

أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل (دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة السورية)

الدكتور فداء ناصر

كلية الاقتصاد

جامعة دمشق

الدكتور عصام حيدر

المعهد العالي للتنمية الإدارية

جامعة دمشق

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة السورية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة تكونت من (13) فقرة؛ وذلك لجمع البيانات، كما اختيرت عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بالجامعات الخاصة بلغت 127 مفردة، ووزعت عليها استمارات الاستبانة، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- 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)

المقدمة:

إن أساس نجاح منظمات الأعمال يعتمد اعتماداً رئيساً على صحة وجودة العلاقة بين العاملين ورب العمل. إن هذه العلاقة تغيرت بشكل ملحوظ نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة التي عمت وصيغت بيئة العمل الحالية، فالتوظيف في الوقت الراهن يتسم بالاتجاه نحو العقود المؤقتة وقصيرة الأمد فضلاً عن عدم ضمان استقرار العمل الناتجة عن إعادة تشخيص توقعات المسار الوظيفي وتعريفها ولطبيعة علاقات العمل التي تنشأ داخل منظمات الأعمال (Millward & Brewerton, 1999; Kabanoff,) (Jimmieson & Lewis, 2000)

إلا أن هذا لا يعني أن المنظمات لا تحاول الحفاظ على الكفاءات الموجودة لديها، بل تسعى جاهدة إلى توفير كل ما يضمن استمرارهم بالعمل لديها ما داموا يحققون أهدافها.

ومن المعالم المهمة أيضاً التي تميز علاقات العمل في بيئة العمل المعاصرة هي طابعها النفسي الذي يركز على التوقعات والالتزامات المدركة التي توجه سلوك وتصرفات العاملين أو تقوده، ومن ثم أداءهم داخل المنظمة التي يعملون بها بشكل رئيسي. إذ إن طبيعة العقد النفسي تؤثر تأثيراً كبيراً في مخرجات منظمات الأعمال (Rousseau, 1989) .

تجدد بنا الإشارة إلى أن التغييرات السريعة في بيئة العمل الحالية أدت إلى تغييرات لم يعتد عليها العاملون سابقاً، هذه التغييرات قد تمس ما يسمى بانتهاك العقد النفسي أو خرقه، وهذه الظاهرة التي تسمى بانتهاك العقد النفسي ليست بمنأى عن معرفة المنظمات (Robinsson and Rousseau, 1994) (Turnley and Feldman, 1999) . إذ تنتج عن انتهاك العقد النفسي مجموعة من السلوكيات السلبية تجاه منظمات الأعمال مثل التزام وولاء ضعيفين، ومستوى متدنٍ من الإحساس بالمواطنة والانتماء من قبل أعضاء المنظمة، وضعف في ثقة الأفراد العاملين في منظماتهم وزيادة احتمال تفكيرهم بمغادرة المنظمة، وهذا كله يمكن أن يؤثر سلباً في أداء المنظمة ككل.

ونظراً إلى التوسع الكبير في التعليم العالي الخاص في سورية في العقد الأخير من جهة، والندرة في أعضاء هيئة التدريس من جهة ثانية، دفع ذلك العديد من الجامعات الخاصة للتسابق على استقطاب هذا المورد البشري المهم، والسعي -قدر الإمكان- للمحافظة عليه أطول مدة ممكنة من خلال الترغيب بوعود كثيرة، هذا الأمر حفز الباحثين إلى هذه الدراسة التي تبحث في العلاقة بين مدى التزام الجامعات الخاصة بوعودها ونية أعضاء هيئة التدريس في ترك العمل والانتقال إلى جامعة أخرى .

1- مشكلة الدراسة:

تبين ذلك من خلال دراسة استطلاعية أجريت على عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في الجمهورية العربية السورية، إذ سئلوا من خلال مقابلات شخصية عن مدى التزامهم التام بالجامعة التي يعملون بها حالياً، ومدى نيتهم الاستمرار في العمل فيها، كما سئلوا عن الأسباب التي قد تدفعهم للتفكير في مغادرة الجامعة الحالية إلى جامعة أخرى.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية أن مستوى الالتزام والولاء ضعيف عند معظم أعضاء الهيئة التدريسية، وأن معظمهم لديه نية للبحث عن بديل أفضل من حيث شروط العمل التي تناسب تطلعاتهم، وهم على استعداد لترك جامعتهم الحالية ومغادرتها في حال افتقارهم بأن جامعة أخرى توفر لهم هذه التطلعات.

