

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

**العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية
لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)**

اعداد

د/ سهام أحمد علوان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية جامعة الزقازيق

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية

لدى أعضاء هيئة التدريس (دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

د / سهام أحمد علوان

ملخص

يشهد العصر الحالى على مستوى التعليم الجامعى تغييرات عديدة فى سياسات الحكومات وتدويل الصناعة وزيادة المنافسة بين الجامعات، وترتب على ذلك زيادة توقعات الجامعات من الأكاديميين بشكل كبير، وتمثلت فى إحرار جودة أعلى فى نتائج البحوث وفى عملية التدريس وفى نتائج تعلم الطلاب .

فى حين يرى الاكاديميين بالجامعة أن هناك عدة انتهاكات عامة من وجهة نظرهم، متمثلة فى ضغوط عمل أكبر، نقصا شديدا فى التمويل والمساءلة ، بالإضافة لزيادة الضغوط وأعباء العمل الأكاديمي وكثافته مع تزايد المساءلة وتقييمات الأداء بشكل رسمى، مما نتج عنه إنخفاض الروح المعنوية، و انتشار الصراعات، وسيادة مشاعر الغضب والخيانة والاستياء، وانخفاض الدافع للعمل، والالتزام التنظيمي، والولاء والثقة، فضلا عن زيادة فى دوران أعضاء هيئة التدريس.

وبناء عليه يتضح أن هناك التزامات صريحة و أخرى ضمنية من الجامعة ينبغي القيام بها ليؤدي عضو هيئة التدريس التزاماته فى تحقيق الجودة وتحسين موقعها بين الجامعات العالمية بكفاءة باعتباره محور أداء رسالة الجامعة، وهو لن يؤدي أدواره ومسئولياته المنوط بها إلا من خلال توفير كافة الإمكانيات والتسهيلات التي تساعده فى ذلك وإدراكه لها .

ومن هنا تعتبر دراسة العقد النفسى لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات أمراً فى غاية الأهمية لمعرفة مكوناته وأسباب أختراقه والحد منه لتلافى نتائجه، ومن هنا يتم البحث عن كيفية تفعيل الهوية التنظيمية فى الجامعة من خلال التزام الجامعة بالعقد النفسى نحوهم. من منظور العلاقة العنصرية بين المتغيرين .

ولهذا هدفت الدراسة الحالية إلى وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس فى ضوء مدخل العقد النفسى من قبل الجامعة . وطبقت الدراسة استبياناً موجه لأعضاء هيئة التدريس ، على عينة بلغ عددها ٢٢٠ عضو هيئة تدريس بجامعة الزقازيق.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

وفى ضوء النتائج التى توصلت إليها الدراسة نظريا وميدانيا، قدمت بعض المقترحات الإجرائية لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق من خلال التزام الجامعة بالعقد النفسى تجاه أعضائها.

Summary

The current era of university education is witnessing many changes in government policies, industry internationalization and increasing Competition among universities, which resulted in significantly increasing the expectations of universities from academics, was to achieve higher quality in the results of research and in the teaching process and in the results of student learning.

It is clear that there are explicit and implicit commitments from the university that should be made for the faculty member to fulfill his obligations in achieving quality and improving its position among the international universities efficiently as the center of the performance of the university's mission. Help him with that and perceive her.

Hence, studying the psychological contract of the faculty members of the universities is very important to know its components and the reasons for its penetration and reduce it to avoid its results. From the perspective of the relationship the organic relationship between the two variables.

Therefore, the present study aimed to develop a set of procedural proposals to activate the organizational identity of faculty members in the light of the introduction of psychological contract by the university. The questionnaire was applied to study a prompt for faculty members, on total sample number (220) faculty members at the University of Zagazig.

In the light of the results of the study in theory and in the field, some procedural proposals were made to activate the organizational identity of the faculty members of Zagazig University through the commitment of the university to the psychological contract towards its members.

مقدمة الدراسة

تعد التطورات والتغيرات فى أشكال وهياكل المنظمات بالإضافة لإعادة الهيكلة وزيادة العولمة، وتقدم التكنولوجيات الحديثة، مبرراً منطقيًا لإعادة هيكلة نظم العمل، وكذلك طبيعة العلاقات بين الفرد والمنظمة، وكذلك تعديل وتغيير طبيعة العقد بين الفرد والمنظمة.

ويوجه عام، تتنوع العقود بين الفرد والمنظمة، وذلك راجعا لمطالب الاقتصاد العالمي الجديد، وزيادة المنافسة الدولية، فقد طالبت عولمة الأسواق بمرونة وإنتاجية أكبر للمنظمات، والتي بدورها جعلت البنية التنظيمية تتغير من شكل هرمي إلى شكل مسطح، مما رافقه انخفاض سريع في القوى العاملة الأساسية الدائمة فظهرت عقود العمل الصريحة، وعقود العمل المؤقتة، وعقود العمل محددة المدة والغرض، وجميعها يتم توثيقها رسميا، ومع ذلك فإن هناك أوجه أخرى لهذه العقود، ولكن لا تكتب أو تصدر بشكل رسمي، على الرغم من أن بعض بنودها تستند إلى وثائق واتفاقيات مكتوبة، أو أي وسائل اتصالات أخرى من حوار وتبادل لوجهات النظر أو من خلال اجتماعات بين الإدارة والعاملين، حيث تستند إلى فهم وإدراك الفرد والمنظمات لمجموعة من الالتزامات والوعود المتبادلة غير المكتوبة وتعتمد على التزامات يعتقد العاملون أنها موجودة بينهم وبين المنظمة، وهو ما يسمى "بالعقد النفسي"، والتي تعتمد عليها المنظمات وتقوم بإدخال استراتيجيات وأساليب وتقنيات جديدة لجذب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم.⁽¹⁾

المراجع

Chaubey, D. S.: Analysis Of Psychological Contract and Its Relationship with Job Satisfaction: An Empirical Study, Splint, International, Journal, Vol.3, Issue No.8, 2016, p.6.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

وكان لهذه التغييرات الحاسمة تأثير واضح النظير على العقد النفسي بين صاحب العمل والموظف فقد أثرت بعمق على المنظمة و على التنمية المستقبلية لها. لذا نال العقد النفسي المزيد من الاهتمام بالنسبة للعلماء وأصحاب المؤسسات المختلفة.^(٢)

وبوجه عام يعتبر العقد النفسي عبارة عن التزامات ديناميكية متبادلة بين الفرد والمنظمة، هذه الالتزامات المتبادلة، قد تكون صريحة أو ضمنية بين المنظمات والأفراد صيغت في ذهن الأفراد عبر المعتقدات الفردية التي شكلتها المنظمة بشأن شروط التبادل بين الأفراد ومنظماتهم، وتتميز بتطويعها من قبل الفرد لقبول أي تقديم بعض الوعود كما يفهمها هو.^(٣)

وحيث يكون التفاعل بين الفرد والمنظمة عملية ديناميكية، تصنع الهوية التنظيمية لدى الفرد، فهي لا يمكن أن تتبلور من فراغ، ولهذا السبب تظهر ضرورة مواصلة البحث عن آليات لتفعيل الهوية التنظيمية لدى العاملين بهدف تحقيق التماثل والتوحد التنظيمي لديهم، وفي هذا الصدد أشارت دراسات عدة لبعض تلك الآليات من بينها ظروف العمل، والسياسات التنظيمية العادلة، وعلاقات العمل الجيدة، والشعور بالأمن الوظيفي، ومدى توافر المكافآت والحوافز، وقد أكدوا جميعاً أن مثل هذه العوامل تمثل أهم آليات أو محددات بلورة الهوية التنظيمية للعاملين وتعتبر هذه العوامل هي أبعاد ما يسمى بالعقد النفسي.^(٤)

بالإضافة لذلك فإن التزام المنظمة بالعهود التعاقدية تجاه العاملين يعد من أهم العوامل المساعدة في بناء وتقوية الهوية التنظيمية، والتي يمكن التعبير عنها في صورة العقد

² Xiaomei Z., & Zhongming W.: The Research on Construct of Knowledge Employee's Psychological Contract in China. Studies in Science of Science. 23, 2005, p.2.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.456.4536&rep=rep1&type=pdf>

³ Skoko K., B., O'Neill, G. & Dowell, D.: Assessing the Contents of the Psychological Contracts: A Cross - Sectional Survey of the Academics at an Australian University. New Zealand Journal of Employment Relations, 34 (2), , 2009, p.5.

⁴ Gunnarsdottir, S., & Ando, K. :Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention, European Journal of Social Psychology^ 39,2009,pp. 540-557

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

النفسى بين المنظمة والفرد، وأن إدراك خرقه أو انتهاكه يؤثر على قوة الهوية التنظيمية للعاملين بالمنظمة ذاتها.⁽⁵⁾

ومن جهة أخرى يؤدي الإخلال بالعقد النفسى من جانب المنظمة لاستجابات سلوكية وعاطفية سلبية تنعكس على انخفاض الرضا الوظيفى للعاملين، مما ينتج عنه الشعور بالخداع والإهانة المعنوية والشعور بالاستياء تجاه المنظمة، وقد تتطور تلك المشاعر إلى الغضب والعدوانية⁽⁶⁾، ويحدث هذا عندما يدرك الفرد أن المنظمة قد فشلت فى تحقيق التزامها بالعقد النفسى نحوه.

وعلى الوجه الأخر، عندما يتصور الأفراد أن المنظمة قد أوفت بوعودها بتقديم ما وعدت به -الوفاء بالعقد النفسى- ينتج عنه رضا العمل وزيادة الإنتاجية، ولمواصلة التعاون مع صاحب العمل عليه احترام الوعود النفسية، بالإضافة لآثاره على مزاج الموظفين وعلى دوافعهم فى العمل، ورفاههم وعلى هويتهم الشخصية، وبالتالي ينعكس على الهوية التنظيمية لديهم.⁽⁷⁾

ومما سبق يتضح أنه عندما تنجح المنظمة فى تطبيق العقد النفسى تحصد نتائج مهمة على المستوى المنظمى والفردى، متمثلة فى رضا وظيفى، وزيادة الولاء والانتماء، وفعالية عالية فى الأداء، ومن ناحية أخرى فإن الإخلال بالعقد النفسى يؤدي إلى نتائج سلبية على مستوى المنظمة والأفراد، متمثلة فى الشعور بالخداع وبالإهانة، التى تؤدي

⁵ Aggarwal, U., & Bhargava, S.: Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and the impact on employee attitude and behaviours; A conceptual model Journal of European Industrial Training, 33(1),2009, PP. 4-31.

⁶ محمود محمد السيد: أثر الإخلال بالعقد النفسى على الرضا الوظيفى، دراسة مقارنة بين العاملين فى القطاع الحكومى والقطاع الخاص، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ع1، يناير ٢٠٠٦، ص ١١٥.

⁷ Mureanu, D., the Management of the Psychological Contract, is it Possible? The Experience of Automotive Industry in Romania, 2018,P.266,
267.<http://www.strategiimanagieriale.ro/papers/130535.pdf>

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

بدورها إلى مشاعر وعواطف سلبية من غضب واستياء، مما يؤدي في النهاية لضعف الهوية التنظيمية للأفراد.

وثمة تأكيد أنه مثلما يتحرك الفرد للحفاظ على هويته الشخصية وحمايتها من خلال تأكيد ذاته، فإن المنظمة تسعى أيضا لتأكيد ذاتها من خلال تعاملاتها مع موظفيها بهدف الحفاظ على هويتها القائمة وزيادة إنتاجيتها، خاصة عندما أدركت العديد من المنظمات الآثار المحتملة للهوية التنظيمية للعاملين على نواتج العمل الأساسية كالاتزام التنظيمي والرضا والمواطنة التنظيمية.

ومن هنا أصبح لزمًا على أى مؤسسة أن تلتزم بالعهد والوعود بينها وبين العاملين تحت ما يسمى بالعقد النفسى ، بهدف تهيئة بيئة تنظيمية ملائمة للعمل تسهم فى بناء هوية تنظيمية قوية للعاملين تجنى نتائجها فيما بعد.

وعلى مستوى التعليم الجامعى يشهد العصر الحالى تغييرات عديدة فى سياسات الحكومات وتدويل الصناعة وزيادة المنافسة بين الجامعات، وترتب على ذلك زيادة توقعات الجامعات من الأكاديميين بشكل كبير، وتمثلت فى إحراز جودة أعلى فى نتائج البحوث وفى عملية التدريس وفى نتائج تعلم الطلاب من الأكاديميين، وهذه التغييرات والتوقعات فى ظل نقص شديد فى التمويل والمساءلة أكثر من أى وقت مضى ، بالإضافة لزيادة الضغوط وأعباء العمل الأكاديمي وكثافته. وفى ظل هذه التغييرات البيئية والتنظيمية تغير بشكل سريع السياق الذى يتم فيه صياغة وسن العقود النفسية للأكاديميين بالجامعات.^(٨)

وفى ظل هذه البيئة الجامعية المتغيرة، والتي أصبحت تشكل سياقاً خصبا لاختراق العقود النفسية، وقد تمثلت على هيئة عدة انتهاكات عامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مثل العمل لساعات أطول، وضغوط عمل أكبر، وانخفاض الروح المعنوية المرافقة لتزايد المساءلة وتقييمات الأداء بشكل رسمى، مع انتشار الصراعات بين الأكاديميين^(٩)، مما أدى لانتشار مشاعر الغضب والخيانة والاستياء، والتي بدورها قد

⁸ Turnley, W.H. and Feldman, D.: Psychological contract violations during corporate restructuring, Human Resource Management, 37 (1),1998, pp. 71-83.

⁹ Coady, T.: Why Universities Matter, Allen and Unwin: Melbourne, 2000.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس (دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

ارتبطت بانخفاض الدافع للعمل، والالتزام التنظيمي، والولاء و الثقة، فضلا عن زيادة في دوران أعضاء هيئة التدريس.^(١٠)

ومن هنا تعتبر دراسة العقد النفسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات أمراً في غاية الأهمية لمعرفة مكوناته وأسباب أختراقه والحد منه لتلافى نتائجه، ومن هنا يتم البحث عن كيفية تفعيل الهوية التنظيمية في الجامعة من خلال التزام الجامعة بالعقد النفسي نحوهم.

وبناء عليه يتضح أن هناك التزامات صريحة و أخرى ضمنية من الجامعة ينبغي القيام بها ليؤدي عضو هيئة التدريس التزاماته في تحقيق الجودة وتحسين موقعها بين الجامعات العالمية بكفاءة باعتباره محور أداء رسالة الجامعة، وهو لن يؤدي أدواره ومسئولياته المنوط بها إلا من خلال توفير كافة الإمكانيات والتسهيلات التي تساعده في ذلك وإدراكه لها .

ولكون عضو هيئة التدريس بالجامعة يعد من أهم ركائز هذه المؤسسة لذا فإن نجاحه في أداء دوره يتوقف على مدى استيعاب المؤسسة لمتطلباته وبالتالي توافق هويته الشخصية مع هوية المؤسسة الجامعية التي ينتمى إليها.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن غياب الالتزام بالعقد النفسي أو ما يسمى "بخرق العقد النفسي" من قبل الجامعة تجاه أعضائها، يؤدي إلى ضعف الشعور بالرضا لدى أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم تدني مستوى الهوية التنظيمية لديهم، الأمر الذي قد يحول دون تنفيذهم لمسئولياتهم ويؤثر سلباً على مخرجات التعليم الجامعي.

و بالرغم من التأكيد على أهمية الالتزام بالعقد النفسي من قبل الجامعة عامة، والكليات، والأقسام الأكاديمية خاصة بوصفها أحد العوامل الحاسمة في تشكيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين بها، إلا أن الواقع الحالي يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية يعانون من مشكلات ترتبط بضعف التزام بالعقد النفسي تجاههم، متمثلة في أوجه قصور عديدة يتمناها الأعضاء أن تتوافر في

¹⁰ Rousseau, D. M.: Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks, CA: SAGE publications, 1995.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

جامعاتهم حتى يشعر بالفخر والانتماء لكنها أخفقت فيها مما ينعكس بشكل مباشر على الهوية التنظيمية لديهم؛ ومن أشكال ضعف التزام الجامعة بالعقد النفسى تجاه أعضاء هيئة التدريس، ما يلي:

ضعف مكانة الجامعة فى المجتمع وافتقادها لهويتها التى عرفت بها، حيث فقدت جانبا كبيرا من دورها القيادى فى المجتمع(١١). وبالتالي فقدت لثقة مؤسسات المجتمع بها (١٢). وأكثر من ذلك تراجع الموقع النسبي للجامعات المصرية إقليميا مقارنة بدول كانت أقل، بل وكانت تعتمد على الكوادر المصرية فى تطوير جامعاتها، فأصبحنا فى موقع تنافسي سيء. (١٣)

• ضعف الاهتمام بتحسين أوضاع أعضاء هيئة التدريس. (١٤) فقد عبر أعضاء هيئة التدريس عن أهم المشكلات المعوقة لهم (من وجهة نظرهم) تتمثل فى: عدم توافر التقدير المعنوي المناسب، عدم توافر النواحي المادية الكافية، هذا فضلا عن الأساليب العقيمة فى الترقى، مع قصور فى نظم الحوافز الأعضاء هيئة لتدريس؛ إذ تصرف الحوافز لهم بشكل جماعي دون تفرقة، ودون ربطها بالأداء الفعلي لعضو هيئة التدريس. وعدم مشاركة عضو هيئة التدريس فى اتخاذ

١١ أسماء حسن أحمد وآخرون: العوامل والتغيرات المجتمعية المؤثرة على أداء كليات التربية بمصر فى مجال خدمة المجتمع وتهيئة البيئة على ضوء معايير الجودة والاعتماد، مجلة البحث العلمى فى التربية، ع ١٤، م ٣، ٢٠١٣، ص ٩٩.

١٢ أحمد عبد الفتاح الزكى: دور التعليم الجامعى فى خدمة المجتمع بمحافظة دمياط- رؤية تحليلية، مجلة التربية، جامعة الزقازيق، ع ٥٧، سبتمبر ٢٠٠٧، ص ١٦٠.

١٣ أحمد الرفاعى بهجت العزيزى وآخرون: منظمات التعلم كمدخل لتطوير الجامعات المصرية، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع ٩٥، أبريل ٢٠١٧، ص ٤١.

١٤ السيدة محمود ابراهيم سعد : العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الإبتكارى لدى منيرى الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية ، مجلة دراسات تربوية ونفسية كلية التربية جامعة الزقازيق ، العدد ٨١ ، اكتوبر ٢٠١٣ ، ص ص ٤٥١ - ٤٥٢

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

- القرارات المتعلقة بها وجود تفاوت في أسلوب التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، هذا فضلا عن عدم توافر الفرص العادلة للمشاركة في المؤتمرات والندوات. (١٥)
- ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مناقشة المشكلات والحلول المقترحة حيث تتم بطريقة فوقية في المجالس العليا، فهناك مركزية في صنع القرار الجامعي ، بالإضافة للفردية في الأداء. (١٦)
- المناخ المؤسسي الجامعي لا يعمل ضمن القيم الجامعية كالتنمية المهنية الشاملة، العمل الفريقي والتعلم المستمر، والتحسين المستمر، والعمل حول رؤية مشتركة ومعلنة. (١٧)
- الانحصار فى المحلى دون الانطلاق للعالمى، وبضعف القدرة على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية، مما ينطوى عليه من مخاطر تهدد الهوية التنظيمية للجامعة . (١٨)
- ازدياد الأعباء الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس، وذلك لسد العجز القائم بالجامعات، ضعف التخطيط السليم للبحوث والدراسات، الخلط والتكرار، قلة عقد ندوات ومؤتمرات علمية متبادلة بين الجامعات ومواقع العمل، قلة وجود حوافز

^{١٥} أميمة حلمى مصطفى: العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا : دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مج ٤١، ٢٠١٧ع، ٣، ص ص ١٢١، ١٢٢.

^{١٦} كامل زكي حميد: الجامعة فى خطر التجاوزات والفساد"، المؤتمر العلمى الرابع قسم اصول التربية جامعة الزقازيق بعنوان: "أنظمة التعليم الدول العربية - التجاوزات والأمل" فى الفترة من ٥-٦ مايو ٢٠٠٩، المجلد الثاني ، القاهرة ، ص ص ٤٠٠، ٤٠١.

^{١٧} مجدي عبد الوهاب قاسم ، صفاء أحمد شحانة :صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة التغيير وإدارته ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠١٤م ، ص ٨٩.

^{١٨} إنجي طلعت نصيف: "التعلم التنظيمى كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم"، مجلة كلية التربية ببنها، ع ١٠٣، ج ١، ٢٠١٥، ص ٤٣٧.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

تشجيعهم، مع ندرة مصادر تمويل للبحوث العلمية، وضعف الجانب التسويقي للبحوث. (١٩)

- ضعف اتخاذ إجراءات محددة لرفع الهوية التنظيمية، وضعف تهيئة مناخ تنظيمي مشجع على الإبداع والابتكار، مع نقى البيروقراطية والمركزية، و ضعف آليات تفعيل بنود الميثاق الأخلاقي لتحقيق الشفافية والعدالة والمحاسبية. (٢٠)
- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الصحيحة والدقيقة في الوقت المناسب وبالكم والكيف الملائمين. (٢١)
- سيادة العلاقات الشخصية وتفضيل أهل الثقة والمحسوبية على أهل الخبرة والكفاءة والجدارة، وعدم الارتكاز على معايير واضحة ترتبط بالكفاءة العلمية والقيادية. (٢٢)

مما سبق يؤكد على ضعف الالتزام بالعقد النفسى من قبل الجامعة مما تسبب فى خلل و ضعف الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وتعد من أهم أعراضها سلبيات وأوجه قصور فى أداء وسلوكيات ومشاعر عضو هيئة التدريس نحو عمله والجامعة ككل ، ومن نماذج تلك الأعراض، ما يلى:

^{١٩} عبد العزيز أحمد داود: العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فى جامعة كفر الشيخ، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج١٤، يوليو ٢٠١٥، ص ٤.

^{٢٠} سعيد محمود مرسي : مقترح خطة لتطوير كلية التربية جامعة الزقازيق" ، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ٨٧ الجزء الثاني ، ابريل ٢٠١٠م ، ص ص ٣٨٨ - ٣٩٣.

^{٢١} إنجي طلعت نصيف ميخائيل : تطوير التعليم الجامعي المصري من خلال التعلم التنظيمى وتطبيقاته فى بعض الدول، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق، ٢٠١٠، ص ص ٢٢٤ - ٢٢٨.

^{٢٢} سيف الإسلام على مطر : دور كليات التربية صنع القرارات التربوية ، المؤتمر العلمي السابع عشر لكلية التربية بدمياط جامعة المنصورة دور كليات التربية إصلاح التعليم كلية التربية بدمياط جامعة المنصورة بالإشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة ، ١٢-١٣ نوفمبر ٢٠٠٥ ، ص٦٢٤.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

- الشعور بالإحباط وفقدان الدافعية، وضعف الرضا الوظيفي، الخوف من النقد، وفقدان الثقة فى النفس والذى يحول دون المشاركة فى الحوار وابداء الرأى، ومقاومة التغيير، وضعف الرغبة لبذل الجهد والوقت وبخاصة مع قلة وجود القناعات للجدوى من وراء ذلك ، وضعف المهارة فى استخدام وسائل الاتصال الحديثة.(٢٣)
- سيادة حالة من الإنعزالية والتباعد ومن ثم يندر وجود حالات إبداع وابتكار فيما بينهم (٢٤). بالإضافة لضعف التعاون والتنسيق بين أعضاء هيئة التدريس داخل القسم الواحد(٢٥)، وعزوف بعضهم عن التعاون مع بعضهم البعض، إما اعتزازا أو ترفعا أو لخلافات فردية فيما بينهم (٢٦) ، بالتأكيد يؤدى كل هذا إلى ضعف للهوية التنظيمية لديهم.

٢٣ أشرف السعيد محمد: أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، المؤتمر الدولي السابع، بعنوان: التعليم في مطلع الألفية الثالثة : الجودة الإتاحة التعلم مدي الحياة ،م٢، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ، ١٥-١٦/٧/٢٠٠٩، ص ٨٣٧.

٢٤ إنجي طلعت نصيف: "التعلم التنظيمى كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم"، مرجع سابق، ص ٤٣٧.

٢٥ ياسر فتحى الهنداوى : تطوير عملية التنشئة التنظيمية لمعاونى اعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس فى ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية ، التربية ، السنة ١٢ ، العدد ٢٥ ، اغسطس ٢٠٠٩ ، ص ٢٩٩.

٢٦ فتحى درويش عشبية : أدوار الإدارة الجامعية في مصر على ضوء التحديات المعاصرة ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد ٤٥ ، ٢٠٠٥م ، ص ٢٣٤.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

- ضعف اقبال أعضاء هيئة التدريس للحصول على مشروعات من الجهات الممولة للبحث العلمي، نظرا لضعف الحوافز المشجعة للتميز وعدم وجود الفرق البحثية. (٢٧)
- قلة حرص أعضاء هيئة التدريس على استخدام الوسائل التعليمية والتقنية الحديثة خلال المحاضرة، وأيضا قلة الإهتمام بتطوير المقررات الدراسية. فالغالبية لا يضعون جدول " بالساعات المكتبية" وكذلك لا يلتزمون بموعد دخول المحاضرات، وضعف استخدام معايير الجودة في وضع الامتحانات، وعدم إعداد خطة للدرس قبل دخول المحاضرة، وعدم إدراك أهمية بنوك الأسئلة. بالإضافة لقصور مشاركة أعضاء هيئة التدريس داخل الكليات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وبالتالي انخفاض روح التعاون لديهم في تنفيذ هذه القرارات. (٢٨)
- تدني الثقة في أهداف الإدارة العليا بالجامعة وفي قراراتها، فضلا عن وجود فجوة بين القيم والمبادئ التي يتبناها الأعضاء والجامعة. (٢٩)
- سفر أعضاء هيئة التدريس للعمل في جامعات عربية لتحسين أوضاعهم المادية، والبعض يهاجر، والبعض الآخر يظل في سفره ربما لسنوات تقترب من العشرين عاما، فتحرم الجامعات من هذه الكفاءات (٣٠)، مما يؤثر ويضعف من الهوية التنظيمية والولاء لجامعاتهم الأم .

٢٧ جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠، مقترح الخطة التنفيذية لاستراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي مرجع سابق ، ص ٣١.

٢٨ عبد العزيز أحمد داود: العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة كفر الشيخ، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج١٤، يوليو ٢٠١٥، ص ص ٣٤، ٣٨.

٢٩ السيدة محمود ابراهيم سعد : مرجع سابق ، ص ص ٤٥١ - ٤٥٢.

٣٠ أحمد حسن الصغير ، بعض مشكلات أعضاء هيئة التدريس التي تؤثر على أدائهم المهني، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس ، ١٠٤، يناير ٢٠٠٨م ، ص ص ٣٤ ، ٣٥.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

- غالبية أعضاء هيئة التدريس غير راضين عن نظام تقويم بحوث الترقى، وأنه لا توجد معايير موحدة ومحددة للجميع، وأن اللجان ابتعدت عن المعيارية والموضوعية، ولاشك أن هذا يؤثر سلبا على الولاء والهوية التنظيمية.(٣١)
- معظم أعضاء هيئة التدريس جل تفكيرهم ينصرف للبحث عن موارد بديلة، مما يؤثر سلبا على إنتاجهم العلمي والفكري . (٣٢)
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس(٣٣). وتلاه انخفاض مستوى الشعور بالانتماء للجامعة (٣٤).مما انعكس سلبا على الهوية التنظيمية لديه. فقد توصلت دراسة(٣٥) أن نسبة عدم الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تصل إلى ٥٣% تقريبا.

ومما سبق يتضح أن، ضعف التزام الجامعة بالتزامتها من وجهة نظر عضو هيئة التدريس، أدى إلى خلل في أداء واجبات عضو هيئة التدريس وسلوكياته، فظهر غياب الضمير المهني، وممارسة السلوكيات السلبية التي تسعى إلى استغلال المنصب العام، واستخدام الألفاظ والكلمات الرنانة والشعارات البراقة التي تبرر القرارات وتضخم الإنجازات وتعتمد إلى تزييف الحقائق وتحريف الآراء وتفشي المجاملة والمحسوبية وصراع

^{٣١} كامل زكى حميد : مرجع سابق ، ص ٤٥٠.

^{٣٢} سعيد الصديقى: الجامعات العربية وتحدى التصنيف العالمي و الطريق نحو التميز، رؤية استراتيجية ، ابريل ٢٠١٤م ، ص ٢٧.

^{٣٣} شكرى محمد شكري عبد اللطيف: مرجع سابق ، ص ٥.

^{٣٤} ج م ع ، معهد التخطيط القومي بالتعاون مع البرنامج الإنمائي للامم المتحدة ،مصر - تقرير التنمية البشرية ٢٠١٠، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٠ ، ص ٧٠.

^{٣٥} أميمة حلمى مصطفى: العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا : دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مج ٤١، ع٢٠١٧، ص ٣، ص ١٢١، ١٢٢.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

المصالح والشايات بالبعض والإساءة للجهود العلمية وسرقة أفكار الآخرين ونسبتها لهم وتصيد الأخطاء والنفاق والتملق وشن حملات دعائية وغيرها" (٣٦)

و يتضح مما سبق وجود العديد من السلبيات التي نتجت عن ضعف التزام الجامعة بمسئولياتها تجاه أعضائها فيما يسمى بخرق العقد النفسى من قبل الجامعة، مما أدى إلى لظهور سلبيات وأوجه قصور فى أداء وسلوكيات ومشاعر عضو هيئة التدريس نحو عمله والجامعة ككل، و التي أصبحت تهديدا حقيقيا للهوية التنظيمية للجامعة.

ويعد المفتاح الحقيقي للقضاء على هذا التهديد، هو معرفة السبب وعلاجه وتجنب حدوثه فى المستقبل، ويتم هذا من خلال فهم تصورات أعضاء هيئة التدريس للالتزامات الجامعة والوفاء بها على نحو فعال، ولهذا تسعى الدراسة الحالية للإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال مدخل العقد النفسى؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

- ما الأسس النظرية للعقد النفسى فى الفكر الإدارى والتربوى المعاصر؟
- ما الأسس النظرية للهوية التنظيمية فى الفكر الإدارى والتربوى المعاصر؟
- ما دور العقد النفسى فى تفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس؟
- ما واقع التزام الجامعة بالعقد النفسى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
- ما واقع الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق؟
- ما العلاقة بين درجة التزام الجامعة بالعقد النفسى نحو أعضاء هيئة التدريس والهوية التنظيمية لديهم؟

^{٣٦} حمدي حسن المحروقي: أزمة الضمير وعلاقتها بممارسات عضوى هيئة التدريس الجامعى، صور واقعية ورؤية مستقبلية، المؤتمر العلمى السنوى لقسم اصول التربية ، بعنوان: الضمير المهنى لعضو هيئة التدريس - الواقع والمأمول، ٢٠٠٦، ص ٥٠، ٥١.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

- ما المقترحات الإجرائية التى يمكن إتباعها لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس فى ضوء مدخل العقد النفسى من قبل الجامعة؟

أهداف الدراسة:

- يتحدد الهدف الرئيس للدراسة الحالية فى التوصل إلى الكيفية التى يمكن من خلالها تفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس فى ضوء مدخل العقد النفسى من قبل الجامعة. وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- ١- التعرف على الأسس النظرية والفكرية للعقد النفسى بالأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
 - ٢- التعرف على الأسس النظرية والفكرية للهوية التنظيمية بالأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
 - ٣- التعرف على دور العقد النفسى فى تشكيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.
 - ٤- الكشف على واقع التزام الجامعة بالعقد النفسى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
 - ٥- الكشف على واقع الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
 - ٦- الوقوف على واقع العلاقة بين درجة التزام الجامعة بالعقد النفسى نحو أعضاء هيئة التدريس والهوية التنظيمية لديهم.
 - ٧- وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس فى ضوء مدخل العقد النفسى من قبل الجامعة.

أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى ما يلى:

نظريًا: تمثل الدراسة إضافة علمية جديدة فى موضوع الهوية التنظيمية والعقد النفسى خاصة فى التعليم الجامعى، مما يفتح المجال أمام العديد من الدراسات الجديدة التى تربط أحد المتغيرين مع متغيرات أخرى بالتعليم الجامعى.

عمليًا: من خلال تطبيق الدراسة الميدانية يتم التعرف على العلاقة بين العقد النفسى والهوية التنظيمية بالجامعات، مما يساعد على تفعيل الهوية التنظيمية بالجامعة مما

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

يجعل الهوية التنظيمية بالجامعة جاذبة لأعضائها ولعملائها ويمكنها من الحفاظ على هويتها وكيانها وتميزها بين الجامعات الأخرى وذلك من خلال تفعيل التزام الجامعة بالعقد النفسى نحو أعضائها.

كما أنها تساعد فى التعرف على العلاقة بين مدى الالتزام بالعقد النفسى من قبل الجامعة تجاه أعضائها مما يسهم فى اضطلاع القيادات الجامعية على نتائج الدراسة ومقترحاته الإجرائية فى التعرف على جوانب القصور من قبلهم تجاه أعضائها، وبالتالي القضاء على الفجوة بينهم مما يسهم فى تقوية وتفعيل الهوية التنظيمية لدي أعضائها.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

***الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة الحالية متغيرين أساسيين، الأول: العقد النفسى وتتناول فيه (المفهوم والخصائص والأنواع ، وإدارته وأبعاده)، والثانى: الهوية التنظيمية تتناول فيه (المفهوم والخصائص، والأنواع، وإدارته، وأبعاده).

***وفى الدراسة الميدانية،** قامت الباحثة بتعريب مقياسين ، ووضعهما فى صورة استبيان طبق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق.

*أحدهما للعقد النفسى لروسو وميلوارد وهويكينز . & (Rousseau 1995) .
(Millward and Hopkins (1998)، الذى استخدمته معظم الدراسات باعتباره مقياس شامل .

*والأخر للهوية التنظيمية لـ آشفورث ومايل .(Ashforth & Mael (1995) والذى اتفقت معه معظم الدراسات حيث أنه يعتبر مقياس شامل. لمعرفة واقع الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق .

الحدود البشرية: اعتمدت الدراسة على استبيان موجه لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، وتم تطبيقه على عينة ممثلة لكليات نظرية وأخرى عملية من كليات (التربية والزراعة والعلوم وعلوم ذوى الإعاقة والتأهيل والحاسبات والمعلومات). وبلغ عددها ٢٢٠ عضو هيئة تدريس.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

مصطلحات الدراسة:

اقتصرت الدراسة هنا بعرض المفاهيم الإجرائية للمصطلحات، والتي تم التوصل إليها بعد عرض المفاهيم اللغوية والإصطلاحية فى الجزء النظرى من الدراسة.

العقد النفسى بالجامعة عبارة عن: "عقد ضمى غير مكتوب بين طرفين، يتكون من فهم متبادل وإدراك ثنائى بين عضو هيئة التدريس والجامعة ، بشأن توقعاتهما (ما يقدمه كل طرف للآخر وما يريده الطرف الأخر فى المقابل)، مشترطاً الثقة والاتصال المفتوح بين الطرفين بغرض تبادل المنفعة".

الهوية التنظيمية لعضو هيئة التدريس عبارة عن: "شعور عضو هيئة التدريس بتقدير واحترام الجامعة له، مما يعزز لديه شعور احترام الذات، والفخر والانتماء للجامعة، وكذلك شعور التوحد مع هوية الجامعة، مما يجعل لديه الاستعداد لبذل المزيد من الجهد".

الدراسات السابقة:

سيتم عرض الدراسات على النحو التالى:

أولاً: الدراسات التى تناولت العقد النفسى

١- أحمد محمد السيد غنيم : أثر الإخلال بالعقد النفسى على الانسحاب الوظيفى :بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية المساهمة الخاصة بمحافظة الدقهلية، ٢٠١٧ (٣٧)

هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين الإخلال بالعقد النفسى والانسحاب الوظيفى، و معرفة تأثير الإخلال بالعقد النفسى على الانسحاب الوظيفى ، واعتمدت الدراسة على قياس الإخلال بالعقد النفسى كبعد واحد على المقياس الذى وضعته دراسة **Robinson** (**& Morrison**، ٢٠٠٠)

٣٧ أحمد محمد السيد غنيم : أثر الإخلال بالعقد النفسى على الانسحاب الوظيفى :بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية المساهمة الخاصة بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر ، مج ٤١ ع ٣ ، ٢٠١٧ ، ص ص ٤١٣-٤٤٢

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين الإخلال بالعقد النفسي والانسحاب الوظيفي، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي للإخلال بالعقد النفسي كمتغير مستقل على الانسحاب الوظيفي كمتغير تابع.

٢- عبد الحكيم أحمد نجم ، أحمد محمد السطوحى ، سرور عبد الكريم عبد اللطيف:
التفوق الذاتي والانفتاح على التغيير وتأثيرهما على انتهاك العقد النفسي : بالتطبيق على العاملين في كلية الإمام الأعظم الجامعة بجمهورية العراق، ٢٠١٧، (٣٨)

هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين التفوق الذاتي والانفتاح على التغيير وبين انتهاك العقد النفسي، وذلك بالتطبيق على العاملين في كلية الإمام الأعظم الجامعة بجمهورية العراق. تم تصميم قائمة الاستقصاء، وتم توجيهها في العاملين في كلية الإمام الأعظم الجامعة بجمهورية العراق من طريق المقابلة الشخصية. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي بين الانفتاح على التغيير وانتهاك العقد النفسي.

٣- عبد المحسن عبد المحسن جودة، محمد محمود عبد اللطيف، نهى حمدي بيومي
محمد: العلاقة بين العقد النفسي والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بالدقهلية، ٢٠١٧، (٣٩)

هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين العقد النفسي والارتباط الوظيفي، بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية. وتم اقتراح نموذج وصفي للدراسة يوضح أبعاد العقد النفسي وأبعاد الارتباط الوظيفي، كما تم تصميم قائمة استقصاء وتشمل مقياسي العقد النفسي والارتباط الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة طردية بين العقد النفسي والارتباط الوظيفي، فكلما زاد الوفاء بالعقد النفسي

^{٣٨} عبد الحكيم أحمد نجم ، أحمد محمد السطوحى ، سرور عبد الكريم عبد اللطيف: التفوق الذاتي والانفتاح على التغيير وتأثيرهما على انتهاك العقد النفسي : بالتطبيق على العاملين في كلية الإمام الأعظم الجامعة بجمهورية العراق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، مج ٤١، ع ٣ ، ٢٠١٧، ص ص ٣٠٧-٣٢٨.

^{٣٩} عبد المحسن عبد المحسن جودة، محمد محمود عبد اللطيف، نهى حمدي بيومي محمد: العلاقة بين العقد النفسي والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر، مج ٢١، ع ١٤، ٢٠١٧، ص ص ٣٣٥-٣٦٠.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

زاد الارتباط الوظيفي والعكس، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للعقد النفسي على الارتباط الوظيفي.

٤-وانج، لى، جاو:العقد النفسي ونية الدوران- دور وساطة الالتزام التنظيمي، ٢٠١٧ (٤٠)

هدفت الدراسة تقديم نظرية الحفاظ على الموارد كأداة لاستكشاف تأثير العقد النفسي على نية دوران الموظفين، ويتم اختبار آلية للوساطة بين المتغيرين وهي الالتزام التنظيمي. تم تطبيق استبيان على الموظفين في شركات التكنولوجيا الفائقة في مدينة شيان، وقد وضعت الدراسة عدة فروض. وتوصلت لعدة نتائج: أن هناك علاقة قوية بين عقد المعاملات النفسي و تأثيره على نية الدوران؛ وأن الالتزام التنظيمي يؤدي دور الوساطة بشكل كامل في العلاقة بين العقد النفسي ونية الدوران للموظفين. كما توصلت إلى أنه عندما توفر المنظمة قيمة لموارد الفرد، مثل التوجيه والدعم والمساندة، وتقديم رواتب تنافسية، ورفاهية، فإن التزام الفرد بالمنظمة سيكون أثبت وأقوى. وسيتم نمو الثقة والالتزام التنظيمي للموظف تجاه المنظمة، وبالتالي تقليل سلوك نية الدوران. وبالعكس، إذا كان الموظفون لا يشعرون بدعم الموارد التنظيمية، فإنه سيؤدي إلى أداء سلبي، مثل احتراق العمل أو سلوك الدوران.

٥-شويبي: دى إس: تحليل العلاقة بين العقد النفسي والرضا الوظيفي ، ٢٠١٦

هدفت الدراسة دراسة العلاقة بين العقد النفسي والرضا الوظيفي. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبيان للرضا الوظيفي وآخر للعقد النفسي، في منظمة خدمية في منطقة دهرادون بولاية أوتارانتشال. ووضعت الدراسة فروض، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج: العقد النفسي يشير إلى اتفاق غير معلن بين صاحب العمل والموظف الذي ينقل توقعاته من بعضهم البعض. أى لا توجد وعود مكتوبة بين الطرفين. كما وجدت أن هناك ضعفا في العلاقة بين العقد النفسي والرضا الوظيفي بين الموظفين. كما أن الرضا الوظيفي يتأثر بالعقد النفسي، وأن الإلتزام بالعقد النفسي وتوافر درجة كبيرة من الثقة والاحترام والفهم يمكن أن يؤدي إلى علاقة إيجابية وصحية

⁴⁰ Wang, Y.F., Li, Z.Y., , Y. and Gao, F. : Psychological Contract and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 5, 2017, PP. 21-35.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

فى مكان العمل ، وأن الحماس الكبير بالوظيفة والروح المعنوية العالية تسير جنباً إلى جنب ، وقد تتغذى بشكل إيجابي فى جميع المجالات الأخرى من العمل.

