

أثر عمليات العقد النفسي في الاغتراب الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء

م.د احمد كاظم بريس  
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

م.د بشار عباس حسين  
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بابل

#### Abstract

The current research aims to examine the impact of the relationship between psychological contract processes and functional alienation through a sample of workers in the University of Karbala reached (60) employees. It is assumed that this research staff knows the state of the psychological contract breach leads to the emergence of cases of violation of the psychological contract that will lead to the emergence of a state of alienation among workers career. The data were collected by using a questionnaire, and the use of the bath analysis way for the purpose of testing interactive relations intermediate model premise proposed regression analysis and correlation. The researchers concluded that among other conclusions psychological contract processes (breach and violation) are associated positively with the feeling of working alienation career, and that feeling of violation of the psychological contract increases the strength of the relationship between breach and a sense of alienation career. In the light of the conclusions there ware group of recommendations

الملخص

يرمي هذا البحث إلى اختبار العلاقة التآثيرية بين عمليات العقد النفسي والاغتراب الوظيفي من خلال عينة من العاملين في جامعة كربلاء بلغت ( 60 ) موظفا. ويفترض هذا البحث بان أدراك العاملين لحالة اختراق العقد النفسي يقود إلى ظهور حالة انتهاك العقد النفسي التي ستؤدي إلى نشوء حالة من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين. تم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبانة ، واستخدام طريقة تحليل المسار لغرض اختبار العلاقات الوسيطة للنموذج الفرضي المقترح وتحليل الانحدار والارتباط. ولقد توصل الباحثان إلى جملة استنتاجات منها أن عمليات العقد النفسي ( الاختراق والانتهاك ) ترتبط بشكل ايجابي مع شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي، وان الشعور بانتهاك العقد النفسي يزيد من قوة العلاقة بين اختراق العقد والشعور بالاغتراب الوظيفي. وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها تم وضع عدد من التوصيات.

الإطار المنهجي للبحث

أولا. مشكلة البحث

تعد عملية تفسير السلوك الإنساني من اعقد وأصعب المهام التي تواجه الباحثين ، لان الإنسان بطبعه كان معقد ومتقلب تؤثر فيه قوى متعددة بعضها يصعب تفسيرها بصورة منطقية في بعض الأحيان ، ما يجعل دراسة إي ظاهرة تتعلق بسلوكياته وتصرفاته وما ينعكس من تلك التصرفات والسلوكيات على نفسه أولا وعلى الآخرين يكتنفها الكثير من الصعوبة والغموض . وعليه يمكن تقسيم مشكلة البحث على محورين كما موضح أدناه :

1. المشكلة المعرفية:

على الرغم من أن مصطلح العقد النفسي يعود إلى أصول تقع خارج نطاق إدارة الموارد البشرية (Cullinane & Dundon:2006:2) لكنه أصبح أداة تحليلية رئيسة تستخدمها تلك الإدارة والباحثين والممارسين في محاولة تحليل وتفسير تصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمات ، ومن ثم وضع الآليات والمعالجات التي تسهم في تحقيق استدامة دافعية الأفراد والتزامهم بتحقيق الأهداف المنظمة. وعلى الرغم من أن العقد النفسي وفقاً ل(Schein:1978) لا يغطي فقط توقعات المنظمة والأفراد العاملين فيها بخصوص حجم العمل المنجز وما يقابله من مدفوعات ، إلا انه يسلط الضوء أيضا على مسائل مهمة كانت غائبة عن إدراك كثير من الباحثين نتيجة لقللة الاهتمام بإجراء دراسات وبحوث تتناول العقد النفسي وتأثيره في أمور تخص لأداء المنظمي مثل الشعور بالاغتراب الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي التي تنتج عن عدم إدراك المنظمات وقادتها لعمليات العقد النفسي من اختراق وانتهاك التي تم النظر إليهما على إنهما مصطلحان مترادفان في الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع العقد النفسي ، ولكن الواقع هو عكس ذلك (العطوي:3:2012).

## 2. الواقع العملي

وفقاً ل(Kolb etal:1991) فإن المنظمة التي تتألف من أفراد يتوقعون منها أن تقدم لهم أكثر ما يحصلون عليه فعلاً ستكون هذه المنظمة عرضة لمشاكل كثيرة قد تشكل تحديات كبيرة أمام تحقيق تلك المنظمة لرسالتها. ولكون كلا المصطلحين الذين تم تناولهما في مشروع هذا البحث (العقد النفسي والاختراب الوظيفي) مصطلحين ذاتيين وذوي ديناميكية عالية ولا يمكن التعامل معهما بصورة رسمية، عليه من الصعب على المنظمات تحقيق النجاح في مهامها ما لم تحط ولو بقدر مقبول عن ماهية هاذين المصطلحين وكيفية التعامل معهما. هذا من جانب ومن جانب آخر أشارت الدراسات إلى تغير طبيعة العقد النفسي في السنوات الأخيرة، وربما يعد التغيير الأهم في هذا المجال هو عدم قدرة المنظمات على الاستمرار بتوفير بعض مستلزمات العمل التي كانت تعد أساسية للأفراد العاملين مثل ضمان العمل (Hiltrop:1996:37) الأمر الذي سينعكس بصورة سلبية على شعور العاملين بكل من اختراق (Breach) وانتهاك (Violation) العقد النفسي، ومن ثم الشعور بالاختراب الوظيفي. ولكون البيئة العراقية وبالخصوص بيئة التعليم العالي تمتاز بوجود متغيرات كثيرة تظهر أهميتها بقوة في أحيان معينة وتقل في أحيان أخرى، فضلاً عن إن الأفراد الذين يتقدمون للعمل داخل مؤسسات التعليم العالي في العراق على وجه الخصوص يكونون على الأغلب محملين باعتقادات قد تكون بعيدة كل البعد عن واقع تلك المؤسسات، كل ذلك يمكن إن يتسبب في خلق حالة من الشعور بالاختراب لدى العاملين في ذلك القطاع.

## ثانياً. أهداف البحث

1. تحديد مستوى إدراك العاملين عينة البحث لعمليات العقد النفسي.
2. تحديد مستوى إدراك العاملين للاختراب الوظيفي.
3. اختبار علاقة التأثير المباشرة بين اختراق العقد النفسي وانتهاك العقد النفسي.
4. اختبار علاقة التأثير المباشرة بين انتهاك العقد النفسي والاختراب الوظيفي.
5. اختبار علاقة التأثير غير المباشرة بين اختراق العقد النفسي والاختراب الوظيفي من خلال انتهاك العقد النفسي.

## ثالثاً. أهمية البحث

إن التوسع في إجراء بحوث عن العقد النفسي وأثاره في مختلف الظواهر المنظمية له أهمية كبيرة، فالعديد من المديرين أخذ بالاعتقاد أن مفهوم العقد النفسي يوفر إطاراً " مفاهيمياً " مهماً بخصوص دراسة علاقات التوظيف (Syed:2010:5). وهذا التصور يبدو واضحاً من حيث إن العقد النفسي يساعد في تكوين تمثيل لما يجري في موقع العمل وتبسيطه الضوء على أمور مهمة كان يجري تجاهلها على الأغلب، فدراسة وتعميق البحث العلمي بخصوص العقد النفسي توفر ذلك الإطار الذي يسلط الضوء على المسائل التي تهم الأدياء المنظمي، فهو يركز على الأفراد وليس على التكنولوجيا، كما إن دراسة العقد النفسي وعملياته تسهم في لفت الانتباه إلى التغيرات الكبيرة التي حصلت في مجال علاقات التوظيف بين الأفراد والمنظمات. ومن بين أهم ما تسعى إليه البحوث من خلال دراسة العقد النفسي وأثاره هو مساعدة المنظمات على تحقيق تكامل توقعات واعتقادات العاملين مع إستراتيجية المنظمة بالشكل الذي يحقق الإفادة القصوى من معارفهم وإبداعاتهم وطاقتهم (Syed:2010:5).

## رابعاً. عينة البحث

تم اختيار جامعة كربلاء كمجتمع لهذا البحث وضمت عينة البحث الحالي (60) من العاملين فيها، تم توزيعهم بواقع (20) من رئاسة الجامعة، (10) عاملين من كلية التربية، (10) عاملين من كلية التربية الصرفة، (10) عاملين من كلية القانون، (10) عاملين من كلية الإدارة والاقتصاد. ولقد بلغ عدد الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل (57) استمارة مما يمثل (95%) من الاستمارات الموزعة. ويبين الجدول أدناه خصائص عينة البحث.

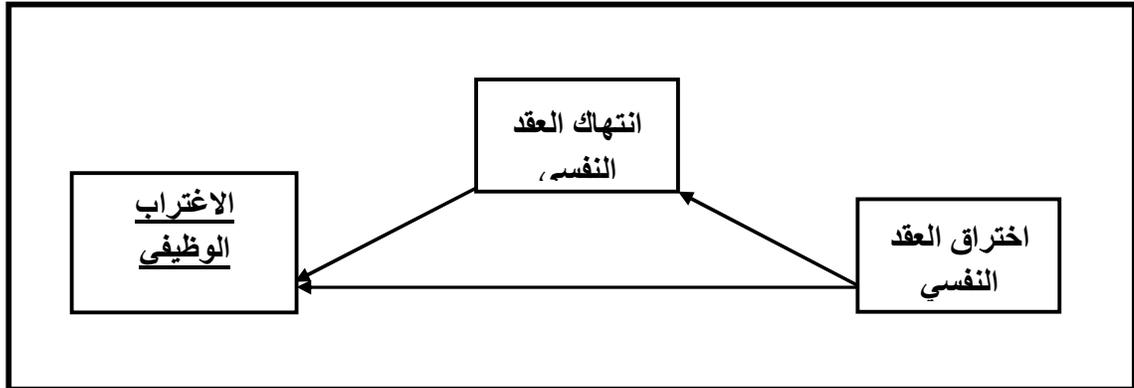
جدول (1) خصائص عينة البحث

العمر	التكرار	النسبة
المستوى		
اقل من 30 سنة	9	%16
30-40 سنة	34	%60
41-50	10	%17
51 فما فوق	4	%7
المجموع	57	%100
الجنس		
ذكور	28	%49
إناث	29	%51
المجموع	57	%100
سنوات الخدمة		
1-5 سنة	16	%28
6-10 سنة	19	%33
11-15 سنة	17	%30
16 سنة فأكثر	5	%9
المجموع	57	%100

الجدول من إعداد الباحثين

خامساً. النموذج الفرضي للبحث :-

يعتمد نموذج الدراسة على اختبار الدور الوسيط لمتغير الانتهاك من خلال استخدام طريقة تحليل المسار، وهي من الطرق الشائعة لاختبار الأثر غير المباشرة للمتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة بوجود متغير وسيط، ويبين الشكل الآتي نموذج البحث:



شكل (1) نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثين

سادساً. فرضيات البحث :-

الفرضية الأولى : هناك علاقة اثر ايجابية ومعنوية بين الشعور باختراق العقد النفسي والشعور بالاغتراب الوظيفي.