من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية يتضح أن الدافع الرئيس الذي يقود هذه الشريحة من العمالة إلى مغادرة أو إلى التفكير في مغادرة المنظمة التي يعملون فيها تعود إلى مقارنة أعضاء الهيئة التدريسية لقضايا اعتقدوا بأن الجامعة التزمت تجاههم بها وبين إدراكهم لما تم الحصول عليه فعلاً. بما يقودنا للقول: إنه عندما تفي الجامعات الخاصة بالتزاماتها المعلنة، وكذلك الضمنية التي تُفَقَّ عليها مع أعضاء الهيئة التدريسية المتعاقد معهم، أو بمعنى آخر عندما تُتَجَرَّبُ بنود العقد النفسي المبرم بين أعضاء الهيئة التدريسية والجامعة التي يعملون فيها، فإن ذلك سينعكس إيجاباً على الجامعة والعكس صحيح أيضاً، وهذا ما دفعنا إلى طرح التساؤلات الآتية من خلال هذا البحث:

- ما مدى التزام الجامعات الخاصة في سورية بالوفاء بنود العقد النفسي المبرم بينها وبين أعضاء الهيئة التدريسية الذين يعملون لديها.
- ما العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والنية في ترك العمل عند أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة السورية.

2- فرضيات البحث:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية صيغت الفرضيات الآتية:

- 1/2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انتهاك الجامعة الخاصة للعقد النفسي المبرم بينها وبين أعضاء الهيئة التدريسية الذين يعملون لديها ونيتهم في ترك العمل.

2/2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة في انتهاك العقد النفسي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية الآتية: (الجامعة، والدرجة العلمية، والجنس، والعمر، وطبيعة العمل، ومصدر الشهادة).

3- أهداف البحث:

هَدَفَ البحث إلى:

1/3- تعزيز تركيز الجامعات الخاصة العاملة في سورية على مضمون العقد النفسي ومدى التزامها بالوفاء بينوده والتزاماته تجاه أعضاء الهيئة التدريسية الذين يعملون لديها.

2/3- تعرّف مدى إدراك أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة في سورية لموضوع انتهاك العقد النفسي ونتائج انتهاك العقد النفسي.

3/3- دراسة العلاقة بين انتهاك الجامعات الخاصة في سورية للعقد النفسي ونية أعضاء الهيئة التدريسية في ترك العمل.

4- أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من الناحية العلمية بكونه يتناول موضوعاً إدارياً حديثاً خاصة في البيئة العربية التي تتميز بندرة البحوث في موضوع العقد النفسي وتأثيره في سلوكيات العاملين في المنظمات المختلفة واتجاهاتهم نحوها، ومن ثمَّ يعدُّ هذا البحث إضافة إلى المكتبة العربية في مجال موضوع البحث، أمّا من الناحية العملية فتعكس أهمية البحث من خلال إظهار دور العقد النفسي - والإيفاء بما يتعلق به- في تحسين العوامل الجاذبة لأعضاء الهيئة التدريسية للعمل لدى الجامعات الخاصة في سورية، وتمتين العلاقة بين الجهتين لضمان الاستمرار في العمل، وما يترتب عن ذلك من تخفيض للنفقات المرتبطة بزيادة معدل دوران العمل والتقليل من السلوكيات السلبية المصاحبة لإدراك الفرد لانتهاك العقد النفسي.

5- منهج البحث:

1/5- يتمثل منهج البحث فيما يأتي:

اعتمد في إنجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الخطوات الآتية:

1/1/5- تكوين الإطار النظري للبحث، عن طريق الاطلاع على المراجع والدوريات العربية والأجنبية والتقارير والبحوث والدراسات المتعلقة بموضوع البحث.