٦- أشرف محمود أحمد: التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لالتزام الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بالعقد النفسى على السلوك السياسى التنظيمى : دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادى ٢٠١٥ (٤١)

هدفت الدراسة التعرف على واقع إدراك أعضاء هيئة التدريس للعقد النفسى المتبادل بينهم وبين الجامعة ومستوى الالتزام به، وواقع السلوك السياسى التنظيمى بالجامعة، ووضع نموذج سببى يفسر التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لالتزام الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بالعقد النفسى على السلوك السياسى التنظيمى. واستخدمت المنهج الوصفى، وطبقت أدوات الدراسة (استبيان العقد النفسى المتبادل بين الجامعة وعضو هيئة التدريس، استبيان للتعرف واقع السلوك السياسى التنظيمى بالجامعة) على أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادى. وتوصلت لنتائج أهمها: جاء إدراك أعضاء هيئة التدريس للعقد النفسى للجامعة نحوهم وعقودهم النفسية نحو الجامعة بدرجة عالية، بينما جاء التزام الجامعة بتحقيق عقدها النفسى بدرجة متوسطة، فى حين جاء التزام أعضاء هيئة التدريس نحو الجامعة بدرجة متوسطة. وتوصلت فى النهاية إلى وضع نموذج سببى يوضح التأثير السلبى المباشر لالتزام الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بالعقود النفسية على السلوك السياسى التنظيمى، وأن التزام أعضاء هيئة التدريس بعقدهم النفسى نحو الجامعة يؤثر كمتغير وسيط على العلاقة بين التزام الجامعة بعقدتها النفسى نحوهم والسلوك السياسى التنظيمى.

٤١ أشرف محمود أحمد: التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لالتزام الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بالعقد النفسى على السلوك السياسى التنظيمى : دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادى، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٦٥٤ ج ، ٤، أكتوبر ٢٠١٥، ص ص ٢٣٢-١٠٨.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

٧-عمار فتحي موسى إسماعيل: دور القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلاء بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي ، ٢٠١٥ (٤٢)

هدفت الدراسة تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأصيلة والإخلاء بالعقد النفسي للعاملين في المستشفيات التعليمية، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأصيلة والتهكم التنظيمي للعاملين ، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين الإخلاء بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي للعاملين ، والتعرف على الدور الوسيط للقيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة في العلاقة بين الإخلاء بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي للعاملين. واعتمدت على المنهج الوصفي، وطبقت دراسة ميدانية معتمدة على مقياس الإخلاء بالعقد النفسي لـ barling & cooper ٢٠٠٨ أعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية والبالغ عددهم ٣٥٦٤. وتوصلت لنتائج منها ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي الإخلاء بالعقد النفسي ومستوي التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية. وأن هذه العلاقة طردية ، ووجود درجة توافق بين أبعاد الإخلاء بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية.

٨-ثو، بلاسينت ثينج، بيرنارد: العقد النفسي و الالتزام التنظيمي ورضا العمل: مسح من الباحثين في مؤسسات البحوث الهندسية الصينية المملوكة للدولة، ٢٠١٤ (٤٣)

هدفت الدراسة معرفة تأثير العقد النفسي للعاملين في مجال المعرفة على الالتزام التنظيمي ورضا العمل. تم تطبيق استبيان على ٥١٧ من عمال المعرفة الصينيين في

٤٢ عمار فتحي موسى إسماعيل: دور القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلاء بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي ، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية التجارة جامعة بورسعيد، مصر، ٣ع، سبتمبر ٢٠١٥، ص ص ١٠٤-١٦٠

⁴³ Zhou, J.W., Plaisent, M., Zheng, L.L. and Bernard, P.:Psychological Contract, Organizational Commitment and Work Satisfaction: Survey of Researchers in Chinese State-Owned Engineering Research Institutions.Open Journal of Social Sciences, 2, 2014, PP. 217-225.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

مؤسستين للبحوث الهندسية مملوكة للدولة . وقد اقترحت فرضيات تظهر العلاقة بين (العقد النفسي، التزام تنظيمي ورضا العمل). وتوصلت أن العقد النفسي للعاملين في مجال المعرفة الصينية له تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي، والالتزام التنظيمي للعاملين في مجال المعرفة الصينية له تأثير إيجابي كبير على العمل، والالتزام التنظيمي له تأثير وسيط على العلاقة بين العقد النفسي لعمال المعرفة الصينية ورضا العمل. وفي النهاية توصلت إلى أن العقد النفسي له تأثير إيجابي كبير على العلاقة بين الالتزام التنظيمي ورضا العمل. فقد ساهم العقد في تطوير الالتزام التنظيمي المتزايد الذي بدوره ساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مجال المعرفة.

٩- عصام حيدر، وفاء محمد ناصر: أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل - دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة السورية، ٢٠١٤ (٤٤)

هدفت الدراسة التعرف على أثر انتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بالجامعات الخاصة السورية. وتم تطبيق استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية. وتوصلت لنتائج منها: وجود تأثير واضح لانتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة في سورية. عدم وجود فروق جوهرية في إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لانتهاك العقد النفسي بحسب متغيرات الجنس ونوع التفرغ والمسمى الوظيفي. - وجود فروق في إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لانتهاك العقد النفسي بالنسبة إلى متغيرات (العمر، والمرتبة العلمية، ومصدر الشهادة.

١٠- ميثاق هاتف الفتلاوي ، حسين علي الجنابي: تعزيز روابط العقد النفسي من خلال العدالة التنظيمية المدركة، بحث تطبيقي في جامعة القادسية، ٢٠١٤ (٤٥)

٤٤ عصام حيدر، وفاء محمد ناصر: أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل : دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، مج ٣٠، ١٤، ٢٠١٤، ص ص ٢٥٧-٢٨٧.

٤٥ ميثاق هاتف الفتلاوي ، حسين علي الجنابي: تعزيز روابط العقد النفسي من خلال العدالة التنظيمية المدركة، بحث تطبيقي في جامعة القادسية، ٢٠١٤.

https://www.researchgate.net/profile/Miethak_Al-Fatwi/publication/300123105_tzyz

.pdf.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والعقد النفسي بين عينة من التدريسين في كليات جامعة القادسية عددهم (١١٣)، وافترضت بوجود العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والفاعلية) في بيئة العمل سيقل من المشاعر السلبية لدى أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي يحد من اختراق وكسر العقود النفسية. وقد اعتمد على إجراء دراسة ميدانية، وفى النهاية توصلت لمجموعة من النتائج منها أن المكافأة والحوافز وإن ساعات العمل ومدى تناسبها مع ظروفها الخاصة تتناسب طردياً مع الجهود المبذولة لأعضاء هيئة التدريس .

١١- أسامة أحمد حسانين: خرق العقد النفسي ومدركات السلوك السياسي كمحددتين للتوعية التنظيمية و علاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ٢٠١٣^(٤٦)

هدفت الدراسة فحص بعض العوامل المحددة للتهكمية التنظيمية والممثلة في خرق العقد النفسي ومدركات السلوك السياسي وعلاقة تلك التهكمية بسلوكيات العمل المضاد الإنتاجية كمترب محتمل لها. وتوصلت لعدة نتائج منها: وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين خرق العقد النفسي وبين التهكمية التنظيمية. وبالتالي فإن عدم وفاء المنظمة بالالتزامات الواقعة عليها يؤدي إلى الاستجابات والاتجاهات السلبية نحوها والمتمثلة في التهكمية التنظيمية، وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين التهكمية التنظيمية وبين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وكانت أبعاد العقد النفسي تتضمن: الأجور العادلة، الأمان الوظيفي، الرعاية الصحية، الاستقلال في العمل، عبء العمل المناسب، بيئة العمل المناسب، وبيئة العمل الآمنة والتدريب والتطوير...

١٢- سيكوكو، نيل دوويل: العنوان: الأكاديميون وخرق العقد النفسي في القطاع الجامعي: رؤى من كلية إدارة الأعمال فى استراليا، ٢٠١١^(٤٧)

^{٤٦} أسامة أحمد حسانين: خرق العقد النفسي ومدركات السلوك السياسي كمحددتين للتوعية التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة سوهاج، مج ٢٧، ع ١٤، ٢٠١٣، ص ص ٧١-١١١.

⁴⁷ Skoko B. K., Neill, G. O. and Dowell, D.: Academics and Breach of the Psychological Contract in the University Sector- Insights from an Australian Business School, Annual Conference British Academy of Management, 13-15 September 2011, pp.1-9.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

هدفت الدراسة التوصل لأثار مخالقات العقود النفسية للجامعة على الأكاديميين بكلية التجارة في استراليا. وتم تطبيق استبياننا على ١١٧ عضو هيئة التدريس ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: يتلو خرق للعقود النفسية تأثيرات سلبية داخل القطاع الجامعي وكانت عبارة عن التخفيف من مستوى الاحترافية العالي في أداء العمل، وقلة الالتزام تجاه الطلاب. وعدم التحفيز، انخفاض الالتزام ، وزيادة الدوران ، وفقدان الثقة في المنظمة. و خيبة الأمل، عدم الرضا، والاعتراب، والصوت وسلوك الإهمال وقلة الولاء للجامعة. تراجع الروح المعنوية و ظهور الاضطرابات العاطفية، وأدى انخفاض الثقة لانخفاض الرضا الوظيفي وانخفاض الولاء. انخفاض الالتزام أدى لانخفاض الانتاج وبدأ البحث عن عمل بديل. ، كما انخفاض في جودة التدريس ومخرجات البحوث كردود للانتهاك والخروقات.

١٣- شين جي: العقود النفسية للأكاديميين بالجامعة وتحقيقها، ٢٠١٠ (٤٨)

هدفت الدراسة التعرف على محتويات وطبيعة العقد النفسي للأكاديميين بالجامعات، مع استكشاف إلى أي مدى تم الوفاء بهذا العقد وتأثير المتغيرات الديموغرافية، فقامت بدراسة ميدانية على ٢٨٠ عضو هيئة تدريس في الجامعة الأسترالية، توصلت لنتائج منها: تختلف مكونات وعناصر العقد النفسي للأكاديميين إلى حد ما عن عقود المهن الأخرى، يعاني الموظفون الأكاديميون في الجامعة من إجهاد العمل الذي يكون أكثر حدة مما هو عليه في كافة المهن، لذلك أوصت بتقليل التوتر بين الأكاديميين من أجل تحسين الاحتفاظ بهم، وزيادة الإنتاجية ورفع الأداء التنظيمي. وفهم إدراك أعضاء هيئة التدريس للالتزامات الجامعة و الوفاء بفعالية لتلك الالتزامات، فهم يقومون بعمل إضافي للبحوث و التدريس فوق عبء العمل المطلوب.

كما أن العقد النفسي للأكاديميين لم يحظ باهتمام كبير في الأدب ، مع انتشار العقد النفسي للأكاديميين من النوع المعاملاتي أكثر من العلائقي. كما أن محتوى العقد النفسي من وجهة نظر الأكاديميين يشمل : (توفير الوقت والتمويل لإجراء البحوث، عبء عمل تدريسي وإداري أقل، دعم للأمور العائلية والشخصية، الترقى وتولى المناصب على أساس الجدارة. توفير مكان لائق وأمن، المساواة والعدل والإنصاف في الترقى،

⁴⁸ Shen J.: University academics' psychological contracts and their fulfilment, Journal of Management Development, Vol. 29 Issue: 6, 2010, pp.575-591.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

المساواة في الأجر، الأجر التنافسي بناء على الأداء، تعزيز الأمن الوظيفي، قيادات مرنة تسمح بالمشاركة والاتصال الجيد، القضاء على البيروقراطية في سياسات الجامعة). وبصفة عامة توصلت لضعف وتدني الوفاء بالعقد النفسي بالجامعات الاسترالية. هذا وتشير النتائج إلى حاجة ملحة للجامعات لمزيد من الاهتمام بالعقد النفسي لأعضاء هيئة التدريس.

ثانيا: الدراسات التي تناولت الهوية التنظيمية

١-سوزان فؤاد بكر: دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين والإداريين في جامعة الأزهر، ٢٠١٨ (٤٩)

هدفت الدراسة التعرف على أثر أساليب إدارة الانطباع على الهوية التنظيمية، بالتطبيق على عينة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، والبالغ عددهم (٣٧٧) ،وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الانطباع (الإطراء وتقدير الآخرين، إظهار الحاجة للمساعدة، نموذج يقتدى به) والهوية التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب (الإجبار أو التهديد والهوية التنظيمية. وكانت أساليب إدارة الانطباع الأكثر تأثيرا على الهوية التنظيمية، بينما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الترويج الذاتي والهوية التنظيمية.

٢-صونية براهيمية: الهوية التنظيمية وآليات تفعيلها في المؤسسة، ٢٠١٨ (٥٠)

هدفت الدراسة تتبع التوضع الجديد لمفهوم الهوية التنظيمية في الأدبيات السوسولوجية والتفسيرية في إطار الإصلاحات التنظيمية المعاصرة ، والوقوف على أهم

^{٤٩} سوزان فؤاد بكر: دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين والإداريين في جامعة الأزهر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، مج ٣٨ ، ع ٢٤ ، يونيو ٢٠١٨ ، ص ص ١٦٧-١٩٠.

^{٥٠} صونية براهيمية: الهوية التنظيمية وآليات تفعيلها في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة سطيف ٢، الجزائر ، مج ١٥ ، ع ٢٧ ، ٢٠١٨ ، ص ص ١٩٣- ٢٠٧.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

الآليات التي يمكن أن تساهم في تفعيل الهوية التنظيمية في المؤسسة. واعتمدت على المنهج الوصفي. وتوصلت: للقيادة الإدارية دور مهم في تفعيل الهوية التنظيمية للمؤسسة عن طريق تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين. وإن إشباع رغبات العاملين وتحسينهم بأن أهدافهم تتحقق يساهم في نمو الهوية التنظيمية لديهم. وتعتبر مشاركة العاملين وفتح قنوات الاتصال معهم وتوفير حوافز من أهم آليات تنمية الهوية التنظيمية، خلق ثقافة تنظيمية إيجابية يتقاسمها جميع الأطراف المعنية.

٣- عامر على حسين العطوى، خيرية عبد فضل الخالدي: دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة سلوك العمل المنحرف - دراسة تحليلية، ٢٠١٥ (٥١)

هدفت الدراسة اختبار دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة سلوك العمل المنحرف، وكانت فروضها تدور حول فكرة أساسية مفادها بأنه كلما كانت خصائص الهوية التنظيمية الحالية منسجمة مع خصائص الهوية المرغوبة (فجوة صغيرة) كلما انخفض سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة و المشرف المباشر وزملاء العمل. وتوصلت نتائج الدراسة لصحة الفرضيات بالإضافة لبيان السبب الأساسي لحصول فجوة بين خصائص الهوية التنظيمية الحالية والهوية التنظيمية المرغوبة يعود لعدم استجابة المنظمات التغيرات البيئية مما يجعل العاملين يدركون بأن ما عليه المنظمة حالياً منحرف كثيراً عن ما يجب أن تكون عليه. وهذا في حقيقة الأمر قد ينعكس سلباً على اتجاهات العاملين وسلوكهم.

٤- سمية إسماعيل المشاعلة: ملامح الهوية الاجتماعية للإداريين العاملين في جامعة الحسين بن طلال وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ٢٠١٣ (٥٢)

^{٥١} عامر على حسين العطوى، خيرية عبد فضل الخالدي: دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة سلوك العمل المنحرف - دراسة تحليلية، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، م٥، ع ٢، ٢٠١٥، ص ص ٤٧-٨٢.

^{٥٢} سمية إسماعيل محمد المشاعلة، : ملامح الهوية الاجتماعية للإداريين العاملين في جامعة الحسين بن طلال وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٣.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

هدفت الدراسة التعرف على ملامح الهوية الاجتماعية للإداريين العاملين في جامعة الحسين بن طلال وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وكان عددهم ٢٨٢. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين ملامح الهوية الاجتماعية ومجالاتها والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في جامعة الحسين بن طلال.

٥- عامر على حسين العطوي: تشخيص فجوة الهوية التنظيمية في المؤسسات التعليمية وبيان تأثيرها على قبول مبادرات التغيير، ٢٠١٢ (٥٣)

هدفت الدراسة استكشاف فجوة الهوية التنظيمية في المؤسسات التعليمية العراقية وبيان تأثير حجم هذه الفجوة في احتمالية قبول مبادرات ، وقد أظهرت النتائج أن الجامعة تركز اهتمامها على الهوية النفعية في تنفيذ المتطلبات وأن أعضائها يفضلون امتلاك الجامعة للهوية التنظيمية الهجينة التي تهتم بكل من الجوانب النفعية والمعيارية في العمل. كما أن حجم فجوة الهوية التنظيمية (المعيارية أو النفعية) عندما يكون معتدلاً فإن مواقف التدريسيين واتجاهاتهم سوف تكون إيجابية اتجاه مبادرات التغيير المزمع إقامتها في الجامعة (مبادرات إدارة الجودة الشاملة).

٦- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية- دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، ٢٠١٠ (٥٤)

٥٣ عامر على حسين العطوي: تشخيص فجوة الهوية التنظيمية في المؤسسات التعليمية وبيان تأثيرها على قبول مبادرات التغيير، المؤتمر العلمي السادس، بعنوان: أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية، كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة البصرة، العراق، نوفمبر ٢٠١٢، ص ص ٨٥-١١٧.

٥٤ عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م ٢٦، ٢٠١٠ع، ص ص ١١٩-١٥٦.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

هدفت الدراسة تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية و تحديد للعوامل أو المتغيرات التي من الممكن أن تساهم في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية وكيفية بنائها . وطبقت على أربع جامعات أردنية خاصة ، وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلة في التحليل كلها (التعاون، و الابتكار، والالتزام، والفاعلية) وقد تمكن النموذج من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين: من لديهم شعور ضعف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها بدقة وصلت إلى ٨٣.٢ % . وقد أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دلالة المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة، أنه يمكن التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية من خلال معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

٧-سوزان عيسى أبو حلاوة: استكشاف الهوية التنظيمية: شركة كهرباء محافظة إربد كحالة دراسية، ٢٠٠٨ (٥٥)

هدفت الدراسة استكشاف الهوية التنظيمية لشركة كهرباء محافظة إربد وقياس أبعادها. وقد قامت الباحثة بتطوير استبانة ووزعتها على عينة مكونة من ١٥١ فرداً من المديرين والموظفين العاملين في الشركة، وتم استخدام أسلوب المقابلة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأوجه الأكثر بروزاً لهوية شركة كهرباء محافظة إربد هي طبيعة علاقة الشركة مع المجتمع المحلي والزبائن ثم الأوجه المستديمة للهوية. كما أظهرت الدراسة أن العوامل الديموغرافية والوظيفية كان لها تأثير واضح في إدراك العاملين لأبعاد الهوية التنظيمية.

٨-محمد أبو القمصان عبد الوهاب: العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد والالتزام التنظيمي، ٢٠٠٨ (٥٦)

^{٥٥} سوزان عيسى أبو حلاوة " استكشاف الهوية التنظيمية: شركة كهرباء محافظة إربد كحالة دراسية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٨.

^{٥٦} محمد أبو القمصان محمد عبد الوهاب: العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الأطباء بالمستشفيات الحكومية بمدينة كفر الشيخ ، مجلة التجارة والتمويل،كلية التجارة جامعة طنطا، ع ١٤، ٢٠٠٨، ص ص ٢٤٩-٣١١.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

هدفت دراسة الهوية التنظيمية للمنظمات المصرية والتعرف على درجة توحيد هوية الفرد مع هوية المنظمة وما يترتب من سلوكيات تقيد العمل وترقى بالأداء، وتم تطبيقه على المنظمات الخدمية ، وكشفت عن وجود علاقة طردية معنوية بين خصائص الهوية التنظيمية (قوة الهوية - الهوية المعيارية - الصورة الذهنية) ودرجة التوحد التنظيمي، بينما توجد علاقة عكسية معنوية بين الهوية النفعية والتوحد التنظيمي، بالإضافة لوجود علاقة طردية معنوية بين خصائص الهوية التنظيمية (الهوية المعيارية - الصورة الذهنية الحالية) وسلوكيات الالتزام التنظيمي، ووجود علاقة عكسية معنوية بين الهوية النفعية وسلوكيات الالتزام التنظيمي، كما أثبتت أن دخول التوحد التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي قد أثر على قوة العلاقة بينهما بالزيادة.

٩- فهمي خليفة صالح الفهداوي: دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني -
دراسة ميدانية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار، ٢٠٠٧ (٥٧)

هدفت الدراسة اختبار دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني، لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار العراقية، وقد طبقت استبانة لغرض قياس المتغيرات والأبعاد، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: ان تصورات عينة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار، إزاء الهوية التنظيمية، وجود خلل مستديم في التفاعل بين إدارة الجامعة و أعضائها، فضلا عن وجود مشكلات بينية بحاجة إلى تحليل ودراسة متكررة في المستقبل، لا يزكون مثل تلك الثقة مع مدارئهم وقياداتهم الجامعية المعنية أصلا بتوفير أجواء الإبداعية وتأمين الأمن الوظيفي لأعضائها لكنها لا ترتقي نحو توفير مثل تلك الأجواء للأعضاء. وجود علاقة مهمة ويدلالة إحصائية واضحة للمتغير المستقل (الهوية التنظيمية) في المتغير التابع (المسار المهني) أو في أبعاده التابعة (الثلاثة) وهي (التأهيل، الاستقلالية الأمن الوظيفي).

٥٧ فهمي خليفة صالح الفهداوي: دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني - دراسة ميدانية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار، المجلة العربية للإدارة، الأردن، مج ٢٧، ع ٢٤، ديسمبر ٢٠٠٧، ص ص ٤٩ - ٧٨.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

١٠- على عبد الهادي مسلم: الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي - نموذج نظري واختبار تجريبي على عينة من المنظمات السعودية، ٢٠٠٦ (٥٨)

هدف الدراسة بناء نموذج نظري متكامل يصف العوامل المحددة لقوة التوحد بين هوية الفرد و هوية المنظمة ويوضح الآثار والممارسات التنظيمية والسلوكية الناتجة عنها، واختبار النموذج المقترح تجريبيا على عدد من المنظمات السعودية العاملة في مدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي. وتوصلت لنتائج من بينها أن قوة التوحد التنظيمي لدى الفرد تتوقف إلى حد كبير على قوة هوية المنظمة كما يدركها الفرد. فالهوية الأكثر قوة غالبا ما تكون أكثر جاذبية للفرد، الأمر الذي يجعله يشعر بالتميز نتيجة لانتمائه للمنظمة مما يزيد درجة التوحد بين هوية الفرد وهوية المنظمة. وأن الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة تؤدي إلى مزيد من التوحد التنظيمي لدى العاملين بها فالصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة لدى الغير غالبا ما تؤدي إلى شعور العاملين بالمنظمة بالفخر والاعتزاز بالنفس وايضا الاعتزاز بعضوية المنظمة.

١١- مازن فارس رشيد: الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي - تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته"، ٢٠٠٣ (٥٩)

هدفت الدراسة عرض مفهوم الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، والتعرف على درجة تماثل أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وكذلك محاولة اختبار فرضيتين، الأولى تتعلق بمستوى التماثل مع القسم الأكاديمي الذي ينتمي إليه عضو هيئة التدريس مقارنة بالتماثل على مستوى الجامعة إجمالاً، والثانية تتعلق بالارتباط بين عدد سنوات خدمة عضو هيئة التدريس في الجامعة بمستوى التماثل التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن التماثل مع الجامعة والأقسام كان نسبياً، وإن كان التماثل مع الأقسام أقوى منه مع الجامعة إلى حد ما. فضلاً عن ذلك فقد أظهرت النتائج أن مستوى التماثل للفرد يزيد بزيادة عدد سنوات الخبرة.

^{٥٨} على عبد الهادي على مسلم: الهوية التنظيمية والتوحد التنظيمي - نموذج نظري و اختبار تجريبي على عينة من المنظمات السعودية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ١٤، ٢٠٠٦، ص ص ٥٣-١٠٣.

^{٥٩} مازن فارس رشيد: الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته"، الرياض، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٣.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

ثالثاً: الدراسات التي ربطت بين متغيري الدراسة (العقد النفسي والهوية التنظيمية)

١-أسد الله وآخرون: متى ولماذا يشعر الموظفون بالإجبار : من منظور شخصي
كيف تتطور الهوية التنظيمية ، ٢٠١٧ (٦٠)

هدفت الدراسة قياس الأثر غير المباشر للعدالة التنظيمية الشخصية والمعلوماتية على الهوية التنظيمية من خلال تنفيذ العقد النفسي عبر مستويات مختلفة. وتم تطبيق دراسة ميدانية في خمسة بنوك في باكستان. وقد اهتمت الدراسة بتأثير العقد النفسي على هوية المنظمة. و اعتبرت أن العدالة التنظيمية متغير وسيط من العلاقة المتبادلة بين العقد النفسي وتحقيق الهوية التنظيمية. فقد تناولت بعد العدالة التنظيمية لإثبات العلاقة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً كبيراً غير مباشر للعلاقات بين الأشخاص وتحقيق العدالة في تحديد الهوية التنظيمية من خلال الوفاء بالعقود النفسية . وأن الموظفين لديهم الإدراك القوي لتحديد هوية المنظمة وبالتالي إظهار السلوكيات المطلوبة للهوية التنظيمية. والهوية التنظيمية تعتبر قوة للتماسك والحفاظ على العلاقة بين الموظف وصاحب العمل، ضرورة الوفاء بالعقد النفسي من خلال تحقيق العدالة بهدف تحقيق هوية تنظيمية مرتفعة.

٢-بايرام أ. ، سيبك إ. : بعنوان: الهوية التنظيمية والعقد النفسي- العلاقة بين الموظفين في القطاع العام، ٢٠١٦ (٦١)

هدفت الدراسة تحديد العوامل التي تؤثر على العلاقة بين العقد النفسي والهوية التنظيمية لدى الموظفين في القطاع العام، ولتحقيق هدف الدراسة تم عقد مقابلات مع ١٢٣ موظف حكومي. كما تم تطبيق مقياس للعقد النفسي من قبل ميلوارد وهوبكينز

⁶⁰ Asadullaha M. A., et al. : When and which employees feel obliged- A personality perspective of how organizational identification develops, Journal of Work and Organizational Psychology , Volume 33, Issue 2, August 2017, P.125-135.

⁶¹ Bayram, A. & Zeybek, E.: Organizational Identification and Psychological Contract Relationship between Public Employees , International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 7, No. 3, June 2016, pp.56-61.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

(١٩٩٨) تم تطويره من قبل Mimaroglu (٢٠٠٨) النسخة التركية . ومقياس آخر للهوية التنظيمية بواسطة Mael و Ashforth (١٩٩٢) وقد تم تطويره بواسطة Plug و Aydemir (٢٠٠٤) النسخة التركية.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن العلاقة بين العقد النفسي والهوية التنظيمية علاقة إيجابية. وأنه قد تختلف مستويات العقد النفسي والهوية التنظيمية على أساس عدة عوامل مثل الإدراك الشخصي وقوة التوقعات والمعتقدات نحو المنظمة. كما أن هناك عوامل تؤثر على مدى إدراك العقد النفسي للموظفين ومن بينها، النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، التعليم . وتعتبر أن التقدم في التكنولوجيا، وتغير ظروف السوق، ونهج الإدارة الجديدة، وظهور عوامل أخرى مثل المنافسة المتزايدة، تعقد بنية المؤسسات، وزيادة التخصص. ومنها ترى الدراسة أهمية العلاقة النفسية بين الموظف والمنظمة لتجنب الكثير من المشكلات.

٣- يانج ، وشاو: كيف يؤثر خرق العقد النفسي على الهوية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دور الوساطة في الرأسمال النفسي،^(١٢) 2016

هدفت الدراسة معرفة تأثير العقد النفسي على مساهمة الدور الإضافي للموظفين، مثل الهوية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد تم تطبيق استبيان على ٢٨٣ موظفًا في الصين. وتوصلت الدراسة أن رأس المال النفسي يتوسط جزئياً العلاقة بين خرق العقد النفسي والهوية التنظيمية، وتتوسط العلاقة بالكامل بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية. وتتوسط الهوية التنظيمية العلاقة بين رأس المال النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية.

^{١٢} Yang, W.J. and Chao, L.:How Psychological Contract Breach Influences Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Psychological Capital. American Journal of Industrial and Business Management, 6, 2016, PP. 921-930.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

٤- إحصان دهش جلاب، وآخرون: " دور العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين : دراسة تحليلية بالكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط ، ٢٠١٥ (٦٣)

هدفت الدراسة تحديد الدور الذي يؤديه العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين لدى عينة من تدريسي الكليات الأهلية، في (١١) كلية في ثلاثة محافظات هي (النجف الأشرف، كربلاء المقدسة، وبابل). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الاستبيان تم إعداده بالاعتماد على مقياس (Rousseau، ٢٠٠٠) للعقد النفسي ومقياس (Blader & Tyler، ٢٠٠٩) للهوية الاجتماعية للعاملين. توصلت الدراسة لوجود إدراك واضح لدى عينة الدراسة حول مفاهيم الدراسة وأن التزام المنظمات بمضامين العقد النفسي من شأنه أن يعزز بناء الهوية الاجتماعية لدى عينة الدراسة. وأن التزام المنظمات بمضامين العقد النفسي من شأنه أن يعزز بناء الهوية الاجتماعية لدى عينة الدراسة. وهناك علاقة ارتباط إيجابية بين العقد النفسي والهوية الاجتماعية بأبعادها (التمائل، والهيبة، والمكانة)، مما يعني أن زيادة اهتمام الكليات الأهلية بتنفيذ مضامين العقد النفسي يسهم في تعميق أواصر الهوية الاجتماعية وبنائها لدى التدريسيين. مما يعني أن زيادة الاهتمام بتنفيذ مضامين العقد النفسي يسهم في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظات الفرات.

٥- رود ويل، الإرشاد، فلوير : الوفاء بوعود العقد النفسي من قبل القيادة بناء على طلب الموظفين، ٢٠١٥ (٦٤)

هدفت الدراسة معرفة أثر ثلاثة عناصر من العقد النفسي (الالتزامات والوفاء والانتهاك) على القدرة الفردية على ثلاث نتائج رئيسية وهي (الرضا الوظيفي ، والهوية التنظيمية والضيق النفسي). و تم تطبيق الاستبيان على ٢٢٢ ممرضة استرالية وعاملات في مستشفى أسترالي بمنظمة حضرية. توصلت أن تصورات الوفاء بالعقد النفسي

٦٣ إحصان دهش جلاب، وآخرون: " دور العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين : دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة، العراق، ٣٦٤، ٢٠١٥، ص ص ١٦٢-٢٠٨.

64 Rodwell, J., Ellershaw, J., Flower, R.: "Fulfill psychological contract promises to manage in-demand employees", Personnel Review, Vol. 44 Issue: 5, 2015, pp.689-701.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالهوية التنظيمية والرضا الوظيفي ، وأن خرق العقد النفسي كان مرتبطاً سلباً بهذه النتائج. كانت القدرة الفردية مرتبطة ارتباطاً سلبياً بالرضا الوظيفي وترتبط بشكل إيجابي مع الضيق النفسي.

٦- عبدالناصر طه محمد: دور خرق العقد النفسي كمتغير وسيط في علاقة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية بالهوية التنظيمية : دراسة تحليلية، ٢٠١٥ (٦٥)

هدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين العوامل الخمسة الكبرى للشخصية والهوية التنظيمية للفرد (تمثاله التنظيمي)، كما استهدفت دراسة الدور الوسيط لإدراك خرق العقد النفسي في هذه العلاقة، وقد أجريت دراسة ميدانية على العاملين بجامعة أسيوط، وتم التوصل لمجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ترابط معنوية موجبة بين اثنين من العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وهما الطيبة (حسن المعشر)، والانفتاح على الخبرة من جانب والهوية التنظيمية للفرد من جانب آخر، بينما كانت علاقة بقية عوامل الشخصية، بالإضافة لوجود علاقة معنوية بين أربعة من العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وإدراك العاملين لخرق العقد النفسي، وقد كانت سالبة بالنسبة لمتغير الطيبة (حسن المعشر) وموجبة بالنسبة لمتغيرات الانبساطية، والانفتاح على الخبرة، والعصابية وذلك في علاقتها بإدراك خرق العقد النفسي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ترابط معنوية سالبة بين خرق العقد النفسي والهوية التنظيمية.

٧- سيرينفزان تى: آليات الهوية التنظيمية- خرق العقد النفسي والهوية التنظيمية خلال التنشئة الاجتماعية المبكرة، ٢٠١٤ (٦٦)

^{٦٥} عبدالناصر طه إبراهيم محمد: دور خرق العقد النفسي كمتغير وسيط في علاقة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية بالهوية التنظيمية : دراسة تحليلية، المجلة العلمية (كلية التجارة جامعة أسيوط) - مصر ، ٥٩٤ ، ديسمبر ٢٠١٥ ، ص ١١٩-١٦٠ .

⁶⁶ Srinivasan T. : Dynamics of Organizational Identification, Psychological Contract Breach and Prestige During Early Socialization (January 13, 2014). Indian Institute of Management Udaipur Research Paper Series No. 2012,pp. 217-274.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

هدفت الدراسة دراسة العلاقات الديناميكية بين الهوية التنظيمية و خرق العقد النفسي ، والهوية التنظيمية المدركة خلال فترة التنشئة الاجتماعية المبكرة للقادمين الجدد في المنظمة. وطبقت دراسة ميدانية في إحدى شركات خدمات تكنولوجيا المعلومات الهندية. وتوصلت أن التغيير في خرق العقد النفسي يرتبط بشكل كبير بتغيير في تحديد الهوية التنظيمية والتغيير في الهوية التنظيمية المدركة يرتبط بشكل كبير بالتغيير في الهوية التنظيمية، وأن خرق العقد النفسي و الهوية التنظيمية لهم تأثير في تحديد الهوية التنظيمية بشكل مستقل. وأن الوفاء بالعقود النفسية والحفاظ على مكانة المنظمة يؤثر على الهوية التنظيمية المنشودة.

٨-شاو ك. بي، وآخرون: دراسة العلاقات بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية-دور كل من الهوية التنظيمية والعقود النفسية، ٢٠١٤ (٦٧)

هدفت الدراسة اختبار تأثير وساطة العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية في تحديد العلاقة بين الهوية التنظيمية والعقد النفسي. ودراسة آثار العقود النفسية على الهوية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. طبقت في عشرة شركات ب كوريا الجنوبية. وطبق استبياناً على الموظفين. وتوصلت لنتائج منها: العلاقة إيجابية بين الهوية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أكدت تحليلات الوساطة أن العلاقات غير المباشرة بين العدالة التوزيعية والتفاعلية والمواطنة التنظيمية من خلال الهوية التنظيمية. صالحة لكل من مستوى مرتفع ومنخفض من عقد المعاملات ، و فقط لمستوى منخفض من العقد العائلي. ووجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وتحقيق الهوية التنظيمية، و تعتبر أحد السلوكيات الإيجابية الناتجة عن الإلتزام بالعقد النفسي.

٩-إبرتروباكي : مستويات متعددة لخرق العقد النفسي والهوية التنظيمية من وجهة نظر أعضاء المنظمة: واختبار نموذج وسيط، ٢٠١٣ (٦٨)

⁶⁷ Choi K. B., et al.: "A cross-sectional Study of the Relationships between Organizational Justices and OCB: Roles of Organizational Identification and Psychological Contracts", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 35 Issue: 6,2014, pp.530-554.

⁶⁸ Epitropaki, O. :A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

هدفت الدراسة معرفة العلاقة الديناميكية بين خرق العقد النفسي والهوية التنظيمية. وقياس أثر هذه العلاقة من خلال متغيرات وسيطة كالقيادة التحويلية والعدالة الإجرائية. وتم تطبيق الدراسة على موظفين في عشرة منظمات يونانية . وتوصلت الدراسة أن الموظفين يرون أن مفهوم خرق العقد النفسي يؤثر سلبا على هويتهم التنظيمية. كما تبين أن المتغيرات الوسيطة (القيادة التحويلية والعدالة الإجرائية) لها دورا في تحديد الهوية التنظيمية. أظهرت الآثار غير المباشرة لهذه المتغيرات على تحديد الهوية من خلال العقد النفسي.

١٠- هيندرسون، كيلي: عندما يكسر العهد تهدد الهوية - أثر خرق العقد النفسي على تهديد الهوية بالجامعة ، ٢٠١٢ (٦٩)

هدفت الدراسة معرفة أثر خرق العقد النفسي على مواقف وسلوكيات الموظفين بالجامعة أي إحساس الموظف بقيمته في المؤسسة. وتم تطبيق دراسة ميدانية على موظفي الجامعة. وتوصلت الدراسة أن خرق العقد النفسي له تأثير على تهديد الهوية الذاتية ويظهر في صورة سلبية مما يؤكد على العلاقة الإيجابية بين خرق العقد النفسي وتهديد الهوية التنظيمية، و من نتائج تهديد الهوية استخدام استراتيجيات المواجهة بحثا عن الدعم الاجتماعي والانتقام التنظيمي.

١١- ثوماس و جيبني، كريستين: العقود النفسية والهوية التنظيمية- تحديد تأثير وساطة الدعم التنظيمي المدرك، ٢٠١١ (٧٠)

هدفت الدراسة الاستفادة من الدعم التنظيمي كنظرية لدفع مقدا أن خرق العقد النفسي هو سلبيا ذات صلة بالهوية التنظيمية وترتبط بشكل إيجابي بالتعطيل التنظيمي .

perceived organizational membership : testing a moderated-mediated model, Journal of Organizational Behavior, Vol. 34, No. 1, 01.2013, p.3.

⁶⁹ Henderson, K. E& Kelly, A. M.: When Broken Promises Threaten One's Identity: The Impact of Psychological Contract Breach on Self-Identity Threat, Journal of Organizational Psychology vol. 12(3/4) 2012, pp.81-97.

⁷⁰ Thomas, J., Z. & Gibney, R. & W. T., F., & Kristin, L., S.: Psychological Contracts and Organizational Identification- The Mediating Effect of Perceived Organizational Support, J Labor Res , 32, 2011, pp.254-281.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

وتوصلت إلى ثبوت الفرض وهو أن الدعم التنظيمي المدرك يحتل الوساطة الكاملة للعلاقة بين (العقد النفسي التعاقدى والعقد النفسى التعاقبى) والهوية التنظيمية. وقد أكدت على أن الدعم التنظيمى بالفعل يتوسط العلاقة بين الخرق والهوية التنظيمية. وتعد عملية دمج هوية المنظمة مع هوية الموظفين أمرا بالغ الأهمية يساعد فى بناء علاقات إيجابية بين الفرد والمنظمة، ويعتبر خرق العقد النفسى ذو تأثير سلبى على الهوية المنظمة، لكونه يرتبط بعلاقات إيجابية بالتعطيل التنظيمى والذى بدوره يجعل الموظفين يشعرون أن إسهاماتهم ليس لها قيمة بالنسبة للمنظمة.

١٢- هيرتوكز، بي: قوة العلامة التجارية المدركة ونية الدوران - دور الوساطة في تحديد الهوية التنظيمية و انتهاك العقد النفسى، ٢٠١١ (٧١)

هدفت الدراسة بحث تأثير متغيرين وسيطين هما (قوة العلامة التجارية، ونية الدوران) على الهوية التنظيمية وخرق العقد النفسى. وتوصلت الدراسة لنتائج منها: التأثير الإيجابي بين قوة العلامة التجارية على الهوية التنظيمية. بالإضافة لوجود علاقة سلبية كبيرة بين الهوية التنظيمية ونية الدوران، وكذلك علاقة إيجابية كبيرة بين العقد النفسى ونية الدوران. والهوية التنظيمية تؤثر سلباً على العلاقة بين قوة العلامة التجارية ونية الدوران للموظفين.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

من خلال استقراء الدراسات السابقة المرتبطة بالعقد النفسى والهوية التنظيمية يمكن الخروج بعدد من المؤشرات والنتائج التى قد تمثل نقطة إنطلاق للبحث الحالى، وهى على النحو التالى:

- يعد الالتزام بتحقيق العقد النفسى من أقوى المؤثرات على أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، باعتباره عقد مبني على الثقة المتبادلة، والاحترام، والأخلاقيات الحسنة، والمهنية المتميزة.

⁷¹ Hertogs, P.: Perceived brand strength and turnover intention: the mediating role of organizational identification and psychological contract violation, Master Thesis Human Resource Studies, University of Tilburg, 2011, p.2.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

- يعد الالتزام بالعقد النفسى من شأنه أن يقوى ويفعل الهوية التنظيمية داخل الجامعة فله نتائج إيجابية على الأداء والإنتاجية وجودة العمل مما يسهم فى تحقيق التميز والتنافسية للجامعة.
- اتفقت كافة الدراسات السابقة على الأهمية القصوى لضرورة التزام الجامعة بالعقد النفسى من أجل تفعيل الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة بصفة خاصة.
- حيث تشكل سلوكيات العاملين ذاتيا يوما بعد يوم بصورة لا يمكن أن تستنتج من العقود المكتوبة، وبالتالي تسهم بشكل كبير ومهم فى تشكيل الهوية التنظيمية للأفراد داخل الجامعة، لذا فقد حظيت باهتمام كبير.
- كما تمثل الهوية التنظيمية للفرد أحد آليات التبرير والإقناع، حيث يسهل النظر للأهداف التنظيمية، وكأنها أهداف شخصية، ومن ثم فإن الأفراد ذوى الهوية التنظيمية القوية المؤمنين برسالة المنظمة تتزايد لديهم دوافع تحقيق الأهداف التنظيمية.
- أكدت كافة الدراسات السابقة على أهمية مدخل العقد النفسى ودوره الرئيس والفاعل وكذلك أكدت على العلاقة القوية التى تربط بينه وبين الهوية التنظيمية. وإن كانت الدراسات العربية فى مجال الجامعة تكاد تكون نادرة فى هذا المجال.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى أنه لم يسبق أن تناولت أى دراسة عربية الربط بين متغيرى الدراسة الحالية (العقد النفسى والهوية التنظيمية) لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، (فى حدود علم الباحثة).
- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى محاولة الوقوف على مدى التزام الجامعة بالعقد النفسى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق ، وتحديد مستوى الهوية التنظيمية لديهم، بغية التوصل إلى الكيفية التى يمكن من خلالها تفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس فى ضوء مدخل العقد النفسى من قبل الجامعة. وهذا الهدف لم تتناوله أى دراسة سابقة (فى حدود علم الباحثة).

منهج الدراسة وإجراءاتها:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة، حيث تستخدمه الدراسة الحالية فى تحليل دور مدخل العقد النفسى فى تفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، من خلال التعرف على الإطار النظرى لمتغيرى الدراسة، وكذلك الكشف عن العلاقة بينهما، بالإضافة للتعرف على طبيعة تلك العلاقة ميدانيا بجامعة الزقازيق كعينة ممثلة للجامعات، والتي تنتسب إليها الباحثة، وفى نهاية الدراسة يتم وضع مقترحات إجرائية لتفعيل هذه العلاقة.

