد (أرباب العمل والموظفين) ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية معنوية في الوفاء بالالتزامات كل طرف تجاه الآخر.
 3. معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي لطرفي العقد النفسي (أرباب العمل والموظفين)

4. اثارة الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لأرباب العمل من قبل الباحثين وعلماء الادارة ثالثاً. أهمية البحث:

1. تأتي أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله كون العقد النفسي الذي ينظم العلاقة بين العاملين وأرباب العمل هذا العلاقة التي تنسم بحساسيتها في القطاع الخاص في العراق للافتقار إلى التشريعات التي تنظم هذه العلاقة وتضم حقوق كلا الطرفين خاصة الطرف الأضعف في هذه العلاقة وهو العامل، وإن وجدت مثل هذه التشريعات فإن العمل بموجبها غالباً لا يتم لضعف السلطات التنفيذية التي تنتظر في الخلاف في هذه العقود.
2. والأهمية الأساسية لهذا البحث في أنه يعد من أولى المساهمات في توضيح واختبار العلاقة بين الوفاء المتبادل للعقد النفسي والرضا الوظيفي في بلد مثل العراق – على حد علم الباحثين-، كون نتائج الوفاء أو عدم الوفاء بالعقد النفسي تؤثر في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم داخل المنظمة.
3. توصية بعض الباحثين مثل (Guerreo) أن دراسة العقد النفسي يجب أن تدرس مدى وفاء كل طرف تجاه الطرف الثاني (مراد، 2019:25)

رابعاً. فرضة البحث:

- ❖ الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير للوفاء بالعقد النفسي في الرضا الوظيفي.
- ❖ الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية في مستوى لوفاء بالعقد النفسي بين أرباب العمل والموظفين.
- ❖ الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين أرباب العمل والموظفين.

خامساً. منهجية البحث: تم اعداد استبانة البحث بعد الاطلاع على ما وجد في الادبيات المتعلقة بالعقد النفسي والرضا الوظيفي من مقاييس بحثية علمية عالمية معتمدة واعتمد مقياس ليكرت الخماسي في ترتيب الاجابة ومنها:

1. تم الاعتماد على مقياس الوفاء بالعقد النفسي الذي أعدته (Rousseau, 2001) وتم صياغة أربع عشرة فقرة لقياس مدى وفاء العاملين بالتزاماتهم تجاه المنظمة التي يعملون فيها من وجهة نظر المديرين بعدهم وكلاء أرباب العمل، المديرون بعدهم وكلاء أرباب العمل استخدم من قبل العديد من الباحثين (Nadin and William, 2012).
2. تم اعتماد مقياس العقد النفسي الذي طوره (Robinson and Morrison, 2000) لقياس وفاء المنظمة بالتزاماتها تجاه العاملين فيها، والذي يتضمن خمس فقرات
3. تم قياس رضا الموظفين بموجب المقياس المهد من قبل جامعة ميشيكان الامريكية والمعروف باسم (Michigan Organizational Assessment Questionnaires-Job Satisfaction Subscale) المتكون من ثلاث فقرات منها (احدهما بترتيب معكوس) (Bowling and Hammond, 2008)، وتم توظيف المقياس نفسه بعد اجراء بعض الاضافات عليه لقياس رضا رب العمل وتم ايجاد معامل الثبات Cronbach's Alpha وكانت النتائج كما مبين في الجدول رقم (1) وجميعها بدرجة جيدة من الثبات والقبول.

جدول (1): معامل الثبات Cronbach Alpha

المقياس	وفاء الإدارة بالعقد	وفاء العاملين	رضا الإدارة	رضا العاملين
القيمة	.883	.741	.664	.722
عدد الفقرات	5	16	5	3

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.
سادساً. الدراسات السابقة: مع عملية البحث في المواقع العلمية لم يجد الباحثان إلا النزر اليسير التي تناولت الوفاء المتبادل للعقد النفسي من قبل طرفي العقد الا النزر اليسير جداً، ومن حيث الرضا الوظيفي للمقارنة بين طرفي العقد فلم يعثر الباحثان على دراسة تناولت هذا الجانب، وعليه سيتم درج الدراسات الآتية التي تناولت الوفاء المتبادل للعقد وكما مبين ادناه:

1. دراسة (Coylo-Shapiro and Kessler, 2002)

"Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives"

هدفت الدراسة إلى استكشاف قاعدة المعاملة بالمثل والعلاقة المتبادلة بين الموظفين وأرباب العمل في إطار العقد النفسي، وافترض الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين وفاء رب العمل بالتزاماته ووفاء الموظفين بالتزاماتهم، وإن وفاء الموظفين بالتزاماتهم سيكون مرتبطاً ايجابياً بوفاء أرباب العمل بالتزاماتهم، وشملت عين الدراسة (1400) موظفاً و(84) مديراً من العاملين في القطاع العام في فرنسا، وأشارت النتائج إلى أن طفيف في الوفاء بالتزامات كل طرف اتجاه الطرف الآخر وعلل ذلك أن التزامات الموظفين في القطاع العام تتمثل في تقديم خدمة عامة للصالح العام وليس لأرباب العمل ممثلين بالمديرين على وجه الخصوص.