2/1/5- القيام بدراسة ميدانية هدفت إلى توفير البيانات اللازمة لاختبار الفروض؛ وذلك عن طريق:

أ- المقابلات الشخصية مع أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة.

ب- الاستقصاء الذي وُزِعَ على أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة.

3/1/5- تصميم استمارة الاستقصاء:

صُمِّمَت استمارة الاستقصاء من قِبل الباحثين بالاعتماد على الكتب والمراجع والدوريات المتصلة بموضوع البحث، والدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع العقد النفسي والنية في ترك العمل (2010 Ohanna & Meyer, 2011 Jafri, 2011 Cassar & Briner).

وقد اشتملت الاستمارة على ثلاثة أقسام: القسم الأول وصف المتغيرات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

أما القسم الثاني فتكوّن من تسع عبارات (1-9) قاست إدراك العاملين (أعضاء الهيئة التدريسية) لموضوع انتهاك الجامعة لبنود العقد النفسي.

أما القسم الثالث: فتكوّن من أربع عبارات (10-13) قاست نية العاملين (أعضاء الهيئة التدريسية) في ترك العمل في الجامعة التي يعملون بها حالياً.

هذا وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس البنود الذي راوحت درجاته بين الخمس درجات التي تقابل الخيار "موافق جداً" والدرجة الواحدة المقابلة للخيار "غير موافق أبداً".

وتم التأكد من صدق المقياس وثباته من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء، وبناءً عليه عُدلت بعض البنود، كما أخضع المقياس (الاستبانة) لتحليل " ألفا كرونباخ " الذي يقيس ثبات المقياس وصدق الاتساق الداخلي للبنود، بحيث كانت قيم معامل ألفا التي حُسِبَت على أساس الاستبانات الموزعة كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) معاملات ألفا كرونباخ لمقاييس المتغيرات

المتغير	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
انتهاك العقد النفسي	9	94.0%
العلاقة مع الزملاء	4	76.5%

وبالإشارة إلى الجدول السابق نجد أن قيم معامل ألفا تجاوزت 70% وهي قيم مقبولة إحصائياً.
2/5- مجتمع الدراسة وعينته:

قام الباحثان بتطبيق البحث على أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات السورية الخاصة الموجودة في ريف درعا، ويعود سبب اختيار للمجال الجغرافي في ريف درعا كمجال للتطبيق نظراً إلى وجود عدد لا بأس به من الجامعات الخاصة فيها، وهي (الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، الجامعة العربية الدولية الخاصة، الجامعة السورية الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، جامعة اليرموك الخاصة).

وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في هذه الجامعات بلغت 127 مفردة وزعت الاستبيانات عليها واسترجعت كاملة، وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

6- متغيرات الدراسة:

1/6- المتغيرات المستقلة: انتهاك العقد النفسي.

2/6- المتغيرات التابعة: النية في ترك العمل.

7- أسلوب تحليل البيانات:

اعتمد الباحثان على الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج SPSS للتأكد من صحة فروض الدراسة، إذ استخدم:

- الجداول المتقاطعة والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) لقياس الفروق بين المجموعات، واختبار "توكي" (Tukey) أحد أساليب المقارنات البعدية (Post Hoc Comparison).
- اختبار "ت" للفروق بين عينتين مستقلتين.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

8- الدراسات السابقة:

قام الباحثان باستعراض عدد من الدراسات التي قاربت الموضوع من زوايا مختلفة، واستعراض رأي الباحثين في كيفية التصدي لهذه الإشكالية. ولن نسهب في عرض الدراسات رغم أهمية جوانبها المختلفة وإنما نكتفي بما يهمننا فيها لدراستنا. وقد رتبنا من الأحدث إلى الأقدم لتبيان كيفية تطور نظرة الباحثين إلى هذا الموضوع.