وتبعا لهذا تسير الدراسة الحالية وفق إجراءات منهجية متتالية تتمثل فى ثلاث محاور ، الأول الإطار النظرى: ويتضمن نظرة حول العقد النفسى، والهوية التنظيمية فى الجامعة، ثم العلاقة بين العقد النفسى والهوية التنظيمية بالجامعة. ثم طبيعة هذه العلاقة فى جامعة الزقازيق. والثانى: ويتضمن، الإطار الميدانى ويتضمن إجراءات الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها، ثم نتائج الدراسة والثالث: يتضمن مقترحاتها الإجرائية.

المحور الأول: الإطار النظرى للدراسة:

يتناول هذا المحور الإطار النظرى للدراسة الحالية، حيث يعرض الأسس النظرية للعقد النفسى والهوية التنظيمية بالجامعة والعلاقة بين المتغيرين فى الأدبيات والدراسات السابقة، وفى جامعة الزقازيق، وذلك على النحو التالى:

أولاً: الأسس النظرية والفكرية للعقد النفسى فى الجامعة بالأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة

أصبح لزاما على أى مؤسسة أن تلتزم بالعهود والوعود بينها وبين العاملين تحت ما يسمى بالعقد النفسى، بهدف تهيئة بيئة تنظيمية ملائمة للعمل تسهم فى بناء هوية تنظيمية قوية للعاملين تجنى نتائجها فيما بعد.

١- مفهوم العقد النفسى

*لغويا: يعتبر العقد فى اللغة مصدر فعل يقال يعقد، عقد، فهو عاقد، والمفعول معقود (للمتعدي)، وعقد الحبل ونحوه: جعل فيه عقدة، جعل منه عروة وأدخل أحد طرفيه فيها وشده، عكس حله، وعقد الزواج أو البيع ونحوهما. وعاقد فلان: عاهده أكد ووثق العهد معه. وعقد اليمين: أكدها، قصد توثيقها وعزم على البر بما فيها، عقد العزم أو النية: عزم ونوى وقصد. عقد العهد: أكده وأحكمه، عقد اتفاقا: أبرمه. وعقد: اتفاق بين

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

طرفين يلتزم بموجبه كل منهما تنفيذ ما جاء فيه^(٧٢). والعقد: ربط أجزاء التصرف بالإيجاب والقبول شرعا^(٧٣).

ويقال عقدت اليمين، عقدتها بالتشديد توكيد و(عاقده) على كذا و(عقدته) عليه بمعنى عاهدته و(معقده) الشيء مثل مجلس موضع (عقده)^(٧٤). وعَقَدَ طرفي الحبل ونحوه أى وصلَ أحدهما بالآخر بعُقْدَةٍ تُمَسِّكُهُمَا فَأَحْكَمَ وصلُهُمَا، والعَقْدُ اتفاقٌ بين طرفين يلتزم بمقتضاه كلٌّ منهما تنفيذ ما اتفقا عليه، كعَقْدِ البَيْعِ والزَّوْاجِ^(٧٥). ويعقد البيع والعهد أى شده، وعنقه إليه^(٧٦). وهو الضمان والعهد، والعقد، هو ما عقد عليه، والبيعة المعقودة لهم، وتعاقدا

^{٧٢} أحمد مختار عمر : معجم اللغة العربية المعاصرة، م ١، عالم دار الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ١٥٢٦ - ١٥٢٧.

^{٧٣} على بن محمد السيد الشريف الجرجاني: معجم التعريفات - قاموس لمصطلحات وتعريفات علم الفقه واللغة والفلسفة والمنطق والتصوف والنحو والصرف والعروض والبلاغة، تحقيق ودراسة: محمد صديق المنشاوى، دار الفضيلة للنشر والتوزيع والتصدير، القاهرة، ١٤١٣هـ، ص ١٢٩.

^{٧٤} أحمد بن محمد على الفيومى: المصباح المنير فى غريب الشرح الكبير، كتاب الألف مع اليا، المكتبة العلمية، بيروت، ١٩٨٧، ص ١٦٠.

^{٧٥} مجمع اللغة العربية، الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث : المعجم الوسيط، ط ٤، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٦١٤.

^{٧٦} مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروزآبادى: القاموس المحيط مرتب ترتيبا ألفبائيا وفق أوائل الحروف، راجعه: أنس محمد الشامى، زكريا جابر أحمد، دار الحديث، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١١١٨.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

بمعنى تعاهدوا(٧٧).و(المُعَاقِدَةُ)المُعَاهَدَةُ و(تَعَاقَدَ)الْقَوْمُ فِيمَا بَيْنَهُمْ.(المُعَاقِدُ) مَوَاضِعُ الْعُقْدِ.(العُقْدُ) (المُعَاقِدُ). (٧٨)

وعاقده بمعنى عاهده، وتعاقد القوم تعاهدوا عقده يقال عقد البيع وعقد اليمين وفي التنزيل العزيز " ولكن يؤخذكم بما عقدتم الأيمان". والعقد ما عقد من البناء والعهد والاتفاق بين طرفين يلتزم كل منهما بتنفيذ ما اتفقا عليه كعقد الزواج والبيع، وعقد العمل (في الاقتصاد السياسي): عقد يلتزم بموجبه شخص أن يعمل في خدمة شخص آخر لقاء أجر.^(٧٩)

كما ظهر مفهوم التعاقد في القرآن الكريم في سورة المائدة في قوله تعالى (يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود) الآية ١، (لا يؤاخذكم الله باللغو في أيمانكم ولكن يؤاخذكم بما عقدتم الأيمان) الآية ٨٩.

اصطلاحاً: على الرغم من الاهتمام وثراء الأدبيات المتعلقة بالعقد النفسي، إلا أنه لا يوجد هناك تعريف عالمي واحد مقبول^(٨٠). ومن هنا استحوذ مفهوم العقد النفسي على اهتمام العديد من الباحثين بوصفه إطاراً لفهم علاقات العمل داخل المؤسسة^(٨١). وغالبا

^{٧٧} مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي: القاموس المحيط، تحقيق: مكتب تحقيق التراث في مؤسسة الرسالة، إشراف، محمد نعيم العرقسوسي، مؤسسة الرسالة، دمشق، ١٩٩٨، ص ٣٠٠.

^{٧٨} زين الدين أبو عبد الله محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الحنفي الرازي مختار الصحاح، المحقق: يوسف الشيخ محمد المكتبة العصرية - الدار النموذجية، بيروت، صيدا، ط ٥، ج ١، ، ١٤٢٠هـ / ١٩٩٩م، ص ٢١٣.

^{٧٩} مجمع اللغة العربية، الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث: المعجم الوسيط، ط ٤، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٦١٤.

⁸⁰ Anderson, N., & Schalk, S, the Psychological Contract in Retrospect and Prospect. Journal of Organizational Behaviour, 19, 1998, 639.

⁸¹ Coyle- Shapiro, Jacqueline A-M & parzefall, marjo- Riitta: "psychological contracts" in: cooper, cary L. & Barling, Julian, (eds) the sage hand book of organizational behavior. Sage publications, London, Uk,2008, p.2.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

ما توصف العلاقات داخل المنظمات بين الأفراد ومنظماتهم بأنها علاقات تبادلية، فالتبادل هو سمة رئيسة في العقد النفسي^(٨٢). فقد تم تحديد العقد النفسي على أساس توقعات متبادلة غير مكتوبة، وعقد ضمني يشمل التصورات والمعتقدات، وهي مجموعة من التوقعات المتبادلة غير المكتوبة بين الموظف الفرد و المنظمة. والعقد الضمني بين الفرد والمنظمة الذي يحدد ما يتوقعه كل منهم أي ماذا يعطي ويتلقى من بعضهم البعض في علاقتهم. فهو تصورات تضم مجموعة من الالتزامات لكلا الطرفين في علاقة العمل^(٨٣). ومعتقدات الفرد، التي شكلتها المنظمة، فيما يتعلق بشروط اتفاقية التبادل بين الفرد ومنظمتهم.^(٨٤)

وعرفه قاموس الأعمال بأنه عبارة عن: "التفاهات غير المكتوبة والالتزامات غير الرسمية بين صاحب العمل وموظفيه بشأن توقعاتهم المتبادلة حول كيفية أداء كل منهم لدوره الخاص. في نطاق الأعمال التجارية النموذجية، قد يشمل العقد النفسي أمورًا مثل مستويات التزام الموظف والرضا الوظيفي وجودة ظروف العمل".^(٨٥)

⁸² Wangithi, & muceke: "effect of human resource management practices on psychological contract in organizations", international Journal of Business and social science, vol. 3, No. 19,2012, p.121.

⁸³ A. Savarimuthu and A. Jerena Rachael: Psychological Contract-A Conceptual Framework, International Journal of Management, Volume 8, Issue 5, Sep–Oct 2017, p.103.

⁸⁴ Conway, Neil :Understanding Psychological Contracts at Work ,A Critical Evaluation of Theory and Research. : Oxford University Press, UK, . p 36.

⁸⁵ Business Dictionary: psychological contract, <http://www.businessdictionary.com/definition/psychological-contract.html>

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

كما عرّف العقد النفسي بأنه "معتقدات فردية، تشكلها المنظمة، فيما يتعلق بشروط متبادلة بين الأفراد و منظماتهم"^(٨٦). ويشمل العقد النفسي تفسيرات ذاتية وظيفية من وجهة نظر الموظف وبصفة عامة، فإن العقد النفسي يتعامل مع معاملات و التزامات و وعود ضمنية متبادلة^(٨٧). وغالبا يتفق العديد من الباحثين على أن العقد النفسي يلعب دورا هاما في فهم علاقات العمل المعاصرة. وفي جوهرها يشمل مفهوم العقد النفسي العلاقة بين أطراف العمل حيث تتجاوز بكثير تلك التي تتناولها العقود الرسمية، من خلال التركيز على جوانب من علاقة العمل التي تتجاوز الشروط المنصوص عليها في عقود العمل الرسمية، مع تحليل مواقفه وسلوكياتهم ومدى توافقها مع القيم التنظيمية^(٨٨). والتي تسهم في تنمية الهوية التنظيمية لديهم.

كما يمتاز العقد النفسي بأن لديه القدرة على تعزيز أداء المنظمة، وتسهيل مشاركة الموظفين يسهم في مواءمة القرارات التنظيمية والتغييرات التنظيمية المخطط لها مع تطلعاتهم. و يحدث خرق للعقد النفسي عندما يواجه الموظف تناقضا بين الوفاء الفعلي للالتزامات من قبل المنظمة والوعد الذي تم بشأنه هذه الالتزامات.^(٨٩)

ومن ناحية أخرى عرّف العقد النفسي على النحو التالي: "إيمان الفرد بالالتزامات المتبادلة القائمة بينه وبين صاحب العمل"، وأضافت أن هذه الالتزامات تتبع من

⁸⁶ Rousseau, D. M. :Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks, CA: SAGE publications, 2005.

⁸⁷ Cullinane, N. and Dundon, T. : 'The psychological contract: A critical review'. International Journal of Management Reviews, 8 (2),2006, pp. 113 – 129.

⁸⁸ Conway, N.C. and Briner, R.B, Op.Cit.

⁸⁹ Rousseau, D. M. : Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks, CA: SAGE publications, 1995.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

الاعتقاد بأن الوعد قد تم أيضاً صراحة أو ضمناً ، والوفاء بالالتزامات الإلزامية من جانب أحد الأطراف يتوقف على الوفاء بالالتزامات من قبل الآخر.^(٩٠)

كما يمثل العقد النفسي بإدراكات نفسية ضمنية لطبيعة العلاقات الحالية بين الأفراد أنفسهم أو بينهم وبين منظماتهم^(٩١)، حيث يمثل نوعاً من العقود التعهدية (Promissory)، التي تحتوي على ثلاثة مكونات رئيسية هي (الوعد، والدفع، والقبول) ، فالوعد: ينطوي على الالتزام بمسار العمل في المستقبل والالتزام بفعل شيء ما حياله، أما الدفع: فإنه يعني الوفاء بالعقد كأن تكافئ المنظمة الفرد كجزء من الوعود التي قدمتها له ويعتمد ذلك من وجهة نظر المنظمة على الجهود التي يقدمها الفرد أو عبارة عن القيمة المقدمة نظير عملية التبادل المرتبطة بالاعتبارات القانونية^(٩٢). أما المكون الثالث للعقد فهو القبول: الذي يظهر الانخراط الطوعي في شروط العقد؛ أي: أن كلا الطرفين (الفرد – المنظمة) مسؤولين عن شروط العقد النفسي، لأن كل منهما قد اختار الدخول في اتفاق معين، لذا فإن كليهما مسؤولان عن تنفيذه ونقضه بالوقت نفسه.^(٩٣)

والمكونات الثلاثة تخلق ما يسمى بالعقد النفسي، وفي ظل هذه العلاقة التبادلية بين الطرفين فإن الوفاء بالعقد النفسي يقرن من خلال التوازن بين إدراكات الفرد وإدراكات

⁹⁰ Appiah, F., A., et al.: The Effects of Psychological Contract on Job Satisfaction and Competitive Advantage, International Journal of Arts & Sciences, 09(02),2016, p.18.

⁹¹ Rousseau, Denise M. & parks, J. M.: "the contracts of individuals and organization" Research in organizational Behavior, Vol. 15, 1993, p.93.

⁹² Ibid., p.6.

⁹³ Shore M. F., L. & Terick, L. E.: "The psychological contract an Explanatory Framework in the Employment Relationship", Trends in organization Behavior, Vol. 1,1994, p.92.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

المنظمة عن مقدار إسهام كل منهما، والنتائج المترتبة على هذا الإسهام^(٩٤). فالعقد المتوازن هو العقد الذي يجمع بين احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد^(٩٥).

ويلاحظ أن كافة التعريفات أكدت على الاتفاق أو التبادلية من تصور الفرد من الالتزامات في علاقة التبادل مع صاحب العمل، والتي هي مستدامة من خلال معيار المعاملة بالمثل.

ولذا يقال أن العقد النفسي عبارة عن "عقد شخصي موجود في ذهن الفرد وعقل ممثلي المنظمة الذين يقدمون الوعود للأفراد"^(٩٦).

وهنا يتضح أن مفهوم العقد النفسي يرتكز على أنه مزيج من الإدراكات العقلية تجاه المنظمة، فالأفراد يستعملون إدراكاتهم السابقة ومشاعرهم الكامنة وخبراتهم الشخصية للحكم على المنظمة، وتشكل كل هذه المكونات في بناء العقد النفسي في عقول الموظفين.

و من ثم فقد تم وصف العقد النفسي بأنه نوع من الشعور الذاتي يقرره الفرد من خلاله إسهاماته، وفي المقابل كيف ستعوضه المنظمة، هذه الرؤيا سوف تؤثر على سلوكياته ومواقفه معاً^(٩٧). وأن وجوده يعني أن الفرد في حالة معينة من الالتزام وهو

⁹⁴ Freese, C., S., Rene & Marcel C.: "the impact of organizational changes on psychological contracts- A longitudinal study" personnel review, Vol. 40, no. 4, 2011, p.404.

⁹⁵ Wangithi, & Muceke, Op.Cit., p.119.

⁹⁶ Aaron C.: "A global evaluation of organizational fairness and its relationship to psychological contracts" career Development international, Vol. 18, No. 6, 2013, p.594.

⁹⁷ Zhang, Z. & Zhang, J.: "study on psychological contract Based on performance communication International Journal Of Business and management", Vol. 3. No 7, 2008, p.151.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

على استعداد لقبول أدوار العمل والمهام التي تقدمها المنظمة وتنفذها على وفق بعض المعايير.^(٩٨)

ولذا فقد تناوله غالبية الباحثين على أنه علاقة تبادلية مدركة بين طرفين هما الفرد والمنظمة قوامها المعاملة بالمثل، يشكل لتحديد ما الذي سوف يقدم له نتيجة لجهده وإسهاماته مثل المكافآت التنظيمية، وظروف العمل المقبولة، وفرص التطوير الوظيفي، والترقيات^(٩٩)، ويرى آخر حدود هذه العلاقة التبادلية بالتوقعات الآتية:^(١٠٠)

١- ما الذي تقدمه المنظمة: ويتضمن كل شيء تقدمه المنظمة ضمن الاتفاق بداية من المكافآت المادية، وتحقيق الإنصاف وصولاً إلى الوفاء بجميع التزاماتها.

٢- ما الذي تتوقعه المنظمة من الأفراد: كل شيء تعتقد المنظمة أنه سوف يضيف قيمة إجمالية لهما، وعلى وجه الخصوص العناصر غير الملموسة في العمل مثل الصدق، والولاء، والمرونة.. إلخ.

٣- ما الذي يقدمه الأفراد للمنظمة: كل شيء يدرك الأفراد بأنه يجب أن يقدم بموجب الاتفاق مثل، الاجتهاد، المهارات، الالتزام، والوفاء به.

٤- ما الذي يتوقعه الأفراد من المنظمة: يتوقعون أن توفر المنظمة لهم الأجر، والأمن الوظيفي، وبيئة العمل الجيدة.

ويعتمد العقد النفسي على فهم الموظف للوعود الصريحة والضمنية فيما يتعلق بتبادل مساهمات الموظف مثل (الولاء، الجهد، والقدرة) والحوافز التنظيمية مثل (الأجر،

⁹⁸ Schalk, R. & Roe R. E.: "towards a Dynamic model of the psychological contract", Journal for the Theory of social Behaviour, Vol. 37, No. 2, 2007, p.168.

⁹⁹ Crossman, A. : "Critical incidents and the Dynamics of the psychological contract", the Anahuac Journal, Vol, no,2002, p.56.

¹⁰⁰ Sarantinos, Vlasios: "psychological contract in small firms: A managerial Insight", Asian Social science" Vol. 4, No. 6, 2008, p.2.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

الترقية، والأمن الوظيفي)، حيث تحدد العقود النفسية ما يراه الموظفون من حقوق لهم لدى المنظمة، وما يعتقدون بالمقابل بأنه واجبات تجاه المنظمة.^(١٠١)

وهنا يمكن القول أنه إذا ما أريد تعريف العقد النفسي فإنه يتطلب أن يتضمن التعريف عدة تعبيرات تكتب فيه ، وهي الالتزام، والوعد والتوقعات، وهذا ما لوحظ من جملة التعريفات التالية:

- يعرف العقد النفسي على أنه، توقع ضمني ما يقوم به الأفراد على أساس المعاملة بالمثل بين المنظمة نفسها، على افتراض أنهم يمثلون لمعايير بعضهم البعض، وأنه عبارة عن اتفاق غير مكتوب وغير قانوني^(١٠٢). و ما يتوقع أن يقدمه الفرد من مساهمة وما سوف تقدمه المنظمة له نظير ذلك^(١٠٣). أى أنه توقعات متبادلة غير منشورة وغير مكتوبة، ولكن وجوده ضمني وغير رسمي، كما تتضمن محتوى أحكام

^{١٠١} عمار فتحي موسى إسماعيل: دور القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلاء بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي ، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية التجارة جامعة بورسعيد، مصر، ٣ع، سبتمبر ٢٠١٥، ص ١٠٧.

¹⁰² Bayram, A. & Zeybek, E.: Organizational Identification and Psychological Contract Relationship between Public Employees , International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 7, No. 3, June 2016, p.56.

¹⁰³ Richard D., L. & Raymond N., A.: "organizational Behavior" Harcourt college publisher, USA, 2001, p.90.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

عقد العمل الرسمي^(١٠٤) بمعنى علاقة تبادل مدركة بين طرفي علاقات العمل وهما الفرد والمنظمة^(١٠٥).

* عبارة عن معتقدات غير مكتوبة التي عقدت بين الفرد والمنظمة حول ما ينبغي أن يقدمه كل طرف للطرف الآخر وكل ما يلتزم بتوفيره وفق ما جاء في العقد الرسمي^(١٠٦). مجموعة من معتقدات الأفراد والتي تنطوي على بعدين، الأنشطة المتعلقة بالتزامات المنظمة، والأنشطة المتعلقة بالتزامات الأفراد تجاه المنظمة^(١٠٧). ومعتقدات الأفراد عبارة عن الالتزامات المتبادلة التي تنشأ في سياق العلاقة مع المنظمة والتي تشكل هذه العلاقة وتحكم سلوك الفرد^(١٠٨).

مجموعة التزامات فردية، والمنظمة ملزمة بالاحترام في العلاقات التي تتضمن الأطراف^(١٠٩).

¹⁰⁴ Yu, K.: Review On Psychological Contract And Employee Motivation, International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom Vol. IV, Issue 7, July 2016, p.623.

¹⁰⁵ Arlene W., & Dorotny H., M. : "The application of The psychological contract to workplace safety", Journal of safety research Vol ,1. No", 2006, p.434.

¹⁰⁶ Wayne O. & Mark W.: "managing the psychological contract for Employers of choice: would you like fries with that?", "in: 21st Austeralia new Zealand Academy of management conference 4-7 Dec, Sydney,2007, p.6.

¹⁰⁷ Rene S., & Robert R. E. , Op.Cit., p.174.

¹⁰⁸ Freese, C., S., Rene & Marcel C., Op.Cit., p.405.

¹⁰⁹ Dadi, Vincent: "promises, expectation, and obligations- which Terms Best constitute the psychological contract", international Journal of Business and social science, Vol. 3. No. 19, 2012, p.98.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

كما تناول آخر ثلاث مصطلحات أساسية لمفهوم العقد النفسي، كما يلي:-

| المصطلح | التعريف |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الوعد | الالتزام (أو عدم القيام) بشيء ما، التأكيد على أن المرء سيقوم أو لن يقوم بعمل أو سلوك معين |
| الالتزام | الشعور بالإكراه الداخلي تجاه الآخر أو تجاه المجتمع، للعمل بطريقة معينة، شعور بالضيق ينشأ من المعتقدات الناتجة عن أجر غير مناسب مقابل، كان غير متوقع هذا. قوة مقيدة بحكم، الإدراك، الواجب، العقد، ... إلخ. |
| التوقع | التوقعات تأخذ أشكالاً كثيرة من المعتقدات و تتضمن عنصر الاحتمالية للأحداث المستقبلية وتقترب من المعيارية . موقف يحدث فيه الانتظار باهتمام لشيء معين، ومحددة ولكن بشكل غامض . فعل أو حالة من التوقع والتطلع إلى الأمام ؛ لاحتمال وقوع حدث . |

Source: Conway N., Briner R. B.: Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research, Oxford University Press, UK, 2005, p 39

و يتضح مما سبق، أن غالبية آراء الباحثين أشارت إلى أن العقد النفسي هو عملية تبادل بين طرفين هما في واقع الحال الفرد والمنظمة. وتدور هذه التبادلات حول ما يتوقع كل طرف الحصول عليه من الطرف الآخر نظير ما قدم له، على سبيل المثال يقدم الأفراد الجهد وتقدم المنظمة المكافأة على ذلك الجهد، فضلا عن ذلك فإن عملية التبادل هذه تتمحور حول مبدأ المعاملة بالمثل بالنسبة للطرفين.

كما يلاحظ اختلاف وجهات نظر الباحثين حول تحديد ماهية العقد النفسي بوصفه بعدة مصطلحات (توقعات، التزامات، تبادلات، وعود، مدركات...) وإجمالا جميعها بين طرفين هما المنظمة والفرد، مستنديين في ذلك على نظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل.

١- نشأة العقد النفسي

يرجع الباحثون نشأة مفهوم العقد النفسي إلى ثلاثينيات القرن الماضي، وتحديدًا إلى إسهامات بيرناردز (Bernards، ١٩٣٨)، عند تقديمه لنظرية التوازن التي افترض فيها

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

أن استمرار مشاركة الأفراد في المنظمة مرهونة بما تقدمه لهم من مكافآت كافية، فهنا تكمن فكرة التبادل في علاقتها بهم. (١١٠)

وبناء على أفكار بيرناردز فإن العلاقة النفسية بين الأفراد، في تطور نتيجة لعملية التبادل التعاونية فيما بينهم، وبذلك يعد قد قدم رؤيا العصر الحديث محتويات العقد النفسي من خلال التبادل الارتباطي والمعاملاتي، ويرى أن الفرد هو العنصر الاستراتيجي للمنظمة، لذا يمكن أن المنظمة أن تعظم مساهمته الإنتاجية والتعاونية من خلال تقديمها الإغراءات له، ليست المادية فحسب (المكافآت - المعاملات) مثل الأجر، والمكافآت، والترقية، والظروف المادية ولكن أيضا غير المادية (الارتباطية) مثل التقدير للأفكار الشخصية، والدعم الاجتماعي، والمعنوي. (١١١)

وفي عام ١٩٥٨: لم تقف الإسهامات عند هذا الحد، فقد قام كل من مارش وسيمون (March & Simon ١٩٥٨)، بتطوير هذه الأفكار من خلال التركيز الكبير على الإسهامات والإغراءات لكلا الطرفين، إذ أوضحا أن الأفراد يكونوا راضين عندما يكون هناك فارق كبير بين الحوافز التي تقدمها المنظمة والمساهمات التي يقدمونها إزاء ذلك، فمن وجهة نظر المنظمة فإن إسهامات الأفراد يجب أن تكون كافية لتوليد الحوافز منها، والتي بطبيعتها يجب أن تكون جذابة بما فيه الكفاية للحصول على مساهمات الأفراد. (١١٢)

ومن ثم يمكن القول أن إسهامات كل من (March & Simon , Bernards) كانت ذا طابع ثنائي المنطور للعلاقة بين الطرفين الأفراد والمنظمات هذه العلاقة تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل ونظرية التبادل الاجتماعي للوصول إلى حالة التوازن المنشودة. (١١٣)

¹¹⁰ Shapiro C., Jacqueline A-M & Riitta P., M., Op.Cit., p.2-3.

¹¹¹ Syed, Sumaiya:"Impact of organizational restructuring on psychological contract breach and attitudes of employees working in private commercial banks of Pakistan Master thesis, University of Twente, faculty of management ,2010, p.9.

¹¹² Shapiro C., Jacqueline A-M & Riitta P., M., Op.Cit., p.3.

¹¹³ Appiah, F., A., et al, Op.Cit., p.20.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

وفى عام ١٩٦٠: ظهر أرجتريس **Argtris** كأول عالم كتب مصطلح العقد النفسي في مجال علم النفس بعد إجراء دراسة ميدانية و القيام بالمقابلة والتحليل لنتائجها مع الموظفين والقادة. ثم اقترح تعريفا لعقد العمل النفسي بوصف العلاقة "كتفاهم ضمني بين مجموعة من الموظفين وفريق العمل" (١١٤). حيث تناول دور القائد الهام والرئيس لكي يعيش الموظفون في وئام، كما افترض أن هناك علاقة بين الموظف والرئيس وأطلق عليها "عقد العمل النفسي" (Psychological Work Contract) بغرض توصيف العلاقة غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين والمنظمة بوجه عام وتحديد نمط القيادة الحاكم والسلوكيات الصادرة منهم، وتوصل إلى أنه إذا كان القائد يحترم القواعد والثقافة غير الرسمية بين الموظفين، كاستقلالية الموظفين، إعطاء الأجور المناسبة، توفير عمل مستقر...، سوف ترتفع الإنتاجية نسبيا، لكن يؤخذ عليه أنه اقترح العقد النفسي بشكل مبسط متناولا المفهوم بشكل عام (١١٥).

وفى عام ١٩٦٢: ناقش ليفنسون **Levinson** وآخرون، مفهوم العقد النفسي، ويطلق عليه "أبا للعقد النفسي". حيث وضع تعريفا له أكبر وأشمل وأوضح، بأنه نوع من العقد غير المكتوب، و مجموعة توقعات متبادلة بين المنظمة والموظف، فقد وضح العلاقة بين صاحب العمل والموظف، وهي توقعات ضمنية غير معلنة، وبعضها يجب أن تحقق بشكل واضح، مثل المرتبات، وهناك توقعات ضمنية غير مباشرة، وأخرى مستقبلية، وأخرى ترتبط بفرص الحصول على ترقى وتنمية مهنية (١١٦).

وفى عام (1965) قدم شين (Schcin)، كتابه "علم النفس التنظيمي" (Organizational Psychology)، الذي أكد فيه على أهمية مفهوم العقد النفسي لإدارة السلوك داخل المنظمات، و أشار إلى أهمية دمج المنافع المادية وغير المادية في علاقات العمل لكلا الطرفين (١١٧). وقد وضعت تعريفا له "سلسلة من التوقعات المتبادلة

¹¹⁴ Xiaomei Z., & Zhongming W.: The Research on Construct of Knowledge Employee's Psychological Contract in China. Studies in Science of Science. 23, 2005, p.2.

¹¹⁵ Yu, K, Op.Cit., p.621.

¹¹⁶ Yu, K, Op.Cit., p.621.

¹¹⁷ إحسان دهش جلاب ، شروق عبد الرضا سعيد ، زينب هادي معيوف : مرجع سابق، ص ص ١٦٨-١٦٩.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

للعلاقة بين صاحب العمل والموظفين^(١١٨)، وأشار إلى أن وجود العقد النفسي له مستويين المنظمة والفرد ، لكنه أكد "على الرغم من أنه لم يتم كتابته بشكل صريح ، إلا أنه يمثل محددًا قويًا لسلوك المنظمة." واعتبر أن العقد النفسي سهل نسبيًا لتحديد مستوى أداء الفرد ، بناء على حال المنظمة ومدى توقعها نيابة عنه.^(١١٩)

وفي عامي 1989:1990 ظهر الإسهام الأبرز الذي سلط الضوء على مفهوم العقد النفسي هو إسهام الباحثة روسو (Rousseau)، إذ يعد من بين الإسهامات التي أشاد بها جميع الباحثين في هذا المجال، فقد أشارت في دراستها التي حملت عنوان "العقود النفسية والضمنية في المنظمات" (Psychological and implied Contract in Organizations) قدمت روسو الجهة الأخرى للعقد النفسي والخاص بالمنظمة ، حيث أشارت إلى أن العقد النفسي هو مجموع معتقدات الفرد حول شروط الاتفاق المتبادل بينه وبين المنظمة .^(١٢٠)

وما زالت البحوث والدراسات مستمرة إلى يومنا هذا، ولم يحسم بعد الجدل الفكري بشأن مفهوم العقد النفسي، ويمكننا ملاحظة امتداد جذور العقد النفسي في شتى المجالات سواء الفلسفية أو الإدارية وحتى الأكاديمية، وحاليا ما نلاحظه من امتداد في مجال العلوم الطبيعية (كالطبيخ الصيدلة، الزراعة الهندسة التعليم...) من خلال الأبحاث المتزايدة عبر الزمن، فقد اهتم العديد من الكتاب بهذا الموضوع مثل: مارش وسيمون (١٩٥٨)، أرجريس (١٩٦٠)، قولدن (١٩٦٠) ليفنسون (١٩٦٢) شين (١٩٦٥)، كوثر (١٩٧٣) نيشلون وجون (١٩٨٥)، والباحثة روسو (١٩٨٩) جيزيزو (٢٠٠٣)، لوبز لمير (٢٠٠٥).^(١٢١)

و من خلال ما تم عرضه وما لمسناه من آراء العلماء حول العقد النفسي نجد أنه على عكس العقود الرسمية، لكونه يتطور عن طريق سلوكيات واستجابات تلقائية وحسب

¹¹⁸ Xiaomei Z.,& Zhongming W, Op.Cit., p2.

¹¹⁹ Yu, K, Op.Cit., p.622.

¹²⁰ Xiaomei Z.,& Zhongming W, Op.Cit., p.2.

¹²¹ موسى مطاطلة: إدراك العقد النفسي في المنظمة ، مجلة العلوم الانسانية - الجزائر ، ع ٤٣ ، ٢٠١٥ ، ص ٣١١ .

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

ما تمليه ظروف العمل ونتائج النفسية على العامل و على صاحب العمل أو المؤسسة ككل .

٢- طبيعة وخصائص العقد النفسي بالجامعة:

عندما يعبر عن العقود النفسية بأنها عبارة عن معتقدات الفرد فيما يتعلق بالالتزامات المتبادلة. والتعاقد يكون عندما يعتقد الفرد أنه مدين لصاحب العمل بمساهمات معينة (مثل العمل الجاد والولاء والتضحيات) مقابل بعض الحوافز (على سبيل المثال عالية الأجر ، والأمن الوظيفي) (١٢٢) . هنا يتسم العقد النفسي بعدة خصائص من بينها: (١٢٣)

- الذاتية، يعتبر العقد النفسي ذو طبيعة ذاتية الإدراك حيث يختلف بين الأفراد.
- الديناميكية، مما يعني أنه يتغير بمرور الوقت خلال العلاقة بين صاحب العمل و الموظف.
- التبادلية: يتعلق العقد النفسي بالالتزامات المتبادلة ، بناءً على وعود معينة ، والتي فيها كلا الطرفين تستثمر في علاقتهما مع توقع نتيجة إيجابية بالنسبة لهم.
- العلاقات: حيث ترتبط العقود النفسية بسياق العلاقة بين الأفراد. فلا يمكن للعقد أن ينشئ عقوداً نفسية بشكل منفصل، لكنهما تطوير نتيجة لا مناص منها للتفاعل بين طرفين.
- الإدراكية (توقعاتية) : نظراً لأن العقد النفسي يرتبط بالمفاهيم، فإنه يعتبر بمثابة توقعات أو وعودا يلتزم كل طرف بتنفيذها للطرف الآخر في مرحلة مستقبلية، وتنشأ هذه التوقعات من العقد المكتوب أو شفويا، أو من سلوك أطراف أخرى في العقد.

122 Rousseau, D.M. :New Hire Perceptions of their Own and their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts, Op.Cit.,pp. 389-400.

123Anderson, N., & Schalk, S, Op.Cit.,p. 640.

-Savarimuthu , A. & Rachael, A., J, Op.Cit., p.102.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

ويتم بناء تلك التوقعات/الإدراكات على عدة مصادر من بينها علاقاته مع زملائه القدامى وفى العمل ومن ادراكاته الذاتية. وفي حالة العقود المكتوبة (عقد العمل)، فإن ترجمة الفرد لعقد العمل هي التي تخلق هذه التوقعات، كما أن الحوارات والمناقشات الشفوية التي تتم بين الرئيس المباشر - باعتباره وكيل المنظمة - والعاملين، بعد عملية التعيين، هناك وعود معينة يمكن تحقيقها، فقد ينقل الرئيس المباشر للمؤوسين بصورة متعمدة أو غير متعمدة، أن المنظمة قررت تقديم أشياء معينة لهم، مستهدفة في ذلك صالح العاملين.^(١٢٤)

*أما عن التوقعات التي تنشأ من السلوك، فهي ناتجة عن العاملين الحاليين الذين يعمل معهم للفرد، حيث يتحدد من ذلك السلوك، ما يتوقع أن تقدمه المنظمة للفرد.

*الاتجاهات: تتضمن الإتجاهات ثلاثة مكونات، معرفية **Cognitive**، عاطفية **Affective**، وسلوكية **Behaviour**، ويشتمل المكون الأول على المعتقدات وهياكل المعرفة والأفكار والخبرات المتعلقة بالهدف المراد الوصول إليه، ويشير المكون الثاني إلى الإستجابات العاطفية التي تتشكل من واقع المعتقدات وهياكل المعرفة والأفكار والخبرات، في حين يمثل السلوك الأفعال التي يؤتيها الإنسان للوصول إلى الهدف.

*وتظهر بنود العقد النفسي في تلك المكونات الثلاثة، فكل بند من بنود العقد النفسي يعتبر بمثابة إعتقاد أو توقع يتعلق بالتزام طرف تجاه الطرف الآخر، ويتضمن الإلتزام بعض من هياكل المعرفة التي تسمح لطرف ما بالتفكير وتشكيل إستجابات حسية تدفعه إلى سلوك معين.^(١٢٥)

كما تناول آخر عدة خصائص للعقد النفسي، من بينها ما يلي.^(١٢٦):

- **شخصى وليس موحد:** حيث يعتبر محتوى العقد النفسي هو مسؤولية الموظفين، أو نوع من الشعور الشخصي، ولا يعتبر مسؤولية مشتركة ما بينهم.

^{١٢٤} محمود محمد السيد: العقد النفسي بين الفرد والمنظمة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدارة الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة والحديثة"، والمنعقد في شرم الشيخ، مصر، خلال الفترة ٢٩ - ٤ / ٣-٥، ٢٠٠٧، ص ٣٢، ٣٣.

^{١٢٥} محمود محمد السيد: العقد النفسي بين الفرد والمنظمة، مرجع سابق، ص ٣٢، ٣٣.

^{١٢٦} Yu, K, Op.Cit., p.623, 624.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

وذلك نظرا لأن العقد النفسي يتضمن معتقدات شخصية، فإنه يعبر عن فهم ذاتي للشخص وترجمة لإلتزامات المنظمة نحوه.

• **الفروقات الفردية** : تختلف العلاقة بين الفرد ومنظّماته الخاصة فلكل مؤسسة علاقة فريدة من نوعها تتوقف على الخبرات والأفكار ، لذلك ، قد يكون العقد النفسي الفردي غير متناسق مع محتوى عقد العمل، وبالتالي فإن كل فرد من المنظمة يحمل عقدا نفسيا مختلفا إلى حد ما عن الآخرين، حيث يحتوي العقد النفسي على عناصر متعددة، وبالتالي يصعب وضع قائمة تحتوي على كل تلك العناصر وذلك بسبب التباين والاختلافات بين العاملين من حيث خلفياتهم الثقافية وبيئة العمل.

• **مرتبطة بالتغيرات المحيطة** : يعتبر عقد العمل الرسمي مستقر عموما ، مع قليل من التغيير. لكن العقد النفسي في حالة دائمة من التغيير والمراجعة. فطبيعة أي منظمة عمل ذات صلة بالتغيرات ، سواء كانت مادية أو اجتماعية ، والتي لها تأثير على العقد النفسي ؛ اشخاص العمل في منظمة يؤثر أيضا على العقد

• **مدى الفترة الزمنية التي يغطيها العقد النفسي**: وكلما طالت ساعات العمل ، تضمن محتوى وتوقعات متبادلة وتنظيم ومسؤوليات أكثر بين الموظفين والعاملين وبين منظماتهم .

ومما سبق يتضح أنه، على الرغم من حقيقة أن العقد النفسي هو فريد من نوعه وذو طابع شخصي. إلا أن له خصائص عدة مختلفة، تتوقف على طبيعة الأفراد والمؤسسة التي يعملون فيها والموقف ذاته.

العوامل المؤثرة على العقد النفسي بالجامعة

تم تقسيم العوامل المؤثرة في العقد النفسي إلى ثلاثة عوامل: (١٢٧)

✓ **العوامل الشخصية** : للأفراد وتتضمن (العمر ، الأقدمية ، النوع ، الحالة الاجتماعية ، مستوى التعليم ، الدخل).

¹²⁷ Wang, Y.F., Li, Z.Y., Wang, Y. and Gao, F. , Op.Cit., p.22, 23.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

✓ **خصائص العمل والتنظيم:** وتتضمن (الثقافة التنظيمية ، الدعم التنظيمي ، العدالة التنظيمية ، تكامل المنظمة وظروف العمل ، ضغط العمل ، واستقلالية العمل).

✓ **العوامل الخارجية للمنظمة:** وتتضمن التوظيف وظروف و سوق العمل.

بالإضافة لذلك عبرت نظرية الحفاظ على الموارد بالعوامل المؤثرة على العقد النفسى فى صورة ثلاث موارد هى:

• **الموارد الشخصية :** تؤمن النظرية بأن الموارد الشخصية محدودة، مثل (الوقت، الحالة الجسدية والعاطفية والاهتمام)؛ مما يعنى أن الفرد لديه الرغبة فى الحصول على موارد المحدودة والحفاظ عليها . ولكن فى حالة تواجد الفرد فى بيئة لا تهتم بموارده وتستنفذها بدون مقابل فيشعر الفرد أن موارده فى موقع تهديد أو عدم عودة هذه الموارد إلى مستوى التوقعات، فيكون لدى الفرد شعور بعدم الأمان. لذلك يلجأ الفرد إلى تقليل مجهوداته حتى يتم الحفاظ على موارده وصيانتها.

• **الموارد الفردية:** تعد الموارد الأساسية للموظفين فى العمل نوعين موارد فردية وموارد العلاقات، والموارد الفردية تشمل (التفاوض، واحترام الذات القائم على المنظمة، والكفاءة الذاتية وغيرها) من يمكن لهذه العوامل أن تحفز الموظفين على تحقيق أهدافهم. وعندما يواجه الفرد الشدائد والتحديات، تظهر المعتقدات الإيجابية. والتي بدورها تحافظ على مشاعر العمل الإيجابية، وتحسن من الدافع والرضا الوظيفي، والحد من نية الدوران.

• **موارد العلاقات:** وهى عبارة عن العوامل التي تساعد على تلبية متطلبات العمل للموظف، وتتضمن دعم المشرف ودعم الاقران وثقافة تنظيمية داعمة، بما فى ذلك استقلال العمل، ودعم المنظمة، يمكن أن يرضى الدعم التنظيمي العالي الموظف الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية، وتعزيز تحقيق أهداف العمل، مع تعزيز إحساس الموظفين بالثقة والانتماء لمنظمتهم، تحسين فهم الموظفين للمؤسسة وأهمية العمل، والتي تساعد على الحد من الضغط الفسيولوجي والنفسى للموظف و تعزيز مشاركته فى العمل، وتعمل أيضا على تعزيز الهوية التنظيمية ..

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

كما تؤثر كل من موارد العلاقة والموارد الفردية في العمل. موارد العلاقة مثل استقلال العمل والدعم التنظيمي وما إلى ذلك، يعطى الموظفين تجربة نفسية إيجابية، يصيب الموظف بالأمل والتفاؤل واحترام الذات وغيرها وتعتبر مصادر للمشاعر الإيجابية و استنادا إلى نظرية الحفاظ على الموارد، والعقد النفسي، وهي موارد العلاقة التي ينظر إليها الموظف، سوف تؤثر على شعور الهوية والانتماء .

* يعتبر التأثير الديموغرافي الأكاديمي على العقد النفسي والتنوع والطبيعة المتغيرة هما سمتان البارزتان للعقد النفسي. وحيث أن العقد النفسي يقوم على التوقعات الفردية و تفسيرات ما تم الوعد به من خلال عقد العمل، وبالتالي سيختلف الموظفين في وجهات نظرهم حول العقد. ومن منظور فردي، تشمل العوامل التي تشكل العقود النفسية النوع، العمر، والتعليم، الموقع الوظيفي، والخبرة في العمل والحياة الشخصية. (١٢٨)

وبالنسب للجامعة قامت دراسة بالتعرف علي أهم تلك العوامل، وكانت كالآتي: (١٢٩)

*النوع: يقال عن الرجال والنساء أن لديهم أولويات وقيم مختلفة وتوجهات متنوعة للعمل، وتوقعات مختلفة في بيئة العمل تجاه الدعم التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكافة السياسات ذات الصلة، فالمرأة على وجه الخصوص تهتم بممارسات الموارد البشرية الصديقة للعائلة بسبب مخاوفهم على العائلات.