الفرضية الثانية : هناك علاقة اثر ايجابية ومعنوية بين الشعور بانتهاك العقد النفسي والشعور بالاغتراب الوظيفي.

الفرضية الثالثة: يزيد الشعور بانتهاك العقد النفسي من قوة العلاقة الايجابية بين الشعور باختراق العقد النفسي والشعور بالاغتراب الوظيفي.

## التمهيد النظري

## 1. العقد النفسي

## 1-1. ما العقد النفسي؟

تعد العقود التي تعرف بشكل عام على أنها مجموعة من الوعود التي تلزم شخص ما بأداء تصرف مستقبلي (Farnsworth:1982)، شيء أساسي في علاقات التوظيف المختلفة، فبدون تلك الوعود بإجراء تبادل مستقبلي لن يتحفز أي طرف في تلك العلاقة لتحقيق استمراريتها، كما إن الوعود ذاتها لا تضمن استمرار العلاقة بل ما يدفع في مقابل تنفيذ تلك الوعود هو الذي يضمن استمرارها ومن ثم تكوين شكل من أشكال العقود سواء اكانت مكتوبة أم شفوية (Robinson & Rousseau:1994:245).

والعقد النفسي بعده نوعا من أنواع العقود الوعدية التي تستند إلى التوقعات المشتركة بين العاملين والمنظمات التي يعملون فيها بخصوص شروط وظروف العلاقة التبادلية

(Morrison & Robinson:1997) يستمد جنوره من نظريتين أساسيتين هما نظرية التبادل الاجتماعي (Social exchange theory) ل(Blau:1964)، ونظرية الملكية (The equity theory) ل(Adams:1963) (Chen etal:2004)، فوفقا ل(Blau) يستلزم التبادل الاجتماعي التزامات غير محددة من قبل الأفراد الذين يجب عليهم أداء أفضل ما عندهم لإرضاء الطرف الآخر (Guchait:2007:31)، أما (Adams) فيشير إلى إن الأفراد يسعون دانما إلى تحقيق التوازن بين ما يقدموه لمنظماتهم وما يستلموه منها (Knoppe:2012:7). يلاحظ إن النظريتين أعلاه تمثلان فكرة تكاد تكون واحدة وهي إن الأفراد العاملين في المنظمات يستمرون بتقديم خدماتهم طالما اعتقدوا أنها متوازنة مع ما تقدمه تلك المنظمات لهم، وعندما يشعر الأفراد بان منظماتهم فشلت في تلبية التزاماتها فأنهم سيشعرون باختراق وانتهاك العقد النفسي (Robinson & Morrison:1995)، ومن ثم سيقومون بتصرفات معينة من أجل إعادة التوازن .

وعلى الرغم من أهمية العقد النفسي واستفاضة الدراسات حوله إلا انه لم يحظ لحد الآن بمفهوم واحد مقبول لدى الجميع (Cullinane & Dundon:2006:4; Roehling:1997)، وربما يكون مرد ذلك إلى إن كل باحث نظر إلى المفهوم من زاوية مختلفة. فبعضهم ركز على الالتزامات الضمنية، والبعض الآخر ركز على ضرورة فهم توقعات الأفراد من عقد التوظيف، والبعض الآخر ركز على التبادلية (Reciprocal) كمحدد رئيس للعقد النفسي. وبالرغم من وجود شبه اتفاق بين الباحثين على العقد النفسي يرتبط بالوعود والالتزامات الضمنية المتبادلة بين طرفي العلاقة، إلا إن هناك جدلا علما من يدخل كطرف ضمن هذا العقد هل هم (العاملون و/أو المديرون) وهذا الجدل أثارته (Rousseau:1989) عندما نشرت مقالة بعنوان (العقود النفسية

والضمنية في المنظمات). فبينما نجد إن الرعيل الأول من المفكرين من أمثال (Argyris:1960; Levnison) (etal:1962; Schein 1965) عرفوا العقد النفسي بأنه (توقعات بخصوص الالتزامات المتبادلة التي تشكل العلاقة بين الفرد والمنظمة) (Morrison & Robinson:1997:228) وبشكل أكثر تحديدا نجد أنهم يركزون على المعتقدات التي يحملها كل طرف في العلاقة اتجاه التزامات الطرف الآخر، ومن ثم يجب الأخذ بنظر الاعتبار توقعات كل من طرفي العلاقة ودرجة التبادلية بينهما من أجل تحديد مصدر الالتزامات بينهما. أما التعريف الذي يحظى بمقبولة أكثر بين الباحثين هو تعريف

(Rousseau & Tijoriwala:1998; Rousseau:2001; Rousseau:1995; Rousseau:1989) الذي أشارت فيه إن العقد النفسي هو (معتقدات الفرد بخصوص شروط وظروف علاقة تبادلية بينه وطرف آخر) يلاحظ تركيز الباحثة هنا على معتقدات الفرد العامل بخصوص الالتزامات (Obligations) المترتبة عليه وليس على توقعاته (Expectations)، وهي بذلك تخرج المنظمة التي يعمل فيها الفرد من كونها تمثل الطرف الآخر من العقد. وعلى الرغم من شيوع تبني الباحثين للمفهوم المقدم من قبل الباحثة أعلاه إلا أنها لم تسلم من الانتقاد فقد أشار (Guest:1998) انه يجب العودة بمفهوم العقد النفسي إلى جذوره من حيث شموله للمنظمات من أجل تكوين الصورة الشمولية عن الالتزامات المتبادلة حتى يمكن الاستفادة منه كأداة تحليلية لعلاقات التوظيف، كما إن التمييز بين الالتزامات والتوقعات إنما هو أمر غامض. ومن المهم الإشارة إلى إن العقد النفسي يختلف عن التوقعات التي تشير إلى ما يتوقع الفرد إن يستلمه من المنظمة التي يعمل فيها، بينما يشير العقد النفسي إلى الالتزامات المتبادلة المدركة، بمعنى إن العقد النفسي يستلزم اعتقاد الفرد بما يجب إن يقدمه اعتمادا على وعود مدركة عن علاقة متبادل (Robinson & Rousseau:1994:246)، على سبيل المثال قد يمتلك الفرد توقعات عامة بخصوص عمله الجديد مثل الضمان والتدريب والمكافآت السنوية، وما لم تقترب تلك التوقعات باعتقاد الفرد إنها مقترنة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بوعود تم تأكيدها من قبل المنظمة فلن تكون تلك التوقعات جزء من العقد النفسي (Schaupp:2012:9).

## 1-2. مداخل العقد النفسي

يمكن تقسيم المداخل التي يمكن من خلالها التعامل مع العقد النفسي إلى مدخل تقليدي ومدخل إذ (Syed:2010:8; Jacqueline etal:2011:17):

1-2-1 :- المدخل التقليدي:أرسى توجهات هذا المدخل المفكرين الأوائل من أمثال (Zhao 1980;Argyris;Levinson etal:1962;Schein:1965) وامتد للمدة من 1930 إلى (etal:2007).وعلى الرغم من إن (Argyris) هو أول من استخدم مصطلح العقد النفسي، إلا إن (Millward & Brewerton:2000) تابعا أصول المصطلح فوجدوا إنه يعود إلى أعمال (Barnard 1938) الخاصة بنظرية التوازن والتي تشير إلى إن مشاركة الفرد في التنظيم تعتمد على مقدار ما يحصل عليه الفرد من مكافآت، وكذلك يمكن إيجاد فكرة العقد النفسي في أعمال (March & Simon 1958) الخاصة بنموذج الإغراءات والمساهمات،والذين أشارا فيه إن مقدار رضا الفرد يزداد أو يقل من خلال شعوره بان هناك فرقا كبيرا بين ما يقدمه من مساهمات مقابل ما يحصل عليه من إغراءات،والفكرة هذه لها بالغ الأثر في تطوير فهم العقد النفسي (Conway & Briner, 2005: 10).لقد تميزت مساهمة (Argyris:1960) عن باقي مساهمات هذا المدخل من عدة نواحي منها (أولا)انه قدم مفهوما ضيقا للعقد النفسي من خلال تركيزه على تبادل الموارد الملموسة فقط،بالمقابل فان مساهمات (etal:1962;Schein:1965) ترى إن العقد النفسي يتضمن تبادل الموارد الملموسة وغير الملموسة.(وثانيا) على الرغم من إن كل من (Schein:1965;Levinson:1962) عرفا العقد النفسي على انه يشتمل على التوقعات إلا إن (Levinson) نظر إلى تلك التوقعات على أنها تتمتع بصفة الإلزام (Obligatory) من حيث إن كلا طرفي العلاقة ملزم بتحقيق توقعات الطرف الآخر،ولكنه لم ينظر إلى تلك التوقعات على أنها تستند إلى وعود ولكنها تستند إلى حاجات.فيما كان تركيز (Schein:1965) الرئيس على حصول توافق بين طرفي العلاقة على تلك التوقعات،وان مخرجات العقد النفسي (سلبا أو إيجابا) تعتمد بشكل كبير على درجة تلبية تلك التوقعات،كما انه أولى أهمية كبيرة لجانب المنظمة فيما يخص قدرتها على تكوين العقد بالشكل الذي يخدم مصلحتها. بشكل عام نلاحظ إن المدخل أعلاه يتميز بتركيز رواده على جوانب مختلفة من العقد النفسي،كذلك عدم وجود رابط معرفي يبين ارتباط جهود الباحثين بجهود من سبقهم،كما افتقر المدخل إلى الدراسات الميدانية التي جعلت منه مدخلا نظريا بامتياز.