2. دراسة (Patrick, H.A., 2008) بعنوان:

Psychological contract and employment relationship

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الموظفين وأرباب العمل من خلال الوفاء المتبادل للعقد النفسي في (15) شركة لصناعة التكنولوجيا في الهند ولعينة من الموظفين بلغت (202) موظفاً، كشفت نتائج الدراسة أن علاقة الموظفين بأرباب العمل أقوى من علاقة أرباب العمل بموظفيهم، وإن التزام الموظفين تجاه أرباب العمل أعلى من التزام أرباب العمل تجاه موظفيهم، ويرى الموظفون أن التزام أرباب العمل لا يتناسب مع التزامهم تجاه أرباب العمل، أي هناك خالة من عدم المساواة في تبادل الالتزامات بين الموظفين وأرباب العمل.

3. دراسة (Nadin and William, 2012) بعنوان:

"Psychological contract violation beyond an employees' perspective: The perspective of employers"

هدفت الدراسة إلى تناول العقد النفسي من وجهة نظر أرباب العمل من خلال استكشاف انتهاكات العقد النفسي التي يكون فيها أرباب العمل هم الضحية جراء عدم ايفاء الموظفين ببعض بالتزاماتهم تجاه أرباب العمل، أجريت الدراسة من خلال سلسلة من المقابلات مع أرباب العمل في عدد من المنشآت صغيرة الحجم، وتوصلت الدراسة إلى أن أرباب العمل يشكون في بعض الاحيان من عدم التزام الموظفين من الايفاء بالتزاماتهم، لذلك غالباً ما يقوم أرباب العمل بمراجعة العقد النفسي

مع الموظفين من خلال إعادة التفاوض وإجراء بعض التفاهات المشتركة والتركيز على التزامات الموظفين العواقب والاضرار عندما عن يرتكب أحد الموظفين الانتهاك للعقد النفسي.

4. دراسة (البطل، 2018): بعنوان: " أثر الأمان الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التزامات العاملين والتزامات المنظمة كبعدي للعقد النفسي: دراسة مقارنة بين العاملين في المدارس الخاصة والعاملين في المدارس الحكومية" من الأهداف الأساسية لهذه الدراسة معرفة ما إذا كان الوفاء المتوقع لالتزامات العاملين تجاه المنظمة يرتبط بالوفاء المتوقع لالتزامات المنظمة تجاه العاملين، تكونت عينة الدراسة من (384) من العاملين في المدارس الحكومية والعدد نفسه من المدارس الخاصة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين التزامات المنظمة والتزامات العاملين، إذ يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لوفاء المنظمة بالتزاماتها (ادراك العاملين) في وفاء العاملين بالتزاماتهم (ادراك المنظمة) في العقد النفسي.

إن هذه وإن تناولت الوفاء بالتزامات المتبادلة في العقد النفسي وأهميتها في تجسيد قاعدة المعاملة بالمثل كما في الدراسة الأولى، وفي الدراسة الثانية تأثير العقد النفسي في تحسين علاقات العمل بين طرفي العقد، أما الدراسة الثالثة فركزت على خرق العقد النفسي من قبل الموظفين كما يراه أرباب العمل، أما الدراسة الأخيرة فقد تطرقت إلى مقارنة الوفاء بالعقد النفسي في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، ما يميز البحث الحالي أنه تناول الوفاء المتبادل للعقد النفسي من وجهة الموظفين وأرباب العمل وتأثيره في الرضا الوظيفي للطرفين والتي لم يجد الباحثان أي دراسة تناولت الرضا الوظيفي لكل من طرفي العقد النفسي في دراسة واحد على حد علمهما.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. مفهوم العقد النفسي: إن الحديث عن العقد النفسي يعود إلى البدايات التي أضيف بها نظرية العقد النفسي من قبل (Argyris, Shein and, Rousseau)، فقد تم اكتشاف مفهوم العقد النفسي من قبل Rousseau بناء على فكرة Argyris الذي صاغ مصطلح عقد العمل النفسي لوصف اتفاق غير مكتوب بين رئيس العمال وموظفيه في الولايات المتحدة الأمريكية (Yo, et al., 2022)، وذكر (Rouasseau, 1990: 391) أن العقد النفسي هو مصطلح في المنظمة يحدد الوفاء وعدم الوفاء، وأضاف أن العقد النفسي هو نظام التزامات غير مكتوب ومفهوم يحتوي على توقعات مشتركة حول كيفية تصرف العامل ورب العمل، ويرى (Britchet, et al., 2016: 54) إن العقد النفسي هو المسؤوليات أو الوعود التي يتوقعها الموظفون من رب العمل. أن البعض يرى إن العقد ينطوي على التزامات متبادلة بين طرفي العقد، أو توقعات متبادلة لما يتوقع أن يحصل عليه من الطرف الآخر، أو وعود متبادلة بين الطرفين، أو ينطوي على اثنين منها أو جميعها، مع أن البعض يرى إن الالتزامات التي ينطوي عليها العقد النفسي عكس التوقعات إذ يتطلب العقد النفسي الايمان بما يلزم به رب العمل والعامل بتقديمه بناء على الوعود المدرجة بينهما (Metha, et al., 2023: 1003) لكن الاتفاق المشترك بين الباحثين هو العقد النفسي ينطوي على التزامات متبادلة بين العامل ورب العمل، وقد تكون هذه الالتزامات صريحة أو ضمنية وليس بالضرورة أن يتفق عليها الطرفان حتى يدخل العقد جيز التنفيذ (Metha, et al., 2023: 1009).