*العمر: تعتبر التغييرات في نضج الموظفين تؤثر على الطبيعة المتغيرة للعقد النفسي. و القوى العاملة، وخاصة الموظفين الشباب، أصبحت أكثر تنقلا وحركة. وفي الجامعات، الشباب يتوقعون تحريك المراكز مرات عديدة في حياتهم المهنية، وهذا له تأثير على العقد النفسي ومعه إحساسه بالالتزام أو الولاء أو الالتزام لأصحاب العمل.

*مدة الخدمة: يؤثر طول مدة خدمة الموظفين على كيفية إدراكهم للعقد النفسي الخاص بهم. العقد النفسي يمكن التغيير في علاقات العمل الطويلة وتتغير الالتزامات

128 Jie Shen, , Op.Cit., p.577.

129 Bhatt B.: Psychological contract, A reciprocal agreement and individual'scheme affecting employment relationship, International Research Journal of Management Sociology & Humanity (IRJMSH),india, Vol 6 Issue 1, 2015, pp.32-41.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

بين الحين والآخر؛ بينما تكون التغييرات المتبادلة في الالتزامات بسيطة نسبياً بين الأطراف في الأيام الأولى للتوظيف حديثي التوظيف.

***نوع التعاقد:** التعاقد الدائم تصبح الالتزامات فيه معقدة على نحو متزايد مع تطور علاقة العمل، فكلما طالت علاقة العمل كلما ارتفع المستوى المحتمل للالتزام التنظيمي بسبب الفهم المتبادل للطرفين، في المقابل، قد يكون الموظفون في عقود قصيرة الأجل، العقود المؤقتة مثلاً أقل ولاءً أو أقل التزاماً نحو المنظمة.

***الموقع الوظيفي:** قد يكون الموظفون في مناصب مختلفة ولكل واحد عقود نفسية مختلفة. القائد قد يكون أقل حركة وأكثر احتمالاً وأن يكون لديهم عقد علائقي أكثر من صغار العاملين. وبالتالي لديهم متويات أعلى من الوفاء بالعقد النفسي نظراً لموقعهم ومسؤولياتهم.

***المستوى التعليمي:** سواء كان الشخص قائم بالتدريس أو قائم بالبحوث أو منتدب من بلد أخرى؛ فالموظفون الأكاديميون في الجامعة ذوي المؤهلات التعليمية العليا ملتزمة أكثر بالبحث وتوقعاتهم تتركز حول الدعم التنظيمي لإجراء الأبحاث. يحتاجون باستمرار لتطوير مهاراتهم المهنية، ومزيد من الدعم في النواحي البحثية. والاعتراف بإنجازاتهم البحثية، مع توفير الوقت الكاف لإجراء البحوث والتمويل.

وبالنسبة للأكاديميين ذو المستويات التعليمية المنخفضة: قد يفتقر الموظفون الأكاديميون ذو المستويات التعليمية المنخفضة إلى التدريب على الأبحاث والخبرة وربما تكون أكثر توجهاً نحو التعليم، ولذلك قد يتوقعون المزيد دعم التعليم والتدريب على أساليب جديدة، بالإضافة إلى المزيد من التقدير لمساهماتهم في التدريس.

أما بالنسبة لتوظيف عدد أكبر من الموظفين الدوليين. يعكس هذا التطور والتنافس على الكادر الأكاديمي المناسب في جميع أنحاء العالم. هذه يمثل تحديات جديدة للإدارة الجامعية لمقابلة توقعات هؤلاء الموظفين

***فالأكاديميون الدوليون:** لديهم توقعات مختلفة لأصحاب العمل أكثر من توقعات الموظفين المحليين. على سبيل المثال، يحتاج الموظفون الدوليون عادةً إلى مزيد من المساعدة في حل المشاكل الشخصية / العائلية.

ومما سبق يتضح تنوع وتعدد المتغيرات المؤثرة على العقد النفسي بالجامعات والتي تؤثر على شعور الهوية والانتماء للجامعة.

أهمية العقد النفسي بالجامعة

تظهر أهمية العقد النفسي من خلال التفاعل مع الموظفين. عندما يدرك الفرد تلك المساهمة التي يقوم بها أو يلتزم بها وأن المنظمة ترد المعاملة بالمثل (أو العكس)، يظهر العقد النفسي. ومن منطلق حدوث المعاملة بالمثل يمكن أن تكون مقدمة لظهور عقد نفسي.

لذا يقوم العقد النفسي بعدة وظائف، منها الحد من انعدام الأمن: فالعقد الرسمي لا يتناول كل جوانب العلاقة بين الطرفين لذا يمكن معالجتها في العقد النفسي فهو يملأ الفجوات في تلك العلاقة. كما أن العقد النفسي من خلاله يتم التعرف على كافة أشكال سلوكيات الموظفين. الموظف يزن التزاماته تجاه المنظمة مع التزامات المنظمة تجاههم. وأخيرا، فإن العقد النفسي يعطي الموظف شعورا بقدرته التأثير على المنظمة (١٣٠).

تتزايد أهمية العقد النفسي خاصة في الوقت الراهن في ظل عصر علاقات العمل الحالية والتقلبات وانخفاض التوظيف وتقليل عدد العمالة، يزعم الموظفون أنهم يشعرون أنهم أقل أمانا في وظائفهم مقارنة بالسنين التي مضت. ويقابلهم تحدى مدى استمرار العقد النفسي دون انتهاك في ظل التوقعات والطموحات المؤسسية. (١٣١)

لقد أثرت التغيير في العقد النفسي بين صاحب العمل والموظف بعمق على المنظمة و أثرت على التنمية المستقبلية لها. لذا، فإن العقد النفسي نال بالمزيد من الاهتمام بالنسبة للعلماء وأصحاب المؤسسات المختلفة (١٣٢). لكونها تقوم بسد الثغرات المدركة في علاقة التوظيف وتشكيل سلوكيات الموظف اليومية بطرق لا يمكن بالضرورة تمييزها عن العقد المكتوب. يتم تطوير العقود النفسية للموظفين على أساس تصوراتهم للسياسات والممارسات والثقافة والإجراءات والوعود التي قدمها ممثلوا المنظمة. (١٣٣)

¹³⁰ Anderson, N., & Schalk, S., , Op.Cit.,p. 639.

¹³¹ Middlemiss, S.:The Psychological Contract and Implied Contractual Terms Synchronous or Asynchronous Models?. International Journal of Law and Management, 58(1), 2011,p. 73.

¹³² Xiaomei Z.,& Zhongming W, Op.Cit., p.2.

¹³³ Shen J.: , Op.Cit., p.576.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

كما تنشئ الثقة، الالتزام والمواطنة التنظيمية في منظمات العمل ، وخلق امن وظيفي و ثقافة تنظيمية مستقرة من أجل الحفاظ على تلك الميزة التنافسية أو الحفاظ عليها. (١٣٤)

وتتضح الأهمية لكلا الطرفين الموظف و المنظمة ، فيعد كل جزء من الأجزاء مطمئن فيما يتعلق بالمساهمات التي يتوقع الجزء الآخر الحصول عليها. التزامات العقد النفسي يجعل شروط علاقة العمل أكثر وضوحا، وأكثر انفتاحا، لذلك فمن مخاطر سوء الفهم للعقد الرسمي يقلل بشكل كبير من خطر خرق العقد النفسي. (١٣٥)

ومن ثم تأتي أهمية و ضرورة مراعاة العقد النفسي في المنظمات ، لكونه يحفز العمال على الوفاء بالالتزامات التي تعهد بها أرباب العمل عندما يكون العمال واثقون من أن أرباب العمل سوف يبادلون وينفذون توقعاتهم ، والثقة بجدارة وأهمية المؤسسة بالنسبة لهم. وحينما يشعر بعض الموظفين أن المنظمة فشلت في تلبية التزاماتها و توقعاتهم. فهذا يؤثر على الولاء والأداء الكلي للمؤسسة (١٣٦). وهنا يتم التحكم فى سلوك الموظفين وضبطه من خلال التعرف على توقعاتهم وتلافي النتائج الحرجة الناجمة عن انتهاكها.

ويعتبر وضع معايير و شروط للعقد النفسي عامل مهم وضرورى لكونه يسهم في انخفاض المصروفات المتعلقة بعملية التوظيف ودوران الموظفين. ففي هذه العملية يتم تكبد مصاريف أعلى فى هذا البند الموظفين من قبل صناديق الوقف . وهنا تتم إدارة و معرفة الالتزامات في العمل ويتم قبولها ، مما يترتب عليه أن الموظف يقوم بإنجاز المهمة وبالتالي نيته على ترك المنظمة تتضاءل (١٣٧). وهنا تظهر أهميته بالنسبة للمنظمة.

¹³⁴ Appiah, F., A., et al, Op.Cit., p.18.

¹³⁵ Mureanu, D.: the Management of the Psychological Contract, is it Possible? The Experience of Automotive Industry in Romania, 2018, P.266, 267.
<http://www.strategiimanagieriale.ro/papers/130535.pdf>

¹³⁶ Savarimuthu , A. & Rachael, A., J, Op.Cit., p.103.

¹³⁷ Mureanu, D., Op.Cit., P.270.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

أيضا ، يلعب مفهوم العقد النفسي للموظف دوراً مهماً حيث أن الموظفين غير حاسمة في التضحية وأداء مهام منظمات المساعدة في تحقيق أهدافها في تحقيق التنافسية ميزة في عصر المنافسة الشرسة. يمكن اعتبار الرضا الوظيفي استجابة فعالة من قبل الأفراد الناتجة عن تقييم أدوار عملهم في الوظيفة التي يحملونها حالياً.^(١٣٨)

وفيما يتعلق بالاتصال التنظيمي، يعد العقد النفسي أمراً ضرورياً للأداء الفعال للمنظمات، فيصبح الموظفون أكثر وعياً وبأمر ممكن تغييره في أماكن العمل الخاصة بهم ، وسوف تكون أكثر تعاوناً. ومشاركة وشفافية المعلومات سيكون لها تأثير إيجابي على مزاج العمال الذين سيشعرون بتقدير أكثر للمنظمة. وبالتالي ، فإن المناخ التنظيمي يتحسن بشكل أفضل.^(١٣٩)

ومن جهة أخرى بغية الحصول على ميزة تنافسية من خلال الإبقاء على الموظفين الرئيسيين، ويصبح صاحب العمل لديه نظرة عميقة حول حاجات الموظف واستمرارية العلاقة التفاعلية بين صاحب العمل والموظف، وبالتالي، أصبح العقد النفسي نهجاً مثالياً لتوفير التفكير الديناميكي والمنهجي لزيادة دافعية وإنتاجية الموظف.^(١٤٠)

وهنا يتضح أنه يتم استخدام العقد النفسي بشكل متزايد كطريقة لفهم وإدارة علاقات العمل داخل الجامعة. والقيادة والمنظمة باكملها، لكونه يوفر وسيلة قوية للضغط التنظيمي في السعي نحو الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس وارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي لديهم.

خاصة أن غالبية الدراسات التي تناولت العقد النفسي بالجامعة توصلت لوجود انتهاك خطير للعقد في قطاع التعليم الجامعي ولديها تأثير سلبي كبير على الأداء التنظيمي. والتي أوصت بأن قيادة الجامعة يجب أن تأخذ الأمر على محمل الجد وتوظف الاستراتيجيات المناسبة لإدارة أفضل بشكل فعال للعقد النفسي نحو أعضاء هيئة التدريس.^(١٤١)

¹³⁸ Appiah, F., A., et al., Op.Cit., p.17.

¹³⁹ Mureanu, D., Op.Cit., P.266,

¹⁴⁰ Xiaomei Z., & Zhongming W, Op.Cit., p.2.

¹⁴¹ Shen J., Op.Cit., p.577, 586.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

ومن أهم تلك الاستراتيجيات: (المعاملة العادلة، التشاور، والاعتراف بالمجهودات، وتوفير التمويل لإجراء البحوث، والأجر المتساوي. ومع ذلك، ليس كل محتويات العقد النفسي الأكاديمي متساوية. الأكاديميون لديهم توقعات أعلى في عقد المعاملات على العقد العلائقي، حيث اتضح أن عقد المعاملات كان أقل فعالية استيفاء لتوقعاته. والتي كانت متمثلة في مثل ضمان مكان عمل آمن، وتوفير ما يكفي موارد للقيام بالعمل، وتوفير الأجر على قدم المساواة والتنافسية، وتعزيز عادل، التشاور والاعتراف بالمهارات والمواهب.^(١٤٢)

علاوة على ذلك ، يجب على الجامعات وضع استراتيجيات فعالة تأخذ في الاعتبار الاحتياجات والتوقعات المحددة للأكاديميين المختلفين من حيث العمر ومدة الخدمة والموقع الوظيفي ، وعلى وجه الخصوص ، ينبغي تقديم المزيد من الدعم إلى الشباب، الموجهة نحو البحوث الأكاديميون المتحمسين للبحث ، ولكنهم متحركون وقابلون للتسويق من أجل تطوير استدامة الجامعة.^(١٤٣)

وهنا تتضح أهمية وضرورة مراعاة العقد النفسي من قبل الجامعة باعتبارها أداة فعالة في زيادة كل من الأداء التنظيمي ورضا أعضاء هيئة التدريس. خاصة خلال مراحل تشكيل العقد النفسي بعد الدخول التنظيمي وخلال التكيف مع التغييرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة حيث يعمل على تطوير العلاقة بين كلا الطرفين. ومن ثم فالعقد النفسي يمكن بل ويجب أن يتم إدارته من قبل الجامعة بشكل لائق ومحكم ومستمر.

أنواع العقود النفسية بالجامعة:

على حسب اختلاف التعريفات المقدمة للعقد النفسي، وتعدد وجهات النظر، يختلف الباحثون في تقسيم أنواع العقد النفسي، فكل باحث حسب اتجاهه وثقافته، لكن يكاد يكون هناك اتفاق تام بين الباحثين في معظم الدراسات على تبني الأنواع التي قدمتها (Rousseau) للعقد النفسي إذ قدمت أربعة أنواع من العقود النفسية التي تعتمد شروط الأداء والمدة وهي:^(١٤٤)

¹⁴² Shen J., Op.Cit., p.580.

¹⁴³ Shen J, Op.Cit., p.585.

¹⁴⁴ Savarimuthu , A. & Rachael, A., J., Op.Cit., p.104, 105.

عقود المعاملات Transactional

عقود المعاملات هي عقود قصيرة الأجل تستمر حتى الفترة المنقضية عليها من العقد، بموجب عقد المعاملات، وتعتبر أن هوية الفرد مشتقة من مهاراتهم وكفاءاتهم الفريدة، والتي تركز عليها علاقة التبادلية. بالنسبة للموظفين فيها يعتبرون المنظمة هي ببساطة مكان للقيام بعملهم واستثمار القليل من هذا الارتباط أو الالتزام العاطفي للمنظمة. ويعتبرونه مكان يطلبون فيه مكافآت فورية، مثل الأجر. وتتضمن عقود المعاملات تبادلات محددة قابلة للتداول (مثل الأجر مقابل الحضور) بين الأطراف خلال فترة زمنية محددة كما في حالة العمل المؤقت أو التوظيف من قبل الشركات الموجهة نحو الشراء.

لا يتوقع الموظفون فيها عقدًا طويلًا دائمًا، ويتم تنظيم العلاقات على أساس الولاء والأمن الوظيفي، بل بالأحرى ينظرون إلى عملهم كمعاملة يتم فيها تقديم ساعات طويلة مقابل ذلك ارتفاع الأجر الطارئة والتدريب واليوم بسبب سوق العمل ومرونة السوق وإعادة الهيكلة الاقتصادية لعلاقة العمل انتشر هذا النوع من المعاملات والعقود، وهي تمتاز بخصائص معينة مثل معدلات الأجر شديدة التنافسية وغياب الالتزامات طويلة الأجل، ويتم فيها التفاوض على المعاملات من المحتمل أن تكون العقود صريحة وتتطلب موافقة رسمية من كلا الطرفين.^(١٤٥)

ويلاحظ الطبيعة الاقتصادية لهذه العقود والتي تركز على التبادلات المادية والصبغة الاقتصادية والتي لا تتيح للأفراد الاهتمام بزيادة الارتباط بالمنظمة، فيركزون فقط على النواحي المادية، دون تقديم أي شيء إضافي فوق ما هو مطلوب منهم. وباختصار هذا النوع من العقود يقوم على شرطين هما:^(١٤٦)

¹⁴⁵ Savarimuthu , A. & Rachael, A., J, Op.Cit., p.104.

¹⁴⁶ Bayram, A. & Zeybek, E.: Organizational Identification and Psychological Contract Relationship between Public Employees , International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 7, No. 3, June 2016, p.56, 57.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

• **المحدودية:** إن الفرد يكون ملتزم بإنجاز مجموعة محددة وثابتة من الواجبات وأن يقوم فقط بإنجاز الأعمال التي تم الدفع له لإنجازها، وأن المنظمة من جانبها تلتزم بتقديم مشاركة محدودة للفرد فيها، إذ تقدم له القليل من التدريب والتطوير

• **الأمد القصير:** إن الفرد ليس عليه التزام بالبقاء في المنظمة ويلتزم بالعمل لمدة محدودة فقط. بعبارة أخرى تقدم المنظمة الوظيفة لمدة محددة، وهي ليست ملزمة بالتزامات مستقبلية تجاه الفرد.

وأن الرباط الشعوري في ظل هذا النوع ليس له اعتبار. وهذه العلاقة نوع من الالتزام المعياري بين الفرد والمنظمة، الذي ينطوي على تبادل المصالح المشتركة بين الطرفين فالفرد يلتزم تجاه المنظمة نتيجة ما تقدمه له من التزامات مادية.

العقود العلائقية / التقليدية / الارتباطية Relational/Traditional

العقود العلائقية أوسع، وغير مصممة، ومفتوحة ومفهومة من قبل الأطراف. يهتمون بالأمر الشخصية، الاجتماعية، العاطفية المبنية على القيمة والموارد الاقتصادية، طويلة المدى. تلعب دورا مهما ومنتزدا في الاقتصاد والسلوك التنظيمي.

و بسبب أشكال العمل والأحداث المحيطة والتحديات، فالعود والصفقات التي يتم اتخاذها بحسن نية في يوم ما يتم كسرهما بسرعة بسبب مجموعة الضرورات التي تفرضها الأسواق، ومع انخفاض في المساومة الجماعية والزيادة في ما يسمى القيم الفردية بين القوى العاملة ، أصبحت الترتيبات غير الرسمية أكثر أهمية بكثير في مكان العمل. ونتيجة لذلك ، فإن نظريات علاقات العمل "التقليدية" لا تناسب عالم العمل المتغير .

وفى ظل هذا الوضع، يرتبط التزام المعاملات بالتبادل الاقتصادي ، في حين أن الالتزامات العلائقية مرتبطة بالتبادل الاجتماعي. على عكس التبادل الاقتصادي ، فإن التبادل الاجتماعي يعتمد على التزامات غير محددة قائمة على الثقة وغير ملزمة. وتعتبر أفضل طريقة للتعامل مع العقود والعلاقات العلائقية بسلسلة واحدة متواصلة من الترتيبات التعاقدية. ويقال أنه كلما ازدادت مدة العمل، قلت المعاملات أى التوقعات والعكس صحيح .

وعادة ما يوصف العقد النفسي التقليدي بأنه عرض التزام من قبل الموظف في مقابل صاحب العمل توفير الأمن الوظيفي - أو في بعض الحالات العمل للعيش في الحياة .

العقد الانتقالي Transitional

إن العقد الانتقالي ، كما يوحي اسمه، هو مرحلة عابرة للعلاقة بين الاثنتين الأطراف التي تعكس عدم وجود التزامات بشأن التوظيف في المستقبل ، فهي ليست عقد نفسي ، بل هي بيان إدراكي، فهي حالة إدراكية تظهر تبعات التغيير التنظيمي والتحولات المعتمدة على ترتيبات الوظيفة السابقة. وتتمتع بثلاثة شروط، هي: (١٧)

- **عدم الثقة:** يعتقد الفرد أن المنظمة ترسل إشارات تخص نواياها فالفرد لا يثق بالمنظمة.
- **عدم التأكد:** يكون الفرد غير متأكد من طبيعة التزاماته نحو المنظمة. وإن مقياس المنظمة يقيم درجة عدم موثوقية الفرد بما يتعلق بالتزام المنظمة المستقبلي نحوه.
- **التآكل (التلاشي):** يتوقع الفرد الحصول على عائدات مستقبلية أقل من مساهماته نحو المنظمة مقارنة بالسابق، والانخفاض سيستمر بالمستقبل، وتقوم المنظمة بعكس التغييرات على أجور ومنافع الأفراد فتقوم بتخفيضها مما يقلل جودة الاداء.

العقد المتوازن Balanced

يحتوي العقد المتوازن على كل من أبعاد المعاملات والعلاقات التي تتسم بالديناميكية وترتيبات العمالة المفتوحة شرطا على النجاح الاقتصادي للمنظمة، و فرص العمال لتطوير المزايا المهنية. كل من العامل والمنظمة تساهم بشكل كبير في التعلم والتطوير لبعضهم البعض. تعتمد المكافآت للعمال على الأداء و المساهمات في المزايا النسبية للمنظمة ، وخاصة في مواجهة المتطلبات المتغيرة المستحقة لضغوط السوق.

تجمع العقود المتوازنة بين التزامات من جانب صاحب العمل لتطوير العمالة (سواء في المنظمة أو في أي مكان آخر إذا لزم الأمر) ، مع توقع أن يكون العمالة مرنين و على استعداد للتكيف إذا تغيرت الظروف الاقتصادية وتوقعت مثل هذه العقود إعادة التفاوض و بمرور الوقت مع تغير الظروف الاقتصادية واحتياجات العمال. عقود متوازنة تتحمل مشاركة المخاطر بين العامل وصاحب العمل.

¹⁴⁷ Bayram, A. & Zeybek, E., Op.Cit., p.56, 57.

وينطوي هذا النوع من العقود على ثلاثة شروط هي: (١٤٨)

- فرص العمل الخارجية: أن يلتزم الفرد بتطوير قابلياته الوظيفية خارج المنظمة وداخلها. وأن تلتزم المنظمة بتقديم ما يعزز هذا التطوير.
 - التقدم الداخلي: أي التطور بالمهنة ضمن سوق العمل الداخلي، إذ إن الفرد ملزم بتطوير المهارات التي تقيمها منظمته، وإن المنظمة ملزمة بخلق فرص تطوير العمل له.
 - الأداء الديناميكي: وفيه يكون الفرد ملزم بإنجاز أهداف المنظمة الحالية بنجاح، ومساعدة المنظمة للبقاء في سوق المنافسة، وتكون المنظمة ملزمة بتزويد الأفراد بالتعليم المستمر ومساعدتهم على تنفيذ متطلبات الأداء بنجاح.
- ويمكن قياس ذلك من خلال ما يلي: (١٤٩)
- إمكانية التوفيق بين العمل الخارجي، حيث يتوجب على العامل تطوير مهاراته التسويقية ويقوم صاحب العمل بتعزيز العامل على عمل طويل المدى خارج المنظمة أو داخلها.
 - التقدم الداخلي، حيث يتوجب على العامل تطوير مهاراته ويتم تقييمها من صاحب العمل، ويقوم صاحب العمل بتوفير فرص لتطوير المسار الوظيفي للعامل داخل المنظمة.
 - الأداء الديناميكي، حيث يتوجب على العامل القيام بأداء ناجح فيما يخص أهداف جديدة ومطلوبة وذلك لمساعدة المنظمة في البقاء منافسة، ويقوم صاحب العمل بتوفير كافة المتطلبات المساعدة للعاملين على تحقيق الأهداف بنجاح.
- ويشكل عام فإن الفرد يحاول أن يعيد التوازن للعقد كلما قارن ما يقدمه بما تقدمه له المنظمة فكلما رجحت كفة ما يقدمه على كفة ما يستلمه اختل العقد النفسي لديه.
- ويلاحظ أنه يركز على الأجل الطويل، حيث أن ترتيبات العمل تكون ديناميكية ومفتوحة

^{١٤٨} I bid., p.56, 57.

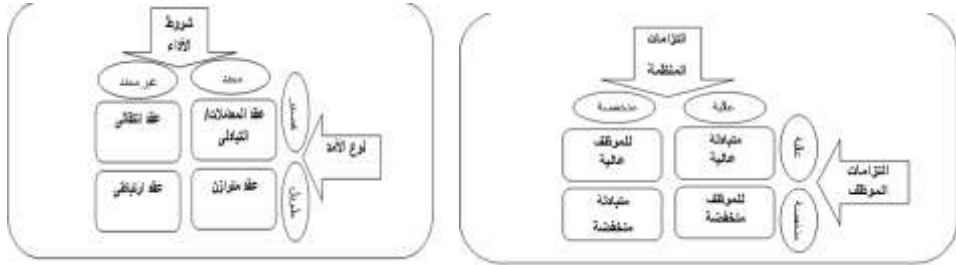
^{١٤٩} عمار فتحي موسى إسماعيل: دور القيادة الأصلية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلاء بالعقد النفسي، مرجع سابق، ص ١١٤.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

للمستقبل ومشروطة بالنجاح الاقتصادي للمنظمة وفرص العاملين لتطوير مساهمهم المهني، ولذلك يشارك كل من العاملين والمنظم بشكل كبير في تعلم وتطوير الآخر.

الشكل (١)

أنواع العقود النفسية



Source: Rousseau, Denise, M.: Psychological Contract Inventory
Technical Report, 2000, P.16.

ويوضح الشكل السابق أنواع العقود النفسية من حيث الأداء ومن حيث الأمد، فعقود المعاملات هي ذات أداء محدد وأمد قصير، والعقود الانتقالية هي ذات أداء غير محدد وأمد قصير أيضا، أما العقود المتوازنة فهي طويلة الأمد وذات أداء محدد، وأخيرا فإن العقود الارتباطية هي ذات أداء غير محدد وأمد طويل أيضا.

ومن جانب آخر فالعقود النفسية على أساس علاقات التبادل في العمل عبر طرفين هما المنظمة والفرد، إذ يدرك كل طرف أن لديه مجموعة من الالتزامات تجاه الطرف الأخر هي التي تحدد التزام المنظمة. ويعبر عنها بالشكل السابق .

**العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)**

جدول (1)

أنواع العقود النفسية^(١٥٠)

| بيان | العقد النفسي الانتقالي الأداء غير المحدد | العقد النفسي المعاملاتي-التبادلي أداء محدد محتمل |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أجل قصير | الصفقة تنص على: "إذا عملت بمجهود أكثر من قبل، سوف نسعى للاحتفاظ بك، ولكن يجب أن تكون على استعداد لتلقي تخفيض في أجرك أو حرمانك من أجرك". المكافآت غير مرتبطة بالأداء. تكتيف العمل. مستويات المكافأة في الانخفاض. حوافز للتشجيع على إنهاء العمل (التقاعد). | الصفقة تنص على: "إذا كنت تؤدي بمستوى عال، نحن بحاجة إليك، وسوف نمك بوظيفة تثير حماسك وإمكانيات لتطوير مهاراتك". المكافآت على أساس المدى القصير. التركيز على الأداء الفردي والمكافآت. المكافآت تتناسب مع الأسواق الخارجية. |
| أجل طويل | العقد النفسي الارتباطي الأداء غير المحدد | العقد النفسي المتوازن أداء محدد محتمل |
| | الصفقة تنص على: "إذا كنت مخلصا وتعمل بجد، وتتبع التعليمات، سوف نقدم لك وظيفة أمن، وزيادة ثابتة للأجور وفرص تدريب وترقية". المكافآت على أساس الأداء الفردي والولاء. المكافآت تؤكد على المساواة بين العاملين. | الصفقة تنص على: "إذا كنت تساهم باستمرار ضمن فريق العمل وتتمتع بمواطنة تنظيمية، سوف نقدم لك مزيج من المكافآت يوازن بين احتياجاتك ومتطلباتنا". توازن مرن بين الأداء الجماعي والفردي، حوافز قصيرة وطويلة الأجل بين العمل والحياة. |

ومما سبق يتضح أن هناك أربعة أنواع للعقود النفسية بالجامعة، هي كالتالي:

- **العقد العلائقي:** وتكون فيه ترتيبات العمل طويلة المدى ومفتوحة على المستقبل ومؤسسة على الإخلاص والثقة والعائدات، ومشروط بالأداء القائم على العضوية والمشاركة في المنظمة، وتشمل هذه النوعية من العقود التزامات طويلة المدى

^{١٥٠} المرجع السابق ، ص ١١٣ - ١١٤.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

- بين الفرد والمنظمة، وتتميز بالمرونة وتتطلب مستويات عالية من الالتزام، ويكون غالباً القصد منها الإنجاز على المدى البعيد .
- **العقد المتوازن:** وتكون ترتيبات العمل ديناميكية ومفتوحة للمستقبل ومشروطة بالنجاح الاقتصادي للمنظمة وفرص العمال التطوير مساهم المهني وتطوير الإمكانيات التي توفرها المنظمة، ويكون هناك تعلم وتطوير متبادل بين المنظمة والأفراد.
- **العقد التبادلي:** ويكون مرتكزة على التبادل الاقتصادي ويكون لديها عادة فترة زمنية قصيرة ونطاق ضيق ولا تتطلب مستوى عال من الالتزام وتكون علنية، ويكون الغرض منها هو تحقيق أهداف الأداء وتنفيذ الواجبات في الدور على المدى القصير مقابل مبالغ مالي ثابت.
- **العقد التحويلي:** وهو حالة عقلية فكرية تعكس نتائج التغيير التنظيمي والتحولات التنظيمية والتي تتناقض مع ترتيبات العمل التي تم تأسيسها في السابق.
- ومن الممكن أن تتوافر جميع الأنواع أو بعض منها داخل محيط الجامعة خاصة في ظل التحديات والتغيرات الهيكلية والسياسية التي تمر بها الجامعات والسوق التنافسي العالمي.

إدارة العقد النفسي بالجامعة

من منطلق أن العقد النفسي عبارة عن معتقدات الفرد تجاه المنظمة والتي تتطور مع مرور الوقت، وتتوقف على مدى تلبية المنظمة تلك التوقعات. وبالتالي، هناك عدة مراحل يمر بها العقد النفسي داخل الجامعة، كما يلي (١٥١):

أ) **قبل دخول الفرد الجامعة.** وهذا ما يسمى "مرحلة التنشئة الاجتماعية الاستباقية"، في هذه المرحلة، يمتلك الموظف (عضو هيئة التدريس) "عقداً نفسياً استباقياً"، مستنداً إليه على التوقعات والافتراضات التي تولدت من التجارب السابقة مدخل تنظيمي. تأتي التجربة من العائلة أو المهنية أو حتى التنشئة الاجتماعية ذات الصلة بالمجتمع، وهنا فالعقد النفسي الاستباقي يمثل مخطط غير مكتمل يمتلكه الشخص فيما يتعلق بمكان العمل المستقبلي وفيما يتعلق بالالتزامات التي يمكن أن يتحملها هو / أو المنظمة في علاقة متبادلة.

¹⁵¹ Mureanu, D, Op.Cit., PP.267-268.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

ب) لحظة الإلتحاق بالجامعة: ويبدأ هذا المخطط فور الانتهاء من مصوغات التعيين وأن يقع عليه الاختيار. ويحدث تبادل المعلومات يسهل تشكيل التوقعات الاستباقية فيما يتعلق بمستوى الالتزام والعود المدرجة في العقد النفسي.

في وقت لاحق ، سيكون الموظف (عضو هيئة التدريس) في مرحلة دخول الجامعة وتستمر لبضعة أشهر ، فإن لديه الفرصة للتواصل مع العديد من العوامل التنظيمية الزملاء وتقديم مخطط العقد النفسي إلى الواقع التنظيمي. وبالتالي ، يتغير المخطط ليصبح أكثر استقرارًا. تتدخل عدة عوامل وأدوار في إنشاء العقد النفسي بعد الدخول. العامل الأول هو يمثلها "صانعي العقود" ، والأشخاص الذين يملكون السلطة في المنظمة كالمديرين. إنها تمثل مصادر الوعود التي يجدها الموظف الجديد جديدة بالثقة، والمصادر التي تفوق على المصدر الآخر للمعلومات هم الزملاء. ومع ذلك، يلعب الزملاء دور "الميسرين" ومساعدة الوافدين الجدد على فهم القيم والعلاقات الاجتماعية التي روجت من قبل المنظمة.

ج) مرحلة "التغيير والاستحواذ" : مخطط العقد النفسي للفرد (عضو هيئة التدريس) يتغير نفسه، بعد المعلومات البيئية و سلوك المنظمة تجاهه، لتصبح أكثر تنظيماً وأكثر استقراراً. وفقاً لبعض الآراء، بمجرد الانتهاء ، فيصبح ثابت وغير قابل للتغيير قد يتم تعديل مخطط العقد النفسي، بعد عملية التركيب / التعديل بين الموظفين والوكلاء التنظيميين.

و الجامعة بإمكانها إدارة العقد النفسي بكفاءة من خلال التحكم في مراحل التطور بين الجامعة وعضو هيئة التدريس من مرحلة التوظيف ويتم تعديلها لكافة الظروف في كل مرحلة يمر بها العقد النفسي وبالتالي يصبح لدى الفرد خبرة أكبر في الجامعة. وعندما يدرك الفرد أن الجامعة قد أوفت بواجباتها بفعالية وحافظت على وعودها ينتقل شعور الإرتياح للفرد ويصبح أكثر التزاماً بأدوارهم وعلى إستعداد للقيام بأدوار إضافية^(١٥٢). ومن هنا تتم إدارة العقد النفسي بنجاح.

152 Jie Shen: , Op.Cit., p.576.

الخرق /الإخلال للعقد النفسي بالجامعة Violation/Breach

نشأة و مفهوم وأشكال الخرق :

تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن الموظفين يأملون في إقامة علاقة نزيهة ومتوازنة في حياتهم بمكان العمل، ويحدث خرق العقد النفسي عندما يدرك الموظفون وجود اختلاف بين ما وعدوا وما يحصلون عليه من المنظمة، هذه الاختلافات يتوقف على عدم المساواة في علاقة التبادل الاجتماعي، وقد وصفت بأنها نوع من التوزيع العادل. فالموظفون مستعدون لتقليل مساهمتهم في المنظمة بعد حدوث هذا الانتهاك/الخرق، ومن أجل إعادة المساواة وصولاً إلى علاقة التبادل والمعاملة بالمثل^(١٥٣). ويعتبر نظرية التبادل الاجتماعي عبارة عن سلسلة من التفاعلات التي تولد التزامات لكلا الطرفين^(١٥٤).

ويقال أن مفهوم الاختراق استعير من مفاهيم العقود القانونية والتي تعبر عن إخلال طرف من أطراف العقد بأحد الشروط أو البنود الموجودة بالعقد ، وتعتبر حالة خرق العقد كحالة معاكسة - رد فعل- لعدم إيفاء المنظمة لواحد أو أكثر من التزاماتها وعودها تجاه العاملين^(١٥٥).

وهنا أوضحت الأدبيات الفرق بين الإخلال Violation والخرق Breach للعقد النفسي، فاعتبرت الخرق صورة ذهنية ترتبط بإدراك الفرد بأنه لم يحصل على ما تم الوعد

¹⁵³Yang, W.J. and Chao, L.:How Psychological Contract Breach Influences Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Psychological Capital. American Journal of Industrial and Business Management, 6, 2016, P.923.

¹⁵⁴ Appiah, F., A., et al.: The Effects of Psychological Contract on Job Satisfaction and Competitive Advantage, International Journal of Arts & Sciences, 09(02), 2016, p.23.

^{١٥٥} عمار فتحي موسى إسماعيل: دور القيادة الأصيلة كمتغير وسيط ، مرجع سابق، ص ١١٥.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

به، في حين أن الإخلال يرجع إلى رد الفعل السلبي والمؤثر بقوة، والذي يتبع أحيانا هذه الصورة الذهنية، وبالتالي يمكن القول أن الإخلال يلي الخرق.

فقد عرفت الخرق بأنه عبارة عن عدم الوفاء بالوعد، أي عندما يفشل أحد الطرفين أو كليهما في الوفاء بالتزامات نحو الآخر، يمكن أن تكون ردود الفعل شديدة وتسبب في النهاية نتائج ضارة في مكان العمل، واستجابة عاطفية سلبية مثل الغضب وخيبة الأمل أو الخيانة و يمكن أن يؤدي إلى تدهور الأداء الوظيفي والانسحاب وترك المنظمة.^(١٥٦)

كما اعتبرت الخرق كحدث ناتج عن إدراك أحد أطراف العقد لحدوث تناقض بين ما كان وعدت وما تم تسليمه "أي وعد لم يتم استيفاءه". وهناك درجات من الاختراق وبالتالي يستتبعه درجات من الاستجابة لهذا الخرق^(١٥٧). حيث يقال أنه ليس كل الوعود المخترقة متساوية في الدرجة ، وبالتالي تكون غير متساوية في الأثر والنتيجة، أي أن درجة الاختراق ونوعه تختلف من فرد لآخر.

وقد ذكر آخر أن الخرق عبارة عن تجربة ذاتية تعتمد ليس فقط (أو بالضرورة) على تصرفات صاحب العمل أو التدخلات ولكن على تصور الفرد من تلك الإجراءات أو عدم العمل داخل سياق اجتماعي معين. لذا فتجربة اختراق العقد النفسي يجب أن تعتمد على العوامل الاجتماعية و النفسية الخاصة بظروف العمل^(١٥٨). ومن هنا يحدث هذا الخرق نتيجة وجود خلل في العلاقة التبادلية مما يتبعه ظهور استجابة عاطفية ضد هذا الخرق.^(١٥٩)

¹⁵⁶ Savarimuthu , A. & Rachael, A., J, Op.Cit., p.107.

¹⁵⁷ Conway, N.C. and Briner, R.B. , Op.Cit., p.64.

¹⁵⁸ Matthijs, B.: Age and Psychological Contract Breach in Relation to Work Outcomes, The research reported in this thesis was conducted under auspices of the Research Institute for Psychology & Health, an institute accredited by the Royal Dutch Academy of Arts and Sciences, 2009, p.10.

¹⁵⁹ Morrison, E.W. and Robinson, S.L.: 'When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops', Academy of Management Review, 22 (1), 1997,pp. 226-256.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

فعندما يدرك الفرد أن المنظمة قد فشلت في الوفاء بواحد أو أكثر من التزاماتها نحوه ، وأن صاحب العمل يخالف عن علم وعداً عن عمد أو بسبب غير متوقع الظروف، أو أن الموظفين وصاحب العمل فهم التزامات صاحب العمل بطريقة مختلفة^(١٦٠). وتختلف ردة الفعل من فرد لآخر، فمدى قوة رد الفعل العاطفي للفرد تتوقف على قوة وحجم هذا الخرق، حيث يصبح الفرد في حالة ذهنية وعاطفية سيئة، وعادة يتوسط العلاقة بين خرق العقد النفسي وردة الفعل مجموعة متنوعة من النتائج^(١٦١) والخسارة التي تحدث عند حدوث الخرق تتضح من خلال إطار التناقض الحادث، إذا كان الفرد يدرك وجود تعارض بين مدخلاته وتصوراتهم عن إنتاج المنظمة، فيتم تقليل مدخلات الموظف، ومن التأثيرات السلبية للخرق، قد يفقد الموظفون الاحترام أو الثقة بالنسبة لصاحب العمل، وكلاهما يصعب استعادتهما^(١٦٢).

وبالتالي للخرق تأثير سلبي على أداء الفرد، فكلما زاد الإخلال بالعقد النفسي كلما أثر على الرضا الوظيفي والالتزام الوجداني وتدهورت الثقة ، مما يشكل تهديدا للهوية التنظيمية بالمنظمة.

ويظهر مفهوم آخر يسمى انتهاكات العقد النفسي وتعرف على أنها التزامات أو تعهدات لم تتم تليبيتها تختلف عن التوقعات التي لم يتم تليبيتها. وانتهاك العقد النفسي يعتمد على العلاقة بين الموظف وصاحب العمل وهو شكل من أشكال الصدمة حيث العوامل التي أدت إلى ظهور علاقة ، مثل الثقة وحسن النية ، يتم تقويضها . وتظهر في ثلاثة أشكال هي:-^(١٦٣)

¹⁶⁰ Turnley, W.H. and Feldman, D.C.: "The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect", Human Relations, Vol. 52 No. 7, 1999, p. 898.

¹⁶¹ Kevin E Henderson, Anne M. O'Leary-Kelly., Op.Cit., p.82, 83.

¹⁶² Rodwell ,J., Ellershaw , J., Flower, R.: "Fulfill psychological contract promises to manage in-demand employees", Personnel Review, Vol. 44 Issue: 5, 2015, p.690.

¹⁶³ Savarimuthu , A. & Rachael, A., J., Op.Cit., p.108.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

- غير مقصودة يحدث الانتهاك عندما يكون كلا الطرفين راغبين وقادرين على الحفاظ على الصفة ولكنهما مختلفان في التفسيرات التي تم إجراؤها و حسن النية تؤدي أحد الأطراف إلى التصرف بطريقة مختلفة على خلاف مع فهم مصالح الآخر.
- يحدث خلل في العقد عندما الظروف تجعل من المستحيل على أحد الطرفين أو كلاهما الوفاء بنهايته في العقد ، على الرغم من أنهم على استعداد للقيام بذلك.
- يحدث التراجع أو الإخلال يكون طرف قادر على أداء العقد ، ويرفض القيام بذلك.

وتكون انتهاك العقود أكثر ضررا للمنظمة في تلبية التوقعات؛ عندما تكون الاستجابات أكثر حدة لأن الاحترام ومدونات السلوك موضع تساؤل لأنه في الأساس تم كسر "الوعد" وأيضا الشخصية والثقة. مخالفة العقد النفسي يقود الأفراد إلى أن يصبحوا أكثر سخرية.

وهنا يتضح أن عملية الإخلال بالعقد النفسي عبارة عن حالة شعورية سلبية يمكن أن تحدث في حالة عدم قدرة المنظمة على الإيفاء بالتزاماتها المتفق عليها بين المنظمة والعاملين، مما يؤدي إلى تولد مشاعر الغضب والخيانة، وبالتالي تظهر ردود أفعالهم، وغالبا ما يتحولون إلى أشخاص آخرين متواضعين في الإنتاجية وغير مبدعين، مما يؤثر على الهوية التنظيمية لديهم.