1-2-2 :- المدخل الحديث:يستند هذا المدخل بالدرجة الأساس الى مقالة (Rousseau:1989) التي تبعتها سلسلة طويلة من البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية التي غيرت الإطار الفكري (Paradigm) لمفهوم العقد النفسي.لقد قدمت (Rousseau) مدخل فكري جديد يعرف بمدخل الأنموذج الذهني للفرد (Individual's mental model).يعمل هذا المدخل على تحقيق التكامل بين عناصر كل من نظرية التبادل الاجتماعي وعلم النفس ونظرية العقد أعلاني (Relational contract)،كما انه يختلف عن المدخل التقليدي في تاطيره المفاهيمي للعقد النفسي من عدة نواحي،فبينما يركز المدخل الأول على التوقعات،يركز المدخل الحديث على الالتزامات،ومن ناحية أخرى نقلت أفكار (Rousseau) العقد النفسي من صيغة التفاعل المشترك بين طرفين ضمن علاقة تبادلية إلى حالة إدراك الفرد فقط للالتزامات كلا الطرفين ضمن تلك العلاقة.وكذلك سلطت الباحثة الضوء على الوعود المدركة بدلا من الحاجات في مقابل الوعود،مشيرة إلى إن المنظمة تستطيع التأثير على العقد النفسي للفرد من خلال الإشارات الصريحة والضمنية،وعلى أية حال فان قدرة المنظمة للتأثير على العقد النفسي للفرد يعتمد بدرجة كبيرة على الأنموذج الذهني الذي يحمله ذلك الفرد من حيث التجارب السابقة والحالية والإفادة من التدريب (اليساري:2014: 158). إن التاثير المفاهيمي للعقد النفسي ضمن هذا المدخل يقع ضمن مستوى الفرد،ومن ثم فان العقد النفسي هنا ما هو إلا أنموذج ذهني يتاثر بمساهمات الفرد في تلك العلاقة،ومن ثم فان (Rousseau) تركز على الجوانب النفسية في العقد النفسي.ولقد نال هذا المدخل مساهمات مهمة من عدد من الباحثين أمثال (Shapiro & Kessler:2000;Guest :1998a:1998b) تمثلت في انتقاد التصور المفاهيمي للعقد النفسي على انه أنموذج ذهني فقط،ومن ثم العمل على توضيح مفهومه لينحصر على مستوى الفرد،متجاهلة جانب المستوى التنظيمي.

### 3-1. خصائص وعناصر العقد النفسي:

إن غموض مفهوم العقد النفسي وتزايد الصراع الفكري بين الباحثين في هذا المجال دفعهم لمحاولة توصيف العقود النفسية بخصائص وعناصر معينة الهدف منها تمييزها عن غيرها من المصطلحات والمفاهيم المشابهة الأخرى،وكان من نتيجة سعي عدد من الباحثين في هذا المجال أن توصلوا إلى الخصائص الآتية (Morrison & Robinson:1997:228):-

1- العقد النفسي ذو طبيعة حسية وشخصية (Perceptual and idiosyncratic) إذ إن معتقدات الفرد التي تشكل علاقات التوظيف عنده لا تستلزم بالضرورة مشاركة المنظمة فيها.

2- يستند العقد النفسي إلى الوعود المدركة (Perceived promises)،والوعد عبارة عن أية وسيلة اتصال بخصوص غرض مستقبلي. والغرض المستقبلي يمكن ترجمته من خلال الوثائق المكتوبة أو المناقشات الشفوية أو الممارسات والسياسات المنظمية. إن تنوع المصادر يعني إن العقد النفسي ذو بناء هيكلي واسع لا

يتضمن فقط الالتزامات الرسمية والعقود الضمنية بل كذلك الالتزامات المدركة الناتجة عن وسائل تكون أكثر ضمنية (More implicit means).

3- تتكون العقود النفسية داخل الأفراد فقط وتمثل معتقداتهم بخصوص الالتزامات بينهم والمنظمات التي يعملون فيها ،وليس بينهم وشخص محدد داخل المنظمة (مدير قسم مثلا)، ولقد أشارت (Rousseau:1989:126) إلى هذه الخاصية بقولها إن المنظمة توفر السياق الذي ينشأ فيه العقد النفسي، ولكنها في الواقع لا يمكن إن تكون الطرف الثاني في ذلك العقد لأنها لا يمكن إن (تدرك) التزاماتها ،على الرغم من إن المديرين فيها يمكن إن يدركوا وبصورة شخصية العقد النفسي ويتصرفوا بناء عليه.

4- تتميز العقود النفسية بوجود نوعين منها وهي العقود النفسية المعاملاتية (Transactional) والعلائقية (Relational). في العقود المعاملاتية يميل الأفراد لتفضيل المكافآت المادية مقابل أعمالهم ،فضلا عن تحبيذهم الالتزام قصير الأمد مع المنظمة، أما في العقود العلائقية فيميلون لتفضيل المكانة والتقدير وفرص التطور، ويحبذ الأفراد هنا الالتزام طويل الأمد (Ballou:2013:5).

أما بخصوص العناصر التي يتكون منها العقد النفسي فقد أشار كل من (Shore & Tetrick:1994:92) أنه يتكون من ثلاثة عناصر هي (الوعد المدرك، والدفع، والقبول). (فالوعد المدرك) يعني الالتزام بأداء عمل مستقبلي ،وهذه الوعود قد يتم إصالتها مباشرة من وكيل المنظمة ،أو من خلال استقراء الفرد لتصرفات المنظمة خلال مواقف معينة. أما (الوفاء بالالتزامات) فيحصل عندما يقوم الشخص بتقديم عمل ما في مقابل الوعد المدرك الذي يمثل قيمة معينة لذلك الفرد، وهذا الوفاء عندما تقوم المنظمة بمكافأة الفرد بطريقة تتوافق مع الوعد المدرك من قبله. العنصر الأخير من عناصر العقد النفسي هو (القبول) وتعني موافقة الفرد الطوعية على شروط العقد ، الأمر الذي يعني إمكانية محاسبة كلا الطرفين عن شروط العقد ،كون كلا الطرفين مسؤولين عن تنفيذ التزاماته.

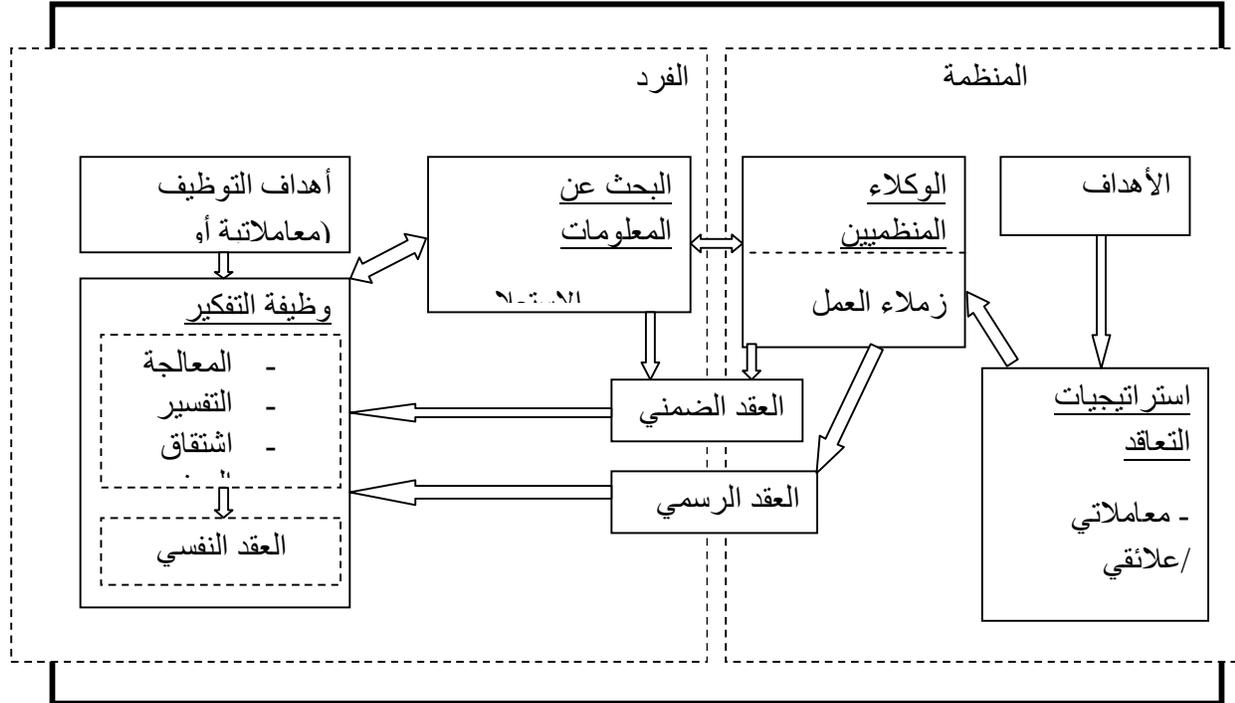
#### 1-4: أهمية العقد النفسي:

انطلاقاً من تأثر العديد من الباحثين والكتاب بالمدخل الحديث للعقد النفسي الذي ينظر له على أنه نموذج ذهني يستخدمه الأفراد من أجل تفسير الأحداث والوقائع التي تحصل ضمن علاقات التوظيف ،ومن ثم التصرف وفقاً لتلك التفسيرات (Rousseau:1995)، ومن ثم يمكن النظر إليه على أنه القلب الذي يشكل معتقدات الأفراد بخصوص ما الذي سيحصل داخل المنظمة وما المطلوب منها بالمقابل. وعليه تبرز أهمية العقد النفسي من كونه الوسيلة التي يمكن بواسطتها للأفراد تفسير علاقاتهم الوظيفية والتنبؤ بمخرجاتها، كما أنه يوفر دافعا ذاتيا للرقابة ، ويساعد الأفراد على منحهم القدرة على التأثير في مكانتهم في المنظمة طالما أنهم أصبحوا جزء من العقد وان مكانتهم ترتبط بمدى تنفيذهم للالتزاماتهم ،ومن ثم يقلل من حالة عدم التأكد لديهم بخصوص المستقبل (Sharpe:2006:3). ويمكن من خلال إدراك المنظمة لمستوى العقد النفسي لدى العاملين فيها إن ترتقي بمستوى أدائها حيث إن الأفراد يوازنون بين ما يقدموه من مساهمات وما يحصلون عليه من إغراءات (Anderson & Schalk:1998:640). هذا من جانب الأفراد ،أما أهميته من جانب المنظمة فيمكن لها التنبؤ بجوده مخرجات الأفراد لديها ،وكذلك يوفر للمنظمة إمكانية التنبؤ بنوعية المكافآت التي يرغب العاملين بالحصول عليها في مقابل استثمار وقتهم وجهدهم داخل المنظمة ،ومن ثم تصميم نظم المكافآت والحوافز الملائمة لهم (Hiltrop:1996:36; Strong:2003:18).