وتتشكل العقود اساسا بين طرفين هما (البائع والمشتري)، وتتضمن ركنين أساسيين، الأول الركن القانوني والثاني الركن النفسي، وهذا الأخير ينطوي على مفهوم أوسع بكثير من الأول لأنه يشتمل على العديد من الجوانب التي هي اللبنة الأساسية للعقد النفسي هي الالتزامات التي

تنشأ عن تبادل الوعود بين العامل ورب العمل (Rousseau, 1998: 127). ويرى (Morrison and Robinson, 1997: 228) أن العقد النفسي يعبر عن وجهة نظر شخصية قد لا يتفق عليها الطرفان المعنيان، ولذلك يمكن أن يكون للعامل ورب العمل وجهات نظر متباينة فيما يتعلق بتفاصيل عقدهما النفسي ومدى وفائهما بالتزاماتهما.

والافتراض الأساس الذي تقوم عليه العقود النفسية أنها تعمل وفق عدد من المبادئ العامة وأكثرها أهمية هو الغرض من العقد وهو انتاج منافع متبادلة (Culiberg et al., 2023: 190)، وعلى ضوءها تتحدد الالتزامات المتبادلة بينهما وحدد (Rousseau, 2020: 393) نوعين من الالتزامات: أولها التزامات معاملتية للأجور المرتفعة والتقدم الوظيفي مقابل العمل الجاد والثاني: التزامات علائقية التي تستبدل الأمن الوظيفي بفترة عمل أدنى. وترتبط هذا النوعين بالالتزامات بنوعين من العقود هما العقد العلائقي والعقد المعاملاتي، وأوضح (Aggarwal and Bhargava, 2009: 240) مفهومهما وكما يأتي:

1. العقد المعاملاتي: ويشير إلى الالتزامات التي يمكن عدّها اقتصادية بطبيعتها، وتعتمد إلى حد كبير على الأجور والمكافآت والمزايا الأخرى قصيرة الأجل التي يمكن ملاحظتها علناً.
2. العقد العلائقي: ويتضمن التزامات طويلة الأجل قائمة على الثقة وتهتم بالمنافع الشخصية والاجتماعية والعاطفية وكذلك الاقتصادية.

مما تقدم يتضح أن العقد النفسي في المنظمة هو تصور للالتزامات متبادلة بين طرفين هما العامل ورب العمل، وأن هذه الالتزامات المتبادلة لا يمكن التحقق منها إلا من خلال منظور الطرفين. فيتوقع العاملون من منظماتهم الحصول على معاملة عادلة كبشر، وأن يسند لهم العمل الذي يناسب قدراتهم، وأن يحصلوا على أجور ومكافآت بشكل عادل وفقاً لمساهماتهم ليكونوا قادرين على اظهار الكفاءة، والحصول على مزيد من فرص الترقية، والحصول على تغذية راجعة – يفضل ان تكون ايجابية- حول ادائهم، ويتوقع أرباب العمل من الموظفين أن يبذلوا قصارى جهدهم، ويجندوا أنفسهم لصالح المنظمة، وملتزمون بقيمتها تماماً وموالين لها ومخلصون في أداء عملهم، ويعملون على تعزيز صورة المنظمة والحفاظ على أسرارها (Armstrong, 2006: 226)

وتوفر الأدبيات دليلاً على أن الموظفين وأرباب العمل غالباً ما تكون لديهم تصورات متباينة (متناقضة) بشأن ما يدين كل طرف للطرف الآخر ويؤدي هذا التباين في تصورات الطرفين خرق العقد النفسي أو الوفاء به (Morrison and Robinson, 1997: 230)

ثانياً. أهمية العقد النفسي: للعقد النفسي أهمية كبيرة في منظمات الأعمال كونه ينظم العلاقة بين الطرفين الأساسيين في المنظمة وهما العاملين ورب العمل، وإن نتائج تنفيذ الالتزامات التي يتضمنها تؤثر اتجاهات وسلوكيات كلا الطرفين بدءاً من الرضا الوظيفي الذي هو سابقة للسلوكيات الأخرى وانتهاء بزيادة الأداء وتحسنه في المنظمة (Guest, 2000, 23154). ولكي يحصل ذلك في مكان العمل يتطلب الأمر جهداً مستمراً وطويلاً الأمد من العامل ورب العمل معاً، إذ تقع على عاتق رب العمل مسؤولية بناء خلق بيئة تنظيمية ايجابية تنمي الرضا الوظيفي إذ يرتبط بدرجة عالية بالوفاء بالعقد ولكي تتمكن المنظمة من الاحتفاظ بمواردها البشرية عليها الاستجابة للالتزامات وعودها التي يتم تبادلها مع الطرف الآخر. من جانب آخر فأن لخرق العقد النفسي عواقب سلبية كبيرة على المنظمة لذلك فقد استحوذ موضوع خرق العقد على انتباه الباحثين وهيمت البحوث التجريبية على السعي لفهم تفاعل الموظفين مع الوعود التي لم يتم الوفاء بها من قبل منظماتهم خاصة وإن خرق العقد غالباً

ما يحصل من قبل المنظمات فأشارت إحدى الدراسات إلى أن ما يقارب (67%) من الموظفين تعرضوا لخرق العقد (Coyle-Shapiro, et al., 2002: 69). ومن عواقب خرق العقد النفسي تراجع اتجاهات الموظفين نحو المنظمة من خلال: انخفاض الثقة، ضعف الالتزام، انخفاض الرضا الوظيفي، استعداد أقل في الانخراط في سلوكيات العمل الإيجابية مثل سلوك المواطن التنظيمية والأداء (Coyle-Shapiro, et al., 2002: 70) وربما يتطور الأمر إلى سلوك الانتقام بالانحراف عن السلوكيات الإيجابية لاستعادة التوازن في العلاقة مع المنظمة انطلاقاً من نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل (Asant, et al., 2023: 89)، وإن الخروقات المعاملاتية خاصة المتعلقة بالأجر المستحق تنتج عواقب سلبية أكبر على الالتزام التنظيمي للموظفين مقارنة بالخروقات العلائقية مثل الدعم الشخصي والوظيفة ذات المحتوى (Samson and Swink, 2023: 69)، ومن جهة أخرى عندما يدرك الموظفون أن المنظمة تقي بالتزاماتها تجاههم فأنهم يبادلونها المواقف والسلوكيات الإيجابية في العمل من حيث البقاء وتحسين الأداء (Tekleab, et al., 2020: 281).