أسباب وأثار الخرق وآليات تخفيفه بالجامعة :

وقد أظهرت العديد من الدراسات أنه يتم خرق العقد النفسي لعدة أسباب^{١٦٤}:

¹⁶⁴ See: Xiaomei Z., & Zhongming W., Op.Cit., p.2.

- Yu, K.: Review On Psychological Contract And Employee Motivation, International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom Vol. IV, Issue 7, July 2016, p.628, 629.

- Zhou, J.W., Plaisent, M., Zheng, L.L. and Bernard, P. (2014) Psychological Contract, Organizational Commitment and Work Satisfaction: Survey of Researchers in Chinese State-Owned Engineering Research Institutions. Open Journal of Social Sciences, 2, p.218.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

- نتيجة للتغيرات الحاسمة في بيئة العمل اليوم، والتي تؤدي بشكل لا يمكن تجنبه، و يحدث الخرق من أجل التكيف مع المنافسة الشرسة الحالية والبيئة الخارجية دائمة التغير، فتضطر معظم المنظمات لتغيير الإدارة القائمة، وكذلك هيكل الموظفين والتوظيف، هذه التغيرات تزيد من إمكانية وخرق العقد النفسي
- بسبب التصورات والإدراكات الشخصية للموظفين حول محتوى العقد النفسي والتي تشكلت في عقولهم. ومن جهة أخرى بسبب اختلافات وكلاء المنظمة في فهم العقد والالتزام أو المسؤولية. هذا الاختلاف يزيد من احتمال الخرق خلال علاقة العمل.
- وبالنسبة للتغيرات السريعة في متطلبات السوق ، يتعين على المنظمات أن تتكيف للوفاء بهذه التغيرات والتكيف معها، مما يزيد من ضغوط العمل المتعلقة بالموظفين.
- أنماط الحياة الحالية المتغيرة بسرعة وبالتالي تغير القيم الفردية، هناك البعض من الأفراد يفضلون العلاقة التعاقدية الانتقالية والحرية في العديد من الخيارات الأخرى. وقد أدى هذا إلى انخفاض التزام الموظفين تجاه المؤسسات .
- الاقتصاد العالمي الجديد، وزيادة المنافسة الدولية، وإلغاء القيود التنظيمية و لقد طالبت عولمة الأسواق بمرونة وإنتاجية أكبر للمنظمات، جعلت البنية التنظيمية للمنظمات تتغير من شكل هرمي إلى شكل مسطح، يرافقه انخفاض سريع في القوى العاملة الأساسية الدائمة، تكملها أكبر مجموعة من موظفي العقود المؤقتة والوحدات .
- ظهور أشكال جديدة من عقد العمل، مثل عقود محددة المدة، وعقود مؤقتة، مزيد من العقود قصيرة الأجل وتوفر عدد أقل من أنشطة التطوير الوظيفي.

-Savarimuthu , A. & Rachael, A., J., Op.Cit., p.101.

D. S. Chaubey: Analysis Of Psychological Contract And Its Relationship
With Job Satisfaction: An Empirical Study,
Splint_International_Journal_Vol-3_Issue No-8_2016, p.6.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

عدم توفير ممارسات كافية لإدارة الموارد البشرية، حيث يكون الموظفون أكثر عرضة لعدم الوفاء بالعقد النفسي إذا لاحظوا أن منظماتهم تعتمد على ممارسات إدارية تعسفية ضدهم.

كما توصلت الدراسات التجريبية أن خرق العقد النفسي له تأثير سلبي كبير متمثلاً في عدة سلوكيات من بينها:

انخفاض الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، السلوك الداخلي، والأسوأ من ذلك، أنه سيؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي والعمل التطوعي. (١٦٥)

تؤثر على الصحة النفسية للموظف، وتغييرات في سلوك المواطنة التنظيمية (١٦٦). مع تفشي مشاعر الخيانة، الاستياء، الغضب، الإحباط، انخفاض الدوافع، عدم الرضا عن العمل، الالتزام مخفضة، دوران الموظفين، وصولاً للنقاضي. (١٦٧)

¹⁶⁵ Wang, Y. and Hsieh, H. , Op.Cit.,PP. 57-66.

Cassar, V. and Briner, R.B.: The Relationship between Psychological Contract Breach and Organizational Commitment: Exchange Imbalance as a Moderator of the Mediating Role of Violation. *Journal of Vocational Behavior*,78,2011,PP. 283-289.

Abu-Doleh, J. and Hammou, M.D. : The Impact of Psychological Contract Breach on Organizational Outcomes:The Moderating Roll of Personal Beliefs. *Journal of Competitiveness Studies*, 23, 2015, PP.34-54.

Lee, J., Chaudhry, A. and Tekleab, A.G.: An Interactionist Perspective on Employee Performance as a Responseto Psychological Contract Breach. *Personnel Review*, 43,2014, PP. 861-880.

¹⁶⁶ Freese, C. and S., R., Op.Cit., pp. 501-509.

- Shapiro C., J. and Conway, N. , Op.Cit.,pp. 774-781.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

عدم الاستعداد لـ "بذل جهد إضافي" للمنظمة وبذل مجهود أقل، ورفض العمل خارج نطاق عقد العمل، مع ظهور مبادرات الانتقام. والمتمثلة في عدم الحضور في الوقت المحدد، ومغادرة العمل مبكرا ، واستنفاذ العطلات، وإساءة استخدام موارد المنظمة. (١٦٨)

تتطور فتتخذ صورة عدائية بالانتقام من المنظمة عن طريق المشاركة في سلوكيات مضادة للإنتاجية، ويصبحوا أكثر تشاؤما من الأعمال والمنظمة، ويمكن أن يقوم العاملون بإبعاد أنفسهم عن المنظمة، عن طريق قضاء وقت أقل في العمل. (١٦٩)

انتشار ظاهرة زيادة الخروج (مغادرة الشركة تماما)، ارتفاع الصوت (أخذ المبادرة مع الرؤساء لتحسين الظروف)، وانخفاض الولاء (تناقص عدد الوظائف الإضافية أو تناقص في سلوكيات المواطنة التنظيمية" التي يخرطون فيها، والإهمال المتزايد (جهد عمل متواضع) ، والمزيد من الغياب والتأخير، أقل الاهتمام أقل بالجودة". (١٧٠)

قامت دراسة بتحليل ٥١ دراسة بالتفصيل حول الخرق للتعرف على نتائجه السلبية والإيجابية، وتوصلت لثمانى نتائج: الانتهاك ، عدم الثقة ، الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، نوايا دوران ، الدوران الفعلي ، سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الأدوار الإضافية. (١٧١)

- Dabos, G.E. and Rousseau, D.M.: 'Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers', Journal of Applied Psychology, 89 (1), 2004, pp. 52-72.
- ¹⁶⁷ Roehling, M. V.: 'The origins and early development of the psychological contract construct', Journal of Management History, 3(2),1997, pp. 204-217.
- ¹⁶⁸ Conway, N.C. and Briner, R.B. , Op.Cit., p.64.
- ¹⁶⁹ محمود محمد السيد:العقد النفسي بين الفرد والمنظمة، مرجع سابق ، ص ٣٤-٣٥.
- ¹⁷⁰ Turnley, W.H. and Feldman, D.C., Op.Cit., p. 899.
- ¹⁷¹ Zhao, H., Wayne, S., Glibowski, B. and Bravo, J.: 'The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis', Personnel Psychology, 60 (3),2007, p.667.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

وإجمالاً يعد الإخلال بالعقد النفسي مرتبطاً بحدوث الأفعال التالية من جانب العاملين:^(١٧٢)

ترك العمل (**Exit**) حيث يؤدي الإخلال بالعقد النفسي الى صورة ذهنية لدى العاملين عن علم العدالة ، مما يؤدي الى انتهاء علاقة العمل بصورة متممة

التعبير الصوتي (**Voice**) حيث يتم إصلاح علاقة العمل القائمة على التبادل الاجتماعي بين الفرد والمنظمة ، في شكل شكوى الغرض منها تفعيل تغييرات ايجابية في العقد النفسي.

الولاء (**Loyalty**) ويرتبط الإخلال بالعقد النفسي سلبا بولاء العاملين .

الإهمال (**Neglect**) ويرتبط الإخلال بالعقد النفسي بالاهمال ،حيث لا يستمر العاملون في العمل بجدية لأن المنظمة لا تحافظ على وعودها والتزاماتها.

ومما سبق يتضح أنه تكاد تجمع كافة الدراسات -إن لم يكن جميعها- على أن الإخلال بالمنظمة بالعقد النفسي، يؤدي إلى إستجابات سلوكية وعاطفية وإتجاهية سلبية ومؤثرة من جانب العاملين، وتتمثل تلك الإستجابات في مشاعر الغضب والإستياء وعدم الرضا الوظيفي وعدم العدالة فضلا عن الشعور بالخداع والإهانة المعنوية، وتدني الثقة والرضا ومستوى الكفاءة في الأداء، فضلا عن تدني في رغبة العاملين بالبقاء داخل المنظمة وضعف الولاء التنظيمي، والثقة والوفاء للمنظمة مما يؤثر إجمالاً على الهوية التنظيمية.

وفى ظل الإتجاهات السلبية نحو الخرق إقترحت العديد من الآليات الموقفية، والتي من الممكن أن تقوم بتخفيف استجابات الفرد للإخلال بالعقد النفسي، وهي:^(١٧٣)

البدائل الوظيفية المتاحة: من المحتمل أن تتأثر إستجابة الموظف للإخلال بالعقد النفسي، بمدى توافر فرص وظيفية أخرى متاحة خارج المنظمة، فالموظفين الذين يمكنهم الحصول على عمل مماثل في مكان آخر، يحتمل ألا يكون لديهم الرغبة في الإستمرار بالعمل في المنظمة، التي لا يثق في إتزاماتها بعودها، وعلى العكس، فإن العاملين الذين لا تتوافر لهم تلك الفرص، من المحتمل أن يشعروا أنه ليس أمامهم إختيار، ويجب

^{١٧٢} محمود محمد السيد :العقد النفسي بين الفرد والمنظمة، مرجع سابق ،ص ٣٤-٣٥.

^{١٧٣} المرجع السابق ، ص ٣٥-٣٦.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

أن يقوموا بالمحافظة على العلاقات مع منظماتهم، على الرغم من الإخلال بعقودهم النفسية.

تبرير الإخلال إن العاملين يفهمون عدم تنفيذ المنظمة لالتزاماتها، إذا كان هناك تبرير لتلك الظروف غير المرغوبة التي أحدثت ذلك الإخلال، وأن ردود الأفعال تجاهه قد تكون غير حادة، حين يدرك العاملون أن هناك مؤثرات خارج نطاق سيطرة المنظمة، وهي التي أجبرت المنظمة على الإخلال بالعقد النفسي مثل سوء الأحوال الإقتصادية - التشريعات والقوانين المفروضة على القطاع الحكومي - انخفاض ربحية الشركة في القطاع الخاص ... إلخ.

العدالة الإجرائية : تشير إلى العمليات التي يتم بها توزيع النتائج الإيجابية والسلبية على العاملين في المنظمة، وتتضمن تحديد المكافآت، نظم تقييم الأداء، توزيع الموارد على العاملين، والإجراءات التأديبية، وتتمثل أهم معايير العدالة الإجرائية في المساواة، وتعني الدرجة التي يعتبر فيها تحديد الإجراءات عادلا لجميع العاملين، أن العلاقات المتساوية بين العاملين، تخفف من ردود الأفعال الناتجة عن الإخلال بالعقد النفسي.

ويقترح آخر^(١٧٤) ثلاث طرق لتحقيق المطابقة بين تصورات صاحب العمل والموظف، وأطلق عليها ما يسمى "المعاينة الوظيفية الواقعية the realistic job preview (RJP)"، توضيح (الالتزامات) بالعقد من خلال برامج تدريبية لتوضيح الأخلاقيات التنظيمية.

ومن المؤكد أنه من خلال التحكم في عقد العمل الرسمي منذ البداية ووضوحه مراعاة الشروط والأحكام الأساسية بين الموظف وصاحب العمل^(١٧٥). يمنع حدوث خرق.

¹⁷⁴ Sims, RR : 'Human resource management's role in clarifying the new psychological contract', Human Resource Management, 33, 3, 1994, pp.373-382

¹⁷⁵ Tipples, R.S. and Verry, J.: 'How to Manage Staff with Individual contracts? Some Experiences with Psychological Contracts Since the Employment Contracts Act 1991 in New Zealand.' Paper presented at the 3rd. International Conference on Contemporary Business, organized by Faculty of Commerce, Charles Sturt University: Leura, Blue Mountains, NSW, Australia, 2006, p.13.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

ومن إحدى الطرق المقترحة لتجنب خرق العقد النفسي هي لزيادة إضفاء الطابع الرسمي على العقد النفسي، وجدت أن زيادة وضوح الالتزامات تقلل بدرجة كبيرة شدة التفاعل السلبي الناتج عن انتهاك العقد. كما يمكن للمؤسسات اتخاذ إجراءات استباقية لضمان ومعرفة توقعات موظفيها . والحفاظ على التوقعات الواقعية . وهناك هو وسيلة أخرى "الباب المفتوح" بالمنظمات للتغلب على الآثار الضارة لانتهاك العقود النفسية بسماع الآراء والتوقعات . (١٧٦)

لقد كان الأكاديميون بالجامعة يحسدون على حياتهم عبء العمل الخفيف، والمرونة، "الامتيازات" الرحلات الخارجية لأغراض الدراسة وحضور المؤتمرات، والحرية في السعي لتحقيق أهدافهم الخاصة والاهتمامات البحثية. (١٧٧)

وفى الحقيقة أصبح يعاني الأكاديميون في الجامعة من إجهاد العمل الذي يكون أكثر حدة مما هو عليه في كافة المهن، لذا على الجامعات تقليل التوتر بين الأكاديميين من أجل تحسين الاحتفاظ بهم، الإنتاجية ووالأداء التنظيمي. المفتاح لتحقيق هذه الأهداف هي فهم إدراك أعضاء هيئة التدريس للالتزامات الجامعة والوفاء بفعالية تلك الالتزامات (١٧٨). وفى الحقيقة فالأكاديميين يقوموا بأعمال إضافية وبحوث و تدريس فوق عبء العمل المطلوب .

ومن هنا فالجامعة لديها التزامات تجاه أعضائها يجب عليها الوفاء بعقودها النفسية وتجديدها بما يتناسب مع متطلبات التعليم الجامعي وتحدياته، حيث أنه عندما يتم خرق أو انتهاك العقود النفسية من قبل الجامعة فإنه يؤدي بالتبعية إلى مشاعر سلبية من قبل أعضاء هيئة التدريس نحو الجامعة، مما يؤثر بدوره على توجهاتهم نحو الوفاء بمتطلبات

¹⁷⁶ Niehoff, BP and Paul, R.J : 'The just workplace: Developing and maintaining effective psychological contracts', Review of Business, 22, (1-2),2001, pp.5-8.

¹⁷⁷ Gillespie, N.A., Walsh, M., Winefield, A.H., Dua, J. and Stogh, C. , "Occupational stress in universities: staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress", Work & Stress, Vol. 15 No. 1,2001, p.53.

¹⁷⁸ Shen J., Op.Cit., p.575.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

الجامعة، والعمل على تحقيق مصالح شخصية غير المصلحة العامة للجامعة، مما يضعف الهوية التنظيمية.

وفى نفس السياق من الممكن أن يتحول العقد النفسي بالجامعة ليصبح عصا سحرية لكل من الجامعة وأعضاء هيئة التدريس. فى حالة الوفاء به، وبالتالي يصبح الأفراد نشطين وفعالين، ويتم التوافق والانسجام بين الطرفين، وينتشر حسن النية والاحترام وتقاسم الاهتمام المتساو لمصالح بعضهم البعض، وعلى الجامعة أن تتعرف على استراتيجيات السوق وشخصية ومتطلبات أفرادها، بخلق النوايا الحسنة والثقة المتبادلة مما يقوى من الهوية التنظيمية للجامعة.

أبعاد العقد النفسي بالجامعة:

يتم التركيز في هذا المحور على أبعاد العقد النفسي بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس، الذي يشير إلى التزامات الجامعة نحو أعضائها، وكذلك التزامات الأعضاء تجاه الجامعة، حيث أن العقد النفسي يكون بين الجامعة والأفراد أو الأفراد والرؤساء، ويظهر كالتالى:

١- أبعاد العقد النفسي من وجهة نظر الأفراد

يمكن تقسيم أبعاد التزامات المنظمة تجاه العاملين على أساس نوعية الممارسات المؤثرة على إتجاهات وسلوكيات العاملين، وأولها ما يتعلق بعمليات التوظيف، ثم توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين من خلال الإلتزام بتوفير مناخ تنظيمى ملائم يساعد العاملين على تحقيق التوازن بين حياة العمل بحياتهم الأسرية وتوفير قنوات إتصال فعالة تسهل عملية الإتصال بين الإدارة والعاملين وتسهل من المشاركة ، وآخرها هي إلتزام المنظمة بالحفاظ على حقوق العاملين .

والجدول(٢) يوضح أبعاد و مقاييس إلتزام المنظمة بالعقد النفسي تجاه العاملين^(١٧٩)

| المقاييس المستخدمة | الأبعاد |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| تقديم وعود بأمان وظيفي مدى الحياة الوظيفية . | توفير الأمان الوظيفي للعاملين وزيادة قدراتهم |

^{١٧٩} محمد بهاء الدين عبد المنعم، محمود محمد السيد: تأثير إلتزامات المنظمة بالعقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين، دراسة مقارنة بين البنوك التجارية الحكومية والخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع٤، أكتوبر ٢٠١٦، ص ٢٥٤.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

| المقاييس المستخدمة | الأبعاد |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <p>تقديم برامج تعليمية وتدريبية . مشاركة العاملين في المعلومات وصنع القرار تعليم الموظفين أدوار وظيفية جيدة. تشجيع العاملين على التعلم الذاتي.</p> | التوظيفية |
| <p>مراعاة نظام التعويضات لشرط الأقدمية مراعاة نظام التعويضات لمستوى المعيشة والأسعار مراعاة نظام التعويضات للتقييم الوظيفي والأهمية الوظيفية. مراعاة نظام التعويضات لمستويات الأداء. مراعاة نظام التعويضات للأجور في سوق العمل.</p> | نظام التعويضات |
| <p>تقديم المنظمة لخدمات الرعاية الصحية تقيم المنظمة لخطط تقاعد فعالة . تقديم المنظمة لنظام أجازات فعال تحمل جزء من تكاليف البرامج الإجتماعية للعاملين.</p> | نظام المزايا |
| <p>عرض حقيقي عن الوظيفة عند التعيين. تعريف العاملين الجدد بالأحوال التنظيمية. تصميم محتوى وظيفي مناسب ملائمة الوظيفة لإمكانيات شاغليها. تدريب المديرين على عمليات تقييم الأداء. مراجعة مشاكل الأداء وإعترضات الأداء تعريف العاملين بمتطلبات الترقية ومزاياها.</p> | أبعاد والتزامات متعلقة بعملية التوظيف |
| <p>توفير بيئة عمل مادية مناسبة. توفير بيئة عمل إجتماعية مناسبة. تفهم المواقف والظروف الخاصة بالعاملين تشجيع وجود قنوات إتصال بين الإدارة والعاملين .</p> | أبعاد والتزامات متعلقة بعلاقات وبيئة العمل |

**العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)**

| المقاييس المستخدمة | الأبعاد |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| تسهيل مشاركة العاملين في صنع القرار . تعريف العاملين بالمواقف السابقة والأحداث المتوقعة. | |
| تحديد المسموح من المعلومات المراد جمعها عن العاملين . التأكد من عم إساءة استخدام المعلومات الخاصة بالأفراد . مراعاة الدقة والحيادية في نقل المعلومات الخاصة بالأفراد . | أبعاد والتزامات متعلقة بأنظمة المعلومات الخاصة بالعاملين |

ويلاحظ أن الفرد يتوقع أن يحصل من المنظمة على العديد من الفوائد، منها: الإحساس بالمعنى أو الهدف من الوظيفة، وفرص الترقى، وفرص النمو المهني والشخصي، والتحدي في مكان العمل، وتجانس مجموعة العمل، والراتب، ومقدار الأمان والضمان في الوظيفة وغيرها، وهذا يتطلب مستوى مرتفع من الوعي الذاتي والنضج والمسئولية الشخصية.

ومن هنا يلاحظ أن العقود النفسية تركز على إدارة الحياة الوظيفية للأفراد وتنمية الهوية التنظيمية وتوحيدها لدى العاملين، وبالتالي فلا بد لابد أن يراعى أن عقد نفسي ديناميكي ومنغير ليتناسب مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وتغيرات طبيعة العمل، ويحدث تكاملا بين توقعات واحتياجات العاملين والتوحد بين هوية الفرد وهوية المنظمة.

أبعاد العقد النفسي التي تناولتها الدراسات المختلفة)(وجهة نظر الأفراد العاملين)

| أبعاد العقد النفسي | الدراسة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| ربط الأجر العادل - ربط الأجر والمكافآت بالأداء - الأمان الوظيفي - الرعاية الصحية - ساعات العمل المرنة - توافر الفرص لتحقيق النمو الشخصي - توافر فرص التطور والترقي - التدريب المتخصص والمستمر - العمل الهادف | دراسة كيكال ونيومان وباركر وفينكت ٢٠٠١ |
| فرص تطوير الموظف في منظمة - تقديم العمل الصعب والمثير للاهتمام | دراسة إكسيومي |

**العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)**

| أبعاد العقد النفسي | الدراسة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| للموظفين - إعطاء الموظفين الفرصة لتطوير مهارة جديدة - منح الموظفين الحرية لإبداع توفير فرصة للترقية والتقدم - تقديم راتب تنافسي للموظفين يقدم فوائد جذابة - توفير الأمن الوظيفي - مراعاة احتياجات الموظفين - تقديم الدعم في بيئة العمل. | وزونجمنج (١٨٠)٢٠٠٥ |
| (١٨) التزاما مرتبطة بالعديد من المجالات، منها: العلاقات الاجتماعية الجيدة، الاعتراف بضغط العمل وإعطاء الراحة، تقديم المكافآت للعمل الإضافي- توفير التدريب، والمعلومات الواضحة عن سياسة المنظمة،التوازن بين العمل والأسرة- المشاركة في تحديد المسار الوظيفي المتقدم، توفير حرية التعبير، وفرص الابتكار . | دراسة محمود محمد السيد (٢٠٠٩) |
| (٤٣) التزاما تغطي ثلاثة مجالات أساسية هي: محتوى الوظيفة : (الاستقلالية، المسؤولية، أهمية الوظيفة، وضوح الدور). العوامل التنظيمية: (الحوافز، الراتب، الترقية، العدالة الإجرائية). بيئة العمل (الأسلوب الإشرافي، التدريب والتنمية، التغذية العكسية). | دراسة ميال أحمد عامر (٢٠١١) |
| (١٤) التزاما: الراتب - الواجبات الوظيفية- التعلم والتنمية- الأمن الوظيفي- مواقيت العمل - المرونة في الوقت، التزام الرعاية. وسلوكيات صاحب العمل تجاه العاملين والتي تحدد العلاقة بينهما ومنها: المعلومات، وأعباء العمل، والأجر مقابل العمل. | دراسة جها وبينجل (2014 , Jha & Pingle) ^(١٨١) |
| (٨) التزامات تشمل: جني فوائد عالية - ارتفاع الأجور - الأجر على أساس الأداء- الأمن الوظيفي على المدى الطويل- توافر فرص التدريب- وفرص | دراسية باتل (٢٠١٢) Patel) ^(١٨٢) ، |

¹⁸⁰ Xiaomei Z.,& Zhongming W, Op.Cit. p.8.

¹⁸¹ Jha, S. & Pingle, S. :Organizational Impact of Psychological Contract: An Empirical Study. Review of Management, 5(1/2),2014, PP. 31-39.

¹⁸² Patel, L. :Exploring employees and supervisors reactions to transactional and/or relational psychological contract breach.

**العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)**

| أبعاد العقد النفسي | الدراسة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| القيادة، والتطوير الوظيفي. | |
| <p>(١٧) التزاما منها: توفير استمتاع ورضا وظيفي - الأمن الوظيفي - دعم العمل في جميع الأوقات - والتطوير الوظيفي، وتوافر فرص تنمية الشخصية - والمكافآت العادلة- وتوافر المعدات والأدوات اللازمة للقيام بالمهام - المعادلة العادلة والمنصفة - الحفاظ على العلاقة الأخلاقية بين أطراف العمل - والتواصل بصراحة وصدق (الشفافية)</p> | <p>دراسة كابل Cable^(١٨٣) (2012،</p> |
| <p>ثلاثة أبعاد هي: الرؤية التنظيمية المشتركة للمنظمة والعاملين باعتبارها القيمة الأساسية للمنظمة التي تشجع أعضائها للعمل بحماس، دعم المنظمة لبيئة العمل التكويني بينات عمل آمنة ومريحة تحقق فوائد لأعضائها، رعاية الإنسان أي رعاية المنظمة لأعضائها وعلاجهم، رعاية بعضهم لبعض لتعزيز الولاء في المنظمة</p> | <p>دراسة لي (٢٠١٤) Li^(١٨٤)،</p> |

أبعاد العقد النفسي بالدراسات المختلفة (المنظمة)

| أبعاد هذه الالتزامات | الدراسة |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزامات الولاء، وبيئة العمل، والالتزامات الأساسية. | <p>دراسة كريفوكايبك - سكوكو وإيفيرز وأونيل (2006،^(١٨٥)</p> |

Unpublished doctoral dissertation, Northern Illinois University,
Dekalb Illinois, 2012.

^{١٨٣} Cabel, D. :The Content of the Psychological Work Contract for Frontline Police Officers. The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology, 5, 2012,PP.1-12

^{١٨٤} Li, Y. : A study on the correlations among psychological contract, organizational citizenship behavior and performance in the hotel industry. Revista de Cerciares interventiesociala, 47, 2014, 250-260.

^{١٨٥} Skoko K., Ivers B., J. & O'Neill, G. , Op.Cit.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

| أبعاد هذه الالتزامات | الدراسة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| | Krivokapic - Skoko , Ivers & O 'Neill) |
| الانتهاء من مهامى الوظيفية فى الوقت المحدد، الاحتفاظ بقواعد التنظيم، تأييد قرارات، الولاء التنظيمى ، التنمية الذاتية لتحسين أدائى، اعتبر نفسى عضو فى المنظمة الام التوحد. | دراسة إكسيومى وزونجمنج Xiaomei Z.,& ٢٠٠٥ ^(١٨٦) Zhongming W |
| (١٩) التزاما، منها: متابعة فرص التطوير الوظيفي، متابعة فرص التطوير الشخصي، متابعة فرص التدريب، احتضان بيئة فرق العمل، أداء الأعمال بأقصى قدرة وجهد، والتعامل مع الآخرين بطريقة منصفة وعادلة، والالتزام بقانون المهنة ،والوفاء والالتزام للمنظمة، والحفاظ على مستوى عال من النزاهة والأخلاق الشخصية، واستخدام المعدات والموارد المتاحة بشكل مناسب، والقدوة للآخرين. | دراسة كابلي (٢٠١٢) ، Cable) (١٨٧) |
| عشر التزامات هي: المرونة في إنجاز الواجبات والمهام، وعمل ساعات إضافية والعمل كجزء من فريق، والالتزام بالقواعد المنظمة للعمل، والاستعداد لقبول التغيير، ورفض الدعم من المنافسين، والتطوع لأداء مهام خارج متطلبات الوظيفة، والعمل لمدة عامين على الأقل مع صاحب العمل، وحماية المعلومات السرية للمنظمة. | دراسة ميشيل (٢٠٠١) Michael)، |
| (١١) التزاما شملت: إتباع سياسة المنظمة وإجراءاتها، وإعطاء إشعار مسبق عند ترك المنظمة لكان آخر، والاستعداد لقبول النقل، وحماية المعلومات السرية، ورفع دعم المنظمة المنافسة، وأداء الوظيفة بطريقة موثوق بها، والعمل لساعات إضافية عند الحاجة لذلك، والولاء للمنظمة، والتطوع لأداء أعمال خارج الوظيفة الرسمية، ومساعدة الزملاء في انجاز الأعمال، وتعلم | دراسة باتل (٢٠١٢) ، Patel) (١٨٨) |

¹⁸⁶ Xiaomei Z.,& Zhongming W. , Op.Cit., p.9.

¹⁸⁷ Cabel, D. , Op.Cit., PP. 1-12

¹⁸⁸ Patel, L., Op.Cit.

**العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)**

| أبعاد هذه الالتزامات | الدراسة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| تقنيات جديدة إذا لزم الأمر لإنجاز المهام المطلوبة. | |
| البقاء مع المنظمة لأجل غير مسمى، لا توجد خطط للعمل في مكان آخر، الولاء للمنظمة قبول معايير الأداء المتحدية بازدياد، بناء المهارات لزيادة تقدير المنظمة له، تطوير المسؤوليات الشخصية لنجاح المنظمة، الاستجابة الإيجابية لمتطلبات الأداء الديناميكية)، ليس لدى إي التزامات مستقبلية تجاه صاحب العمل، أنجز فقط المهام المحددة التي وافقت عليها أثناء التعاقد. | دراسة زينغمين (٢٠٠٨) Zhengmin) (١٨٩)، |

وفي الجدول التالي يتم تناول أبعاد العقد النفسي من وجه نظر القيادات الجامعية وكذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من مختلف الدراسات الميدانية والتي اعتمدت عليها الدراسة في إطارها النظري والميداني .

أبعاد العقد النفسي على مستوى الجامعات، (الالتزامات الجامعة تجاه أعضاء هيئة التدريس)

| أبعاد هذه الالتزامات | الدراسة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والدعم - ومعاملة عادلة في الترقية - والإدارة والقيادة الجيدة - والعدل والإنصاف - ومناسبة الأجر - ومكافأة الأداء - وعلاقات جيدة في مكان العمل - والحياة الأكاديمية المناسبة. | دراسة كريفوكابي - جرانت وأونيل ودوويل (rivokapiv , 2009) (١٩٠) (Grant , Oneill & Dowell) |
| مضمون العمل - الاجتماعية - المالية - التنمية - العدالة - | جافري (٢٠١٤) ، (١٩١) Jafri) |

¹⁸⁹ Zhengmin, P.: Towards a theory of the psychological contract: From the eyes of employees. Unpublished doctoral dissertation, The Chinese University of Hong Kong, 2008.

¹⁹⁰ Skoko K., B., O'Neill, G. & Dowell, D. , Op.Cit., p.5.

¹⁹¹ Jafri, M.: Study on Psychological Contract of Faculties of Royal University of Bhutan. KIIT Journal of Management, 10(11), 2014, PP. 21-32.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

| أبعاد هذه الالتزامات | الدراسة |
|--------------------------|---------|
| الإتصاف- الإدارة الجيدة. | |

أبعاد العقد النفسى على مستوى أعضاء هيئة التدريس (التزامات أعضاء هيئة التدريس)

| أبعاد هذه الالتزامات | الدراسة |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| التزامات أعضاء هيئة التدريس تجاه الطلاب والمجتمع والجامعة. والانضباط الأكاديمي | O ' Neill , Krivokapic (2007 |
| - الوفاء بالتوقعات الأكاديمية، - والالتزام، - الوفاء بأعباء العمل. | كريفوكابي- جرانت وأونيلودوويل (١٩٦) Krivokapiv - Grant , Oneil (2009 ,Dowell & |
| التزام الدور، والالتزام والولاء،الالتزام نحو الطلاب، والمرونة، والالتزامات الفكرية | جافري (٢٠١٤)، (١٩٣) Jafri |

وتعتبر البحوث التجريبية للعقود النفسية داخل الأوساط الأكاديمية - وخاصة الجامعات - محدودة للغاية. ومعظمها تقوم بدراسة المحتوى والعناصر الرئيسية لها كما يتم تقييم العقود التي تم وضعها من قبل الأكاديميين تجريبيا. وقد أشارت إلى أن العقود النفسية للأكاديميين كانت في حالة سيئة للغاية.

وهناك بحث أجري في جامعة جامعة لينكولن ، نيوزيلندا ، أشار إلى أن العقود النفسية للأكاديميين كانت في حالة سيئة للغاية. وبعد عمل مقابلات و استبيانات لاستكشاف معتقدات الموظفين و توقعاتهم و علاقاتهم مع الجامعة. وتوصل لنتائج من بينها لم يكن الأكاديميين راضين عن بيئة العمل بالجامعة. وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وكانت من بين توقعاتهم التطوير الوظيفي، الأجر، والأمن الوظيفي على المدى الطويل، دعم الأمور الأسرية والشخصية، أشار المشاركون في الجامعة إلى المسائل المتعلقة بالترقيات والبحوث الدعم ، والدعم الإداري، المشاركة والشفافية ، فقدان

¹⁹² Skoko K., B., O'Neill, G. & Dowell, D. , Op.Cit., p.5.

¹⁹³ Jafri, M., Op.Cit. P.28 .

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

الثقة، انخفاض الموارد والمكافآت، وزيادة الأعباء الإدارية وتكثيف العلاقات مع ممارسة البيروقراطية في الجامعة.^(١٩٤)

كما أشارت دراسة بالمملكة المتحدة^(١٩٥) لمفهوم العقود النفسية وتوصلت للعديد من التوقعات، فكان توقعات الجامعة منها المساواة المهنية والمعاملة بالمثل والثقة المتبادلة، في حين كانت توقعات الأكاديميين، ضعف المكافأة والاعتراف بالعمل الأكاديمي، وهذا يفسر مدى خرق العقد النفسى بالجامعة حيث لا تأخذ في الاعتبار وجود العقود النفسية.

وفي جامعة بأستراليا قامت دراسة حول العقود النفسية التي وضعتها كلية إدارة الأعمال^(١٩٦) وتوصلت أن الأكاديميين يتوقعون ما يلي من الجامعة: "المعاملة العادلة في الترقى الوظيفي؛" تطوير الموظفين ودعمهم؛" الإدارة الجيدة والقيادة؛" حياة أكاديمية جيدة؛" العدل والإنصاف؛" الأجر المناسب؛" مكافأة الأداء؛" وعلاقات العمل الجيدة "وعندما يتعلق الأمر بالتزامات الأكاديميين للجامعة، تم تحديد ثلاث قضايا هي الأكثر أهمية: "تلبية التوقعات الأكاديمية" ؛ يظهر "الالتزام" ؛ وإظهار الرغبة في الذهاب "إلى أبعد الحدود" تنفيذ ما يطلب منه.

ودراسة أخرى تناولت محتوى العقد النفسى من وجهة نظر الأكاديميين: (توفير الوقت والتمويل الكافى لإجراء البحوث، عبء عمل تدريسي وإدارى أقل، دعم للأمور العائلية والشخصية، الترقى على أسس الجدارة، تولى المناصب على أساس الجدارة وليس الأقدمية، توفير مكان لائق وأمن، المساواة والعدل والإنصاف فى الترقى، المساواة فى الأجر، الأجر التنافسى بناء على الأداء، تعزيز الأمن الوظيفى، قيادات مرنة تسمح بالمشاركة والاتصال الجيد، القضاء على البيروقراطية فى سياسات الجامعة).^(١٩٧)

¹⁹⁴ Tipples, R.S., and Krivokapic-Skoko, B. , Op.Cit., pp.103-116.

¹⁹⁵ Newton, J. , Op.Cit., pp. 185 – 212.

¹⁹⁶ O'Neill, G., Krivokapic-Skoko, B. and Dowell, D.: 'Unpacking informal contractual relationships: Psychological contracts established by Australian business academics', Irish Journal of Management, 29 (2), 2009, pp. 5-33.

¹⁹⁷ Shen J., Op.Cit., p.583.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

كما تناولت دراسة بكلية تجارة باستراليا^(١٩٨) الأكاديميون وخرق العقد النفسي في القطاع الجامعي في كلية التجارة باستراليا، وتناولت نتائج مخالفات العقود النفسية التي وضعتها الجامعة نحو الأكاديميين . وكانت التزامات الأكاديميين عبارة عن التزامات خاصة بالشخصية القوية ، وبالجانب التدريس أن يتسم بالجودة وتعزيز تنمية الطلاب ، باعتبارها جزء من التزامها تجاه الجامعة. كما ظهر خرق للعقود النفسية وتلاه تأثيرات سلبية داخل القطاع الجامعي وكانت عبارة عن التخفيف من مستوى الاحترافية العالي في أداء العمل، وقلّة الالتزام تجاه الطلاب. وعدم التحفيز ، انخفاض الالتزام ، وزيادة دوران ، وفقدان الثقة في المنظمة. و خيبة أمل ، عدم رضا ، والاعتراب ، والصوت وسلوك الإهمال وقلّة الولاء للجامعة. تراجع الروح المعنوية و كانت الاضطرابات العاطفية واضحة ، ولكن معظم الأكاديميين ما زالوا يعبرون عن الأمل ودرجة من التفاؤل أن الظروف يمكن تحسينها انخفاض الثقة وانخفاض الرضا الوظيفي "انخفاض الولاء. انخفاض الالتزام أدى لانخفاض الانتاج وبدأ البحث عن عمل بديل. ، كما انخفاض في جودة التدريس ومخرجات البحوث كردود لانتهاك واللخروقات.

وتناولت دراسة أخرى بقطاع التعليم الجامعي أن هناك خرق العقد النفسي له نتائج سلبية واسعة داخل الجامعة. من خلال معرفة توقعات الأكاديميين المدركة والالتزامات يمكن لرؤساء الجامعات وكافة القيادات بالجامعة استعمال حوافز للموظفين و مراعاة الالتزامات بشكل أفضل والمصالح الشخصية لتحقيق النتائج الجامعية المرغوبة. في السعي للتأثير على العقود النفسية للأكاديميين مع الصدق والانفتاح حول التوقعات وتوفير بيئة العمل المناسبة ، وفرص التطوير الوظيفي مهمة للغاية ، وهذا الصدق والشفافية ينبغي أن تكون منذ مرحلة التوظيف .^(١٩٩)

ويعتبر التفاوض والتشاور مهما للغاية إذا أردنا تحقيق التغيير في محتوى العقود النفسية، بالتأكيد سيواجه فرض التغيير مقاومة ، وكثيراً ما ينتج عنه العلاقات والسلوكيات في مكان العمل، حيث يرى الأكاديميون أنه تم اختراق العقد النفسي وهنا

¹⁹⁸ Skoko K., B., O'Neill, G., & Dowell, D, Op.Cit., p.15, 13

¹⁹⁹ Kickul, J. and Lester, S.W.: 'Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behaviour', Journal of Business and Psychology, 16 (2), 2001, pp. 191-216.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

يظهر دور قيادات الجامعات التخفيف من ردود الفعل على النفسية تعاقدات العقد من خلال شرح دقيق وأمين لأسباب التغيير. في الواقع ، يمكن من المتوقع أن الأكاديميين سيكون رد فعل أقل سلبية للتغيرات في العقود النفسية عندما ينسبون التغيير إلى السيطرة الخارجية "المشروعة ، الخارجية". مع ضرورة بناء علاقات متماسكة بين الموظفين والمشرفين أمر مهم من أجل إزالة العواقب السلبية لانتهاكات العقود النفسية^(٢٠٠). بالإضافة لإتباع استراتيجية "الكتاب المفتوح" حيث المشاركة بالمعلومات واتخاذ القرارات مما يسمح لفهم أسباب التغيير وأيضا التعرف على عمل المنظمة ومشكلاتها والمساهمة في حلها.^(٢٠١)

ومما سبق يتضح أن هناك اتجاهين للعقد النفسي الأول من طرف الجامعة تجاه أعضاء هيئة التدريس، وهذا ما تقتصر عليه الدراسة في الميدان، والاتجاه الثاني وهو من طرف عضو هيئة التدريس نحو الجامعة، كالتالي:

أبعاد العقد النفسي بالجامعة (من طرف الجامعة تجاه أعضاء هيئة التدريس)

ويشمل الأبعاد التالية

- **أبعاد وظيفية/ استقلالية:** ويشير هذا للحرية والحكم الذاتي والاستقلالية فيما يرتبط بعمل عضو هيئة التدريس، وأهمية الوظيفة (إعطاء أهمية لأعمال الفرد، وتنمية الابتكار في عمله)، ووضوح الدور لإعطاء معلومات كافية عن متطلبات الوظيفة والجامعة وكيفية تحقيقها.
- **أبعاد أكاديمية/أمنية:** وترتبط بتوفير بيئة عمل آمنة ومريحة، وتحقيق التوازن بين بيئة العمل والأنشطة الأخرى خارج العمل (الأسرة مثلا)، ووجود رؤية تنظيمية مشتركة للمنظمة والعاملين تشجع على العمل والحماس ونابعة من العاملين.
- **أبعاد تطويرية/ مهارية:** وتشير إلى الفرص المتاحة لتحسين المهارات والمعارف وفقا للمتغيرات المتواصلة في متطلبات التعليم العالي، وتوفير فرص لتزقي الوظيفي والمهني.

²⁰⁰ Turnley, W.H. and Feldman, D., Op.Cit., p.81.

²⁰¹ Skoko K., B., O'Neill, G., & Dowell, D. , Op.Cit., p.15.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

- **أبعاد الشفافية/العدالة:** وتشمل ما يتعلق بالعدالة والشفافية في أنظمة الجامعة وسير العمل بها، وتوفير العدالة للجميع دون تمييز في نظم تقييم الأداء وتوزيع الموارد والمكافآت والإجراءات التأديبية.
 - **أبعاد مالية/اجتماعية:** وهي مرتبطة بتقديم الجامعة لرواتب ومكافآت جذابة لأعضاء هيئة التدريس، ومنافسة للمنظمات المناظرة، وتكون مبنية على الأداء والإنتاجية.
 - **أبعاد القيادة/الفعالية:** وتشير إلى نمط وأسلوب القيادة الجامعية المتبع في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، والتعامل بإيجابية مع التغيير.
- أبعاد العقد النفسى لعضو هيئة التدريس (من طرف أعضاء هيئة التدريس تجاه الجامعة)**
- ويشمل الأبعاد التالية
- **أبعاد أكاديمية:** وترتبط بتفكير أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بأدائهم لأدوارهم وأسلوب العمل والمهام الوظيفية.
 - **أبعاد أخلاقية (الولاء والإخلاص):** ويرتبط بتعلق عضو هيئة التدريس بالجامعة، والالتزام بنجاحها والحفاظ على سمعتها، وشعوره بالفخر لانتمائه إليها.
 - **أبعاد الطالب:** ويشمل إدراك أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمسئولياتهم تجاه التعلم الفعال للطالب وتنميته من كافة الجوانب.
 - **أبعاد المرونة الوظيفية:** وتركز على مساهمات أعضاء هيئة التدريس الإضافية خارج مسئولياته الرسمية، وتطوير نفسه ووظيفته لمواكبة التطورات الحديثة.
 - **أبعاد أيديولوجية فكرية:** ويشمل التزام عضو هيئة التدريس سواء نحو زملائه، أو نحو رؤية ورسالة وأهداف وسياسات الجامعة.
 - **أبعاد البحث العلمي:** ويشمل إدراك أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمسئولياتهم نحو البحث العلمي وأخلاقياته وسياساته ومهاراته وتطويره.
 - **أبعاد خدمة المجتمع،** ويشمل إدراك أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمسئولياتهم نحو المجتمع وحل مشكلاته وقضاياها والعمل على تنميته.