#### 1-5: كيفية نشوء العقد النفسي:

بما أن العقد النفسي عبارة عن نموذج ذهني لذلك نجد إن لكل فرد عقده النفسي الخاص الذي يختلف عن غيره حتى وإن عملوا في الوظيفة نفسها ،ويشير (Dunahee & Wanger:1974) إن العقد النفسي ينشأ أساسا في مرحلة المفاوضة على التعيين لأنه لا يتضمن فقط كم تدفع المنظمة مقابل حجم العمل المنجز ولكنه يتضمن أيضا طبيعة وقوة الالتزامات الناشئة بين الطرفين (Shore & Tetrick :1994:95). وكما تمت الإشارة له سابقا فإن الفرد العامل يمكن إن يدرك التزاماته ليس من خلال الاتفاق الصريح فقط بل من خلال ملاحظة تصرفات المنظمة وإدراك خصائصها الرئيسية (Ntege:2010:12)، ولذلك نجد إن الأفراد يبحثون عن المعلومات خلال مدة الاختيار والتعيين من أجل إدراك التزاماتهم. ولكن تشير (Rousseau:1989) إن العقد النفسي يتكون داخل الفرد ضمن بيئة ذات طبيعة ديناميكية ومتغيرة ، وإن الفرد العامل يتفاعل مع طيف واسع من وكلاء التغيير داخل المنظمة والذين قد يرسل كل واحد منهم رسائل متنوعة ليتلقاها الفرد العامل سواء كانت مكتوبة أو شفوية، عليه كيف يمكن للفرد إن يكون عقده النفسي؟. قدمت (Rousseau:1989:125) تصورا محدد حول كيفية نشوء العقد النفسي يبدأ من مرحلة التفاعل التي تتضمن تقدم الفرد للعمل ضمن منظمة معينة ، الأمر الذي سينشأ عنه تكوين توقعات متبادلة بين الطرفين مثلا الاعتقاد إن العمل الجاد سيؤدي إلى استمرار عقد التوظيف ،ثم تبدأ مرحلة تكوين أنماط متسقة من تبادل الإغراءات والمساهمات مثلا الحفاظ على رضا العاملين يتطلب بذل جهود كبيرة منهم. ينتقل العقد النفسي في مراحل تكوينه إلى مرحلة تكوين الثقة من خلال علاقات تم اختبارها ،النصل إلى مرحلة العقد النفسي الذي ينتج عن اعتقاد الفرد إن المساهمات التي يقدمها للمنظمة تلزمها بتقديم ما يقابلها ويوازها في المقابل قدم (Shore &

(Tetrick:1994:96) تصورا يكاد يكون أكثر وضوحا من حيث انه يشرك طرفي العلاقة في عملية تكوين العقد النفسي، فقد أشارا إن تكوين العقد النفسي ما هو في الحقيقة إلا عملية تفاعل بين العاملين وبينتهم المنظمة، وان العاملين يؤثران ويتأثرون بالمواقف المختلفة التي يواجهونها، وهذا ما يفسر حقيقة كون إن كل فرد له عقده النفسي الخاص به لان ذلك ناتج عن خصوصية العملية التفاعلية، ويبين الشكل الآتي تصور الباحثين أعلاه لعملية تكوين العقد النفسي:



Source (Shore & Tetrick:1994:96)

1-6: عمليات العقد النفسي

ربما يمكن تكوين تصور واضح عن العقد النفسي من خلال فهم عملياته (الاختراق Breach، والانتهاك Violation) وتأثيرهما في مجمل السياق التنظيمي. لقد استخدم الباحثون في مجال العقد النفسي المصطلحين أعلاه على إنهما مصطلحان مترادفان (العطوي:2012: 9)، بينما فرق ( Morrison & Robinson:1997) بين المفهومين من خلال طرحهما لآتمودج مفاهيمي يبين كيفية تطور عمليات العقد النفسي وما العوامل المؤثرة والتي تسهم في تكوين كل منهما. إن اختراق العقد يشير بشكل عام إلى حالة إدراك الفرد إن المنظمة فشلت في تلبية التزام أو أكثر من الالتزامات التي اعتقد الفرد أنها ملزمة بتنفيذها معه (Morrison & Robinson:1997:230)، فيما انطلق (Knights & Kennedy:2005:58) من نظرية التوازن في توضيح مفهومهما لحالة اختراق العقد النفسي من حيث أنها (حساب عقلي حول مقارنة الفرد بين ما يستلمه قياسا بما وعد به). وتسهم عدة عوامل في خلق حالة إدراك الفرد إن المنظمة قد خرقت العقد النفسي، من هذه العوامل (الإنكار) (Reneging) ويحصل عندما يدرك وكيل المنظمة إن هناك التزامات متبادلة مع الأفراد ولكنه يعلم بعدم إمكانية الوفاء بها (Johnson & Ol'earry-Kelly:2003:629)، العامل الآخر هو (التناقض) (Incongruence) الذي يحصل بسبب امتلاك كل من وكيل المنظمة والفرد فيها تصورات مختلفة عن الالتزامات المتبادلة وطبيعتها. العامل الأخير الذي يسهم في إدراك حالة الاختراق من قبل الفرد هو انتباه ومراقبة الفرد لمدى تنفيذ المنظمة لالتزاماتها (Vigilance) (Robinson & Morrison:2000:528). وما ينبغي الالتفات له هنا هو إنه ليس كل خرق مدرك للعقد النفسي سيقود حتما إلى شعور الفرد بانتهاك العقد، وفي الواقع إن ذلك يعتمد على أمور كثيرة من أهمها كيفية تفسير الفرد لدرجة استجابة المنظمة لالتزاماتها (راجع شكل 2)، وهذا الأمر يعتمد بدرجة كبيرة على الأتمودج الذهني للفرد، إضافة إلى نوع العقد النفسي الذي يحمله هل هو من النوع المعاملاتي أو الإعلاني، حيث إن الفرد الذي يحمل العقد من النوع الثاني يكون أقل عرضة للانتقال إلى مرحلة الانتهاك من الفرد الذي يحمل العقد الأول. (Tekleab etal:2005;Dulac etal:2008;Rousseau:2000;Schaupp:2012).

العملية الثانية من عمليات العقد النفسي هي الانتهاك والذي يعبر عن حالة شعورية فعالة تتبع (عند توفر شروط معينة) اعتقاد الفرد إن المنظمة فشلت في تلبية التزاماتها (Morrison & Robinson:1997:230). أو يمكن تعريفه بأنه حالة شعورية سلبية تتبع شعور الفرد باختراق العقد النفسي (Schauup:2012:19). عليه يمكن النظر إلى الانتهاك على أنه محصلة أو ناتج عملية الاختراق، وهذا الناتج على الأغلب يكون خليط من مشاعر خيبة الأمل ومشاعر الألم والحزن، وانعدام الثقة لأن انتهاك العقد النفسي عرض علاقات التوظيف بين المنظمة والفرد إلى صدمة كبيرة متمثلة في إن الانتهاك عرض جوهر علاقة التوظيف (الثقة وحسن النية) إلى الخطر (Rousseau:1989:128). إن ردة فعل الأفراد تجاه شعورهم بالانتهاك تتنوع وقد تأخذ شكل ترك العمل وإنهاء علاقة التوظيف، أو المطالبة بتعديل سلوك المنظمة الذي تسبب بخرق العقد النفسي من خلال إجراء المفاوضات مع وكلائها، أو الصمت وتجاهل الانتهاك وهو ما يمثل حالة الاستجابة السلبية على أمل تحسن الظروف مستقبلاً ويتبع هذه الحالة خفض سقف الالتزامات المدركة من قبل الفرد، أما الاستجابة الأخيرة فهي إهمال الفرد للواجبات المكلف بها، وشعوره بحالة من اللامبالاة تجاه المنظمة (Brewerton:2000:10).

## 2. الاغتراب الوظيفي

ركزت الدراسات التي تناولت موضوع الاغتراب الوظيفي على توضيح امتداداته التاريخية وتأثيره في أمور تنظيمية معينة مثل العزلة التنظيمية والقيادة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية واكتساب خبرات العمل (Banai & Reisel:2007; Banai et al:2004; Judge & Colquitt:2004; Sarros et al:2002; Mendoza & Lara:2007; Sulu et al:2010). ولكن لم يتم العثور على دراسة تهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين عمليات العقد النفسي والاغتراب الوظيفي وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتوضيحه.

## 2-1: مفهوم الاغتراب الوظيفي

جاء الاغتراب في اللغة العربية بمعنى النفي والابتعاد عن الوطن (ابن منظور:1955: 639)، أما في اللغة الإنجليزية نجد إن كلمة (Alienation) مشتقة من الأصل اللاتيني (Alienali) وتعني الإبعاد أو سبب حدوث انفصال ما (Mendoza et al:2007:57)، ومن ثم يعني الاغتراب من منظور اللغتين الانفصال عن شيء اعتاد عليه الإنسان وانتقاله إلى حالة غير مرغوب فيها من الناحية النفسية.

من ذلك نجد إن الاغتراب الوظيفي يمثل حالة انفصال الفرد العامل عن المنظمة التي يعمل فيها، ومن ثم تصبح الأنشطة الوظيفية بالنسبة له شأن خارجي (Exterior affair) وليس جزء من طبيعة ذلك الشخص، ولن يشعر بالرضا من ممارسة تلك الأنشطة، وسوف يضغط على نفسه ويتجاهلها في سبيل تحقيق أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها ولا علاقة له بها (Moghimi:2001:408; Rajacepour et al:2012:190).