ثالثاً. الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي أمراً في غاية الأهمية لكل من أرباب العمل والموظفين لأنه يؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين داخل المنظمات، إذ يمكن أن تؤدي مستويات الرضا العالية إلى تحسين الانتاجية وانخفاض دوران العمل فضلاً عن تمتين العلاقة بين الموظفين وأرباب العمل، هذه العلاقة التي من شأنها أن تعزز التواصل الجيد والثقة والتفاهم المتبادل بين الطرفين.

وفقاً لـ (ماك شان) يمثل الرضا الوظيفي مستوى الاختلاف بين ما يتوقع الموظف أن يحصل عليه من المنظمة التي ينتمي إليها وما يجده بالفعل، فإذا كان الفرد يتوقع القليل ويحصل القليل فسيكون راضياً بقدر ما يتوقع الكثير ويحصل على الكثير، وإذا كان يتوقع الكثير ويحصل على القليل فسيكون غير راضٍ (Milanovic, et al., 2018: 308). ويميل الكثير من الباحثين إلى أن هناك شبه اتفاق على أن عدم الوفاء بالعقد النفسي أو خرقه له عواقب سلبية على الرضا الوظيفي، ففي إحدى الدراسات تم استعراض (702) مقالة أجريت خلال الفترة من 1972-2013 أشارت إلى وجود أدلة تجريبية قوية لصالح التأثير السلبي لخرق العقد النفسي على الرضا الوظيفي (El-Ghorrat and Panatik, 2023: 127)، ومع أن العلاقة بين العقد النفسي والرضا الوظيفي قد تم دراستها على نطاق واسع وفي سياقات مختلفة إلا أن القليل من الباحثين ربما تناول الرضا المتبادل بين الموظفين وأرباب العمل، إن الرضا المتبادل بين الطرفين يمكن أن يثير إشكالية جدلية في الناحية التجريبية في منظمات الأعمال تتمثل في أيها هو سبب للآخر، هل إن رضا الموظفين السبب الذي يؤدي إلى رضا الإدارة أم إن رضا الإدارة عن الموظفين هو الذي يؤدي إلى رضا الموظفين، مع أن هذه الإشكالية محسومة في الدين الإسلامي استناداً إلى قوله تعالى (رضي الله عنهم ورضوا عنه) (البينة: آية رقم 8)، فهل إن إيفاء الموظفين بالتزاماتهم يسهم في تحسين رضا أرباب العمل ويدفع بهم إلى مقابلة التزام الموظفين بتقديم ما يكفي ذلك من (تعويضات مالية وفرص ترقية وظروف عمل مناسبة...) وهذا يسهم بدوره في تحسين رضا الموظفين أم العكس هو الصحيح، وهذا يحتاج إلى بحوث أخرى لبيان ذلك.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً. الوفاء بالعقد النفسي:

1. وفاء العاملين بالتزاماتهم تجاه المنظمة: يبين الجدول رقم (2) اجابات مديرون المصارف الخاصة عينة البحث عما إذا كان العاملون بمعيّتهم يو فون بالتزاماتهم وفقاً للعقد النفسي بينهم تجاه المصارف

التي يعملون فيها، وتشير معطيات الجدول إلى أن العاملين يوفون إلى حد كبير جداً بالتزاماتهم تجاه المنظمات التي يعملون فيها حيث بلغ متوسط الإجابة (4.4241) وهو مؤشر ايجابي جداً على الوفاء وفقاً لمقياس ليكر الخماسي، وبانحراف معياري قدره (35616) وهو مؤشر على تجانس إجابة المبحوثين، وكان الوسط الحسابي لأعلى إجابة هو (4.750) للفقرة رقم (1) والتي تنص على (يبدلون كل ما في وسعهم لإنجاح عمل المصرف)، وادني إجابة كانت للفترتين (6، 14) وتنص الأولى على (يتطوعون للقيام بأعمال غير مطلوبة منهم) والثانية على (يقدمون اشعاراً مسبقاً عند ترك العمل)، والإجابة عن جميع فقرات المقياس كانت معنوية بدلالة قيمة (Sig=.000) لجميع الفقرات جدول (2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة المديرين عن ولاء موظفيهم بالعقد النفسي