1/8 - دراسة (Calisir, et al) (2011)¹

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير العوامل المسببة لضغط العمل (غموض الدور، وتعارض الأدوار، وعبء العمل، وتوازن الحياة العائلية والمهنية للعامل) وكذلك تأثير الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي عند عمال الـ IT في تركيا ونيتهم في ترك العمل، وقد استخدم نموذج المعادلات الهيكلية من أجل تشخيص العوامل التي تقود العاملين إلى مغادرة العمل أو اتخاذ القرار بذلك، طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من 204 موظفين، وأظهرت النتائج أن نية الشخص في ترك العمل تُفسر من خلال الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، فضلاً عن أن غموض الدور وضغط العمل يمارسان تأثيراً سلبياً وغير مباشر في النية في ترك العمل.

2/8 - دراسة (Tsu-Yin Wu, et al) (2011)²

تناولت هذه الدراسة تقصي الضغوط المرتبطة بالعمل عند الممرضات المؤهلات ودراستها، وتشخيص العوامل المؤثرة في مستويات الضغط لديهن فضلاً عن العوامل المشجعة على ترك العمل، وقد حُصرت هذه العوامل بـ (النوع، وطبيعة العمل، والقسم أو وحدة العمل، ومدة العمل، ومدة التأهيل، والإشراف). أظهرت نتائج الدراسة أن الممرضات الشابات أكثر احتمالاً للتعرض لضغوط العمل. وأن من العوامل المسببة لضغوط العمل التي أظهرت ارتباطاً دالاً إحصائياً ومعنوياً عند عينة الدراسة مع النية في ترك العمل هي فقط تجهيزات العمل (بيئة العمل المادية).

3/8 - دراسة (V. Cassar & R. B. Briner,) (2011)³

اختبرت هذه الدراسة الدور الوسيط لمستوى عدم الوفاء بالتزامات العقد النفسي في العلاقة بين انتهاك أو كسر العقد النفسي وبين كل من الولاء العاطفي والولاء المستمر وإلى أي حد تتأثر هذه العلاقة الوسيطة في مستوى عدم التوازن في التبادلات والعلاقات المتبادلة داخل عينة من 103 من رجال البيع.

1 Feith Clisir ; Cigdem A. Gumussoy ; Ibrahim Iskin, "Factors Affection Intention to Quit Among IT Professionals in Turkey", *Personnel Review*, Vol. 40, No. 4, 2011, pp. 514-533.

2 Tsu-Yin Wu ; Diane Porretta Fox ; Carmen Stockes ; Cynthia Adam, " Work Related Stress and intention to Quit in Newly Graduated Nurses", *Nurses Education Today*, 2011.

3 Vincent Cassar ; Rob Briner, "The Relationship Between the Psychological Contract Breach and Organizational Commitment: Exchange Imbalance as A Moderator of the Mediating Role Of Violation", *Journal Of Vocational Behavior*, Vol. 78, 2011, pp. 283-289.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى عدم الوفاء بالالتزامات العقد النفسي يتوسط العلاقة بين انتهاك العقد النفسي و الولاء التنظيمي. وكذلك بيّنت النتائج أن إدراك الأفراد لعدم التوازن و الخلل في التبادلات التنظيمية تتوسط هذه العلاقة.

4/8 - دراسة (Md. H. Jafri) (2011)⁴

صممت هذه الدراسة لاختبار تأثير إدراك العاملين في انتهاك العقد النفسي في الولاء التنظيمي للعاملين. وأجريت الدراسة الميدانية على عينة من 85 عاملاً في مستوى الإدارة الوسطى في مصرف خاص في شمال دلهي. وقد استُخدمت تحليلات الارتباط ومعادلة الانحدار المتعدد على البيانات المجمعة من عينة البحث.

أظهرت النتائج أن إدراك العامل لانتهاك العقد النفسي يؤثر تأثيراً كبيراً في مستوى ولاءه. كما أظهرت النتائج أن العاملين في مستوى الإدارة الوسطى يدركون عملية انتهاك العقد النفسي المبرم بينهم وبين المنظمة.

وبالنتيجة أوصت هذه الدراسة بوجود فهم العقد النفسي وإدارته داخل منظمات الأعمال بحيث لا يشعر العمال بانتهاك هذا العقد الذي له آثاره السلبية ليس على مستوى الولاء وحسب، وإنما على مستوى الأداء أيضاً.