ثانياً: الأسس النظرية والفكرية للهوية التنظيمية فى الجامعة بالأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة

أصبحت مسألة الهوية تمثل الجانب المهم للأمم والشعوب فى العالم، فهى تشغل بال المفكرين والباحثين والساسة فى دول العالم كافة، خاصة فى عصر يتميز بالتغير السريع فى كافة مجالات الحياة. لذا أصبحت مسألة الهوية تحتل موقع الصدارة فى النقاشات الاجتماعية على الدوام، فالهوية موضوع قديم متجدد يرتبط بالوجود البشري وأصالته، موضوع كثير الشعب، واسع النطاق يرتبط بوجود الذات البشرية وجوهرها وانتمائها. (٢٠٢) ويتضح فى التالى:

مفهوم الهوية التنظيمية بالجامعة:

يعتبر مفهوم الهوية التنظيمية مفهوماً حديثاً نسبياً، منذ أن قدم كل من ألبيرت وويتين Albert and whetten بحثهما عن الهوية التنظيمية عام (١٩٨٥)، وقبل التعرف على المفهوم يتطلب الأمر التعرف عليه لغوياً واصطلاحاً، ثم المفاهيم المرتبطة به والمشتقة

مفهوم الهوية لغوياً واصطلاحاً: Identity

لغوياً الهوية فى المعجم الوسيط تعني (الذات) وهى النفس والشخص، إذ يقال فى الأدب نقد ذاتي: يرجع إلى آراء الشخص وانفعالاته. ويقال: جاء فلان بذاته: عينه ونفسه. ويقال: عرفه من ذات نفسه: سريرته المضمره وجاء من ذات نفسه: طبعاً. وذات الصدر سريرة الإنسان. وفي القرآن الكريم (وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِذَاتِ الصُّدُورِ) (٢٠٣).

^{٢٠٢} نور الدين مبنى: الإعلام الجديد والهوية الثقافية والاجتماعية للشباب-الشبكات الاجتماعية نموذجاً، مجلة الكلمة، منتدى الكلمة للدراسات والأبحاث، لبنان، ص ٢١، ع ٨٣، ٢٠١٤، ص ٧٥.

^{٢٠٣} المعجم الوسيط: مجمع اللغة العربية، ط ٤، مكتبة الشروق، القاهرة، ص ٣٠٧.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

وأورد قاموس الجرجاني لمصطلحات اللغة معنى الهوية، بالحقبة المطلقة المشتمة على الحقائق اشتمال النواة على الشجرة في الغيب المطلق. (٢٠٤)

والهوية في الفلسفة تعنى حَقِيقَةُ الشَّيْءِ أَوْ الشَّخْصِ الَّتِي تَمِيزُهُ عَنِ غَيْرِهِ وبطاقة يثبت فيها اسم الشَّخْصِ وجنسيته ومولده وَعَمَلُهُ وَتَسْمَى البطاقة الشخصية^(٢٠٥) فهي تعبر عن وحدة الذات.

أما في اللغة الفرنسية فترتبط كلمة identité بكلمة identique والتي تعني: الوحيد الأصيل، الذي لا شبيه له، فريد من نوعه، متميز عن الآخر، وبهذا يضيف الاشتقاق الفرنسي إلى فكرة استقلالية الهو عن الأنا، مبدأ التميز والتفرد والاختلاف في أصالة الذات عن غيرها. (٢٠٦)

ولعلماء النفس أمثال فرويد رؤية أخرى للهوية، فقد صنف فرويد الهوية الإنسانية إلى ثلاثة مكونات هي: (الهو، والأنا والأنا الأعلى)، إذ يكون الهو مسؤولاً عن الشعور، في حين أن الأنا تقوم بترجمة الإدراكات الخارجية إلى مشاعر محسوسة، أما الأنا الأعلى فيقوم بربط هذين المكونين وتكوين الفعل الذي يتأثر بما يحيطه. (٢٠٧)

وبذلك فالهوية تعنى الخصائص، والمشاعر، أو المعتقدات التي تميز إنسان عن غيره، ومرتبطة بذاتية وشخصية الفرد.

^{٢٠٤} على بن محمد السيد الشريف الجرجاني: معجم التعريفات قاموس لمصطلحات وتعريفات علم الفقه واللغة والفلسفة...، تحقيق ودراسة: محمد صديق المنشاوي، دار الفضيلة للنشر والتوزيع والتصدير، القاهرة، ١٤١٣هـ، ص ٢١٦.

^{٢٠٥} مجمع اللغة العربية، الإدارة العامة للمعجمات وإحياء التراث، المعجم الوسيط، ط٤، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٩٩٨.

^{٢٠٦} نور الدين مبنى: الإعلام الجديد والهوية الثقافية والاجتماعية للشباب- الشبكات الاجتماعية نموذجاً، مجلة الكلمة، منتدى الكلمة للدراسات والأبحاث، لبنان، ص ٢١، ع ٨٣، ٢٠١٤، ص ٧٩.

^{٢٠٧} سيجموند فرويد: الأنا والهو، ط ٤، ترجمة، محمد عثمان نجاتي دار الشروق، القاهرة، ١٩٢٨، ص ٣٣-٤٠.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

و اصطلاحاً: يتضح أن الهوية مفهوم له دلالاته اللغوية، واستخداماته الفلسفية والاجتماعية والنفسية والثقافية، فقد استخدم هذا المفهوم على أنحاء شتى للتدليل على الهوية الفردية، وهوية الأنا والهوية الجماعية، والهوية العرقية، والهوية الثقافية. كما يُعد مصطلحاً شائع الاستخدام فهو يعني أشياء مختلفة لمختلف الباحثين .

فهى مقدار ما يحققه الفرد من الوعي بالذات والتفرد والاستقلالية، وأنه ذو كيان متميز عن الآخرين، والإحساس بالتكامل الداخلي والتماثل والاستمرارية عبر الزمن، والتمسك بالمثاليات والقيم السائدة في ثقافته. (٢٠٨)

كما أن الهوية تعبر عن "العنصر الذي يحس الفرد بواسطته بأنه موجود كشخص في كل أدواره ووظائفه ويحس بنفسه مقبولاً ومعتزفاً به من طرف الغير ومن جماعته الثقافية". (٢٠٩)

كما أضاف آخر بأنها: "الامتياز عن الغير والمطابقة للنفس، أي خصوصية الذات، وما يتميز به الفرد عن الآخرين من خصائص ومميزات ومن قيم ومقومات". أي أنها " مفهوم اجتماعي نفسي يشير إلى كيفية أدراك مجتمع أو جماعة لذاته، وكيفية تمايزه عن الآخرين". (٢١٠)

ومن هنا فالهوية تعنى التفرد والتميز والخصوصية للذات من حيث المقومات والقيم التي يراها في نفسه ويدركها المجتمع له، وتمتاز بالتكامل والاستمرارية عبر الزمن.

مفهوم الهوية الاجتماعية: Social Identity

أما الهوية الاجتماعية تعنى، ارتباط الفرد بالمعايير الاجتماعية والقيم الثقافية حتى يصبح النظام الاجتماعي لمجتمع معين ووقت معين منصهراً في كينونة الفرد والجماعة

^{٢٠٨} سمية إسماعيل محمد المشاعلة، : مرجع سابق ، ص٨.

^{٢٠٩} فتيحة كركوش: إشكالية بناء الهوية النفسية الاجتماعية: دراسة تحليلية نقدية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية -، ع١٦٤، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - الجزائر، سبتمبر ٢٠١٤، ص٢٧٠.

^{٢١٠} سمية إسماعيل محمد المشاعلة، : مرجع سابق ، ص ١٠.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

أثناء تفاعلاتهم مع الآخرين بما تحمله هذه التفاعلات من معاني وتصورات ذهنية ذات دلالة ومعزى. (٢١١)

كما تعرف الهوية الاجتماعية بأنها "جزء من الذات الذاتية للفرد والمفهوم مستمد من معرفة عضويته في مجموعة اجتماعية (أو مجموعات) جنباً إلى جنب مع القيمة والعلامة العاطفية ومدى تعلق الفرد مع هذه الجماعة. (٢١٢)

ومن جهة أخرى تعرف بأنها " الصورة التي يراها الآخرون للشخص، إذ يعيش بداخل جماعة تساعد على الشعور بوجوده، وتوجيهه لتكوين هويته والانتماء إليها". (٢١٣)

ومما سبق يمكن اعتبار أن الهوية الاجتماعية عملية وجدانية تشتمل علي درجة من الترابط والتي تجعل الجماعة أمماً للفرد، والفرد جزءاً من تلك الأم، ويستتبع هذا حدوث التكامل و التبعية، حيث يعتبر أساس الرؤية الإيجابية للجماعة والرغبة من جانب الفرد في التوحد معها واعتبار ذاته جزءاً منها وعضواً فيها. ويؤدي ذلك إلي الشعور الإيجابي بالذات و التقدير الذاتي لنفسه

مفهوم الهوية التنظيمية بالجامعة: Organizational Identity

قدم ألبرت وويتين (Albert and Whetten) عام ١٩٨٥ أول تعريف للهوية التنظيمية، حيث اعتبر أن الهوية التنظيمية هي كل ما هو أساسي وثابت ومميز من

^{٢١١} عبد الباسط عبدالله العزام: الذات والهوية الاجتماعية : تطبيقات في منظور التفاعلية

الرمزية ،مجلة كلية الآداب - جامعة الزقازيق - مصر، ع ٦١، ج ١، ٢٠١٢،

ص ٨٣.

212 Dick, R., v.: Working Under a Black Cloud: How to Sustain Organizational Identification after a Merger, British Journal of Management, Vol. 17, 2006,p.69.

^{٢١٢} مصطفى عبد العظيم الطبيب: دور التربية في بناء الهوية الاجتماعية والنفسية لدى

طلاب الجامعة، المؤتمر العلمي الرابع، بعنوان: التربية والمجتمع الحاضر

والمستقبل، لكلية العلوم التربوية بجامعة جرش، الأردن، آذار ٢٠١١، ص ٥٣٦.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

خصائص أو سمات المنظمة، وعرف الهوية التنظيمية بأنها "مجموعة من العبارات التي يعتبرها أعضاء المنظمة مركزية، مميزة، ودائمة بالنسبة لمنظماتهم".^(٢١٤)

ويلاحظ أن التعريف يكشف عن ثلاثة معايير حاسمة فى الهوية التنظيمية: المركزية ، التميز ، والاستمرارية .فالمركزية تعني أن رسالة وأهداف هذه المنظمة يجب أن تتضمن ميزات مهمة وضرورية للمنظمة. و التميز يؤكد على أن رسالة الهوية يجب أن تكون قادرة على تمييز تلك المنظمة عن الآخرين. وعادة ما تتضمن رسالة الهوية الأيديولوجيا التنظيمية المميزة والإدارة الفلسفة والثقافة. والذي بدوره يساعد المنظمة في تحديد موقعها في تصنيف معين. وبالنسبة للاستمرارية تؤكد على الطبيعة الدائمة للهوية التنظيمية، و تعني أن التغيير التنظيمي يصعب البدء فيه لأن فقدان الهوية التنظيمية سيكون له تأثير قوي على المنظمة.^(٢١٥)

ومن هنا عبر عن الهوية التنظيمية "بالشخصية المميزة للمنظمة التي يتم إدراكها عن طريق القيم المنتشرة التي تظهر في اتصالات المنظمة بالخارج".^(٢١٦)

وبالتالى فمصطلح الهوية التنظيمية عبارة عن " شعور عام وواسع النطاق للمصير المشترك الذى يجمع ما بين الهوية الذاتية وهوية المنظمة".^(٢١٧)

و قد أضاف آخر أن الهوية التنظيمية تتكون من المعتقدات والمفاهيم المشتركة بشكل جماعي، ما يعنيه أن نكون "نحن" كمنظمة.^(٢١٨)

²¹⁴ Albert, S. and Whetten, D. : "Organizational Identity," in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press, 7,1985,p.264.

²¹⁵ Lin Y.Y.: Organizational Identity and Its Implication on Organization Development, Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD) (Austin, TX, Mar 3-7, 2004, p.804. <https://eric.ed.gov/?id=ED492427>

²¹⁶ Aust, P. T.:"Communicated Valuesas in Dictators of Organizational Identity" communication studies, 2004.

²¹⁷ Christ, R., V., et al.: Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction, British Journal of Management, Vol. 15, 2004,p. 352.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

وإجمالاً فالهوية التنظيمية تعنى "ما يشعر به أفراد المنظمة وما يفكرون به وما يحملونه من اتجاهات ورؤى مشتركة تجاه منظماتهم ، قيما وفلسفة وهياكل تنظيمية ونمط عمل والتي تتشكل عن طريق العديد من العوامل.حيث أنها تتعلق بمدى انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني .^(٢١٩)

ويعبر عن الهوية التنظيمية بأنها شعور الأفراد بتقدير المنظمة لمساهماتهم وإنجازاتهم . مما يعزز شعورهم باحترام الذات والفخر والانتماء للمنظمة والشعور بالتوحد والاندماج معها. مما يجعلهم أكثر استعدادا لبذل الجهد لتحقيق أهدافها .^(٢٢٠)

وانطلاقاً مما سبق يلاحظ أن هوية الفرد ترتبط ارتباطاً قوياً بالهوية التنظيمية إذ يمكن أن يكون للهوية التنظيمية تأثير فعال في سلوكيات الفرد داخل العمل وخارجه مما يؤثر على أدائه والمنظمة ككل.

وبناء عليه، يمكن تعريف الهوية التنظيمية للجامعة على أنها مجموعة من السمات والخصائص، التي تميز المؤسسة الجامعية عن غيرها من المؤسسات الجامعية الأخرى، وبالتالي يتولد شعور لدى عضو هيئة التدريس بتقدير الجامعة لمساهماته وإنجازاته، مما يعزز شعوره باحترام الذات والفخر والانتماء لجامعته والشعور بالتوحد والاندماج معها، مما يجعله أكثر استعدادا لبذل الجهد والمساعدة في تقدم ورقى مؤسسته الجامعية.

²¹⁸ Corley, K., G.: Organizational Identity & learning:Uncovering Subtle Aspects of Organizational Learning, 403 Beam Bldg. Penn State University University Park, PA 16802 USA, 2001, P.7.

^{٢١٩} ماجدة عبد الإله عبد الستار: القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى مدراء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى، مجلة كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، م ٢٦، ع ١، ٢٠١٤، ص ١٠٦.

^{٢٢٠} سوزان فؤاد بكر: مرجع سابق، ص ١٦٧.

Steven B.L; Tyler R. : "Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior", Journal of Applied Psychology, Vol. 94, No. 2, 2009, pp. 445–464.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

ومن ثم فإنه على الجامعة الاهتمام بها برعاية كل العوامل والآليات، التي من شأنها تعمل على تفعيل الهوية التنظيمية لأفرادها، والتي تؤثر على سلوكياتهم وأداءهم.

٢) أهمية الهوية التنظيمية بالجامعة:

تتبع أهمية الهوية التنظيمية من تعريفها فرسالة الهوية تتم بشكل جماعي ومعرفي من قبل أعضاء المنظمة من خلال الإجابة على أسئلة "من نحن؟" "ما هي الأعمال التي نحن نوديها؟" و "ماذا نريد أن نكون؟".

ولذا تؤكد العديد من الأدبيات على أن المؤسسة قبل أن تدرك ما يتوجب عليها القيام به وفق طبيعة نشاطها، يجب عليها أن تدرك من هي؟ ما ماهيتها وما هويتها؟ أى على المؤسسات أن تولي قدرا من الأهمية لتكون لنفسها هوية تنظيمية قوية تميزها عن غيرها، وتكون لها بمثابة الدعامة الرئيسة. (٢٢١)

ومنذ أن ظهرت نظرية الهوية الاجتماعية والتي اقترحت أن الأفراد لديهم ميل طبيعي للتمييز مع المجموعات الاجتماعية وتعريف أنفسهم من خلال الاتصال مع هذه المجموعات ، وتكون استجابات أعضاء المنظمة للأفراد ومعتقداتهم يشكل تأثير قوى على حكمهم على منظماتهم وارتباطهم بها فيما بعد. هنا يظهر تأثير الهوية على تنمية الذات بل واحترامها ضمن الجماعة: (٢٢٢)

توجد العديد من الفوائد للهوية التنظيمية بالنسبة للفرد والمنظمة كما يلي: (٢٢٣)

- يصبح الفرد أكثر تماثلا وتوافقا مع مجموعة العمل من حيث المعايير وقيم المجموعة .
- تسعى المؤسسات لتحديد الأهداف والقواعد الأساسية و مراعاة الجانب الإنساني وإدارة الموارد والاحتفاظ بالموظفين ، وبالتالي تتعلق بمدى قوة الدعم المقدم من قبل المنظمة لأعضائها.
- التشابك النفسى للفرد مع المنظمة لتصبح جزء من مفهومه الذاتى .

٢٢١ صونية براهيمية: الهوية التنظيمية وآليات تفعيلها فى المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر، مجلد ١٥، ع ٢٧، ٢٠١٨، ص ١٩٤.

٢٢٢ Lin Y.Y.: , Op.Cit.,p.803.

223 Christ, R., V., et al., Op.Cit., p.351, 352.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

- كلما زاد عدد الموظفين، كلما كانت الهوية أوضح وأعمق فى الذهن ، مما يقلل نوايا الترك.
 - تركز الهوية التنظيمية على الرضا الوظيفي كعنصر جذب لها وموقف ناتج عن الاستجابة للمتطلبات وتنفيذها أى الدفع مقابل الأداء للذى يعمل فتنمو الهوية التنظيمية والتمسك والرضا.
 - الهوية التنظيمية تعكس مدى التداخل المدرك بين مفهوم الذات للموظف و معايير وقيم وأهداف المنظمة، وبالتالي فهى شعور عام وواسع النطاق للمصير المشترك بين الذات والمنظمة، لذا فهى دافع نابع من العضوية بالمنظمة والتي بدورها تعزز من مفهوم الذات.
 - ينمو الارتباط القوى بالهوية التنظيمية وبالتالي يدافع عنها سعيا نحو تحقيق أهداف المنظمة الشاملة. يقود المرء إلى التفكير بشكل إيجابي أكثر نحو المنظمة ككل.
 - كما تسهم الهوية التنظيمية القوية فى تدعيم وتحفيز الأداء ليصل لأعلى مستوياته، ونشر سلوكيات المواطنة التنظيمية واستيعاب أهداف المنظمة وتحقيقها، وانخفاض معدلات الفقد.
 - وعلى مستوى الفرد رفع الأجور، والمكافآت والتقدم الوظيفي، والتواصل ونمو الانتماء. (٢٢٤)
 - وعلى مستوى الجماعة الشعور بالارتياح والإجماع للأطراف المهتمة من داخل و خارج المنظمة، حيث أن طبيعة تكوينها تنمى وتعلى من السمات المشتركة بين أعضاء المنظمة ومع الآخرين، بالإضافة إلى تعزيز الإحساس بالذات وسط الجماعة. (٢٢٥)
- وتتضح أهميتها خاصة فى ظل زيادة الاعتماد التنظيمي على العمال المؤقتين، الناتجة عن بعض العوامل، بما فى ذلك العولمة والتقدم التكنولوجي، والأزمة المالية الأخيرة، أثرت بشكل كبير على الموظف تصورات الهوية التنظيمية، والهوية التنظيمية

224 Dick, R., v., , Op.Cit., p.62.

²²⁵ Corley, K., G. , Op.Cit., P.8.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

هو قوة متماسكة للحفاظ على العلاقة بين الموظف وصاحب العمل في منظمات اليوم المتزايدة التعقيد والتي لا حدود لها، بالانخفاض لانخفاض مزايا التوظيف (مثال ، الأمن الوظيفي ، المكافآت ، والترقية) تتحدى باستمرار هويتها التنظيمية. (٢٢٦)

وبالتالى فالهوية التنظيمية تعتبر المصدر الرئيس للقوة والتماسك للحفاظ على العلاقة بين الموظف وصاحب العمل في منظمات اليوم المتزايدة التعقيد والتي لا حدود لها.

بالإضافة لهذا تزود الهوية التنظيمية بالعديد من السمات والمزايا، ومنها ما يلي :- (٢٢٧)

الهوية التنظيمية تستخدم كقيمة اقتصادية :

تسعى المنظمات دائما نحو التميز ووضع العلامة المميزة لها عن جميع منافسيها ولن يكون ذلك ما لم تتميز المنظمة بهوية خاصة بها تجعلها أكثر فاعلية وذات أثر بارز على المجتمع بشكل عام وعلى موظفيها بشكل خاص ، من أبرز الأمثلة للمنظمات ذات الهوية المميزة شركة : أبل Apple " فلها هوية تنظيمية رائدة تتحدث نيابة عنها حتى أصبح شعار التفاحة المقضومة معيارا للجودة في مجال الأجهزة الإلكترونية.

ويتضح أن تأثير الهوية التنظيمية على القيمة الاقتصادية للمنظمة سوف يكون دال على قوة الهوية التنظيمية، ومحتواها. وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الهوية التنظيمية رصيذا استراتيجيا وبذلك تكون مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية للمنظمة.

²²⁶ Epitropaki, O.: A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model. Journal of Organizational Behavior, 34, 2013, p.3.

²²⁷ Driver, M.: Struggling with Lack: A Lacanian Perspective on Organizational Identity. Organization Studies, 30(1), 2009, p.67.

الهوية التنظيمية تستخدم كأداة للقادة :

الهوية التنظيمية تلعب دورا رائدا في التأثير على قيم وقناعات ومدركات العاملين بها، ومن ثم على قراراتهم وسلوكياتهم، ولذا فقيادة بالمنظمات دور كبير وبناء هوية تنظيمية قوية نظرا لاملاكها صفات وقدرات كبيرة مؤهلة لتحديد معالم الهوية التنظيمية وتقوية مستوى الانتماء لدى العاملين ليأتى سلوكهم وتصرفاتهم متطابقة مع سلوك وتصرفات قاداتهم.

الهوية التنظيمية تستخدم كآلية للاستمرارية والتنافسية:

تتعلق أهمية الهوية التنظيمية من كونها آلية تتوسط بين الضغوط الخارجية و المطالب الداخلية على الاستمرارية^(٢٢٨). فالهوية التنظيمية موجودة في المقام الأول بالمعتقدات الفردية والتصورات التي يتم تقاسمها بشكل جماعي من خلال التفاوض. وهي من أسباب الشعور بالانتماء إلى نوع معين من التنظيم دون غيره.^(٢٢٩)

الهوية التنظيمية تستخدم كإطار وعدسة إدراكية:

أهمية الهوية التنظيمية تستخدم كإطار وعدسة إدراكية، توفر التوجيه للمنظمة نحو توجيه واختبار بعض القرارات التنظيمية دون غيرها . حيث توفر الهوية إرشادات عامة للممارسات والقرارات التنظيمية ، بالإضافة للسماح بمراقبة عدم المطابقة كما تفيد في التصدي للانحرافات في العمل، حيث يقال أن الهوية التنظيمية ليست دائمة ولكنها تمتلك الاستمرارية ، فيتم إعادة بناء استمرارية عناصر الهوية التنظيمية في عملية دائمة من التذكر والتفسير والتحدي فهي بمثابة وصف وإدراك ذاتي للمنظمة ككيان في ذهن الأفراد سواء داخل أو خارج المنظمة.

²²⁸ Stefan K.: Organizational identities and institutions: Dynamics of the organizational core as a question of path dependence. MPIfG Working Paper10. , 2011, P.1. www.mpifg.de/pu/workpap/wp10-4.pdf.

²²⁹ Kirchner, Stefan: , Op.Cit., P.6, 7.

الهوية التنظيمية تستخدم كآلية جاذبة:

بالإضافة إلى أنه يمكن استغلال الهوية كآلية جاذبة لأنشطة التنظيم، والتي بدورها تسهم فى تطوير وتنفيذ القرارات والممارسات الاستراتيجية بالمنظمة، كما أن الهوية التنظيمية لها تأثير كبير على عمليات التغيير التنظيمي.^(٢٣٠)

وبشكل عام، فالهوية التنظيمية من المرجح أن تتم إدارتها بشكل أكثر كفاءة عندما يتم قبولها من قبل كل من الجهات الداخلية وأصحاب المصلحة الخارجيين، إذا كانت الهوية التنظيمية تعمل كجهاز للحد من المخاطر فى خطة إستراتيجية، فهناك مفتاحان رئيسيان يجب أن تكون فى مكانها، هما:^(٢٣١)

* توضيح الهوية التنظيمية على نطاق واسع من أجل تأمين الدعم اللازم.

* أن تكون الهوية التنظيمية فى إطار منهجي داخل الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

الهوية التنظيمية تستخدم كآلية لفهم السلوك التنظيمي

كما تعد الهوية التنظيمية مفيدة حيث تساعد فى فهم السلوك التنظيمي فى مجموعة من المجالات المختلفة داخل المؤسسة فتساهم فى التعمق فى فهم سلوكيات الأفراد فى مكان العمل والمواقف بشكل عام، كما تسهم فى تحقيق الرضا الوظيفي وتقليل نوايا دوران وتركه، كما تساعد فى تحقيق الارتياح لكلا الطرفين الفرد والمؤسسة لكونها تقوم بالجمع بين هويتين .^(٢٣٢)

فضلا عن ذلك تعتبر أحد المؤشرات الأساسية لتحليل العديد من الظواهر السلوكية الإيجابية، حيث أن قوة وجاذبية الهوية التنظيمية يؤثران إيجابيا على العديد من السلوكيات مثل التماثل التنظيمي، والثقة التنظيمية، والإلتزام التنظيمي، وسلوكيات الدور الإضافي، وإنخفاض معدلات النية لترك العمل، وكذلك على الصورة الخارجية المدركة

²³⁰ Lin Y.Y., Op.Cit., p.803.

²³¹ Fumasoli, T.; Pinheiro, R.; Stensaker, B.: Strategizing Identity in Higher Education, Department of Political Science and Management University of Agder ,Conference Paper Volume: 3 , September 2014, p.9.

²³² Christ, R., V., et al., Op.Cit. P. 351.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

للمنظمة وسمعتها، إضافة إلى وجود فجوة في الهوية التنظيمية قد يؤدي إلى زيادة سلوك العمل المنحرف، وإلى عدم قبول مبادرات التغيير والتطوير في المنظمة ومقاومته (٢٣٣).

إن تنامي الاهتمام بالهوية التنظيمية في الآونة الأخيرة يرجع لما لها من دور إيجابي بالنسبة للمؤسسة سواء على مستوى محيطها الداخلي و الخارجي. أما دورها المتعلق بالمحيط الخارجي فيتمثل في إثبات التميز و التفرد عن باقي الهيئات والمؤسسات الأخرى، مما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية، وأما الدور المتعلق بالمحيط الداخلي فهو لا يقل أهمية من سابقه، حيث من خلالها يتم توحيد العاملين على اختلاف خصائصهم الديمغرافية (السن، الجنس، الأقدمية،...)، على تحقيق أهداف مشتركة، وبهذا تعتبر الهوية التنظيمية من أهم عوامل إدماج وتكيف العاملين (٢٣٤) والتي بدورها تؤدي للفخر والاحترام.

ونتيجة لذلك ، يكون لدى الموظفين دافع ليكونوا توحد مع منظماتهم ، لأنها تستطيع أن تشعره بالقيمة الذاتية أو احترام الذات من خلال الحصول على عضوية في المنظمة، مما يدفع الموظفين إلى تقييم حالة منظماتهم بشكل إيجابي لأنهم يشعروا أنهم محترمون (٢٣٥).

ومن هنا يتضح أهمية الهوية التنظيمية لكونها تؤثر على الإجراءات واتخاذ القرارات التنظيمية وكذلك هامة لأعضاء والإدارة والمنظمة ككل، فتعد بمثابة الدعامة الأساسية التي تزيد من رغبة الفرد في الاستمرار بالمنظمة والالتزام بقيمتها التنظيمية وتبنى أهدافها وسياساتها، ومن ثم نمو الولاء التنظيمي. وإجمالاً فالهوية التنظيمية تكسب الطرفين الكثير من الخصائص الإيجابية.

٢٣٣ سوزان فؤاد السيد بكر: مرجع سابق ، ص ١٧١

٢٣٤ صونية براهيمية: مرجع سابق ، ص ١٩٤.

235 Choi K. B., et al.: "A cross-sectional Study of the Relationships between Organizational Justices and OCB: Roles of Organizational Identification and Psychological Contracts", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 35 Issue: 6,2014, p.532.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

وبناء على هذا تكتسب الهوية التنظيمية أهمية بالغة بالنسبة للجامعات مما يحتم على قيادة مؤسسات التعليم الجامعي التركيز على مختلف الآليات التي من شأنها تعمل على تفعيل الهوية التنظيمية والتي تسعى من خلالها لتحقيق الفعالية التنظيمية ضمن واقع مؤسساتي أقل ما يمكن أن نقول عنه أنه تنافسي.

خصائص الهوية التنظيمية بالجامعة:

ويتضح من تعريفات الهوية التنظيمية أن لها نفس خصائص أو سمات المنظمة وغالبا ما تكون أساسية وثابتة ومميزة لها. حيث أكد البروتس وويتن عام ٢٠٠٤ إلى أن الهوية التنظيمية تعكس الجوانب الخاصة بالمنظمة وأنها تقود إلى العديد من الأسئلة التي توضح الإجابات عليها شكل هوية المنظمة، من تكون ؟، وأي نوع من الأنشطة أو المجالات تتبعه ؟ أو ماذا تريد أن تكون ؟ (٢٣٦) في حين أنه يمكن للهوية التنظيمية أن تكون مرنة بما يكفي للسماح للمنظمات القدرة على التكيف اللازمة للتعامل مع البيئات المضطربة ، لكنها مستقرة بما فيه الكفاية للحفاظ عليها، و الشعور بالاستمرارية أمر ضروري للبقاء على قيد الحياة والنمو على المدى الطويل. (٢٣٧)

ويتضح مما سبق أن الهوية التنظيمية تتضمن تصورات مشتركة بين أعضاء المنظمة حول من هم كمؤسسة، بمعنى أن الهوية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتفسير الخارجي للصورة أو السمعة، كيف يدرك العاملون من الداخل أن صورتهم من وجهة نظر الأفراد من خارج المنظمة.

ومن هنا تتمثل خصائص الهوية التنظيمية في القوة والصورة الذهنية الحالية، كما يلي: (٢٣٨)

قوة الهوية :

المنظمات المعاصرة تعمل على تحديد هويتها لتكون بمثابة حلقة الوصل بين الوضع الخارجي والبيئة المحيطة وبين خصائصها الداخلية ، بالإضافة لذلك تعتبر جاذبية الهوية (السمعة) الخارجية للمنظمة ترتبطان ارتباطاً موجباً بهوية العاملين فيها

²³⁶ Albert, S.and Whetten, D, Op.Cit.,PP. 89-91.

²³⁷ Corley, K., G., Op.Cit., P.4.

^{٢٣٨} محمد أبو القمصان عبد الوهاب: مرجع سابق ، ص ٢٦١-٢٦٣.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

وهذا بدوره يرتبط ارتباطاً موجباً بسلوكياتهم و تعاونهم داخل المنظمة^(٢٣٩). كما تعد قوة وجاهزية الهوية التنظيمية مؤثر قوي على درجة التوحد التنظيمي للفرد لأنها تؤدي إلى شعور الفرد بالتميز وتأكيد ذاته ، فهناك علاقة طردية بين قوة هوية المنظمة ودرجة التوحد التنظيمي لدى الأفراد العاملين بها^(٢٤٠)

لذلك تعد قوة الهوية بعداً هاماً للهوية التنظيمية ، وتتمثل في أربعة عناصر رئيسية هي :^(٢٤١)

- **الوضوح** : فكلما كانت هوية المنظمة واضحة ومفهومة لأعضاء المنظمة زادت قوتها .
- **التركيز** : فكلما كانت هوية المنظمة مركزة في سمات محددة تتعلق بالمنتجات (أو الخدمات) التي تقدمها والأساليب الإدارية التي تتبعها كلما أدى ذلك إلى زيادة قوة هويتها .
- **التميز** : فكلما تميزت هوية المنظمة واحتوت على صفات تميزها عن غيرها من المنظمات أدى ذلك إلى زيادة قوة الهوية التنظيمية .
- **درجة الالتزام بالهوية التنظيمية** : ويعني ذلك أن التزام أعضاء المنظمة بمتطلبات الهوية التنظيمية من ممارسات إدارية وسلوكية سوف يدعم من قوة الهوية التنظيمية لديهم

الصورة الذهنية للمنظمة :

توجد علاقات متبادلة ومتزايدة بين الهوية التنظيمية والصورة الذهنية، فالصورة الذهنية غالباً ما تكون مرتبطة بالهوية وبناء عليه فإن التغيير فيها يتم تدعيمه بتغيير مرافق له في الهوية ، ولقد اقترح نموذجاً مكوناً من نوعين من المعتقدات التي تعكس الصورة الذهنية وهما : (٢٤٢)

^{٢٣٩} Fumasoli, T.; Pinheiro, R.; Stensaker, B., Op.Cit., p.9.

^{٢٤٠} على عبد الهادي على مسلم: مرجع سابق ، ص ٨٨.

^{٢٤١} Driver, M., Op.Cit., p.67.

^{٢٤٢} محمد أبو القمصان عبد الوهاب: مرجع سابق ، ص ٢٦٤.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

- المعتقدات عن ما هو مميز وأساسي وثابت عن المنظمة وهذا يحدد الهوية التنظيمية المدركة
- المعتقدات عن صورة المنظمة لدى الغير والذي يسمى الصورة الذهنية الخارجية.

أن الهوية المدركة والصورة الذهنية الخارجية يرتبطان ارتباطاً إيجابية بتوحد العاملين وهذا بدوره يرتبط إيجابية بسلوك التعاون لديهم ، كما أثبتت دراسة (٢٤٣)، بمعنى أن الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة تؤدي إلى زيادة درجة التوحد التنظيمي لدى الأفراد العاملين بها. وتعتبر الصورة الذهنية بأنها الانطباعات المتوفرة لدى الأفراد عن المنظمة.

ومن جهة أخرى وضح كل من Albert and Whetten أن هناك ثلاث خصائص أساسية للهوية التنظيمية، هي (السما المركزية، والسما المتفردة، والاستمرارية) كما يلي: (٢٤٤)

١- **السما المركزية للمنظمة:** هي تلك السما التي يمكن عدها جوهرية فيما يخص المنظمة والتي من المفروض توافرها في أي مؤسسة ، ومن غير المعقول تحديد سما مركزية يفترض توافرها في أي منظمة، إذ إن هذه السما تختلف من منظمة لأخرى وقد تختلف في المنظمة نفسها من وقت لآخر .

٢- **السما المتفردة:** هي السما التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى ، وقد تعرف بعض المنظمات بسمة مميزة لها مثل شركة IBM تميزت بجودة خدماتها في مجال عملها بالحاسبات الالكترونية. وتفردت أمام منافسيها في هذا المجال .

٣- **الاستمرارية:** تعني استمرار وجود السما المركزية والمتفردة في المنظمة بمرور الزمن، وهذه السما لها صفة الديمومة ولا تتأثر سريعاً بتغيرات البيئة.

٢٤٣ على عبد الهادي على مسلم: مرجع سابق ، ص ٦٥ .

٢٤٤ See: Fumasoli, T.; Pinheiro, R.; Stensaker, B., Op.Cit.,, p.7.

عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق ، ص ص ١٣٠ - ١٣١ .

-Albert, Stuart and David A. Whetten , Op.Cit., Pp. 263-295,

-Driver, M. , Op.Cit., p.67.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

ويتضح أنه من الضروري استمرار وجود الخصائص المركزية والمتفردة للمؤسسة ، حيث يعد بعد الاستمرارية شرطا أساسيات فى تفعيل الهوية التنظيمية ، فإذا لم يتحقق هذا الشرط فان مفهوم الهوية التنظيمية يكون ضعيفا. وتظهر سمات المؤسسة بشكل واضح وجلي أمام العاملين فيها والمتعاملين معها بمرور الوقت بعد أن ترسخ المؤسسة لنفسها ثقافة تنظيمية واضحة المعالم تكون الهوية التنظيمية من أهم إفرزاتها.

أنواع الهوية التنظيمية:

لقد صنفت الهوية التنظيمية إلى نوعين كالآتي: (٢٤٥)

الهوية المعيارية : Normative identity

وتتشكل هذه الهوية من خلال احترام إدارة المنظمة وأعضائها للقيم والتقاليد والأعراف المهنية السائدة في المهنة التي تنتمي إليها المنظمة وإتباع الإدارة فيما أخلاقية معينة في تعاملاتها مع جميع الأطراف من داخل وخارج المنظمة .

الهوية النفعية : Utilitarian Identity

و تتشكل هذه الهوية من اهتمامات الإدارة بتحقيق المكاسب الاقتصادية وتعظيم الأرباح وتحقيق المصالح الذاتية بصرف النظر عن أية اعتبارات لأطراف أخرى ويقال أن الهوية المعيارية أدت لانخفاض درجة التوحد التنظيمي لدى أعضاء المنظمة في حين أدت الهوية النفعية إلى زيادة درجة التوحد التنظيمي. ومثلا يمكن أن تكون للمنظمة الواحدة أكثر من هوية في نفس الوقت، فالمستشفيات مثلا توجد فيها الهوية المعيارية التي يدعمها سلوك الأطباء وهيئة التمريض من خلال قيامهم بسلوكيات وتصرفات تحكمها قيم مهنية معينة، كما يوجد فيها الهوية النفعية التي يدعمها سلوك الإداريين من خلال القيام بسلوكيات وتصرفات تحكمها اعتبارات التكلفة والريح والمصلحة الذاتية للمنظمة.

ويلاحظ أن هناك اختلاف واستقلال مفهوم الهوية المعيارية عن الهوية النفعية لدى أعضاء المنظمات وأثبتت الدراسة أن توحد هوية العضو مع أي نوع من هوية المنظمة له تأثير معنوى على التزام العضو نحو عمله.

^{٢٤٥} على عبد الهادى على مسلم: مرجع سابق ، ص ٦٦.

ومن جهة أخرى يمكن تصنيف الهوية التنظيمية إلى مستويين رئيسيين :
* هوية فردية وهوية جماعية: (٢٤٦)

الهوية الفردية هي مجموع الخصائص الفيزيائية والنفسية والأخلاقية والقانونية والاجتماعية والثقافية، التي يمكن للفرد من خلالها أن يحدد نفسه ويقدمها للآخر، وأن يتعرف عليها ويجعل الآخرين يعرفونها، ومن هنا تصبح الهوية الفردية معبرة عن كل القدرات التي بإمكان الفرد الحصول عليها خلال مسار حياته الطويل، والتي تمكنه من لعب دور محدد في المجموعة، كما تمكن الجماعة التي ينتمي لها بالاعتراف بحقه في ممارسة هذا الدور من جهة ثانية.

أما الهوية الجماعية فتعبر من جهتها على خصائص ومزايا تحملها الجماعات، ومسؤول عن تشكيلها الفاعلين الاجتماعيين، والتي تقتضي في نفس الوقت تحديد العناصر المشتركة والاختلافات والتناقضات التي تميز نفس المجموعة عن غيرها من المجموعات.

وعلى هذا الأساس تمثل الهوية عددا من الخصائص والمميزات المتعلقة إما بالفرد أو الجماعة.

* هوية ضعيفة وهوية قوية : (٢٤٧)

الهوية التنظيمية الضعيفة يكون فيها شعور الأطراف المعنيون بالهوية التنظيمية ضئيلا إذ قد تتوافر السمات الجوهرية وقد تكون السمات مميزة على المنظمات كلها، إلا أنه لم يمض الزمن الكافي (عامل الاستمرارية) لتعميق هذا الشعور.

أما الهوية التنظيمية القوية هي التي يشعر الأطراف المعنيون بها عند وجود السمات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، مع مرور زمن طويل على تلك السمات، وهي التي يتم الاتفاق على ماهيتها وأبعادها بين الأطراف المعنية كلها تساعد الإدارة على تحفي الأزمات التي قد تواجهها ، ومن ثم تسهم في نجاح إدارة المؤسسة ورفع مستوى أدائها"

^{٢٤٦} صونية براهيمية: مرجع سابق ، ص ١٩٦-١٩٧.

^{٢٤٧} عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق ، ص ١٣١.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

ومن هنا يمكن القول أن الهوية التنظيمية الضعيفة لها تأثير سلبي على المؤسسة في تنفيذ أعمالها، في حين أن الهوية التنظيمية الايجابية يكون أداء أعمالها بشكل مدروس وعلمي نتيجة سماتها واتجاهات الواضحة والمدروسة، لذا كلما كانت هوية المؤسسة قوية تستطيع من الوصول إلى أفضل النتائج في تحقيق أهدافها.

إدارة الهوية التنظيمية بالجامعة :

تكمن إدارة وتشكيل الهوية التنظيمية في عملية عقد المقارنات باستمرار بين المنظمة الخاصة بهم مع المنظمات المستهدفة الأخرى، وخلال هذه العملية يتم الحصول على معلومات تقييمية عن منظماتهم بالنسبة لغيرها، وهنا يظهر التأثير والدور القوى للأطراف التي بدورها تؤثر على تعريف الأعضاء بهوية منظماتهم وتميزها وتفردا عن غيرها (٢٤٨).

وفي كثير من الأحيان يقدم العاملون أنفسهم بصفاتهم أعضاء في المنظمة التي يعملون فيها، فالعمل في المنظمة يشكل مصدراً مهماً لتكوين هوية الفرد، ذلك لأنه يحتاج إلى الانضمام إلى مجموعة ينتمي إليها ويتبع تقاليدها والفرد الذي يعمل في منظمة ما تتسجم مبادئها وممارساتها مع مفاهيمه الذاتية، توجد لديه روابط أكثر جاذبية وشعوراً أكثر التصاقاً بالهوية التنظيمية، ويكون لديه استعداد أكبر لبذل الجهود والسعي لتحقيق أهداف المنظمة (٢٤٩).