وعلى الرغم من اتفاق كل البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الاغتراب من أن أول من أصل نظرياً لهذا المفهوم ووضع له أسس علمية يمكن الاعتماد عليها هو (Marx) من خلال كتابه الشهير (المخطوطات الاقتصادية والفلسفية) (Nelson & Donohue:2006:3) إلا إننا يمكن إن نجد جذور لمفهوم الاغتراب في العديد من الحقول مثل علم اللاهوت والفلسفة وعلم الاجتماع والنفس (Nair: 2006:1). من وجهة نظر (Marx) الاغتراب الوظيفي هو حالة انفصال الفرد العامل عن محيطه الوظيفي (Ownership)، وهذا الاغتراب ناتج بالدرجة الأساس من الرأسمالية التي تسلب الفرد حرية التصرف أثناء عمله، وتقيد إمكانية اتخاذ قرارات تخص طريقة أداء العمل (التخصص وتقسيم العمل)، ولقد ميز بين ثلاث أنواع من الاغتراب الوظيفي وهي (1) حالة اغتراب العامل عن ناتج عمله (2) حالة اغتراب العامل عن طريقة الإنتاج (3) حالة اغتراب العامل عن المجتمع. وعلى هذا الأساس يرى (Marx) إن الاغتراب إنما هو حالة خارجية مفروضة على الفرد من سياق عمله، وليس حالة نفسية داخلية نابعة من الفرد ذاته، وهذا السياق سلكه (Weber) فقد رأى إن الاغتراب ناتج عن إدراك الفرد لفقدانه الحرية في السيطرة على أعماله. من جانبه رأى (Fromm:1955:120) إن الاغتراب الوظيفي يعني الحالة التي يستشعر فيها الفرد انفصاله عن ذاته، وهو بذلك يعد الاغتراب ينبع من مصدر داخلي. ولقد حظي العمل الرائد ل (Seeman:1959) بعنوان (في معنى الاغتراب) أهمية كبيرة من قبل الباحثين اللاحقين إذ تأثروا كثيراً بما طرحه من مكونات للاغتراب الوظيفي التي صنفها بأنها خمسة مكونات أو أبعاد (ضعف القوة التأثيرية، اللاهوائية، نقص المعايير، الانعزالية، والاضطراب الذاتي). أما (Horowitz:1966:231) فيشير إنه (انفصال شديد للفرد يبدأ أولاً عن العالم بشكل عام ثم يتطور ليشمل الأفراد ثانياً، ثم ينتهي بالاغتراب عن الأفكار التي يحملها باقي الأفراد عن متغيرات الحياة المختلفة)، وهذا يعني إن الباحث أعلاه يعزو الاغتراب لحالة نفسية داخلية وليس لمؤثرات خارجية. وينظر (Hirschfeld & Field:2000:790) إلى الاغتراب على أنه (درجة انعزال الفرد عن العمل المناط به)، في حين (Rovai & Wighting:2005:98) الاغتراب الوظيفي على أنه (فقدان الإحساس بالانتماء إلى أي جماعة داخل العمل أو خارجه)، وهذا يعني الإحساس بالانعزال الاجتماعي.

إن تعقيد مفهوم الاغتراب الوظيفي وتنوع المعاني التي يمكن إلحاقها بالمصطلح جعل من الصعب استخلاص مفهوم واحد يحظى بمقبولية أغلب الباحثين والدارسين، ولكن بشكل عام يمكن القول إن الاغتراب الوظيفي (يمثل إدراك داخلي لحصول حالة من الصراع بين الحالة النفسية للفرد وما تتطلبه المنظمة ينتج عنه انفصال ذات الفرد عن ذات المنظمة ومن ثم انزاعه عنها).

## 2-2: المنظورات الفلسفية للاغتراب

على الرغم من تعدد المنظورات الفلسفية التي يمكن من خلالها دراسة ظاهرة الاغتراب الوظيفي، إلا أنه سيتم التركيز على أهم ثلاث منظورات وهي (Marx; Weber; Mannheim):

1- المنظور الفلسفي لـ (Marx): رأى (Marx) الاغتراب بأنه حالة نفور الشخص من نفسه، وهذا النفور أو الانفصال يأخذ أربعة أشكال رئيسية هي (انفصال الفرد عن إنتاجه، وانفصال الفرد عن نفسه، وانفصال الفرد عن مجتمعه، وانفصاله عن طبيعته). إن منظور (Marx) للاغتراب متجذر في فلسفته بخصوص طبيعة الإنسان والعمل، ولفهم الاغتراب من وجهة النظر هذه يتطلب الأمر فهم فلسفة (Marx) بهذا الخصوص (Islam:4). من خلال عملية الإنتاج (حسب رأي Marx) يعكس الإنسان نفسه في الأشياء التي ينتجها، ومن ثم فمن خلال تلك الأشياء يدرك الإنسان تميزه، ومن ثم يلعب الإنتاج دوراً أساسياً في إدراك الفرد لطبيعته الإنسانية، وإن إنتاجه للأشياء إنما هو في الواقع (يعكس إحساسه للعالم الخارجي)، ومن ثم فالفرد يعد مدركا لنفسه عندما يقوم بإنتاج أشياء تعكس ما يشعر به تجاه العالم، وهذا الأمر متعذر بالنسبة لواقع الحال الذي يتطلب من الفرد بذل جهوده في سبيل إنتاج منتجات تباع للآخرين وحسب أوقافهم، فهنا يحصل انفصال الفرد عن إنتاجه. وبما إن وسيلة تحقيق الإنتاج هي جهد العامل من ثم يعد هذا الجهد (Labour) الوسيلة لأدراك الفرد لنفسه، وإن هذا الجهد بالنسبة لـ (Marx) يعد هدفاً بحد ذاته عليه فانه سعى لأن يكون الجهد مجانياً وتطوعياً، ولكن في المجتمع الرأسمالي يتم تحويل الجهد إلى بضاعة، ومن ثم فيجب على العمال هنا بيع جهودهم مقابل الأجور وهنا يحصل انفصال الفرد عن ذاته. ومع تطور الفكر الرأسمالي وانشغال الأفراد بالعمل لصالح الغير سيحصل انفصال الفرد عن مجتمعه، وأخيراً انفصاله عن طبيعته الإنسانية لذلك وبشكل عام نرى إن فقدان الفرد لسيطرته على بيئته الخاصة هو ما يولد الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر (Marx).

2- المنظور الفلسفي لـ (Weber): حدد (Weber) قوى الاغتراب في المجتمع الغربي على أنها سياسية واجتماعية أكثر منها اقتصادية، حيث أشار إن المجتمع الغربي إنما هو حصيلة تفاعل قوى مثل الرأسمالية والديمقراطية والبيروقراطية ضمن الإطار العقلاني (Islam:17)، ولقد لاحظ (Weber) إن تلك القوى تتفاعل وتتعاون مع بعضها البعض الأخر في سبيل تشييد مجتمع غربي متحضر. إن الاغتراب الوظيفي من هذا المنظور يتمحور على الإفراط في تبني البيروقراطية بعدها أفضل وسيلة لتحقيق العقلانية من خلال تركيزها على قواعد محددة وواضحة والاعتماد على إجراءات حسابية ورياضية كلما أمكن ذلك. لقد كان (Weber) من أوائل علماء الاجتماع الذي نبه لخطر الإفراط في تبني البيروقراطية من حيث تجاهلها لشخصية الفرد وعملها على (مكننة) علاقاته مع الآخرين. ولقد لاحظ (Weber) إن النظام البيروقراطي لن يؤدي إلى حصول انفصال لدى (العمال) فقط، بل إن هذا الانفصال سيشمل كل العاملين في النظام الاجتماعي مثل الإداريين والمدارس والمستشفيات والجيش وحتى مراكز البحث العلمي، وبذلك يكون هو أول من نبه إلى إن الاغتراب بسبب البيروقراطية سيشمل كل شرائح المجتمع، وهذا بالتأكيد يعد تطوراً عن مفهوم (Marx) عن الاغتراب (Fromm:1955:56).

3 - المنظور الفلسفي لـ (Mannheim): تعمل الفلسفة على توحيد عمل الفيلسوفين السابقين وتستمد معظم أفكارها منهما. جوهر هذه الفلسفة ينطلق من الافتراض الآتي: إن الفرد عندما يقوم بتقديم عمل (Work) معين فإن هذا العمل يعبر عن طبيعته الخالقة، ولكن ومع مرور الزمن تصبح تلك الأعمال محكومة بقوانينها الخاصة، وستصبح رموز لتقافة معينة، وتكون أكبر من الأفراد الذين قاموا بإنتاجها. وعبر التاريخ سنتقل تلك الأعمال إلى أفراد آخرين بشكل معتقدات وفنون وعلوم أو بشكل نمط حياة اجتماعي ومن ثم فإن الفجوة بين من قام بتقديم تلك الأعمال ومن قام بإنشائها ستتوسع شيئاً فشيئاً، وبالمحصلة النهائية ستصبح كيانات منفصلة قائمة بذاتها، وباستمرار تلك العملية ستصبح الأشياء أكثر غربة عن الأفراد الذين قاموا بإنشائها (Stupak:1971). هذا في المرحلة الأولى، أما في المرحلة الثانية فستتجاوز الثقافة الأفراد، وستعمل هي على تحديد ما الذي يجب على الأفراد القيام به، ومن ثم سيصبح الأفراد مجرد (لاعبي ادوار)، ومن ثم سيفقدون الحافز الداخلي للابتكار، الأمر الذي سيؤدي إلى فقدان روح الابتكار مما سيجعل الفرد يشعر بالاغتراب عن نفسه (Islam: 12). من ذلك يستدل أنه وطالما إن لكل مجتمع ثقافة معينة فإنه من وجهة نظر (Mannheim) كل فرد سيحس بالاغتراب عن مجتمعه بدرجة معينة، وإن الفرد والثقافة يعتمد كلاهما على الأخر بصيغة تبادلية (Mutually)، والثقافة لا يمكن إن تكون منتجة ما لم تحظ بالإحاطة وبشكل كامل من قبل الفرد. لم يركز (Mannheim) على الجهد المادي للفرد في تفسيره للاغتراب، وإنما ركز على الجهد الفكري الذي يمكن إن ينتقل على أساس معتقدات وفنون وعلوم، كما إنه ركز على الأفراد المبدعين الذين (ينتجون) الثقافة وليس على الثقافة بذاتها.