ت	الفقرات	Mean	Std. Dev	t	sig
1	يبدلون كل ما في وسعهم لإنجاح عمل المصرف	4.750	.4472	42.485	.000
2	يأخذون مخاوف المصرف المستقبلية مأخذ الجد	4.3125	.70415	24.497	.000
3	يعملون على حماية مكانة وسمعة المصرف	4.4375	.62915	28.213	.000
4	ملتزمون شخصياً بالعمل لأطول فترة ممكنة	4.4375	.51235	34.644	.000
5	لديهم الاستعداد للعمل لساعات إضافية	4.4375	.72744	24.401	.000
6	يتطوعون للقيام بأعمال غير مطلوبة منهم	4.2500	.93095	18.261	.000
7	مخلصون في أداء أعمالهم	4.3125	.79320	21.747	.000
8	لديهم الاستعداد لتقبل النقل من وظيفة إلى أخرى داخل المصرف	4.3750	.71880	24.346	.000
9	يعملون جاهدين على حماية معلومات واسرار عمل المصرف	4.5000	.63246	28.460	.000
10	ملتزمين برؤية ورسالة المصرف	4.5000	.63246	28.460	.000
11	ملتزمين ومخلصين للقيم التي تؤمن بها إدارة المصرف	4.5625	.81394	22.422	.000
12	يعملون على تعزيز سمعة ومكانة المصرف لدى الزبائن	4.5625	.72744	25.088	.000
13	لا يقدمون أي دعم للمصارف المنافسة في السوق المصرفي	4.2500	.77460	21.947	.000
14	يقدمون اشعاراً مسبقاً عند ترك العمل	4.2500	1.06458	15.969	.000
	المتوسط العام	4.4241	.35616	49.687	.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

2. وفاء الادارة بالتزاماتها تجاه العاملين: بين الجدول رقم (3) اجابات عينة البحث من الموظفين العاملين في المصارف المبحوثة عن مدى وفاء اداراتها بعدهم وكلاء عن أرباب العمل، وتشير معطيات الجدول إلى أن متوسط مستوى الوفاء بلغ (2.8462) وهو أقل من الوسط الفرضي، وكذلك جميع فقرات المقياس جميعها أقل من الوسط الفرضي الذي هو (3) عدا الفقرة رقم (2) وهو مؤشر على ضعف التزام المنظمة في الوفاء بالتزاماتها تجاه موظفيها وفقا للعقد النفسي، وبلغ الانحراف المعياري (0.90802).

جدول (3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة الموظفين عن وفاء الادارة بالعقد النفسي

ت	الفقرات	Mean	Std.dev	t	Sig
1	بشكل عام اشعر ان ادارة المصرف اوفت بجميع التزاماتها تجاهي حتى الان	2.8846	1.38130	15.059	.000
2	بشكل عام جميع الوعود التي قدمها المصرف اثناء التوظيف تم الايفاء بها حتى الان	3.1346	1.42841	15.825	.000
3	تعمل ادارة المصرف بكل ما في وسعها على الوفاء بالتزاماتها تجاهي	2.8846	1.47733	14.080	.000
4	لم احصل على كل ما وعدت به من قبل ادارة المصرف مقابل ما التزمت به تجاه المصرف	2.7500	1.39853	14.180	.000
5	خالف المصرف العديد من التزاماته ووعوده بالرغم من التزامي بتنفيذ كل التزاماتي تجاهه	2.5192	1.32088	13.753	.000
6	المتوسط العام	2.8462	.90802	22.603	.000

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

ثانيا: الرضا الوظيفي للموظفين وأرباب العمل:

1. الرضا الوظيفي لرب العمل عن العاملين: يبين الجدول رقم (4) اجابات مديرون المصارف عينة البحث بعدهم الوكلاء لأرباب العمل عن مدى رضاهم عن الموظفين بمعيتهم، وتشير معطيات الجدول إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لأرباب العمل عال جدا بدلالة الوسط الحسابي لمتوسط اجابة المبحوثين حيث بلغ (4.5625) وهو أعلى بكثير من الوسط الفرضي (3) على مقياس ليكرت الخماسي وبانحراف معياري (37398) وهو مؤشر على تجانس اجابة المبحوثين وكانت أعلى درجة رضا للفقرة التي مفادها (بشكل عام انا مرتاح جدا للعمل مع الموظفين في هذا المصرف) حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابة (4.6250) وأدنى اجابة للفقرة (انا مستاء من العمل مع الموظفين العاملين في هذا المصرف – ترتيب معكوس) بوسط حسابي قدره (4,18250)، وجميع الاجابات كانت ذات دلالة احصائية معنوية إذ بلغت قيمة (Sig=.000).

جدول (4): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى رضا الادارة عن وفاء موظفيهم

الفقرات	Mean	Std. Dev	T	sig
1 بشكل عام انا راض عن الموظفين بمعيتي في هذا المصرف	4.3750	.61914	8.883	.000
2 بشكل عام انا غير راض عن الموظفين في هذا المصرف (م)	4.3125	.51235	4.392	.000
3 بشكل عام احب العمل مع الموظفين في هذا المصرف	4.5625	.62915	9.934	.000
4 بشكل عام انا مرتاح جدا للعمل مع الموظفين في هذا المصرف	4.6250	.62915	10.498	.000
5 انا مستاء من العمل مع الموظفين العاملين في هذا المصرف (م)	4.1875	.44721	3.230	.000
6 المتوسط العام	4.5625	.37398	8.179	.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

2. رضا الموظفين عن أرباب العمل: يبين الجدول رقم (5) اجابات عينة البحث من الموظفين عن مدى رضاهم الوظيفي عن أرباب العمل -ممثلين في مديري الفروع المصرفية بعدهم وكلاء عنهم- وتشير معطيات الجدول إلى أن الوسط الحسابي للرضا الوظيفي بلغ (3.2436) وهو أعلى قليلا من الوسط الفرضي الذي هو (3) وبلغ الانحراف المعياري (.74587). وهو مؤشر لتجانس اجابة المبحوثين، الأمر الذي يشير إلى وجود درجة مقبولة من الرضا الوظيفي لدى الموظفين عن عملهم في هذه المصارف.