5/8 - دراسة (Neil Conway et al.) (2011)⁵

هدفت هذه الدراسة إلى التحري هل تؤثر التغيرات في عملية انتهاك العقد النفسي أو إنجازها في اتجاهات العاملين في منظمات العمل؟ وكذلك في جودة المخرجات.

أظهرت نتائج الدراسة أن انتهاك العقد النفسي له آثاراً سلبية على صعيد اتجاهات وسلوكيات العاملين بيّنت النتائج علاقته السلبية الدالة معنوياً وإحصائياً مع كل من الرضا والولاء والروح المعنوية للعاملين. في حين بيّنت النتائج ضعف تأثير إنجاز العقد النفسي في المتغيرات نفسها إذ إنّ تأثيره إيجابي ولكنّه بسيط جداً.

4 Md. Hassan Jafri, "Influence of Psychological Contract Breach on Organizational Commitment", *Synergy*, Vol. IX, No. 11, 2011, pp. 19-30

5 Neil Conway ; David Guest ; Linda Trenberth, " Testing the Differential Effects of Changes in Psychological Contract Breach and Fulfillment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79, 2011, pp. 267-276.

6/8 - دراسة (Hemdi & Abdul Rahman، 2010)⁶

هدفت الدراسة إلى دراسة العقد النفسي كمدخل وأداة لفهم علاقة التوظيف للمديرين العاملين في مجال الضيافة والفنادق، كما عملت على دراسة العلاقة بين العقد النفسي والولاء العاطفي، والرغبة بالمغادرة لدى مديري الفنادق. وطُبِّقَت الدراسة على (22) فندقاً من الفنادق الموجودة في ماليزيا، وبلغ عدد أفراد العينة (N= 411) مديراً .

أظهرت الدراسة أن العقد النفسي يؤدي دوراً مهماً في التأثير في الولاء العاطفي والرغبة بالمغادرة بالنسبة لمديري الفنادق، كما أظهرت النتائج أنه يمكن استخدام العقد النفسي كأداة مهمة وقاعدة أساسية لتنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية في مجال صناعة الضيافة .

7/8 - دراسة (M. R. Parzefall & J. Hakanen، 2010)⁷

هدفت هذه الدراسة من خلال استخدام نموذج (مصادر طلب العمل) إلى اختبار الصفات الداعمة والصحية، وكذلك المحفزة لعملية الوفاء بالتزامات العقد النفسي وإنجازه. وأجريت هذه الدراسة على عينة من 178 عاملاً باستخدام أسلوب المعادلات الهيكلية.

أظهرت نتائج الدراسة أن إنجاز العقد النفسي والوفاء بالتزاماته يمارس تأثيراً إيجابياً وصحياً في العاملين والمنظمة معاً، إذ إنَّ إنجاز العقد النفسي يقود إلى الاندماج في العمل الذي بدوره يؤدي إلى زيادة في مستوى الولاء العاطفي، ويقلل من معدل دوران العمل، ويقلل من ردود الأفعال السلبية عند العاملين؛ وكذلك يرفع من الروح المعنوية عندهم.

8/8 - دراسة (M. Ohana & M. Meyer، 2010)⁸

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين العدالة التوزيعية، العلاقات المتبادلة داخل المنظمة بين القادة والمرؤوسين، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي والنية في ترك العمل في المشاريع الخيرية والاجتماعية. طُبِّقَت هذه الدراسة على عينة من 101 عامل دائم في 27 مشروعاً اجتماعياً في فرنسا.

6 Mohamad Abdullah Hemdi and Nurzeti Abdul Rahman, "Turnover of Hotel Managers: Addressing the Effect of Psychological Contract and Affective Commitment", **World Applied Sciences Journal**, Volume 10 (Tourism & Hospitality), 2010, pp. 1-13.

7 M.R. Parzefall and Jari Hakanen, "Psychological Contract and its Motivational and Health-Enhancing Properties", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 25, No. 1, 2010, pp. 4-21.

8 Marc Ohanna and Maryline Meyer, "Should I Stay or Should I Go Now? Investigation the Intentions to Quit of the Permanent Staff in Social Enterprises". **European Management Journal**, Vol. 28, 2010, pp. 441-454.