## 3-2: أبعاد الاغتراب الوظيفي:

قدم (Seeman:1959:783) خمسة أبعاد للاغتراب الوظيفي حظيت بمقبولية معظم الباحثين الذين تناولوا الموضوع على الرغم من إن هناك من قصرها على أربعة أبعاد (Dean:1961)، وفيما يأتي توضيح مختصر لكل بعد:

1- ضعف القدرة على التأثير (Powerlessness): وفقاً لأنموذج التقييم الإدراكي (Cognitive appraisal model) فإنه عندما يشعر الفرد بالأذى من حادثة معينة فإنه سيحاول وبكل الوسائل دفع الأذى عنه أو حتى تقليل أثاره إلى ابعده الحدود، وفي حال عدم استطاعته ذلك فإنه سيشعر بحالة من ضعف القدرة على التأثير (Ceylan & Sulu:2011:67). وعليه فإن ضعف القدرة على التأثير تعني (درجة اعتقاد الفرد إن سلوكه لن يحدد مخرجات عملية معينة)، أما (Separd:1977:13) فيشير إنه (العجز المدرك عن السيطرة على سياقات عملية معينة). إن ضعف القدرة على التأثير تنبع من أربعة أسباب رئيسية وهي (فصل ملكية وسائل الإنتاج عن الاستهلاك، وعدم القدرة على التأثير في السياسات الإدارية، وضعف القدرة على التأثير في ظروف التوظيف، وضعف القدرة في التأثير على عملية الإنتاج) (Blauener:1964).

2- اللاهدفية (Meaninglessness): تعرف بأنها (درجة إدراك الفرد بعدم قدرته على التنبؤ بنتائج تصرفاته) (Ganesh & Josep:2011:201)، بمعنى عدم قدرة الفرد على إدراك حجم مساهمته ضمن نظام إنتاجي كبير ومعقد، وتظهر هذه الحالة بشكل كبير في المنظمات التي تعتمد على البيروقراطية الشديدة التي تعتمد معايير منمطة للعمليات الإنتاجية وكذلك على التخصص وتقسيم العمل (Blauener:1964)، وفي ذلك ما يدعمه فلسفة (Marx) و (Weber).

3- اللامعيارية (Normlessness): تعرف بأنها (درجة إدراك الفرد للحاجة إلى اعتماد بعض التصرفات غير المقبولة اجتماعياً لتحقيق أهداف يقع تحقيقها ضمن مسؤوليته) (Ganesh & Josep:2011:201). إن المصطلح أعلاه مشتق من مفهوم (Anomie) الذي جاء به (Durkheim) ويستخدم للإشارة إلى الموقف الذي يتم فيه خرق المعايير الاجتماعية من قبل الفرد، ولذلك استخدم المصطلح (Anomie) للإشارة إلى انفصال الفرد عن معايير المجموعة وشعوره بعدم وجود هدف محدد لسلوكه (Nair: 2006:16).

4- الانعزالية (Isolation): تحصل حالة الانعزال عندما يشعر الفرد إن معايير أو مرشادات السلوك لا تؤدي دوراً فاعلاً في توجيهه بالشكل الذي يحقق الأهداف الشخصية (Mendoza & Lara:2007:59)، أما (Blauener: 1964:15) فيعرفه بأنه فقدان الإحساس بالانتماء وعدم الانسجام مع المنظمة (Nelson & Odonohue, 2007, p:7). أما (Ganesh & Josep:2011:201) فيرون الانعزالية على أنها (شعور الفرد بانعزاله أو رفضه من قبل الأعضاء الآخرين في المنظمة).

5- غربة الذات (Self –Estrangement): هي درجة شعور الفرد باعتماده على سلوكيات معينة بهدف تحقيق منافع مستقبلية (Ganesh & Josep:2011:201)، ومن وجهة نظر (Seeman:1959:790) فإن غربة الذات تعني إحساس الفرد بان ما حققه في حياته هو في الواقع أقل بكثير مما ينبغي تحقيقه، وهذا ما يحصل عندما يعمل الفرد في أعمال يشعر أنها بالمحصلة النهائية تصب في مصلحة أفراد آخرين وليس في مصلحة تلبية الحاجات الشخصية للفرد نفسه (Shepard:1977)، بالسياق يشير (Blauener:1964:26) إن العمل الذي لا يستثير القدرات الفريدة للفرد سواء كانت الكامنة أم الشخصية فإنه سيكون عاملاً مساعداً على تحقيق غربة الذات.

## 4-2: عواقب الشعور بالاغتراب الوظيفي:

يمكن النظر إلى الاغتراب الوظيفي على أنه أزمة وجود شخصية تنتج عن وجود توترات شديدة بين (الأنا) ومتطلبات الحياة الحديثة للمنظمات، وذلك قد ينتج عنه أن استجابة الفرد لهذه التوترات قد تأخذ الأشكال الآتية (Nelson & O'Donohue:2007:3):

- 1- إدراك التناقض الذي سينتج عنه انتهاج سلوكيات منحرفة أثناء العمل.
- 2- حصول حالة من مقاومة اللاوعي لدى الفرد الأمر الذي سينعكس عنه حصول اضطرابات نفسية تؤثر في سلوكياته الوظيفية والشخصية.
- 3- قيام الفرد بتطوير قدراته الشخصية وتنمية تطلعاته للعمل خارج إطار المنظمة.
- 4- تفعيل المشاركة في العمل الجماعي مثل النقابات والاتحادات العمالية.

الجانب العملي للبحث

أولاً. مقاييس البحث

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

## 1. اتساق وثبات مقاييس البحث

قام الباحثان بالتأكد من اتساق وثبات مقاييس البحث بطريقة ألفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للمقاييس باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ الموضح ولقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.77) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.75)، وتدل على الاتساق الداخلي للمقياس.

## جدول (2) ملخص مقاييس البحث

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس
اختراق العقد النفسي Bre.	3	(Robinson & Morrison, 2000)
انتهاك العقد النفسي Vio.	4	
العقد النفسي Psy.	7	
الاغتراب الوظيفي: Alie.	16	Mendoza & Lara:2007, Ganesh & Joseph:2011,2010, حسين
1. ضعف القدرة على التأثير. pow.	4	
2. اللاهدفية Mea.	3	
3. اللامعيارية Norm.	3	
4. الانعزالية Iso.	3	
5. غربة الذات Self-E.	3	

المصدر: من إعداد الباحثون

## 2. الصدق الظاهري لمقاييس البحث:

بهدف التأكد من الصدق الظاهري لمقياس البحث تم عرضه بصيغته النهائية على عدد من المختصين (ملحق 2)، ولقد تم الأخذ بالملاحظات التي أبدوها وتعديل فقرات المقياس بما يتلاءم والمقترحات التي أبدوها ثانياً: الإحصائيات الوصفية :

يلاحظ في الجدول ( 3 ) مصفوفة الارتباط والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة :

## 1. اختراق العقد النفسي (Bre.)

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير اختراق العقد النفسي (3.08) بانحراف معياري عام بلغ (0.63). إن قيمة الوسط الحسابي أعلاه تدل على إدراك عينة الدراسة إن المتغير المذكور متوافر في جامعة كربلاء بدرجة معتدلة، ويدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يدل على اتساق إجابات أفراد العينة بخصوص المتغير.

## 2. انتهاك العقد النفسي (VIO)

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير انتهاك العقد النفسي (2.85) بانحراف معياري عام بلغ (1.15). إن قيمة الوسط الحسابي أعلاه تدل على إدراك عينة الدراسة إن المتغير المذكور متوافر في جامعة كربلاء بدرجة منخفضة، وأنه لم ينل الاتفاق الكافي من قبل الموظفين ويدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت مرتفعة مما يدل على ضعف اتساق إجابات أفراد العينة بخصوص المتغير.

## 3- العقد النفسي (Psy.)

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير العقد النفسي (2.97) بانحراف معياري عام بلغ (0.81). إن قيمة الوسط الحسابي أعلاه تدل على إدراك عينة الدراسة إن عمليات العقد النفسي متوافرة في جامعة كربلاء بدرجة منخفضة، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت أقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، وأنه لم ينل الاتفاق الكافي من قبل الموظفين ويدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يدل على قوة اتساق إجابات أفراد العينة بخصوص المتغير.

## 4. ضعف القدرة على التأثير (Pow.)

نال متغير ضعف القدرة على التأثير وسطاً "حسابياً" موزوناً عاماً بلغ (3.10) وبانحراف معياري عام بلغ (0.56). إن النتيجة المذكورة تعني إدراك عينة الدراسة لتوافر هذا البعد في جامعة كربلاء بدرجة معتدلة، لأن

قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من قيمته الفرضية البالغة (3)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها.  
5. اللاهدفية (Mea).

نال متغير اللاهدفية وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (4.04) وبانحراف معياري عام بلغ (0.75). إن النتيجة المذكورة تعني إدراك عينة الدراسة لقوة توافر هذا البعد في جامعة كربلاء، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من قيمته الفرضية البالغة (3)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها عن هذا المتغير.  
6. اللامعيارية (Norm).

حقق متغير اللامعيارية وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.07) وبانحراف معياري عام بلغ (0.73). إن النتيجة المذكورة تعني إدراك عينة الدراسة لتوافر هذا البعد في جامعة كربلاء بدرجة معتدلة، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من قيمته الفرضية البالغة (3)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها عن هذا المتغير.  
7. الانعزالية (Iso).

نال متغير الانعزالية وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.07) وبانحراف معياري عام بلغ (0.84). إن النتيجة المذكورة تعني إدراك عينة الدراسة لتوافر هذا البعد في جامعة كربلاء بدرجة معتدلة، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من قيمته الفرضية البالغة (3)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها عن هذا المتغير.  
7. غربة الذات (Self-E).

نال متغير غربة الذات وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.7) وبانحراف معياري عام بلغ (0.63). إن النتيجة المذكورة تعني إدراك عينة الدراسة لتوافر هذا البعد في جامعة كربلاء بدرجة عالية، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من قيمته الفرضية البالغة (3)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها عن هذا المتغير.  
8. الاغتراب (Alie).