جدول (5): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى رضا الموظفين عن وفاء الادارة بالتزاماتها

ت	الفقرات	Mean	Std.dev	t	Sig
1	بشكل عام انا راض عن وظيفتي في هذا المصرف	3.6731	1.27911	20.707	.000
2	بشكل عام انا لا احب عملي في هذا المصرف (م)	2.4808	1.59029	11.249	.000
3	بشكل عام انا احب العمل في هذا المصرف	3.5769	1.41900	18.177	.000
	المتوسط العام	3.2436	.74587	32.648	.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

ثالثا: اختبار فرضيات البحث:

1. الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير للوفاء بالعقد النفسي في الرضا الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية ومعرفة ما إذا كان للوفاء بالعقد النفسي (المتغير المستقل) من تأثير في الرضا الوظيفي (المتغير التابع) تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما مبين في الجدول رقم (6)، وأظهرت النتائج أن نموذج الانحدار ذا دلالة احصائية معنوية من خلال قيمة (F) البالغة

(25.282) وبدلالة معنوية حيث ($Sig=.000$) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.001). وبذلك يمكن القول بنفي هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة (يوجد تأثير للوفاء بالعقد النفسي في الرضا الوظيفي). وتشير النتائج إلى أن العقد الوفاء بالعقد النفسي يفسر (277). من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي وذلك من خلال النظر إلى معامل التحديد R^2 ، كما جاءت قيمة (B) التي توضح العلاقة بين العقد النفسي والرضا الوظيفي بقيمة (610). ذات دلالة احصائية من خلال قيمة (T) البالغة (5.029) والدلالة الاحصائية المرتبطة بها حيث ($Sig=.000$)، وهذا يعني أنه كلما تحسن الوفاء بالعقد النفسي بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الرضا الوظيفي بمقدار (610). وحدة.

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير الوفاء بالعقد النفسي في الرضا الوظيفي

Sig T	T	B	Sig F	F	R^2	r
.000	5.029	.610	.000	25.282	.277	.524

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

2. الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية في مستوى لوفاء بالعقد النفسي بين الموظفين وأرباب العمل.

للتحقق من هذه الفرضية تم اجراء Independent Sample Test وكانت النتائج كما مبين في الجدول رقم (6)، ويتضح من البيانات التي فيه أن متوسط الوفاء بالعقد النفسي من قبل أرباب العمل تجاه الموظفين بلغت قيمته (2.8462) وبانحراف معياري (90892). وهو أقل من متوسط الوفاء بالعقد النفسي من قبل الموظفين تجاه أرباب العمل الذي بلغت قيمته (4.4256) وبانحراف معياري (35616). كما جاءت قيمة (T=10.246) بقيمة احتمالية قدرها ($Sig=.000$) وعليه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05). بين متوسط الوفاء بالعقد النفسي من وجهة نظر الموظفين وأرباب العمل لصالح أرباب العمل الذين يرون أن موظفيهم أكثر وفاء للعقد، ومن ثم يتم رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة (يوجد فرق ذو دلالة احصائية لمستوى لوفاء بالعقد النفسي بين الموظفين وأرباب العمل).

جدول (6): نتائج اختبار T للفرق في مستوى الرضا للموظفين وأرباب العمل

Sig	T	Std. Dev.	Mean	العينة	
.000	10.246	.90892	2.8462	52	الموظفون
		.35616	4.4256	16	ارباب العمل

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

3. الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية معنوية في مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين وأرباب العمل.

يتضح من البيانات التي في الجدول رقم (7) أن متوسط الرضا الوظيفي للموظفين أقل من متوسط الرضا لأرباب العمل بلغت قيمته (3.2436) وبانحراف معياري (74587). وهو أقل من متوسط الرضا الوظيفي لأرباب العمل الذي بلغت قيمته (4.5625) وبانحراف معياري (37398). كما جاءت قيمة (T=8.504) بقيمة احتمالية قدرها ($Sig=.000$) وعليه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05). بين متوسط الرضا الوظيفي للموظفين وأرباب العمل لصالح أرباب العمل الذين يبدو أنهم أكثر رضا عن الموظفين بمعيتهم ومن ثم يتم رفض هذه الفرضية وقبول

الفرضية البديلة (يوجد فرق ذو دلالة احصائية لمستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين وأرباب العمل).

جدول (7): نتائج اختبار T للفرق في مستوى الوفاء بالعقد النفسي للموظفين وأرباب العمل

Sig	T	Std. Dev.	Mean	العينة	
.000	8.504	.74587	3.2436	52	الموظفون
		.37398	4.5625	16	ارباب العمل

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS. مناقشة النتائج: أشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير ايجابي معنوي للوفاء بالعقد النفسي في الرضا الوظيفي لأرباب العمل والموظفين.