و عادة ما يتم إدارة ودمج الهوية التنظيمية للأفراد الجدد في العمل، من خلال ثلاثة أساليب: تطوير المهارات والقدرات المهنية الخاصة بالعمل، اكتساب مجموعة من أنماط السلوكيات الملائمة للعمل، التأقلم مع معايير جماعة العمل وقيمه (٢٥٠).

وربما قد تستفيد المنظمات من توليد شعور التوحد مع المنظمة منذ أول يوم. وتعتبر إدارة الهوية التنظيمية للقادمين الجدد من خلال تنمية وزرع الهوية التنظيمية فيهم

^{٢٤٨} Lin Y.Y. , Op.Cit., p. 804.

^{٢٤٩} عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق ، ص ١٢٨.

^{٢٥٠} صونية براهيمية: مرجع سابق ، ص ١٩٨.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

وتحسين سلوك الموظف وتوضيح علاقات المنظمة مع الموظفين، فتصبح الهوية التنظيمية شكل من أشكال العقد النفسي الذي يحدث للأعضاء (٢٥١).

وهنا يقع العبء الأكبر على إدارة المؤسسة لكونها تقوم بدور فاعل في هذه الفترة الحساسة لعملية "التنشئة التنظيمية" بهدف تقريب الهوية الثقافية للعاملين مع الهوية التنظيمية للعاملين. وفيها يندمج الأفراد ويتعلمون القواعد السلوكية والقيم الثقافية، ويصبحوا أعضاء فاعلين في المنظمة. ويتم بتدريب العاملين الجدد وتهيئتهم للبيئة التنظيمية الجديدة، وذلك لمدة قد تراوح ما بين ٣-١٢ شهرا بهدف صهر الموظف الجديد في العمل تدريجيا من خلال الحوار مع الزملاء والرؤساء ومن خلال تعلمه لكل القيم التنظيمية. (٢٥٢)

وبعد ذلك تلعب هوية الموظفين في المنظمة دوراً مهماً في مواقفهم وأداء وظائفهم وسلوكهم، وتبدأ المنظمة بناء الهوية للموظف منذ لحظة انضمام الموظف إلى المنظمة تبدأ الهوية في التبلور وحتى يغادر المنظمة، وأحياناً، حتى بعد ذلك. وخلال هذا يمكن أن تؤثر طول الفترة على الطريقة التي تتطور بها الهوية مع مرور الوقت. ويمكن التنبؤ بهوياتهم وعواقب هويات الموظفين والتحكم فيها. وعند الدخول المنظمة، يواجه القادمون الجدد بيئة غير مؤكدة ويتعين عليهم القيام بمهام، ومن المؤكد ان تقابلهم المفاجآت والتغييرات.

وخلال مراحل إدارة الهوية التنظيمية والتنشئة وتعرضها لخبرات تنظيمية مستمرة تؤدي إلى بناء التوقعات داخل عقول الأفراد، وهنا يتضح دور المنظمة في إدارة الهوية التنظيمية منذ البداية وتأثيرها على بناء وتشكيل العقد النفسي والمعتقدات لدى الأفراد، ويتم ذلك كالتالي (٢٥٣):

251 Srinivasan T. : Dynamics of Organizational Identification, Psychological Contract Breach and Prestige During Early Socialization (January 13, 2014). Indian Institute of Management Udaipur Research Paper Series No. 2012, p.4. <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?pdf>

٢٥٢ صونية براهيمية: مرجع سابق ، ص ١٩٩.

٢٥٣ Srinivasan T. : , Op.Cit.p.12, 13, 18.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

ومن خلال البرامج التدريبية بالجامعة، يتعلم الوافد الجديد المزيد عن الجامعة وبالتالي تساهم في بنا هويته التنظيمية، وسوف تضيف هذه المعرفة إلى الانطباعات الحالية أو أى معرفة إضافية عن اعتماد الجامعة، الجوائز والأوسمة، الممارسات المبتكرة، المشاركة فى الصناعة وما إلى ذلك من شأنه أن يؤثر على الهوية التنظيمية للفرد وفي أذهان القادمين الجدد.

وقد دعمت البحوث السابقة وجود علاقة سلبية بين خرق العقد النفسية والهوية التنظيمية، ومن ثم فإن منظورهم يعتبر الهوية التنظيمية عملية يتم من خلالها الحوار بين صور المنظمة وثقافتها والتفاعل مع بعضها البعض. وتأثيراتها المتبادلة تلعب دوراً حيوياً فى إدارة الهوية التنظيمية بل والحفاظ عليها.

ومن ثم يتم إدارة الهوية التنظيمية عند تقاطع عدة عمليات والتي تعتبر الهوية التنظيمية الأساس فى توحيد وانسجام ورضا الفرد عن ومع منظمته مما يؤثر على سلوكه وبالتالي فعالية المنظمة. وهى كالتالى: (Dumay, 2004)

- **الانعكاس:** يمتلك الأفراد ذو القيمة خارج المنظمة تمثيلاً لها، ويحملون مرآة لمن بالداخل.
- **يعكس:** الصورة التي تعكسها المرآة التي يقوم بها الآخرون لا يمكن أن تساعد إلا في التأثير على الطريقة التي يدرك بها العاملون في المنظمة أنفسهم ويحددونها. ويعتمد تفسيرها في الداخل على الثقافة التنظيمية وفهم الهوية الجماعية المتاحة داخل المنظمة.
- **التعبير عن الذات:** بمرور الوقت، تشكل المنظمات، هوياتهم من خلال رواياتهم الخاصة (نظام سرد القصص التنظيمي)، والمناقشات الداخلية التي ترسبت في الثقافة التنظيمية.
- **العرض الذاتي:** يتم عرض صور المنظمة نحو جمهورها ، إما عن عمد أو استراتيجي (إدارة الانطباع) أو عن غير قصد (من خلال الإيماءات والسلوكيات اليومية).

²⁰⁴ Dumay, X., et.al. : Organizational Identity of Universities: A Review of the Literature from 1972 to 2014, November 2015, p.5.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

ويتضح مما سبق أن عملية إدارة وبناء الهوية التنظيمية معقدة ومتعددة المراحل بحسب الهدف الأساسي من تلك العملية وكذا بحسب النشاط الوظيفي والمحيط العملي للمؤسسة إضافة إلى عديد المتغيرات التي تتحكم فيها وتؤثر تأثيرا مباشرا في تلك العملية و تتلخص إدارة الهوية التنظيمية في مجملها لثلاث مراحل أساسية ، وهي: (٢٥٥)

***المرحلة التمهيدية:** في هذه المرحلة تجمع المعلومات اللازمة عن طبيعة العمل المرغوب، ويكون مجموعة من التوقعات الذاتية عن طبيعة الوظيفة أو النشاط والمؤسسة التي يلتحق بها، وأهم الأنشطة التي يقوم بها الفرد خلال تلك المرحلة في جمع المعلومات عن الوظائف المتاحة، وتكوين اتجاهات نحو الوظيفة، وتقييم المعلومات ثم إتخاذ القرار المناسب في الالتحاق بالوظيفة من عدمه، والتي تسهم في تشكيل اتجاهاته ومعتقداته عن المؤسسة.

ويتضح أنها مرحلة ما قبل دخول الموظف إلى المنظمة للعمل بها، وفيها يتم فرز تصنيف جميع المتقدمين لانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.

***مرحلة المواجهة أو المواءمة،** وفيها يكون الفرد قد التحق بالمؤسسة وتسمى بمرحلة إلتحاق الموظف بالمؤسسة وتهيئته للتأقلم مع العمل الجديد، كما يطلق عليها مرحلة المواجهة حيث تحدث مواجهة بين شخصية الفرد وإندماجه وتوقعاته وبين المتطلبات الوظيفية وتوقعات المؤسسة من الفرد، وتتميز تلك المرحلة بأنها تشكل مرحلة قلق للفرد لعدم وضوح دوره بالمنظمة، خلالها يتم: تعلم المهام الجديدة المتعلقة بوظيفته، وإقامة علاقات شخصية مع زملاء العمل والمحاولة استيعاب دورة بالمؤسسة، إقامة وتنفيذ البرامج الإرشادية والتدريبية الرسمية لمساعدتهم على التوافق والتأقلم مع المؤسسة ومناخها التنظيمي.

²⁵⁵ Smith, L., G., et. al.,: Getting New Staff to Stay: The Mediating Role of organizational Identification, British Journal of Management, Vol. 23, 2012, p. 47

- بلعباس عبد الوهاب : آليات التنشئة التنظيمية و إدارة التنوع الثقافي في المؤسسة دراسة تحليلية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية - مركز جيل البحث العلمي - الجزائر ، ١٦ع ، ٢٠١٦، ص ٧٣.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

ويتضح أنها مرحلة دخول الموظف للمنظمة وتهيئته للعمل الجديد والثقافة الجديدة، وتسمى مرحلة التصادم بين الثقافتين.

*مرحلة التكيف أو إدارة الدور: والتي تصل بالعضو الجديد إلى أن يصبح عضوا كاملا حقيقيا بالمؤسسة حيث يتكيف العضو الجديد ويستقر في العمل، وخلال هذه الفترة يكون الفرد قادرا لوضع حلولاً للمشاكل والصعوبات التي تواجهه، ويشعر في السيطرة على الصراعات التي يتعرض لها من خلال مكتسباته الجديدة وثقافته التي تم تطبيعها عليها.

ويتضح أنها مرحلة تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات الموظف الجديد ويتم توظيف هذا التغيير لخدمة أهداف المنظمة. كما يتضح مدى الترابط الحتمي للمراحل الثلاث لإدارة الهوية التنظيمية، وفي النهاية يشعر للفرد بالثقة والالتزام تجاه المنظمة، خاصة كلما التزمت المؤسسة بالعقد النفسي كلما كانت الهوية التنظيمية أقوى وأرسخ لديه.

أبعاد الهوية التنظيمية بالجامعة

ومن منطلق تعريف الهوية التنظيمية بأنها شعور الأفراد بتقدير المنظمة لمساهماتهم وإنجازاتهم، مما يعزز شعورهم باحترام الذات والفخر والانتماء للمنظمة والشعور بالتوحد والاندماج معها، مما يجعلهم أكثر استعدادا لبذل الجهد لتحقيق أهدافها، وبناء عليه تم تقسيم أبعاد الهوية التنظيمية لثلاثة أبعاد، وهي (التماثل، الفخر، الاحترام) وفقا لمقياس بلادير. وهي: (٢٥٦)

البعد الأول: التماثل/ التوحد: Identification

فالتماثل يقصد به الدرجة التي يشعر عندها الفرد بالتوحد والترابط مع المنظمة، بحيث تصبح أهدافها أهدافه ومكانتها مكانته، وما تحققه من نجاح أو فشل يمثل في حد ذاته نجاحا أو فشلا بالنسبة له .

فهو عبارة عن الشعور بالتطابق مع المنظمة، وخلالها يميل الفرد للشعور بالوحدة مع المجموعة، وأن ثروتها هي ثروته، وأهدافها تصبح أهدافه، والنجاحات والإخفاقات تعد

^{٢٥٦} إحسان دهش جلاب، شروق عبد الرضا سعيد ، زينب هادي معيوف: مرجع سابق ، ص ص ١٧٩-١٨٠.

Blader, S., L. and Tyler, T., R., Op.Cit., pp.448-449.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

بالنسبة إليه نجاح وفشل له، وتصيح هيبته هيبته، وأن استمرار بقائه مرهون ببقاء هذه المجموعة التي تعد بمثابة البديل عن حياته الشخصية؛ أي أنها تكون متطابقة مع حياته الشخصية.

ومن ثم يعرف الأفراد أنفسهم خلال مدة معينة من خلال الآخرين، والعلاقات مع زملاء العمل، أي: إنه معرفة الفرد فيما يتعلق بالآخرين والعلاقات وزملاء العمل، مما ينتج عنه العديد من الفوائد للمنظمة وهي تعزيز تقدير الذات، والإيثار، والشعور بالمعنى في الحياة والعمل، والشعور بالانتماء، وزيادة التطلعات، فالعلاقة بين المنظمة والأفراد تؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم ورفاهيتهم، وهكذا فإن التماثل يتعلق بالفرد كفكرة شمولية تؤثر على الإدراك والعاطفة والسلوك.

ويساعد التماثل القوي مع المنظمة الأفراد على الشعور بذاتهم كأعضاء قيمين في المنظمة، فعندما تكون هويتهم قوية مع المنظمة يتولد لديهم شعور بأن بقائهم مرتبط ببقاء المنظم، والتماثل لا يحدث بين المنظمة والأفراد فقط، بل بين مجاميع العمل فيها، فالتماثل بين المجموعة يساعد المنظمة على بناء الهوية الإيجابية.

ويتضح مما سبق أن التماثل يعبر انتماء الأفراد إلى منظماتهم وعن انتمائهم لأنفسهم، فالثناء والانتقاد الذي يقدم إلى منظماتهم هو بمثابة ثناء وانتقاد يقدم إليهم من الآخرين، والشعور تجاه الآخرين ممن ينتمون إلى المنظمة نفسها هو شعور بالاندماج معهم من خلال الأفكار والتصرفات والسلوكيات وغيرها .

البعد الثاني: الفخر/ الهوية (الاعتزاز): Pride:

ويقصد بالفخر الشعور بالانتماء للمنظمة، مما يولد شعورا بالفخر والاعتزاز لدى الفرد، في ضوء الرؤية الإيجابية للآخرين نحوها .

تمثل الهوية البعد الثاني من أبعاد الهوية الاجتماعية، والهوية أو المكانة الخارجية المدركة) ، فهي تقييم الأفراد حول وضعهم ومدى تقبلهم ضمن مجموعتهم، وهي تقييم خارجي لما تكون عليه المنظمة ضمن البيئة التي تعمل بها، والهوية تعكس أيضا الكيفية التي ينظر بها الآخرون إلى المنظمة ، وهي أيضا رغبة الفرد في تعزيز احترامه لذاته ومكانته عندما يكون جزءا من مجموعة متميزة . ربما يمكنه من تعزيز تقديره الشخصي لذاته كونه عضوا قيما في مجموعة معينة أو منظمة معينة، فالهوية التنظيمية بالنسبة إليه انعكاس لذاته، وإن تحديد قيمة الأفراد لأنفسهم يتحدد من خلال قيمة المنظمة لدى الأطراف من خارجها .

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

ويرى أن هذا الإدراك يستتبعه ارتباط ذاتي إيجابي/سليبي للفرد مع منظمته، فالارتباط الإيجابي يتعلق بشعور الفرد أن انتمائه لهذه المنظمة يولد لديه انطباع بالفخر لكونه عضواً فيها، في ضوء رؤية الآخرين الإيجابية لها، أما الارتباط السلبي فيتعلق بشعور الفرد أن انتمائه لهذه المنظمة يولد لديه شعور بالانتقاص نظراً للرؤية السلبية التي تتطوي عليها المنظمة لدى الغير .

و تعد الهوية الخارجية المدركة، هي الكيفية التي ينظر بها الآخرون إلى المنظمة، وأن تقييم الفرد لذاته يعتمد على تقييم المنظمة في البيئة المحيطة، وتعد هي من أهم العوامل التي تؤثر وبشكل إيجابي على تحديد هوية الأفراد، إذ يشعر الأفراد من خلالها بالفخر لانتمائهم لمنظمتهم، وتوفر صورة المنظمة الخارجية العديد من الفوائد من بينها، إن التوظيف يكون أسهل وأكثر فاعلية، ويمكن للمنظمات أن تحصل على مرشحين بمهارات أفضل، وكذلك يؤثر ذلك على زيادة الحوافز والمشاركة وتحسين الأداء، وأيضاً لا يساعد في بناء سمعة المنظمة بين الأفراد الحاليين والمستقبليين فحسب وإنما أيضاً يؤثر على أعمال المنظمة بصورة خاصة في المستقبل.

ومن هنا يتضح أن الهوية تساعد الأفراد في المنظمة على تحديد احتياجاتهم التي تسهم في تعزيز الذات لديهم، وأيضاً تمكن الهوية الأفراد من تحديد بعض السمات الإيجابية التي من الممكن أن تربط وجوده بوجود المنظمة.

البعد الثالث: الاحترام والمكانة: Respect:

يعكس هذا البعد وجهات نظر أعضاء المنظمة نحو بعضهم البعض، أي تقييم الأفراد لوضعهم في المنظمة، ومدى قبولهم كأعضاء في جماعة العمل (الزملاء، الرؤساء، المرؤوسين)

وينظر إلى المكانة بأنها تشير إلى تقييم الأفراد لوضعهم ومقبوليتهم كأعضاء قيمين ضمن مجموعة واحدة، فهي حكم تقييمي ضمن المجموعة.

وتعد المكانة بأنها الموافقة والاعتراف الذاتي من قبل الآخرين ويُعد بُعد المكانة بعداً مهماً للأفراد لأنه يرضي لهم دافعين مهمين من دوافع الحياة الأساسية هما الحاجة للانتماء والسعي لتحقيق الذات ، إذ إن المكانة تعبر عن قيمة الفرد كإنسان ، فهي تعكس وجهات نظر أعضاء المنظمة بعضهم تجاه بعضهم الآخر.

ويمكن القول إن المكانة تُظهر تحقيق الحاجات الأساسية للأفراد، و تحقيقها يشير إلى المدى الذي تهتم فيه المنظمة بحالة الفرد ومكانته داخل المنظمة، فبدأً بالحاجات

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

الأساسية التي تتضمن الحاجة للأكل والشرب والتي يدخل في سياقها مدى توفر الأمن الوظيفي الذي من الممكن أن يحقق هذه الحاجات، وانتهاءً بالحاجة لتحقيق الذات التي تتطوي على حاجات التقدير والاحترام من قبل الآخرين، مما يسهم في ديمومة حياة الفرد داخل المنظمة.

وتعتبر إدراكات الأفراد لمكانتهم داخل المنظمة مؤشراً مهماً على جودة علاقتهم مع منظمتهن ككل، وتُقسم المكانة على نوعين الأول هو المكانة الحتمية فالمكانة هنا واجب على كل إنسان بحكم المنطق الأخلاقي، والثاني هو المكانة المشروطة التي تكون بين أعضاء المجموعة، لأنها تقوم على المقارنة بين أعضاء المجموعة بدلاً من التركيز على العضوية في حد ذاتها.

كما أن هوية المجموعة تتشكل من خلال الاتجاهات والنقص العاطفي الذي ينتج من خلاله السلوك داخل المجموعة، حيث وجد أن العواطف المشتركة بين المجموعة تعمل بشكل كبير على تماثل المجموعة وتنظيم المواقف بينها. وهناك العديد من الآثار الإيجابية للمكانة بين المجموعات، فهو تُعد بمثابة الرافد للتعاون الجماعي، فالمكانة هي مفهوم أخلاقي بحد ذاته، ينظر للمساواة بين أعضاء المجموعة بين البشر كمبدأ أخلاقي واجتماعي.

وبالتالى ينعكس شعور الفرد بمقبوليته لدى زملائه على نتائج أدائه فيما بعد، وعلى العكس من ذلك فإن الفرد الذي يخامره شعور بالرفض من قبل الآخرين سوف ينخفض أدائه، فالأفراد بطبيعتهم يرغبون بالحصول على السمعة أو الصورة الإيجابية بين زملائهم، فالسمعة تحدد كيف سيتم معرفة سلوك الفرد ومكافأته.

ثالثاً: العلاقة بين الالتزام بالعقد النفسى -من قبل الجامعة- و تفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس فى ضوء الدراسات والأدبيات.

سبق وتعرفنا أنه عندما تصبح المؤسسات معقدة ولا حدود لها، يتم النظر إلى الهوية التنظيمية كوسيلة لتوفير التماسك كعنصر رئيس للنجاح التنظيمي، حيث تساعد الهوية التنظيمية القوية الأفراد على الارتباط المعنوى القوى مع رؤسائهم ويكونوا أكثر اظهارة لمواقفهم الداعمة تجاه منظماتهم، مما يسهم في تسهيل تحقيق الأهداف التنظيمية بدقة ونتائج عالية، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها العديد من المنظمات في الوقت الحالى والتي تكافح من أجل البقاء وسط التنافسية العالية.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

ولهذا يعتبر الشعور بالإرتباط القوى بين الموظف والمنظمة أمرا حيويا وحاسما لبقائها وفعاليتها فى السوق الذى يتسم بتحديات وتغيرات تخص تسريح العمالة وتقليصها وتوظيف التكنولوجيا، مما أدى لتغير طبيعة العلاقات بين الموظفين والمنظمات، فأدى ذلك لفقدان العديد من الموظفين لعملهم، مما ترتب عليه شعور الموظفين بفقدان الأمان الوظيفى وفقدان الثقة وانعدام زيادة أو حتى ثبات المرتبات بشكل منتظم. وهنا أصبح الموظف أقل تحملا لتلك الظروف والتحديات، وأصبح رئيس العمل لا يحقق الإلتزامات والوعود، فظهر ما يسمى بخرق العقد النفسى).^{٢٥٧}

ثم تلى هذا الحديث عن تعزيزات لتصورات الموظفين فى الهوية التنظيمية من خلال تصوراتهم عن مدى وفاء المنظمة بالوعود فى العقد النفسى . وقد أثرت كل هذه التحديات على الهوية التنظيمية داخل المنظمة متمثلا فى الإلتزام والولاء والعضوية التنظيمية).^{٢٥٨}

وقد أشارت دراسات أن عملية تحديد الهوية التنظيمية وتنميتها عامل أساسى فى تحقيق النتائج حيث يتم التعاون وبذل مزيدا من الجهد ويسود الدعم التنظيمى وتنتشر سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهنا ينمو لدى الفرد شعور الانتماء والولاء للمنظمة ويشعر بالتوحد والقبول مع تلك الجماعة، وهى حالة دائمة نسبيا تعكس استعداد الفرد لتعريف نفسه كعضو فى جماعة معينة، وأصبح مصيره مرتبط بها ويعمل لمصلحة الجماعة).^{٢٥٩}

²⁵⁷ Epitropaki, O. : , Op.Cit., p.3.

²⁵⁸ Masterson, S. & Stamper, C.L. : Perceived organizational membership- an aggregate framework representing the employee-organization relationship, Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, No. 5, 2003 p.473.

²⁵⁹ Epitropaki, O. , Op.Cit., p.5.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

وقد توصلت دراسات عدة أن خرق العقد النفسي مؤثر قوى على ضعف وتهديد الهوية، فقد أثبتت وجود علاقة تأثير سلبى بين خرق العقد النفسى والهوية التنظيمية مما ساهم فى هدم تلك الهوية وتفككها، بل وهدم البناء التنظيمى بأكمله (٢٦٠).

كما أكدت العديد من الدراسات العلاقة المتبادلة. ففي حالة خرقه يحدث الاختلاف والتنافر بينهما وتظهر سلسلة متواصلة من التأثيرات والنتائج على الفرد والمنظمة مما يضر بهوية المنظمة وانفصال الهويتين. ومن ناحية أخرى أظهرت دراسات نتائج إيجابية فى حالة الوفاء بالعقد النفسى، مثل الالتزام العاطفى و أداء أدوار إضافية مما يدعم من الهوية التنظيمية (٢٦١). ومن أكثر النتائج السلبية التى توصلت إليها الدراسات سلوكيات مواطنة منخفضة، وانخفاض الالتزام والارتياح والنية للانسحاب من المنظمة (٢٦٢). بالإضافة لهذا توصلت أخرى أن الالتزام بالعقد النفسى يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق الهوية التنظيمية والتى من خلالها يتم بناء مجتمع عمل متكامل يعمل على تلبية الاحتياجات، ويهتم بدعم أفرادها إلى تصور الفرد بالانتماء والتوحد مع المنظمة، وبالتالي فالعقد النفسى يرتبط بالهوية التنظيمية بشكل إيجابى، نظراً لقيام الموظف بأداء دور إضافى ورضا وظيفى، وفى حالة سلبية العلاقة والصلة ينتج عنه تغيير نوايا وسلوكيات العمل غير المنتج. وهنا يعتبر العقد النفسى أداة توصيل وبناء وفاء وتواصل نفسى بين مدركات وتصورات الطرفين، ومن هنا يؤثر العقد النفسى على مواقف واتجاهات الفرد نحو المنظمة التى يعمل بها (٢٦٣).

²⁶⁰ See: Asadullaha M. A., et al. : When and which employees feel obliged- A personality perspective of how organizational identification develops, Journal of Work and Organizational Psychology , Volume 33, Issue 2, August 2017, P.127.

Epitropaki, O. , Op.Cit., p.6.

Masterson, S. & Stamper, C.L. , Op.Cit., p.473

²⁶¹ Asadullaha M. A., et al. , Op.Cit., P.126.

²⁶² Epitropaki, O. , Op.Cit., p.7.

^{٢٦٣} Asadullaha M. A., et al, Op.Cit., P.127.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

وهكذا، يمكن أن يؤدي الوفاء بالعقد النفسي تأثيرًا إيجابيًا على تفعيل بل و توظيف وبناء الهوية التنظيمية الإيجابية ونمو انتماء الفرد للمنظمة.

وفى دراسة أخرى توصلت إلى أن للعقد النفسي دور إيجابي فى تحقيق الهوية التنظيمية، وتوحد هوية الموظف مع هوية المؤسسة (٢٦٤).

وتظهر دراسة أخرى أن التغيير في خرق العقد النفسي يرتبط بشكل كبير بتغيير في تحديد الهوية التنظيمية ، وأن الوفاء بالعقود النفسية، و الحفاظ على المكانة المتصورة للمنظمة يؤثر على الهوية التنظيمية المنشودة(٢٦٥).

كما اهتمت دراسات عديدة بتأثير العقد النفسى على الهوية التنظيمية وقد اعتمدت على متغير وسيط لإثباتها. ففى إحدى الدراسات توصلت إلى أن العدالة التنظيمية متغير وسيط بين العلاقة المتبادلة بين العقد النفسى فى تحقيق الهوية التنظيمية. فتناولت بعد العدالة التنظيمية لإثبات تلك العلاقة(٢٦٦). كما قامت دراسة أخرى بمعرفة تأثير العقد النفسى على مساهمة الدور الإضافي للموظفين، مثل الهوية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتصلت إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتوسط العلاقة (٢٦٧).

²⁶⁴ De Ruiter, M., Lub, X., Jansma, E., & Blomme, R. J. : Psychological contract fulfillment and expatriate intrinsic career success: the mediating role of identification with the multinational corporation. The International Journal of Human Resource Management, 16 Nov ,2016, pp. 1426-1453

²⁶⁵ Srinivasan T. , Op.Cit., pp 217-274.

²⁶⁶ Asadullaha M. A., et al. , Op.Cit., P.125-135.

²⁶⁷ Yang, W.J. and Chao, L. :How Psychological Contract Breach Influences Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Psychological Capital. American Journal of Industrial and Business Management, 6, 2016,PP.921-930.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

وقامت دراسة بمعرفة العلاقة الديناميكية بين خرق العقد النفسي والهوية التنظيمية^(٢٦٨). قياس أثر هذه العلاقة من خلال متغيرات وسيطة كالقيادة التحويلية والعدالة الإجرائية. وأظهرت الآثار غير المباشرة لهذه المتغيرات على تحديد الهوية من خلال العقد النفسي.

كما اهتمت دراسة أخرى بوساطة الالتزام التنظيمي في العلاقة بين العقد النفسي للموظفين ونية دوران. وتوصلت إلى أنه عندما توفر المنظمة قيمة لموارد الفرد ، مثل التوجيه والدعم والمساندة ، وتقديم رواتب تنافسية ، والرفاهية، فإن التزام الفرد بالمنظمة سيكون اثبت. و سيتم نمو الثقة والالتزام التنظيمي للموظف تجاه المنظمة ، وبالتالي تقليل سلوك نية الدوران . وبالعكس ، إذا كان الموظفون لا يشعرون بدعم الموارد التنظيمية ، فإنه سيؤدي إلى أداء سلبي ، مثل احتراق العمل أو سلوك الدوران (٢٦٩).

وأكدت دراسة أخرى على أن العقد النفسي يزيد من الالتزام التنظيمي و رضا العاملين في مجال المعرفة ، زيادة الالتزام العاملين تجاه المنظمات سوف يؤدي إلى زيادة رضا العمل ؛ أخيرا ، الرضا النفسي للعمال سوف يزيد من ارتياحهم للعمل (٢٧٠).

كما أشارت نتائج دراسة أخرى إلى أن هناك علاقة بين العقد النفسي والهوية التنظيمية الالتزام بالعقد النفسي بين المنظمة والفرد يشكل تهديداً للهوية التنظيمية داخل المنظمة أي هوية الفرد وانتمائه . فالالتزام تجاه المنظمة أتى من خلال بناء الهوية التنظيمية التي ينقسم من خلالها الأفراد القيم والالتزام العاطفي. وحينما يدرك الأفراد أن

²⁶⁸ Epitropaki, O. , Op.Cit., p.3.

²⁶⁹ Wang, Y.F., Li, Z.Y., Wang, Y. and Gao, F. : Psychological Contract and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 5, 2017, PP.21-35.

²⁷⁰ Zhou, J.W., Plaisent, M., Zheng, L.L. and Bernard, P.: Psychological Contract, Organizational Commitment and Work Satisfaction: Survey of Researchers in Chinese State-Owned Engineering Research Institutions. Open Journal of Social Sciences, 2,2014, P.224, 225.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

المنظمة لا تقي بعودها والتزاماتها تجاههم فإنهم يميلون للرد بالمثل على هذه السلوكيات ، ولعل من بين هذه السلوكيات هو التقليل من شأن الهوية التنظيمية من خلال السلوكيات التي تسيء للمنظمة^{٢٧١}).

كما اتفقت دراسة أن للعقد النفسي بالمنظمة دور مهم وحيوي في علاقات العمل، وأثبتت مجموعة من الدراسات إن تنفيذ العقد النفسي له نتائج هامة وكبيرة على المنظمة والأفراد، من رضا وظيفي، وزيادة في الولاء والانتماء، وفعالية عالية في الأداء، ومن ناحية أخرى فإن الإخلال بالعقد النفسي يؤدي إلى نتائج سلبية على الفرد والمنظمة، مما يؤثر بالتأكيد على هويتها التنظيمية بصورة مباشرة^{٢٧٢}).

وعلى النقيض يعتبر الإخلال بالعقد النفسي إخلالا بنقطة من قبل المنظمة، ويؤدي إلى مشاعر الخداع والشعور بالإهانة المعنوية، التي تؤدي بدورها إلى مشاعر وعواطف سلبية من غضب، و استجابات سلوكية واتجاهية وتأتي بشكل زيادة في التغيب ورغبة في ترك العمل وتراجع سلوكيات الهوية التنظيمية.

ويرى آخر أن الإخلال بالعقد النفسي يؤثر سلبا على أداء الوظيفة ، فكلما زاد الإخلال بالعقد النفسي المنعقد بين المنظمة والعاملين كلما على الرضا الوظيفي والإلتزام الوجداني وتدهورت الثقة في المنظمة^{٢٧٣})، وبينما يرى آخر أن هناك علاقة بين

²⁷¹ Kevin H., E., & Kelly O., Anne M.: " When Broken Promises Threaten Ones Identity: The Impact of Psychological Contract Breach on Self- Identity Threat", Journal of Organizational Psychology, Vol. 12, No. 3/4, 2012,p.83.

^{٢٧٢} ميال حمود عامر: أثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة مقارنة بالمستشفيات الحكومية والخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ع٣، يوليو ٢٠١١، ص٤٠٣.

²⁷³ Shapro C., J.A.M, Op.Cit., PP. 927–946.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

الإخلال بالعقد النفسي وردود فعل الموظفين من ترك العمل أو التعبير الصوتي أو الإهمال أو اللؤاء).^{٢٧٤}

وأثبتت بعض الدراسات أن الإخلال يتوسط العلاقة بين إنتهاك العقد النفسي والعديد من النتائج الفردية (الالتزام ، الرضا ، سلوك المواطنة ، نوايا ترك العمل) وتدعم هذه النتيجة الفكرة القائلة إن الانتهاك في حد ذاته ليس له نتائج سلبية ولكن الإخلال يؤدي إلى ذلك نتيجة المواقف العاطفية و أن إنتهاك العقد النفسي يؤدي إلى الإخلال بالعقد النفسي ويؤثر سلبا على مكان العمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونية الترك ويؤثر سلبا على سلوكيات المواطنة التنظيمية (اللؤاء - المشاركة).

ونلاحظ هنا أن نظرية التبادل الاجتماعي تناولت بشرح العلاقة الحساسة بين الموظفين والمنظمة فيما يخص الهوية التنظيمية ودور خرق العقد النفسى فى انتهاكها والقضاء عليها. كما أن الهوية التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي مع تقديرات المنظمة للأفراد واحترامهم وتلبية توقعاتهم أى الوفاء بالعقد النفسى.

وتشير دراسة أخرى أن الهوية التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي مع تقديرات الأداء من قبل المشرفين ، وأداء دور إضافي ، والنية للبقاء (.^{٢٧٥}).

وهنا تتضح العلاقة بين العقد النفسى والهوية التنظيمية، حيث يركز العقد النفسى في محتواه على التبادل كقيمة عليا في الحياة التنظيمية ويركز فيه الأفراد على مقدار التزام المنظمات تجاههم ومدى وفائها بالعقود النفسية معهم. إذ يظهر الالتزام بالعقود النفسية تجاه الأفراد معنى الهوية التنظيمية التي يمتلكونها تجاه منظماتهم بوصفهم أعضاء قيمين فيها. فالهوية التنظيمية تركز في محتواها على تساؤل يحيط بإدراك الفرد هو من أكون أنا ضمن التنظيم؟ وما الموقع الذي امتلكه ك فرد في المنظمة؟.

274 Turnley, W. , & Feldman, D.C. : "The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect", Human relations, Vol.52. No 7.1999, pp. 899-922.

275 Thomas, J., Z. & Gibney, R. & W. T., F., & Kristin, L., S.: Psychological Contracts and Organizational Identification- The Mediating Effect of Perceived Organizational Support, J Labor Res, 32, 2011, p.255.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

إذ يقوم العقد النفسي على بعدين هما مدى التزام الأفراد تجاه المنظمة ومدى التزام المنظمة تجاههم، فعندما يشعرون أن منظماتهم ملتزمة تجاههم وهذا الشعور يسهم في تعميق الهوية التنظيمية لديهم، أي زيادة ما يشعر به الفرد بأنه قيم داخل المنظمة التي ينتمي إليها).^{٢٧٦}

ومن جهة أخرى وجد أن إلتزام المنظمة بالعهد التعاقدية تجاه العاملين يعتبر من أهم العوامل المساعدة في بناء وتقوية الهوية التنظيمية، والتي يمكن التعبير عنها في صورة العقد النفسي بين المنظمة والفرد، وأن إدراك خرقه أو إنتهاكه يؤثر على قوة الهوية التنظيمية للعاملين بالمنظمة ذاتها).^{٢٧٧}

و إجمالاً لما سبق توصلت دراسة أن "تصورات الوفاء بالعقد النفسي كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالهوية التنظيمية، في حين أن خرق العقد النفسي كان مرتبطاً سلباً بهذه النتائج".^{٢٧٨}

ويلاحظ أن هناك إجماع متبادل بين الدراسات أنه يمكن إصلاح الهوية التنظيمية من خلال العقد النفسي ، خصوصا ، "أن ميل الفرد نحو المنظمة نابع من الإلتزام بالعقد النفسي، ومن هنا انطلق علماء التنظيم للبحث عن آليات للحفاظ على العمالة، ومن هنا ظهرت أهمية العلاقة بين العقد النفسي والهوية التنظيمية، من منظور أن العلاقة بينهما علاقة عضوية".^{٢٧٩}

^{٢٧٦} احسان دهش جلاب: مرجع سابق، ص ١٦٣.

²⁷⁷ Aggarwal, U., & Bhargava, S. : Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and the impact on employee attitude and behaviours; A conceptual model Journal of European Industrial Training,33(1), 2009,P. 4-31.

²⁷⁸ Rodwell ,J., Ellershaw , J., Flower, R.:Fulfill psychological contract promises to manage in demand employees,Personnel Review,Vol.44 Issue 5, 2015, pp.689-701.

²⁷⁹ Epitropaki, O. , Op.Cit., 34, p.6.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

ويعد نجاح المنظمة بتلبية وعودها تجاه العاملين يدفع العاملين إلى ما هو أبعد من الالتزام الرسمى حيث يدفعهم ويحفزهم على مبادلة إلزام المنظمة بسلوكيات تطوعية أكثر، ومن هنا تتمو الهوية التنظيمية لديهم.

رابعاً: علاقة التزام الجامعة بالعقد النفسى نحو أعضاء هيئة التدريس بالهوية التنظيمية لديهم

تسعى الجامعات كمؤسسات ذات عمق اجتماعى للعمل بفعالية عالية مستفيدة مما لديها من إمكانيات مادية وبشرية، ويتسنى للجامعة تحقيق أهدافها من خلال تحسين مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بها من خلال التعرف على مشكلاتهم واحتياجاتهم ومتطلباتهم والسعى لحلها والاستجابة لمتطلباتهم مما يحقق مستوى أعلى من الرضا الوظيفى والإلتناء ومن ثم تنمية الهوية التنظيمية للجامعة.

حيث يعتبر لب إصلاح التعليم الجامعي وتطوره هو تنمية أعضاء هيئة التدريس وتطور ادائهم وزيادة دافعيتهم واستعدادهم وإيمانهم ما يقومون به ، والعمل الجاد على تنمية الهوية التنظيمية لديهم وبالتالي ورفع مستوى ولأنهم لها.

وهناك مشروعات ومحاولات لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس فتم إنشاء وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالى لتكون وحدة مستقلة لها كيان مستقل . فى إطار تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالى اعتمادا على الاعتمادات المتاحة فى خطة الدولة أو ما يخصص فى إطار التعاون الدولى وأية موارد أخرى تقرها الدولة (٢٨٠) .وننتج عن الجهود السابقة تنفيذ مشروع تطوير التعليم (HEEP) لمعالجة العديد من المشكلات التى تواجه الجامعات المصرية ، حتى تكون لديها القدرة على تحقيق وظائفها بكفاءة ، ومواجهة التغيرات المتسارعة ، ويشتمل المشروع على ستة مشروعات رئيسة هى (٢٨١) ، (مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات فى التعليم العالى (ICIP) ، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (FLDP)، مشروع تطوير كليات

^{٢٨٠} وزارة التعليم العالى : نبذة تاريخية ، وحدة إدارة المشروعات التعليم العالى ،

http://heep.edu.eg/?page_id=243

^{٢٨١} وزارة التعليم العالى : وحدة إدارة المشروعات ، "وحدة مشروع تطوير التعليم العالى"

<http://www.heep.edu.eg>،

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

التربية (FOEP)، مشروع تطوير الكليات التكنولوجية (ETCP)، مشروع تطوير الجودة والاعتماد (QAAP)، صندوق مشروع تطوير التعليم العالى (HEEPF).

وفى ضوء ذلك يتضح بذل العديد من الجهود للإهتمام بأعضاء هيئة التدريس لرفع مستوى أداء الجامعة، وتحقيقا لرغباتهم فى التنمية المهنية لمواكبة التحديات.

وهناك مشروعات ومحاولات لتلبية طموحاتهم وتطلعاتهم أعضاء هيئة التدريس، وكذلك هناك بعض محاولات رفع المستوى المادي والمالي لأعضاء هيئة التدريس، حيث زادت مرتبات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وفق القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢م، حيث جاء فى المادة الأولى وتزداد قيمة بدل الجامعة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بشرط تفرغهم الكامل للعمل بالجامعة بحد أدنى أربعة أيام أسبوعيا، وذلك بواقع ٣٥٠٠ جنيه للأستاذ، ٣٠٠٠ جنيه للأستاذ المساعد، ٢٥٠٠ جنيه للمدرس، ، ١٥٠٠ جنيه للمدرس المساعد، ١٠٠٠ جنيه للمعيد^(٢٨٢)، وربط الأداء بالجودة، كما قامت الدولة بإعادة تشكيل القيادات الجامعية بالانتخاب، وذلك لتدعيم ثقة أعضاء هيئة التدريس فى القيادات الجامعية، حيث يتولى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم اختيار القيادات الجامعية بدأ من رئيس القسم ووصولاً إلى رئيس الجامعة وذلك بطريقة الانتخاب.^(٢٨٣)

كما وضعت الجامعات المصرية أنظمة حوافز مالية خاصة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على النشر العلمي وخاصة فى الدوريات العالمية، لكن يبدو أن نظام الحوافز هذا لم يؤد إلى انخراط الأعداد الكبيرة من أعضاء هيئة التدريس فى البحث العلمي على الصعيد العالمى، إذ أن أعداد المستفيدين من هذه الحوافز يبقى هامشياً نسبة لأعداد أعضاء هيئة التدريس، كما يبدو أن الكثيرين من هؤلاء المستفيدين هم من مؤلفي أكثر من بحث منشور.^(٢٨٤)

^{٢٨٢} جمهورية مصر العربية: قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢ بشأن تعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢م، مادة ٢.

^{٢٨٣} المرجع السابق، مادة ٤.

^{٢٨٤} أحمد الرفاعى بهجت العزى وأخرون: منظمات التعلم كمدخل لتطوير الجامعات المصرية، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع ٩٥، أبريل ٢٠١٧، ص ٣٨.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

ورغم كل هذه المحاولات ، إلا أن الواقع يشير إلى سلبيات ومعوقات عديدة تؤثر سلبا على مستوى الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي، والنابع من ضعف فى التزام الجامعة ببنود العقد النفسى. سبق الإشارة للعديد منها فى مقدمة الدراسة.