حقق متغير الاغتراب الوظيفي وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.40) وبانحراف معياري عام بلغ (0.38). إن النتيجة المذكورة تعني إدراك عينة الدراسة لتوافر بعد الاغتراب الوظيفي في جامعة كربلاء بدرجة فوق المعتدلة، لأن قيمة الوسط الحسابي كانت اكبر من قيمته الفرضية البالغة (3)، وما يدعم ذلك إن قيمة الانحراف المعياري كانت منخفضة مما يعني تقارب إجابات العينة وقوة اتفاقها حول هذا المتغير.  
جدول ( 3 ) مصفوفة الارتباط، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث (N = 57)

Alie	Self	Iso	Norm.	Mea.	Pow.	Psy.	Voi.	Bre.
								1 Bre.
							1 *0.63	Voi.
							*	
						1 *0.953	*0.83	Psy.
						*	*	
					1 0.019-	**0.44-	0.029	Pow.
					1 0.06-	*0.40	*0.375	0.325 Mea.
					*	*	*	
			1 0.26	0.091	*0.52	*0.505	*0.43	Norm
					*	*	*	.

	1	0.215	0.036	0.045	0.176	0.168	0.148	Iso.
	1	0.23	0.031-	0.18	0.23	0.07	0.036	Self
1	*0.55	*0.61	*0.59	*0.54	*0.40	*0.44	**0.41	Alie.
	*	*	*	*	*	*	*	
3.4	3.72	3.07	3.07	4.04	3.10	2.97	2.85	3.08
0								
0.3	0.63	0.84	0.73	0.75	0.56	0.81	1.15	0.63
8								

المصدر: من إعداد الباحثين

\*معنوي عند مستوى 5%.

\*\* معنوي عند مستوى 1%.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات التي انبثقت عن البحث، وحسب طبيعة كل فرضية وعلى النحو الآتي:

1- اختبار الفرضية الأولى:

استخدم الباحثان الانحدار الخطي البسيط لقياس الآثار المباشرة لاختراق العقد النفسي على الاغتراب الوظيفي وحسب الجدول الآتي:

جدول ( 4 ) اختبار الفرضية الأولى

R <sup>2</sup>	F	Bre.		مستقل
		β	A	
0.16	10.42	0.243	2.65	تابع
				Aile.

يتبين من الجدول أعلاه إن قيمة معامل انحدار اختراق العقد النفسي على الاغتراب الوظيفي (0.243) وهي قيمة موجبة، وتدل على إن الشعور بالاغتراب الوظيفي سيزداد بمقدار (0.243) إذا ازداد شعور الموظفين باختراق الجامعة لعقدهم النفسي، وما يدعم ذلك إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار بلغت (10.42) وهي قيمة معنوية عند مستوى (5%)، ولقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.16) ما يعني إن اختراق العقد النفسي يفسر ما نسبته (16%) من التغيرات التي تطرأ على شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي في جامعة كربلاء. إن النتائج أعلاه تدعم صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الشعور باختراق العقد النفسي والاغتراب الوظيفي.

1- اختبار الفرضية الثانية:

استخدم الباحثان على الانحدار الخطي البسيط لقياس الآثار المباشرة لانتهاك العقد النفسي على الاغتراب الوظيفي وحسب الجدول الآتي:

جدول ( 5 ) اختبار الفرضية الأولى

R <sup>2</sup>	F	Voi.		مستقل
		β	A	
0.17	11.03	0.14	3.01	تابع
				Aile.

يتبين من الجدول أعلاه إن قيمة معامل انحدار انتهاك العقد النفسي على الاغتراب الوظيفي (0.14) وهي قيمة موجبة، وتدل على إن الشعور بالاغتراب الوظيفي سيزداد بمقدار (0.14) إذا ازداد شعور الموظفين باختراق الجامعة لعقدهم النفسي، وما يدعم ذلك إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار بلغت (11.03) وهي قيمة معنوية عند مستوى (5%)، ولقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.17) ما يعني إن انتهاك العقد النفسي يفسر ما نسبته (17%) من التغيرات التي تطرأ على شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي في جامعة كربلاء. إن النتائج أعلاه تدعم صحة الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الشعور بانتهاك العقد النفسي والاغتراب الوظيفي.

#### 1- اختبار الفرضية الثالثة:

استخدم الباحثان تحليل المسار (Path analysis) وبطريقة تحليل الانحدار من اجل قياس الآثار غير المباشرة لاختراق العقد النفسي على الشعور بالاغتراب الوظيفي وحسب المسار الانحداري الآتي :

2- الشعور بالاختراق-----الشعور بالانتهاك-----الشعور بالاغتراب.  
ولقد كانت نتائج الأثر للمسارات الانحدارية أعلاه حسب الجدول الآتي :

جدول ( 6 ) الآثار المباشرة وغير المباشرة والكلية

المسار الانحداري	الآثار المباشرة	الآثار غير المباشرة
الاختراق ---- الانتهاك	*1.14	---
الانتهاك---- الاغتراب	*0.26	----
الاختراق ---- الاغتراب	*0.235	-----
الاختراق----الانتهاك---الاغتراب	---	0.29=(0.26*1.14)

من الجدول أعلاه نجد إن الأثر الكلي للشعور باختراق العقد النفسي يزداد بوجود الشعور بانتهاك العقد النفسي من خلال اثر كلي بلغ (0.524=0.29+0.234). وبذلك تأكد للباحثين صحة الفرضية الثالثة الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات

1. دلت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة على إدراكهم إن الكليات التي يعملون فيها فشلت في تلبية التزامات اعتقدوا أنها ملزمة بتنفيذها اتجاههم، أذ هم يدركون إخفاق الكلية في تنفيذ بعض الوعود التي قطعها إثناء التعيين، فضلاً عن عدم استلامهم لكل المنافع التي وعدوا بها، وما يدعم ذلك إن الفقرة التي تقيس دور الكلية تجاه الفرد قد نالت أقل الأوساط الحسابية. فضلاً عن ذلك اتضح من خلال الاطلاع على إجابات أفراد العينة إن هناك علاقة بين عدد سنوات الخدمة والشعور بالاختراق، أذ تبين إن الموظفين ذوي الخدمة الوظيفية الأكثر اقل شعوراً بالاختراق من الموظفين ذوي الخدمة الوظيفية الأقل، وقد يعود ذلك إلى تطبع او تأقلم هؤلاء مع العمل الوظيفي واقتناعهم بان الكلية لن تقدم لهم أفضل مما سبق وان قدمت من منافع.
2. يتضح من النتائج التي تم التوصل اليها ضعف شعور العاملين بانتهاك العقد النفسي بشكل عام، إذ يلاحظ ضعف شعورهم بالغضب تجاه الكلية، وكذلك ضعف شعورهم بان الكلية قد خدعتهم أو انتهكت الالتزامات المتبادلة، فضلاً عن ذلك ضعف شعور هؤلاء بالإحباط من طريقة تعامل الكلية معهم، كما ولاحظ الباحثان إن العاملين الأكثر خدمة وظيفية أقل ميلاً للشعور بالانتهاك من الموظفين ذوي الخدمة الوظيفية الأقل.
3. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إن أفراد عينة الدراسة غير ميالين للشروع بتكوين ردة فعل سلبية تجاه إخفاق الكلية في تلبية وعودها، الأمر الذي يفسر على إن هناك درجة عالية من الإدراك لدى هؤلاء العاملين لظروف الكلية والأسباب التي دعته لاختراق العقد النفسي، وهذا الأمر يمكن إن يساعد في الارتقاء بأدائهم وتقليل من الآثار السلبية لعمليات العقد النفسي.
4. يشعر العاملون عينة البحث بضعف قدرتهم على التأثير في بعض سياقات العمل، مثال ذلك عدم امتلاكهم صلاحية اتخاذ القرارات قبل الرجوع إلى المسؤول المباشر، وإن هناك من يحدد لهم كيفية أداء الأعمال المكلفين بها، هذا فضلاً عن ان الأعمال داخل الكلية تدار من قبل عدد محدود من العاملين ولا يتاح للكامل فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.
5. لا يعاني العاملون في الكليات من ضعف في بعد اللاهذفية، فهم بشكل عام يفهمون الطريقة التي يؤثر فيها عملهم على أداء الكلية، وإن عملهم يسهم في نجاح الكلية، ولكنهم يشعرون بضعف أهمية نظام التقييم

المعمول به حالياً قياساً بالفقرات الأخرى، الأمر الذي يعني إن النظام الحالي لا يلبي متطلبات الارتقاء بالمعمل وشعور العاملين بالانتماء.

6. نال بعد اللامعيارية أهمية بالنسبة للموظفين، فهم يشعرون إن بعض السلوكيات تحد من قدرتهم على أداء الأعمال، وإن عدم الانصياع لتوجيهات الرئيس يعني ضعف فرصة ترقيتهم، وهذا يعني أنهم ينفذون الأوامر بغض النظر عن أثارها في الآخرين .

7. على الرغم من ميل العاملين إلى الانعزال تجنباً للمشاكل، إلا إن ذلك لم يؤثر في قوة العلاقة التي تربط بينهم، الأمر الذي ساهم في التغلب على بعض الآثار السلبية للشعور بالاغتراب الوظيفي.

8. ظهر إن عمل الموظفين ممتع وشيق وأنه يوفر فرص التحدي لهم مما يدفعهم للانجاز، وكذلك تبين إن العوامل المادية جاءت بالمرتبة الثانية، وإن العوامل تحقيق الذات جاءت بالمرتبة الأولى، مما يعني إمكانية الاستفادة من هذا الجانب والعمل على تحريك العاملين ودفعهم للانجاز بالاعتماد على عوامل تشجيع نفسية وليس التركيز على الأمور المادية فقط.

9- تشير النتائج بشكل عام إلى شعور العاملين بدرجة معينة من الاغتراب، وإن هذا الشعور ناتج عن انفصال (ذات) الكلية عن (ذات) الفرد، بسبب عدم التزام الكلية بالوعود التي يعتقد العاملون باتها التزمتم تجاههم بها لأسباب خارجية عن إرادتها وخير مثال على ذلك التعليمات الوزارية التي قد تجبر الكلية على عدم الالتزام بمثل هذه الوعود.

ثانياً. التوصيات

1. على الرغم من إن شعور العاملين باختراق العقد النفسي كان معتدل بشكل عام، إلا إن ذلك يتطلب من الجامعة الالتفات إلى ضرورة الاهتمام بموضوع العقد النفسي لدى العاملين فيها وذلك من خلال:

أ. العمل على تكوين صورة واقعية عن ظروف العمل وما يمكن للكلية إن تقدمه للعاملين من امتيازات أثناء مدة التقديم للتعيين .