أولاً. أظهرت نتائج البحث إلى أن الموظفين هم أكثر وفاء بالتزاماتهم تجاه أرباب العمل وهناك فرق بينهما كما موضح في الجدول رقم (5)، أن هذه النتيجة لا تتماشى مع نظرية التبادل ونظرية المعاملة بالمثل التي يستند عليها العقد النفسي وفقاً لمعطيات هذا البحث، إذ إن الوفاء العالي من قبل الموظفين بالتزاماتهم تجاه منظماتهم يفترض أن يخلق التزاماً مماثلاً من مقبل المنظمات وأن تعدل ايجابياً من التزاماتها تجاه موظفيها، والعكس هو الصحيح أيضاً، إذ إن انخفاض وفاء المنظمات المبحوثة بالتزاماتها تجاه موظفيها يفترض من الموظفين أن يقللوا من التزاماتهم تجاه المنظمات التي يعملون فيها وهذا ما لم يحصل في هذا البحث. ويمكن ايعاز هذه النتيجة في منظمات القطاع الخاص في بلد مثل العراق إلى الأسباب التالية:

1. الافتقار إلى الأنظمة التي تنظم العلاقة وعقود العمل بين الموظفين وأرباب العمل، حيث يتم صياغة عقد العمل من قبل أرباب العمل بما يحقق مصلحتهم أولاً
2. وانحسار دور النقابات التي تدافع عن حقوق الموظفين في القطاع الخاص.
3. افتقار البلد إلى الجهاز القضائي والتنفيذي للنظر في شكاوى الموظفين حول عدم تنفيذ أرباب العمل لالتزاماتهم تجاه العاملين بمعيتهم
4. البطالة الكبيرة في العراق حيث تدفع بالأفراد للعمل في القطاع الخاص تحت الشروط التعاقدية التي يفرضها أرباب العمل.

وهذه النتيجة تتماشى مع جاءت به دراسة (Patric, 2008) إذ كشفت عن أن التزام الموظفين تجاه أرباب العمل أعلى من التزام أرباب العمل تجاه الموظفين، وتختلف إلى حد ما عن دراسة (Coylo-Shapiro and Kessler, 2002) إذ أشارت إلى أن مقدار التباين بين التزامات الموظفين ورب العمل قليل إلى حد ما، وعلل ذلك بكون الدراسة أجريت في القطاع العام وإن موظفي القطاع العام مقيدون في تبني معيار المعاملة بالمثل واحد هذه القيود التزامهم بالخدمة العامة وإن عدم المساهمة قد يكون له آثار مباشرة على تقديم الخدمة للزبائن العموميين.

ثانياً. أما ما يتعلق بمستوى الرضا المتبادل بين الطرفين فمع أن مستوى الرضا لكل منهم فوق الوسط المفروض إلا أنه يوجد هناك تباين واضح في مستوى الرضا حيث الوسط الحسابي لرضا الموظفين عن الادارة بعدها وكيل أرباب العمل أقل من متوسط رضا الادارة عنهم، ويمكن أن يعزى ذلك إلى الأسباب التي ذكرت في الفقرة السابق، وإلى أسباب أخرى تدفع بالموظفين إلى ممارسة بعض السلوكيات للتقرب من المديرين للحصول على بعض المنافع حيث بيئة العمل في العراق تساعد على

تفشي ظاهرة النفاق للمديرين (المعماري، 2000) وكذلك اتساع ظاهرة التملق الوظيفي (الياسين والمعماري، 2022)
التوصيات:

1. أن يقوم أرباب العمل أو من ينوب عنهم ايضاح الالتزامات المتبادلة مع الموظفين في مراحل التوظيف كافة بدأ من عملية الاختيار والتعيين وطيلة فترة عملهم.
 2. على أرباب العمل أو من ينوب عنهم الحذر في إطلاق الوعود التي يصعب الوفاء بها أمام الموظفين لأن هذه الحالة تولد ردود فعل سلبية لدى الموظفين.
 3. ضرورة وفاء المنظمات محل البحث بشروط والالتزامات العقد المتفق عليه مع الموظفين فقا لتوقعات كل طرف من الطرف الآخر لما لذلك من تأثير ايجابي على تعزيز علاقة العمل المتبادلة ومن ثم التأثير الايجابي على الأداء واتجاهات الموظفين.
 4. من الضروري أن تقدم الادارة تفسيراً أو تبريراً مناسباً للوعود والالتزامات التي لم يتم الوفاء بها عندها سيكون العاملين أكثر ميلاً للاحتفاظ بثقتهم ومصداقيتهم تجاه المنظمة
 5. أن يعمل أرباب العمل أو من ينوب عنهم على بناء خلق بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة بين الطرفين
 6. ضرورة اجراء دراسات عن الوفاء بالعقد النفسي وخرق العقد النفسي وتأثيرها في بعض المخرجات التنظيمية لبيان ما إذا كان تأثيرها متوازن أم مختلف
- المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. البطل، سهام فاروق محمد علي (2018)، أثر الأمان الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التزامات العاملين والتزامات المنظمة كبعدي للعقد النفسي. دراسة مقارنة بين العاملين بالمدارس الخاصة والعاملين، متوفر على:

<https://www.researchgate.net/publication/329271742>

2. المعماري، احمد حمود منصور (2020)، اسباب النفاق الوظيفي وتأثيره في بعض السلوكيات غير المرغوبة: دراسة ميدانية في عدد من المنظمات في محافظة نينوى، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد:12، العدد:3، ص. 328-347.
3. المعماري، احمد حمود منصور (2023)، ممارسات ادارة الموارد البشرية وقدرتها في تعزيز الرضا الوظيفي عبر الدور الوسيط للوفاء بالعقد النفسي: دراسة تحليلية في عدد من المصارف الخاصة، مجلة الجامعة التقنية الشمالية للعلوم الانسانية، مجلد:3، العدد:4، ص. 1-12.
4. الياسين، سرمد غانم صالح والمعماري، احمد حمود منصور (2022)، التملق الوظيفي وتأثيره في المسار الوظيفي-دراسة تحليلية في جامعة الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد:14، العدد:1، ص. 222-246.
5. مراد، خولة (2019)، العقد النفسي ودوره في تمكين العاملين لدى عينة من العاملين في الادارة الوسطى بمصنع البسكورية للاسمنت- ولاية بسكرة، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد خضر بسكرة