كما يعطى قانون تنظيم الجامعات الكثير من الصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار للقيادات الجامعية، وبعد ذلك تعدياً على سلطات المجالس الجامعية، مما يؤدى لحقيقة مفادها أن الإدارة الجامعية هي إدارة تتسم بالفردية والمركزية، وتبعد كثيرا عن الجماعية أو التشاركية، فعلى سبيل المثال المادة رقم (٢٢) تنحى منحى الإدارة الفردية فى قيادة الجامعة. (٢٨٥)

تباعد وحدات الجامعة الواحدة، وافتقاد التكامل بينهما، فضلا عن معوقات تزواج التخصصات، مما أضعف شبكة الاتصالات على المستوى الإدارى والمؤسسى، ندرت تكوين فرق بحثية مشتركة على مستوى الجامعة للتغلب على التحديات التى تواجهها، وفق فريق عمل موحد من قادتها يسعون للتغلب على التحديات المستقبلية والحالية. (٢٨٦)

كما تناولت دراسات العديد من السلبيات وأوجه القصور داخل الجامعة منها ضعف تهيئة المناخ الإداري المشجع على الإبداع والابتكار، ضعف نظام تقييم أداء القيادات الجامعية، البيروقراطية والمركزية فى الإدارة، ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى صنع القرار، ضعف آليات تفعيل بنود الميثاق الأخلاقي فى تحقيق العدالة والثقة والشفافية والمحاسبية، إضافة إلى قلة اهتمام الإدارة بقياس الرضا الوظيفي وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وظيف اتخاذ إجراءات محددة لزيادة الرضا الوظيفي ومن ثم الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. ومن ثم انخفاض الهوية التنظيمية (٢٨٧). تباعد وفقدان للروابط السليمة بين أعضاء هيئة التدريس ، بل أحيانا ما تفرض

^{٢٨٥} أحمد الزنفلى : " التخطيط الإستراتيجى للتعليم الجامعى " ، سلسلة التربية والمستقبل العربى ، المجلد (٣) ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠١٣م ، ص ٣٩٢.

^{٢٨٦} رضا إبراهيم المليجى ويحىى إسماعيل يوسف : " إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجى للتعليم الجامعى فى مصر : دراسة تحليلية" ، مجلة كلية التربية ، العدد (٤٢) ، كلية التربية جامعة طنطا ، ٢٠١٠م ، ص ٤٠٠.

^{٢٨٧} سعيد محمود مرسي: مرجع سابق، ص ٣٨٨.

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

الهيئات التدريسية الأكاديمية العزلة على القدامى ، تصل في أشدها جفاء إلى أنها تصور حقيقة المساندة والتعاون الأكاديمي على أنه لا فائدة منه ، بل وصف بعضهم أعضاء هيئة التدريس الجدد بأنهم غرباء عنهم وعن كليتهم وعن زملائهم ، وأنه على كل عضو هيئة تدريس أن يبحث عن الأمان داخل القسم أو الكلية بطريقته الذاتية (٢٨٨).

ظهور مشكلات تتعلق بنشر الأوراق العلمية وسرقة الأبحاث ، وعدم موضوعية التقويم ، فيطفو على السطح الأستاذ الجامعي الهزيل علميا غير المعطاء ، ويتراجع الأستاذ الجامعي المبدع والباحث النشط ويصاب بالخيبة والإحباط ومن ثم ضعف الانتماء والولاء ومن ثم الهوية التنظيمية (٢٨٩).

وفي ظل غياب التنسيق بين مؤسسات البحث والتطوير ، وتفكك الروابط فيما بينها ، وضعف الروابط بينها وبين المستفيدين من خدماتها (٢٩٠) ، و شيوع النمطية والتقليدية في العمل الجامعي ، وميل بعض أعضاء هيئة التدريس والإدارة لمواجهة التطوير ومقاومته (٢٩١).

كما أشارت دراسة لمشكلات أعضاء هيئة التدريس ، تتعلق بالتنمية المهنية والحرية الأكاديمية والعمل الجماعي ، ومشكلات البحث العلمي ، ومشكلات الترقية وضعف المصداقية في اللجان العلمية ، مشكلات مادية ، مشكلات إدارية وتنظيمية ، إضافة إلى الانتقاد إلى آليات واضحة وموحدة للمحاسبية والتقويم الموضوعي على كافة المستويات (٢٩٢).

٢٨٨ محمد احمد عوض اليربرى : تطوير المساندة الأكاديمية والمهنية للأعضاء الجدد بالأقسام الجامعية : منظور مقارنة ، مستقبل التربية العربية ، العدد ٨٢ ، يناير ٢٠١٣م ، ص ١٠٥ .

٢٨٩ كامل زكى حميد : مرجع سابق ، ص ٤٠٥ ، ٤٠٦ .

٢٩٠ أحمد الرفاعي بهجت العزيزى وآخرون: مرجع سابق، ص٣٨ .

٢٩١ محمد محمود محمد الدمهورى: تصور مقترح لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للمؤسسات التربوية فى مصر فى ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة دراسة تحليلية مقارنة . الثقافة والتنمية ، السنة ١١ ، العدد ٤٠١١ ، ص ١٤٠ .

٢٩٢ احمد حسن الصغير: مرجع سابق، ص ص ٢٨-٤٠ .

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

كما أن العمل الإداري بالجامعة ينحو للروتين والبيروقراطية، وتمركز السلطة، وبطء الإنجاز، وغلبة الشكلية، والتطبيق الحرفي للوائح والنظم، مع تصلب في شرايين الإتصال، وإحاطة العمل الإداري بسياج سميكة من الخطوات والإجراءات والتوقعات، وفي ذات الوقت، رغبة المستويات الدنيا في الجهاز الإداري في التحايل والإفلات، والإحالة إلى آخرين هربا من تحمل المسؤولية". (٢٩٣)

ورصدت إحدى الدراسات عدد من أوجه الخلل والقصور بالجامعة والتي تؤثر - بلا شك - على العقد النفسى والهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ، من أهمها (٢٩٤) . غياب المناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع والتجريب، ضعف الاستثمار للموارد والإمكانات المتاحة بها سواء البشرية أو المادية، ضعف استخدام رؤساء الأقسام التكنولوجيا المعلومات والإتصالات في اتخاذ القرارات ، وجود علاقات شخصية وعدائية واتجاهات سلبية لدى بعض اقسام الكلية .

وأشارت إحدى الدراسات إلى ضعف فى الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس من أهمها (٢٩٥). غياب نظام فعال لربط الحوافز والمكافآت بأداء أعضاء هيئة التدريس. ضعف استطلاع رأى أعضاء هيئة التدريس عند تنفيذ أية برامج ومشروعات جديدة ، ضعف التنسيق والاتصال بين الوحدات المختلفة سواء على مستوى الجامعة أو الكلية عدم وجود آلية محددة لتقويم الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس. ضعف وقلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط وبرامج الكليات والجامعة.

بالإضافة لافتقار بعض الكليات لتقديم برامج مستمرة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، حيث يتم تدريبهم وفق خطة مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة، وليس وفق احتياجاتهم المهنية، وقلة وجود نظام واضح المعالم للمكافآت

٢٩٣ أحمد الزنفلى : مرجع سابق ، ص ٣٩٩ .

٢٩٤ شعبان أحمد هلل: واقع إدارة كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وآليات تطبيقها، مستقبل التربية العربى، م ٢١، ٨٨ع، يناير ٢٠١٤، ص ٢٧٦، ٢٧٧ .

٢٩٥ نسرين صالح محمد صلاح الدين: تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مستقبل التربية العربية، م ١٩، ع ٨١، أكتوبر ٢٠١٢، ص ٨١، ٨٢ .

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

والحواجز، بالإضافة إلى افتقاد تلك البرامج لدعم القدرة على ابتكار أساليب جديدة في تقديم الخدمة التعليمية المختلفة. (٢٩٦)

ومما سبق يتضح أن الجامعة تعاني من أوجه قصور عديدة فى التزامتها نحو أعضاء هيئة التدريس مما أثر على أدائهم ومستوى ثقتهم فى الجامعة بكافة مستوياتها ، وبالتالي أثر على انخفاض قيم الولاء والإحترام والفخر بإنتمائهم للجامعة مما تسبب فى إصابة الهوية التنظيمية فى مقتل، وهذا إنذار خطير إن دل فإنما يدل على ناقوس خطر يهدد ليس الجامعة فحسب بل المجتمع المصرى بكافة فئاته مما يؤثر على زعزعة الثقة والولاء فى الهوية الاجتماعية بالمجتمع، ومن ثم الهوية التنظيمية بالجامعة.

موقف جامعة الزقازيق من مدى التزامها بالعقد النفسى نحو أعضاء هيئة التدريس والهوية التنظيمية - وفق الخطة الإستراتيجية للجامعة (٢٠١٣-٢٠٢٢) .

باستقراء الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣-٢٠٢٢م، للوقوف على مدى التزامها بالعقد النفسى نحو أعضاء هيئة التدريس وكذلك الهوية التنظيمية لديهم، يتضح ما يلى (٢٩٧):

تهتم جامعة الزقازيق بإعداد وتنمية عضو هيئة التدريس ليكون متمشيا علميا و مهنيا وثقافيا مع التطورات والتحديات المحيطة، وظهر ذلك جليا فى الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠١٣-٢٠٢٢م. ورغم هذا الاهتمام، إلا أن الخطة أظهرت وجود قصور فى عملية إعداد الجامعة لعضو هيئة التدريس مما يعنى القصور والخلل فى العقد النفسى من قبل الجامعة، وبالتالي قد أسهم بالسلب فى أدائه وعلى هويته التنظيمية مما أثر على أنتمائه وولائه للمؤسسة الجامعية ، وأبرز ملامح هذا الخلل، كما عبرت عنه الخطة الاستراتيجية الصادرة عن الجامعة نفسها ، وتمثل فيما يلى:

^{٢٩٦} بيومى محمد الضحاوى ورضا إبراهيم المليجى : " تقييم أداء كليات التربية فى مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة كلية التربية بالإسماعلية، العدد(١١)، كلية التربية، جامعة الإسماعلية، مصر، سبتمبر ٢٠١١م، ص ٧٠.

^{٢٩٧} وحدة التخطيط الاستراتيجى : الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣-٢٠٢٢، وحدة التخطيط الاستراتيجى ، جامعة الزقازيق، ٢٠١٣م، ص ١٢٧.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

- ناقص البعثات الخارجية لهيئة التدريس والهيئة المعاونة.
- عدم وجود آلية لدعم ترقية أعضاء هيئة التدريس ومساعدة المتعثرين في إجراء البحوث.
- عدم كفاية أساليب الرعاية الاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس والمعاونين.
- وجود قصور في معدلات التطور الأكاديمي والتنظيمي لبعض أعضاء هيئة التدريس.
- تحليل الوضع الراهن يشير إلى انخفاض رضا أعضاء هيئة التدريس عن الرواتب التي يتقاضونها (حيث يرون أنها لا تتناسب مع حجم العمل الذي يؤديه، ولا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية، كما أن راتب التقاعد لا يوفر حياة كريمة لهم في المستقبل).
- انخفاض نسبة رضاهم عن مكان العمل أمن حيث مدى كفاية المرافق، وتجهيز غرفهم).
- كما تؤكد نتائج تحليل الوضع الراهن أن أعضاء هيئة التدريس أنفسهم يقصرون في أداء أدوارهم، وبالتالي ضعف وانخفاض مهاراتهم الإلكترونية وعدم مواكبتهم للتكنولوجيا التدريسية وضعف ثقافتهم في التعامل مع التكنولوجيا، وضعف مشاركتهم في خدمة مجتمعاتهم، وندرة القيام بالأبحاث التطبيقية التي يجرونها والتي تعمل على حل الكثير من المشكلات المحلية، وضعف فاعلية الساعات المكتبية التي يخصصونها للمساعدة الطلاب علميا.

المحور الثانى: الإطار الميدانى للدراسة

يتناول هذا المحور الإطار الميدانى للدراسة، حيث يعرض إجراءات الدراسة الميدانية، و تحليل نتائجها وتفسيرها، ثم أهم نتائجها، وذلك على النحو التالى:

إجراءات الدراسة الميدانية

١- هدف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى :

- الوقوف على مدى التزام الجامعة بالعقد النفسى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

- الوقوف على واقع الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- الوقوف على واقع العلاقة بين درجة التزام الجامعة بالعقد النفسى نحو أعضاء هيئة التدريس والهوية التنظيمية لديهم.

٢-أداة الدراسة الميدانية

قامت الدراسة بإعداد استبيان تضمن محورين أحدهما للعقد النفسى و الآخر الهوية التنظيمية، وحددت الإستبانة بمحورين:

المحور الأول: بهدف معرفة مدى التزام الجامعة بالعقد النفسى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويتكون من (١٥) عبارة، والمحور الثانى: بهدف معرفة واقع الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، ويتكون من (١٥) عبارة.

قامت الباحثة بتعريب مقياسي العقد النفسى والهوية التنظيمية، ووضعهما فى صورة استبيان طبق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق.

- أحدهما للعقد النفسى لروسو وميلوارد وهوكينز . & (1995) Rousseau
(1998) Millward and Hopkins، والذي استخدمته معظم الدراسات باعتباره مقياس شامل .

- والآخر للهوية التنظيمية لـ أشفورت ومايل. (1995) Ashforth & Mael والذي اتفقت معه معظم الدراسات حيث أنه يعتبر مقياس شامل. لمعرفة واقع الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق .

وعلى ضوء ما سبق تم إعداد أداة الدراسة فى صورتها الأولية، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين بالكلية لأساتذة من أقسام (التربية المقارنة والإدارة التعليمية، علم النفس التعليمى، المناهج تخصص اللغة الإنجليزية) لإبداء الرأى فى مدى مناسبة المفردات تحت كل محور، وكذلك مدى مناسبة الصياغة ودقتها، وفى ضوء الأراء والملاحظات فقد أجريت التعديلات.

ج- مجتمع الدراسة :

يشمل مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق. وبالنسبة لعينة الدراسة : من كليات جامعة الزقازيق (التربية، الزراعة، علوم ذوى الإعاقة والتأهيل، الحاسبات والمعلومات، والعلوم).

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

د- صدق الاستبيان وثباته :

- صدق المحكمين: حيث تم إعداد الاستبيان في الصورة الأولية وعرضه على مجموعة من المحكمين بالكلية في قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، وقسم علم النفس التعليمي، وذلك لمعرفة مدى صدقها من حيث المحتوى ومدى تغطيتها لجوانب موضوع الدراسة، بالإضافة لهذا تم عرضها على أساتذة من قسم المناهج وطرق التدريس تخصص لغة إنجليزية للتأكد من صحة ترجمة المقاييس. وبعد هذا بمثابة صدق للأداة.

- صدق الاتساق الداخلي: قامت الدراسة بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية تمثل الفئات المختلفة للتطبيق، بلغ عددها (٣٠) من أعضاء هيئة التدريس، ثم قامت بحساب الإتساق الداخلي للإستبيان "صدق التكوين"، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من المفردات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان، كما يتضح من الجدول التالي.

جدول (٣)

حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

| العقد النفسي | | الهوية التنظيمية | |
|--------------|---------------------|------------------|---------------------|
| العبرة | معامل ارتباط بيرسون | العبرة | معامل ارتباط بيرسون |
| | **0.915 | | **0.913 |
| | **0.903 | | **0.912 |
| | **0.920 | | **0.912 |
| | **0.880 | | **0.924 |
| | **0.873 | | **0.912 |
| | **0.716 | | **0.871 |
| | **0.882 | | **0.759 |
| | **0.957 | | **0.893 |
| | **0.891 | | **0.957 |
| | **0.901 | | **0.885 |
| | **0.952 | | **0.897 |
| | **0.863 | | **0.958 |
| | **0.910 | | **0.858 |
| | **0.864 | | **0.907 |
| | **0.864 | | **0.876 |

(**): تدل على مستوى دلالة (٠.١.٠)

العقد النفسي كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

ويتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط لكل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على انتماء المفردات لمحوري الاستبانة، وبذلك تتسم جميع المفردات بالاتساق الداخلي.

ثبات الإستبانة: و لحساب الثبات تم حساب معامل الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة فى الجدول التالى:

| المحور | قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ |
|--------------------|---------------------------------------|
| العقد النفسى | 0.890 |
| الهوية التنظيمية | 0888 |
| معامل الثبات الكلى | 0.999 |

يتضح من الجدول السابق أن معامل ثبات محاور الاستبيان والثبات الكلى للاستبيان قيم مرتفعة يكاد يقترب من الواحد الصحيح، مما يدل على تمتع الاستبيان بقدر مرتفع من الثبات، ومن ثم صلاحيته للتطبيق.

هـ- المعالجة الإحصائية :

تم تفرغ بيانات الاستبيان واستخدام الجداول التكرارية لحساب التكرارات لكل عبارة من العبارات أمام استجابات ليكرت الخمس (دائماً- غالباً- أحياناً- قليلاً- نادراً) (٥-٤-٣-٢-١)

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- حساب النسب المئوية للتكرارات.
- استخدمت الدراسة مربع كاي (كا٢) للتأكد من درجة الثقة فى الاستجابات ومدى صدقها وتوزيعها من تكرارات ونسب توزيعها حقيقياً باستخدام برنامج الـ (SPSS).

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

١- نتائج المحور الأول: مدى إلتزام الجامعة بالعقد النفسى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالمحور الأول كما هو موضح بالجدول التالى:

جدول (٤)

استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالمحور الأول (العقد النفسى)

| رقم العبارة | النسب المئوية | | | | | التكرارات | | | | | م | |
|----------------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|---------|--------|
| | نادرا | قليلا | أحيانا | غالبا | دائما | تدريجيا | كثيرا | بشكل كبير | بشكل كبير | بشكل كبير | | |
| 300.59 ** | 0.45 5 | 64.5 5 | 10.9 1 | 20.9 1 | 3.18 2 | 1 | 14 2 | 24 | 46 | 7 | ١ع | 1 |
| 112.86 ** | 32.7 3 | 37.2 7 | 23.1 8 | 5 | 1.81 8 | 72 | 82 | 51 | 11 | 4 | ٢ع | 2 |
| 249.91 ** | 1.81 8 | 29.5 5 | 57.7 3 | 6.81 8 | 4.09 1 | 4 | 65 | 7 | 15 | 9 | ٣ع | 3 |
| 161.23 ** | 28.6 4 | 49.0 9 | 13.6 4 | 6.81 8 | 1.81 8 | 63 | 10 8 | 30 | 15 | 4 | ٤ع | 4 |
| 204.05 ** | 1.81 8 | 53.6 4 | 27.7 3 | 14.0 9 | 2.72 7 | 4 | 11 8 | 61 | 31 | 6 | ٥ع | 5 |
| 169.27 ** | 38.6 4 | 44.0 9 | 5.90 9 | 6.81 8 | 4.54 5 | 85 | 97 | 13 | 15 | 10 | ٦ع | 6 |
| 124.68 ** | 20 | 40.4 5 | 32.7 3 | 4.54 5 | 2.27 3 | 44 | 89 | 72 | 10 | 5 | ٧ع | 7 |
| 259.73 ** | 58.6 4 | 29.5 5 | 5.45 5 | 3.18 2 | 3.18 2 | 12 9 | 65 | 12 | 7 | 7 | ٨ع | 8 |
| 458.05 ** | 2.72 7 | 77.2 7 | 12.2 7 | 5.45 5 | 2.27 3 | 6 | 17 0 | 27 | 12 | 5 | ٩ع | 9 |
| 242.45 ** | 52.2 7 | 37.7 3 | 5.90 9 | 3.63 6 | 0.45 5 | 11 5 | 83 | 13 | 8 | 1 | ع ١٠ | 1 0 |
| 116.68 ** | 26.8 2 | 35.4 5 | 32.7 3 | 3.18 2 | 1.81 8 | 59 | 78 | 72 | 7 | 4 | ع ١١ | 1 1 |
| 223.05 ** | 50.4 5 | 37.2 7 | 9.09 1 | 3.18 2 | 0 | 11 1 | 82 | 20 | 7 | 0 | ع | 1 2 |

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

| م | العبارة | النسب المئوية | | | | | التكرارات | | | | | |
|--------|---------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|----|----|----|--|
| | | نادرا | قليلا | أحيانا | غالبا | دائما | تد | تد | تد | تد | تد | |
| | ١٢ | | | | | | | | | | | |
| 1 3 | ع ١٣ | 2.27 3 | 50.4 5 | 39.0 9 | 5.90 9 | 2.27 3 | 5 | 11 1 | 86 | 13 | 5 | |
| 4 4 | ع ١٤ | 35 | 38.1 8 | 18.6 4 | 6.81 8 | 1.36 4 | 77 | 84 | 41 | 15 | 3 | |
| 5 5 | ع ١٥ | 29.5 5 | 54.0 9 | 5.90 9 | 6.36 4 | 4.09 1 | 65 | 11 9 | 13 | 14 | 9 | |

(**): تدل على مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من قراءة الجدول السابق ما يلي:

أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية نتيجة اختلاف وجهات النظر بين أفراد العينة طبقا لمستوى الإجابة فى ليكرت الخماسى، حيث نالت (نادرا قليلا، أحيانا) عند مستوى دلالة (٠.٠١) فى جميع العبارات.

بالنسبة للاستجابة نادرا كانت للعبارات (٨، ١٠، ١٢) بنسبة (٥٨.٦، ٥٢.٣، ٥٠.٥)% على التوالى . العبارة ٨ "توفر الجامعة نظاما للترفيه الشخصى والمعنوى لأعضائها" مما يوضح قصور الجامعة فى توفير نظاما للترفيه للأعضاء، مما يدل على قصور فى التزامات الجامعة تجاه أعضائها، والعبارة ١٠ "توفر الجامعة رواتب مالية جذابة تليق بمكانة عضو هيئة التدريس"، وهذا يوضح قصور شديد فى توفير الرواتب المجزية من وجه نظرهم مما يضطرهم للبحث عن أعمال موازية أخرى، و العبارة ١٢ "توفر الجامعة تمويلا لإجراء البحوث والمهام العلمية"، وهذا يوضح أن الجامعة تعاني من قصور فى توفير الدعم المالى لإجراء البحوث والمهام العلمية مما يؤثر على انتماء الفرد وولائه للجامعة ويعد هذا القصور ضعف فى التزاماتها بالعقود النفسية تجاه أعضاء هيئة التدريس.

بالنسبة للاستجابة "أحيانا" كانت العبارة (٣) بنسبة (٥٧.٧)%، وكانت العبارة "يسمح لك بالمشاركة فى اتخاذ القرارات المتعلقة بك" وهذا يوضح قصور الجامعة فى

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

توفير المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات التى تخص أعضائها، وهذا راجع للمركزية المتبعة فى إدارة الجامعة فى اتخاذ وصنع قراراتها بالمجالس واللجان التابعة لها.

النسبة للاستجابة "قليلا" كانت العبارات (١٥، ٩، ٥، ١٣، ٤، ١، ٦، ٧، ١٤، ٢، ١١) على بنسب (٧٧.٣، ٥٤.١، ٥٣.٦، ٥٠.٥، ٤٩.١، ٤٦.٦، ٤٤.١، ٤٠.٦، ٣٨.٢، ٣٧.٣، ٣٥.٥) % على التوالى. فكانت العبارة ٩ تمارس الجامعة نظاما للتقييم يتسم بالعدالة والشفافية" وهذا يوضح قصور نظام التقييم بالجامعة لأعضائها حيث لا يوجد نظام محدد، ما هى الاستمارات تعبأ معمول بها منذ ٢٠١٣. ويعد هذا خرقا للعقد النفسى بين الجامعة وأعضائها، والعبارة ١٥ "توفر الجامعة الأمن الوظيفى طويل الأجل لكافة الأعضاء" وهذا يوضح قصور فى توفير الأمن الوظيفى طويل الأجل لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، و العبارة ٥ "توفر الجامعة فرصا للتنمية المهنية والشخصية وفق المستجدات العالمية"، وهذا يوضح قصور فى البرامج التدريبية التى تقدمها الجامعة والتى تواكب المستجدات والمتطلبات المهنية المستدامة فى الجامعة كما يدركها أعضاء هيئة التدريس، نظرا لافتقاد الجامعة لعنصر قياس الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية لكل عضو على حده، وهنا يعد هذا خرق وعدم التزام بالعقد النفسى. والعبارة ١٣ "تسمح الجامعة بنظام من للأجازات لتنفيذ المهام العلمية" وهذا يوضح ضعف مرونة الجامعة فى توفير الأجازات للمنح والبعثات والمهات العلمية مما يؤكد على قصور فى التزامها بالعقد النفسى فى توظيفها للمهارات والقدرات. والعبارة ٤ "تقدر الجامعة مساهماتك وجهودك فى العمل"، وهذا يوضح القصور فى تقدير الجامعة لمجهودات وابتكارات وابداعات عضو هيئة التدريس وقصور فى أساليب المكافآت، وهذا راجع للمركزية والنمطية والتقليدية ويعد هذا من أشكال خرق العقد النفسى، و العبارة ١ "توفر الجامعة بيئة عمل آمنة وصحية للممارسة الأنشطة التدريسية والبحثية"، وهذا يوضح ضعف التزام الجامعة بتوفير البيئة اللازمة للقيام بالأعمال التدريسية والبحثية على الوجه الأكمل كما يدركها ويتمناها أعضاء هيئة التدريس منها، وهذا راجع لقصور فى الإمكانيات المادية والتكنولوجية بالجامعة ويعد هذا خرق للعقد النفسى بينهما، والعبارة ٦ "تتم عملية الترقى بسياسات وإجراءات عادلة"، وهذا يوضح قصور فى العدالة فى سياسات الترقى نظرا لغياب معايير متفق عليها ويعد هذا خرقا للعقد النفسى، والعبارة ٧ "تتم المعاملة بعدالة بين كافة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة" وهذا يوضح ضعف تطبيق سياسات العدالة التنظيمية داخل الجامعة بين كافة الأعضاء مما يضر بالعلاقات الإنسانية لغياب السياسات والإجراءات والشفافية فى المعاملات المختلفة. والعبارة ١٤ "توفر الجامعة فرصا لتوظيف المهارات والقدرات" وهذا يوضح قصور الجامعة فى تنمية المهارات والقدرات وتنمية

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

الإبداع والابتكار. والعبارة ٢" توفر الجامعة نظاما متميزا للرعاية الصحية لى ولأسرتى" وهذا يوضح القصور فى توفير الدعم والرعاية الصحية للعضو وأسرته، نظرا لقصور فى موارد وامكانات الجامعة والمستشفيات الجامعية. وعدم توفير نظام للتأمين الصحى للأسر. ويعد هذا خرقا للعقد النفسى بينهما. والعبارة ١١"تقدم الجامعة منحاً ومكافآت للأداء المتميز" يدل على قصور فى تقديمها للمنهج والمكافآت للمتميزين مما يدل على هدر واحباط للطاقات مما يؤثر على قوة ومستوى الانتماء والولاء للجامعة.

٢-نتائج المحور الثانى: واقع الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس

جاءت استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالمحور الأول كما هو موضح بالجدول التالى:

جدول (٥)

استجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بالمحور الثانى(الهوية التنظيمية)

| قيم كادولاتها الإحصائية | النسب المئوية | | | | | التكرارات | | | | | العبارة | م |
|-------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|---------|---------|-------|---------|---|
| | نادرا | قليلا | أحيانا | غالبا | دائما | نادرا | قليلا | أحيانا | غالبا | دائما | | |
| 132.18 ** | 1.81 8 | 42.7 3 | 31.8 2 | 18.1 8 | 5.45 5 | 4 | 94 | 70 | 40 | 12 | ١ع | 1 |
| 140.23 ** | 0 | 5 | 20 | 33.1 8 | 41.8 2 | 0 | 11 | 44 | 73 | 92 | ٢ع | 2 |
| 154.14 ** | 0.45 5 | 2.72 7 | 23.6 4 | 45.4 5 | 27.7 3 | 1 | 6 | 52 | 10 0 | 61 | ٣ع | 3 |
| 172.14 ** | 0 | 0.45 5 | 27.2 7 | 46.3 6 | 25.9 1 | 0 | 1 | 60 | 10 2 | 57 | ٤ع | 4 |
| 129.86 ** | 0 | 26.3 6 | 43.1 8 | 24.0 9 | 6.36 4 | 0 | 58 | 95 | 53 | 14 | ٥ع | 5 |
| 171.86 ** | 0.90 9 | 48.6 4 | 30 | 16.8 2 | 3.63 6 | 2 | 7 | 66 | 37 | 8 | ٦ع | 6 |
| 236.05 ** | 0.90 9 | 10 | 58.1 8 | 25 | 5.90 9 | 2 | 22 | 12 8 | 55 | 13 | ٧ع | 7 |
| 226.95 ** | 0.45 5 | 2.72 7 | 55.9 1 | 13.6 4 | 27.2 7 | 1 | 6 | 12 3 | 30 | 60 | ٨ع | 8 |

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

| م | العبارة | النسب المئوية | | | | | التكرارات | | | | |
|----|---------|---------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|---------|---------|
| | | نادرا | قليلًا | أحيانا | غالبا | دائما | نادرا | قليلًا | أحيانا | غالبا | دائما |
| 9 | ٩٤ | 1.36 4 | 0.90 9 | 50.9 1 | 40.9 1 | 5.90 9 | 3 | 2 | 11 2 | 90 | 13 |
| 10 | ١٠ | 0 | 1.81 8 | 36.8 2 | 53.1 8 | 8.18 2 | 0 | 4 | 81 | 11 7 | 18 |
| 11 | ١١ | 5.45 5 | 50.4 5 | 34.5 5 | 6.36 4 | 3.18 2 | 12 | 11 1 | 76 | 14 | 7 |
| 12 | ١٢ | 0.90 9 | 2.27 3 | 28.1 8 | 53.6 4 | 15 | 2 | 5 | 62 | 11 8 | 33 |
| 13 | ١٣ | 0 | 0.90 9 | 20.4 5 | 27.7 3 | 50.9 1 | 0 | 2 | 45 | 61 | 11 2 |
| 14 | ١٤ | 0.45 5 | 0 | 11.8 2 | 29.0 9 | 58.6 4 | 1 | 0 | 26 | 64 | 12 9 |
| 15 | ١٥ | 0.45 5 | 0.45 5 | 48.6 20 | 30.4 4 | 5 | 1 | 1 | 44 | 10 7 | 67 |

(**): تدل على مستوى دلالة (٠,١)

يتضح من قراءة الجدول السابق ما يلى:

أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية نتيجة اختلاف وجهات النظر بين أفراد العينة طبقا لمستوى الإجابة فى ليكرت الخماسى، حيث نالت (قليلًا- أحيانا- غالبا- دائما) عند مستوى دلالة (٠.٠١) فى جميع العبارات.

وبالنسبة للاستجابة "قليلًا" كانت العبارات للعبارات (١١، ٦، ١) بنسب (٥٠.٥، ٤٨.٦، ٤٢.٧)% على التوالى. وكانت العبارة ١١ تحظى جامعته بميزة تميزها عن الجامعات الأخرى وهذا يوضح النظرة الضعيفة تجاه تميز الجامعة عن الجامعات الأخرى من وجهة نظرهم مما يدل على ضعف الهوية التنظيمية لديهم. والعبارة ٦ تقدر الجامعة إنجازاتى المتميزة فى العمل" وهذا يدل على ضعف تقدير واحترام الجامعة لهم،

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

والعبارة ١ " أود الاستمرار بالعمل بجامعة حتى لو توافرت لى فرص أخرى أفضل" وهذا يوضح رغبة أعضاء هيئة التدريس فى ترك الجامعة لو توفرت فرص أفضل، ومما يؤكد على هذا عمل بعضهم فى مهن أخرى موازية للكسب المادى مما يؤكد على ضعف فى تقدير واحترامه لمهنته وبالتالي ضعف الهوية التنظيمية للعضو.

وبالنسبة للاستجابة غالبا للعبارات (١٢، ١٠، ١٥، ٤، ٣)، بنسب (٥٣.٦، ٥٣.٢، ٤٨.٦، ٤٦.٤، ٤٥.٥)% على التوالى. كانت العبارة ١٢ "هتم بمشكلات جامعتى كأنها مشكلاتى شخصيا" هذا يدل على تملك شعور التوحد مع هوية الجامعة فهو يشعر بتمائله نحوها وتوحده مع مشكلاتها كأنها مشكلاته ذاتيا، مما يدل على قوة الهوية التنظيمية فى هذا المحور، ويعد هذا التوحد ناتج عن ومتفق مع نتيجة العبارة ١٠ " تتطابق قيمى الشخصية مع قيم الجامعة التى أعمل بها" وهو نظرا للتوافق فى القيم يحدث التوافق فى الهوية التنظيمية للجامعة، والعبارة ١٥ "أشعر بالاعتزاز والفخر لكونى أحد أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعة بالذات"، وفى العبارة ٤ " عند حديثى عن الجامعة أقول (نحن) بدلا من (أنا أو هم)"، والعبارة ٣ "عندما يمتدح أحد جامعتى أشعر وكأنها مجاملة شخصية لى" يدل هذا على الميل بعض الشيء نحو الجامعة نظرا للتوافق فى بعض الأمور والتناقض فى البعض الآخر الناتج عن ضعف فى تلبية بعض التزامتها نحوه من بنود العقد النفسى مما يضعف من الهوية التنظيمية بعض الشيء.

وبالنسبة للاستجابة أحيانا للعبارات (٧، ٨، ٩، ٥) بنسب (٥٥.٩، ٥٨.٢، ٥٠.٩، ٤٣.٢)% على التوالى، فى العبارة ٧ " يجعلنى عملى فى هذه الجامعة مسرورا" يدل على الوسطية نظرا لاختلاف مدركات الأفراد فى مدى استجابة الجامعة لاحتياجاته والالتزام بالعقد النفسى بينهما من شخص لأخر، وعدم الثبات على شى واحد ومحدد، والعبارة ٨ " افتخر أمام الجميع بما أنجزته جامعتى" يدل على تميز الجامعة فى بعض الأمور واخفاقها فى البعض الآخر بناء على مدركاته الشخصية مما يؤثر على هويته التنظيمية، والعبارة ٩ " تعلقى بجامعة يشبه تعلقى بأسرتى" والعبارة ٥ " يحترم رؤسائى العمل الذى أقوم به" يدل على ضعف فى الهوية التنظيمية لديهم نتيجة ضعف احترام الرؤساء لهم مما يقلل لديهم الدافع والحماسية والانتماء والفداء والتضحية كما يفعل مع أسرته.

وبالنسبة للاستجابة دائما للعبارات (١٤، ١٣، ٢) بنسبة (٥٨.٦، ٥٠.٩، ٤١، ٨) % على التوالى. فى العبارة ١٤ "أشعر بالحرج عندما أسمع آخرين يتحدثون بسوء عن جامعتى" هذا يدل على قوة الهوية التنظيمية لهم فالحديث بسوء عن جامعتهم يمس شعوره

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

نتيجة لشعوره بالاعتزاز نحوها والفخر بها. والعبارة ١٣ " أحاول بذل كل ما فى وسعى فى عملى" يدل على تمكن الهوية التنظيمية منهم مما يدفعهم للعتاء والعمل التطوعى والإضافى للجامعة التى يعمل بها ومستعد لبذل المزيد من الجهد، والعبارة ٢ "أشعر أن نجاح جامعتى نجاح شخصى لى" تدل على الانتماء والتوحد والتقدير والاحترام وبالتالى قوة الهوية التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

ج- النتائج الخاصة بواقع العلاقة بين درجة التزام الجامعة بالعقد النفسى والهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

تم حساب معامل إرتباط بيرسون بين العقد النفسى والهوية التنظيمية، كالتالى:

| قيمة معامل الارتباط بيرسون ودلالته | ابعاد الاستبيان |
|------------------------------------|------------------|
| 0.999** | العقد النفسى |
| 0.999** | الهوية التنظيمية |
| 1** | الارتباط الكلى |

(**١): تدل على مستوى دلالة مرتفعة والارتباط التام

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين العقد النفسى والهوية التنظيمية وقد وجد أن قيمة معامل الارتباط تساوى (١) مما يدل على قوة العلاقة الطردية بينهما، حيث يتبين وجود علاقة طردية موجبة وتامة بين الدرجة الكلية للعقد النفسى والدرجة الكلية للهوية التنظيمية، وهذا يعنى أن كلما زادت التزام الجامعة بالعقد النفسى زاد مستوى الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة إيجابية بين العقد النفسى وبين الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، وتعد هذه النتيجة واقعية ومنسجمة مع نتائج الدراسات السابقة^(٢٩٨)، تشير إلى وجود إرتباط قوى بين مدى إلتزام الجامعة بالعقد النفسى و الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث يعد العقد النفسى أساس العمل والدافعية للعمل النابع من قوة الإلتزام والولاء للجامعة.

أهم نتائج الدراسة الميدانية:

^{٢٩٨} - انظر نتائج دراسات : عبد المحسن (٢٠١٧)، وانج(٢٠١٧)، شويبى (٢٠١٦)، أشرف(٢٠١٦)، عمار) (٢٠١٥)، عصام (٢٠١٤)، أسامة (٢٠١٣)، سيكوكو (٢٠١١)، شين (٢٠١٠).

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

- ١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة فى جميع المحاور، وذلك عند مستوى دلالة (٠.٠١) فى جميع العبارات.
 - ٢- قيم معاملات الارتباط بين العقد النفسى والهوية التنظيمية أكبر قيمة عند مستوى دلالة (١)، مما يدل على قوة العلاقة الطردية بينهما بشكل تام.
 - ٣- توجد علاقة ارتباط طردية موجبة دالة إحصائيا بين زيادة مستوى الإلتزام بالعقد النفسى، وبين قوة الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- بالنسبة للعقد النفسى: يتضح ما يلى:**

- ضعف فى توفير الجامعة لوسائل الترفيه الشخصى والمعنوى لأعضائها
- قلة توفير الرواتب المالية الجذابة التى تليق بمكانة عضو هيئة التدريس.
- ضعف فى توفير الجامعة تمويلا لإجراء البحوث والمهام العلمية.
- قصور فى المشاركة فى اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.
- ضعف وقصور فى ممارسة الجامعة لنظام تقييم يتسم بالعدالة والشفافية
- قصور توفير الجامعة للأمن الوظيفى طويل الأجل لكافة الأعضاء
- قلة توافر فرصا للتنمية المهنية والشخصية وفق المستجدات العالمية
- صعوبة فى توفير نظام مرن للأجازات لتنفيذ المهام العلمية

بالنسبة للهوية التنظيمية: يتضح ما يلى:

- يرى غالبية أعضاء هيئة التدريس أن الجامعة تحظى بميزة وتميز عن الجامعات الأخرى. كما أن الجامعة تقدر الإنجازات المتميزة فى العمل، كما يودون الاستمرار بالعمل بالجامعة حتى لو توافرت لهم فرص أخرى أفضل.
- فى حين يشعر البعض بالحرج عندما يسمع آخريين يتحدثون بسوء الجامعة، يحاولون بذل كل ما فى وسعهم فى عملهم، يعتبرون أن نجاح جامعتهم نجاح شخصى لهم.
- وكانت الاستجابات السلبية ظهرت قلة والتى تتعلق بضعف الهوية التنظيمية لديهم والتى تمثلت فى أنها تعتبر ان مشكلات جامعتهم لا تمسهم بشكل

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

شخصى، وضعف فى تطابق القيم الشخصية مع قيم الجامعة، ضعف فى شعور الولاء والاعتزاز والفخر لكونه أحد أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعة .

المحور الثالث: المقترحات الإجرائية للدراسة.

فى ضوء النتائج التى توصلت إليها الدراسة نظريا وميدانيا، تقدم الدراسة الحالية بعض من المقترحات الإجرائية لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق من خلال العقد النفسى من ناحية الجامعة، كما يلى:

١- توافر نماذج قيادية نزيهة وشفافة وعادلة، تتطابق لديها الأقوال بالأفعال والممارسات بالتصریحات. وهذا يتطلب تطبيق النزاهة عند الاختيار والتعيين فى المناصب القيادية.

٢- عقد برامج تدريبية وورش عمل للقيادات بالجامعة وعلى مستوى الكليات لتنمية مهارات التواصل والحوار والاقناع وإحتواء المواقف وإدارة الفرق بنجاح. وتنمية مهارات الذكاء العاطفى لديهم.

٣- توفير فرص حقيقية لمشاركة أعضاء هيئة التدريس فى صنع واتخاذ القرارات الخاصة بهم فى مجالس الأقسام والكليات والجامعة.

٤- تشكيل لجان منبثقة من المجالس الجامعية لمتابعة تنفيذ القرارات على مستوى الكليات والأقسام من أعضاء هيئة التريس أنفسهم.

٥- تطبيق مبادئ العمل الفريقى والتشاركى بين مختلف الكليات فيما يسمى بالتشارك المعرفى.

٦- توفير مصادر تمويل إضافية بتسويق لمنتجات الجامعة من بحوث وتراجم وكتب وندوات ودورات وبرامج خاصة، وعقد شراكات مع مؤسسات المجتمع الخارجى.

٧- تطبيق سياسة ربط المكافأة بالأداء والإبداع والابتكار، وعمل حفلة تكريم سنوية وتقديم جائزة سنوية لأحسن رسالة وأحسن بحث وأداء وفكرة إبداعية وأى عمل تطوعى والإعلان عنها عبر وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعى.

٨- اتباع سياسات معلنة وواضحة وعادلة فى تقييم الأداء، وعمل استبيان لقياس مدى رضا أعضاء هيئة التدريس عن الجامعة، ومدى انتمائهم للجامعة لقياس الهوية

العقد النفسى كمدخل لتفعيل الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس
(دراسة تطبيقية على جامعة الزقازيق)

- التنظيمية لديهم ومن الممكن الاعتماد على الأداة التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية.
- ٩- ضرورة الإعلان عن أى قرارات وعرضها للنقاش والحوار بفترة مناسبة قبل اتخاذ القرار.
- ١٠- الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعى للتواصل من أعضاء هيئة التدريس وسماع مقترحاتهم وشكواهم، والرد عليها من قبل الجامعة.
- ١١- توفير برنامج صحى شامل للعضو وأسرته ويكون بأجر رمزى يشارك فيه أعضاء هيئة التدريس بكلية الطب بالجامعة من كافة التخصصات.
- ١٢- عمل برامج ترفيهية صيفية وأندية وشاليهات خاصة بأعضاء هيئة التدريس بأسعار رمزية وبالتقسيت.
- ١٣- عقد ندوات واجتماعات دورية لأعضاء هيئة التدريس لمناقشة مشكلاتهم ومتطلباتهم وتوفير مناخ صحى يشجع على الإبداع والقضاء على الصمت التنظيمى السائد داخل الجامعات والكليات.
- ١٤- بث روح الولاء والانتماء للجامعة بهدف تقوية الهوية التنظيمية خلال الندوات والمؤتمرات والاجتماعات والمجالس الشهرية وحلقات السيمينار العلمى الأسبوعية.
- ١٥- التفاعل الحقيقى من قبل الجامعة لمعرفة أسباب ضعف الهوية التنظيمية، والعمل على إزالتها بالاستماع والحوار بصفة دورية فى ظل تطبيق مبادئ الشفافية والمحاسبية والعدالة التنظيمية.