ب. عقد الندوات وورش العمل التي تبين للعاملين حقوقهم وواجباتهم .

ج. العمل قدر الإمكان على توضيح العوائد التي سيحققها الفرد العامل من قيامه بعمل ما، والالتزام بتقديم تلك العوائد، وعدم ترك الأمر للتقديرات الشخصية لأن ذلك سينعكس على شعور الفرد باختراق الكلية للعقد النفسي

د- تفعيل دور الإعلام الداخلي في توضيح بعض الحقائق ذات الصلة بعمل الكلية والوعود الضمنية التي التزمتم بها تجاه العاملين لديها.

3. الاستفادة من ضعف شعور العاملين بانتهاك العقد النفسي والعمل على تعزيز الممارسات الوظيفية التي تستند إلى مبادئ الصدق والشفافية والانفتاح على آراء كل العاملين والاستماع لهم وعدم إهمال مقترحاتهم.

3. إن شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي له أثار سلبية متعددة تنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على أدائهم ومن ثم أداء الكلية التي يعملون فيها مما يتوجب على الكليات عينة البحث العمل على تقليل شعور العاملين بالاغتراب من خلال:

أ. فسح المجال للعاملين (كلما أمكن ذلك) وتسهيل مهمة قيامهم بالأعمال المكلفين بها ومنحهم صلاحية اتخاذ بعض القرارات، وبما يضمن خلق حالة من التنافس بينهم بهدف الارتقاء بمستوى أدائهم.

ب. إعادة النظر بنظام التقييم المعمول به حالياً داخل الكليات وجعله نظاماً يهدف إلى الارتقاء بأداء الفرد العامل، وإن يكون له أثر في تعزيز كفاءته، لا إن يكون التقييم هدفاً بحد ذاته وإنما وسيلة.

ج. الاستفادة من إدراك العاملين لأهميتهم في إنجاح عمل الكلية والعمل على تحميلهم مسؤوليات أكبر وإذكاء روح التحدي لديهم لانجازها.

د. الابتعاد قدر الإمكان عن المجاملات الشخصية والاجتماعية أثناء العمل وإن يكون معيار أداء الأعمال ما تجيزه الأنظمة والتعليمات وما يحقق مصلحة الكلية .

هـ. العمل على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين من أجل خلق حالة من الانتماء للكلية والجامعة، وهنا يأتي دور الإعلام من خلال الإعلان عن مختلف الحالات التي تواجه الموظفين من فرح أو حزن، ويمكن الاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي لغرض إيصال الأخبار المختلفة عن موظفي الكلية من خلال استحداث صفحة خاصة بإعلام الجامعة أو الكلية.

و. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي اهتمام الموظفين بالحوافز النفسية الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في دفعهم لأداء أعمالهم بكفاءة، وذلك من خلال تكليفهم بأعمال تكون أعلى بقليل من مهاراتهم وتحديدهم لانجازها.

## References

- 1- أبين منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، (1955)، لسان العرب المحيط، دار لسان العرب، بيروت، لبنان
- 2- حسين، سحراء أنور (2010). الاغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.

3- العطوي، عامر علي (2012) . تفسير ظاهرة التهكم في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 2.

4- اليساري، احمد كاظم (2014) . انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات. أطروحة دكتوراه غير منشوره. كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.

5- Adams, J. S. (1963). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.

6- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-648.

7-Argyris, C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, Dorsey Press, Homewood, IL.

8-Ballou , N.,S.(2013). The Effects of Psychological Contract Breach on Job Outcomes. A Thesis Presented to The Faculty of the Department of Psychology San José State University In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science.

8- Banai, M., Reisel, W. D.(2007) The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*. Vol. 42, Iss. 4, pp. 463-476.

9- Banai, M., Reisel, W. D., Probst, T. M.(2004). A managerial and personal control model: predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management*. Vol. 10, Iss. 3, pp. 375-392.

10- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

11-Blauner, R. (1964). *Alienation and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

12-Brewerton,Paul (2000).The nature of the psychological contract at work: Content and characteristics .Thesis submitted in fulfillment of the requirement for the degree of doctor of philosophy .University of surrey.

13- Ceylan,Adndn & Sulu,Seyfettin (2011). Organizational injustice and work alienation. available at [www.downloadfreepdf.com](http://www.downloadfreepdf.com).

14- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work –acritical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.

15- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey.*Journal of Management Studies*, 37, 903–930.

16- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8, 113-129.

17- Dean, D. G. (1961). Alienation: Its meaning and measurement.*American Sociological Review*, 26(4), 753 – 758.

18- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J.A.M., Henderson, D.J. and Wayne, S.J. (2008), "Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 51 No. 6, pp. 1079-98.

19- Dunahee, M. H. and Wangler, L. A. (1974). The Psychological Contract: A Conceptual Structure for Management/Employee Relations. *Personnel Journal*, Juli', 518-526.

20- Farnsworth, E. A. (1982). *Contracts*, Little Brown, Boston

21- Fromm,E.(1955).The sane society. New York .Rinehart

- 22- Ganesh,S. & Josep,Jemore (2011). Exploring perceived organizational formalization and performance review system complexity as predictors of executive alienation in performance review systems. *IIMB Management Review* 23, 197e207.
- 23- Guchait,P.(2007).Human resource management practices and organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support and psychological contracts. A thesis presented to the faculty of Graduate School at the University of Missouri-Columbia .In partial fulfillment of the requirement for the degree of master of science.
- 24- Guest, D. E. (1998a), "Is the psychological contract worth taking seriously?" , *Journal of Organizational Behavior*, 19 (S1): 649-664.
- 25- Guest, D. E. (1998b), "On meaning, metaphor and thepsychological contract: a response to Rousseau", *Journal of Organizational Behavior*, 19 (S1): 673-677.
- 26-Hiltrop,J..M.(1996).Managing the changing psychological contract. employ relation.Vol.18,No.1.pp36-49.
- 27- Hirschfeld, R. R., & Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 789-800.
- 28- Horowitz, I.L. (1966). On alienation and the social order. *Philosophy and Phenomenological Research*, 27(2), 230-237.
- 29- Islam, Nazrul., no date, Theories of Alienation – marx, weber and Mannheim in a comparative erspective, Available from : <http://www.bangladeshsociology.org/articles/htm> .
- 30- Johnson, J.L. and O'Leary-Kelly, A.M. (2003), "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal",*Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, pp. 627-47.
- 31- Judge, T. A., Colquitt, J. A.(2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89, Iss. 3, pp. 395-404.
- 32- Knoppe,Merel(2012). The psychological contracts of temporary employees. A thesis submit in partial fulfillment of the requirement for the degree of master of business management.
- 33- Knights, j. A., & Jean Kennedy, B. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts on jobsatisfaction and organizational commitment among Australian Senior public Servants. *Applied H.R.M. Research* , 57-72.
- 34- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J. and Solley, C.M. (1962), *Men, Management and Mental Health*, Oxford University Press, Oxford.
- 35- Mendoza, M. J. S., & Lara, P. Z. M. (2007). The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 56-76.
- 36- Millward, L. J. & Brewerton, P.M. (2000), "Psychological contracts: employee relations for the 21st century", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15: 1-62.
- 37- Moghimi, Seyed Mohammad. (2001). *Organization and management, a research based approach*. 2nd ed. Tehran: Termeh pub.
- 38- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops.*Academy of Management Review*, 22, 226-256.

- 39- Nair, Nisha (.....). A study of alienation among knowledge workers. Available at [www.download free pdf.com](http://www.downloadfreepdf.com).
- 40- Nelson, L. & O'Donohue, W 2006 Alienation, psychology and human resource management. Proceedings of the 2nd Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW) Conference, Prato, Italy.
- 41- Ntege, Freddie (2010). Organizational conflict, psychological contract, Commitment and organizational citizenship behavior. Dissertation submitted to the Graduate studies in partial fulfillment of the requirements for master degree of human resource management.
- 42- Rajaeepour, S., Azizollah, A., Mahmoud, Z., Solmaz, S. (2012). Relationship between Organizational Structure and Organizational Alienation. Interdisciplinary journal of contemporary research in business. Vol.3.No.3.
- 43- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- 44- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- 45- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- 46- Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract. *Journal of Management History*, 3, 204-217.
- 47- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- 48- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding the Written and Unwritten Agreements*. London: Sage.
- 49- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- 50- Rousseau, D.M. (2000), *Psychological Contract Inventory Technical Report*, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Pittsburgh, PA.
- 51- Rousseau, D. (2001). Schema, promises and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 74, 511-542.
- 52- Rovai, A., P., Wighting, M., J. (2005). Feelings of alienation and community among higher education students in a virtual classroom. *Internet and Higher Education* 8 . 97 – 110.
- 53- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., & Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13(4), 285-304.
- 54- Schauup, Lina (2012). An Experimental Study of Psychological Contract Breach: The Effects of Exchange Congruence in the Employer-Employee Relationship. Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy In Business Management.
- 55- Seeman, M. (1959), "On the meaning of alienation", *American Sociological Review*, Vol. 24 No. 6, pp. 783-91.

- 56- Schein, E.H. (1965). *Organizational Psychology*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- 57- Shepard, J. M. (1977). Technology, alienation and satisfaction. *Annual Review of Sociology*, 3, 1-21.
- 58- Sharpe, Annette (2006). The psychological contract in a changing work environment. Available at [www.downloadfreepdf.com](http://www.downloadfreepdf.com).
- 59- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. Cooper, & D. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*. Vol. 1, pp. 91–109.
- 60- Strong, Elizabeth (2003). The role of psychological contract amongst knowledge workers in the reinsurance industry. A Thesis Presented to The Gordon institute of business science In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of business administration.
- 61- Stupak, R. (1971). Karl Mannheim and the problem situation of modern society: Alienation Irrationality and industrialization. *Sociology international*, Vol. 9, No. 2.
- 62- Sulu, S., Ceylan, A., & Kaynak, R. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for healthcare professionals. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 27-38
- 63- Syed, Sumaiya (2010). Impact of organizational restructuring on psychological contract breach and attitudes of employees working in private commercial banks of Pakistan. Dissertation submitted to the Faculty of Management and Governance in Twente University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy In Business Administration.
- 64- Tekleab, A.G., Takeuchi, R. and Taylor, M.S. (2005), "Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: the role of contract violations", *Academy of Management Journal*, Vol. 48 No. 1, pp. 146-5.