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2009). Exploring psychological contract contents in India: the employee and employer perspective. *Journal of Indian Business Research*, Vol.1, NO.4, PP. 238-251. <https://doi.org/10.1108/17554190911013274>
2. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practices*, 10th Edition, Kogan page limited, London and Philadelphia.
3. Asant, E.A., Liang, Y., Chen, T. Mensah, H.K. & Wang, N. (2023), When the past strongly involved in the present examining the transference effects of past psychological violation on present deviance", *Human Relation*, Vol. 76, No. 1, PP.87-117. <https://doi.org/10.1177/00187267211045047>
4. Bowling, N. A., and Hammond, G.D., (2008), A meta analytic examination of constriction validity of Michigan organizational Assessment Questionnaire Job satisfaction Subscale, *Journal of Vocational Behavior*, Vo. 73, No. 1, PP.63-77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004>
5. Conway, N., Guest, D. and Trenberth, L. (2011), Testing the different effects of changes in psychological contract breach and fulfillment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.79, No. 1, pp.267-276.
6. Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2002). "Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives, *European journal of work and organizational psychology*, Vol.11, No.1, pp.69-86, <https://doi.org/10.1080/13594320143000852>
7. Culiberg, B., Abosag, I., & Čater, B. (2023), Psychological contract breach and opportunism in the sharing economy: Examining the platform-provider relationship, *Industrial Marketing Management*, No. 111, pp.189-201.
8. El-Ghorra M. H., & Panatik, S. A. (2023). The effect of psychological contract breach on counterproductive work behaviour mediated by job satisfaction and moderated by Islamic work ethics, *International Journal of Management Studies*, 30(1), 121-146.
9. Guest, D. (2000). Management and the insecure workforce: the search for a new psychological contract. In *The insecure workforce* (pp. 152-166).
10. Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press. <http://dx.doi.org/10.4159/harvard.9780674424746>
11. Mehta, A. K., Purohit, D., Trivedi, P., & Panda, R. (2023). Outcomes of psychological contract breach for banking employees during COVID-19 pandemic: moderating role of learned helplessness. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 43(11/12), 1008-1028.
12. Milanović, S., Đokić, M., & Đorđević, B. (2018). The influence of psychological contract breach on job satisfaction, *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, PP. 203-215.
13. Morrison, E.W. and Robinson, S.L. (1997), When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops, *Academy of management Review*, 22(1), pp.226-256.

14. Nadin, S. J., & Williams, C. C. (2011), Psychological contract violation beyond an employees' perspective: The perspective of employers, *Employee relations*, Vol.34,No,2, pp. 110-125.
15. Patrick, H. A. (2008), Psychological contract and employment relationship", *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, Vol. 7, No4, pp.7-24.
<http://doi.org/10.32890/ijms2023.30.1.5>
16. Raeder, S., Knorr, U., & Hilb, M. (2012), Human resource management practices and psychological contracts in Swiss firms: An employer perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, Vo.,23, No,15, pp.3178-3195.
17. Rousseau, D.M. (1990) New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
18. Rousseau, D.M. and McLean Parks, J. (1993), "The contracts of individuals and organizations", *Research in Organizational Behavior*, JAI PRESS, Vol. 15, pp.1-43
19. Rousseau, D.M. and Wade-Benzoni, K.A. (1994), "Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created", *Human Resource Management*, Wiley Online Library, Vol. 33 No. 3, pp. 463-489
20. Rousseau, D.M., 1998. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, Vol.2, pp.121-139.
<http://dx.doi.org/10.1002/job.4030110506> .
21. Rousseau, D. M. (2001), "psychological contract inventory, employee and employer obligations, available on:
<https://www.cmu.edu/tepper/faculty-andresearch/assets/docs/psychological-contract-inventory-2008.pdf>
22. Restubog, S.L.D., Scott, K.L. and Zagenczyk, T.J. (2011), When distress hits home: the role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, Vol. 96 No. 4, p. 713.
23. Samson, D. & Swink, M. (2023), People performance and transition: A case study of psychological contract and stakeholder orientation in the Toyota Astralia plant closer, *Journal of Operation Management*, Vol.69, No.1, p. 67-101
24. Schein, E. and Bennis, W.G., 1965. *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York: JohnWiley and Sons. Inc. Search in.
25. Suleman, Z. B., Xiuli, Z., & Ali, S. (2019). Effect of Psychological Contract Fulfillment, Employee's Job Satisfaction on Organizational Performance: Evidence from Ghana. *International Journal of Business and Management*, Vol.1, No.4(12), pp.325-344.
26. Tekleab, A.G., Laulie,L., De Vos, A., De Jong, J. R., & Coyle-Shapiro, G. A.,(2020), "Contextualizing psychological contracts research: a multi-sample study of shared individual psychological contract fulfillment", *Journal of work and organizational psychological*, Vol. 29, No.,2, pp.279-293.
<http://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1608294>

27. Yo, D., Yang, K., Zhao, X., Liu, Y., Wang, S., D'Agostino, M. T., & Russo, G. (2022). Psychological contract breach and job performance of new generation of employees: Considering the mediating effect of job burnout and the moderating effect of past breach experience. *Frontiers in Psychology*, 13, 985604. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.985604