أظهرت النتائج أن العدالة التوزيعية لم تكن مرتبطة بالالتزام التنظيمي أو بالرضا الوظيفي. في حين كان الدور الأكبر للقادة والمشرفين في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين من خلال حساسيتهم الكبيرة لمشكلاتهم الاجتماعية فضلاً عن سعيهم الدائم في خلق مناخ تنظيمي مناسب الذي أثر تأثيراً كبيراً في تقليل رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها.

9/8 - دراسة (Meyer & al., 2009)⁹

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تصورات الموظفين واعتقاداتهم نحو العقد النفسي والولاء العاطفي والمعياري نحو المنظمة.

اعتمدت الدراسة أسلوب المقابلة، إذ عمد الباحثون إلى تطبيق الاستبيانات على عينتين منفصلتين، بلغت عينة الدراسة الأولى /N=301/ والعينة الثانية /N=147/ .

توصلت الدراسة إلى:

- أسهمت تصورات الموظفين حول سمات العقد النفسي فيما بعد بصياغة التصورات حول أنماط العقد (الترابطي والتبادلي) والإنجاز الكامل للتوقعات المعيارية والعاطفية للالتزام.
- هناك علاقة بين الولاء التنظيمي (العاطفي والمعياري) وأبعاد العقد النفسي، إذ عبّر الموظفون عن مستويات عالية من الولاء العاطفي والمعياري عند إدراكهم لعقدهم النفسي على أنه عقد طويل الأمد، ملموس، واقعي، وقابل للتفاوض وأساسه الثقة (العقد العلائقي)، في حين عبّر الموظفون عن مستويات منخفضة من الولاء عندما نظروا إلى عقدهم النفسي على أنه عقد قصير الأمد، مفروض، وغير عادل (العقد التبادلي).

10/8 - دراسة (Stasch, 2009)¹⁰

هدفت الدراسة إلى بحث وتحري مفهوم العقد النفسي وأثره في ارتباط العمال المهندسين واندماجهم بمنظمتهم. كما حاولت الدراسة أيضاً تعرّف العوامل الجوهرية والعناصر الأساسية التي تؤدي دوراً مهماً في ارتباط العمال المهندسين .

9 McInnis, K. J., Meyer, J. P., & Feldman, S., "Psychological Contracts and their Implications for Commitment: A Feature-Based Approach". *Journal of Vocational Behavior*, 2009, 74, 165-180.

10 Kevin Stasch, 2009, The Role of The Psychological Contract and its Influence on Engineers' Worker Engagement, Thesis for Master In Business Administration in University Of Pretoria, 2009

طُبِّقَت الدراسة على المهندسين العاملين في قطاع المشروعات الهندسية الكبرى أو في المؤسسات الاستشارية الهندسية في جنوب إفريقيا. إذ بلغت عينة الدراسة (85) مهندساً. أظهرت نتائج الدراسة أنه مع أن أفراد العينة عبّروا عن ارتباطهم واندماجهم بعملهم إلا أنهم أظهروا ميلاً للبحث الدائم والمستمر عن فرص لتطوير أنفسهم ومهاراتهم وخبراتهم الوظيفية لتناسب مع متطلبات سوق العمل. كما أظهرت النتائج بعض التناقض، إذ عبّر أفراد العينة عن ميلهم للرضا عن عروض التوظيف الحالية، وبالمنافع والمكافآت والفوائد التي يحصلون عليها .

اقترحت الدراسة أن تنوع قطاع الهندسة وتطوره من وقت إلى آخر، أدى إلى فرض بعض الاختلاف والتباين بين المهندسين، هذا الاختلاف والتنوع الداخلي يمكن أن يستخدم في خلق نوع من التحدي المستمر والدائم بين المهندسين .

11/8 - دراسة (L. Lemire & T. Saba، 2005)¹¹

هدفت الدراسة إلى شرح آثار انتهاك العقد النفسي وتفسيره في الولاء التنظيمي عن طريق دراسة مقارنة بين منظمة عامة أخرى خاصة في كندا.

أظهرت نتائج الدراسة أن الفروق بين المنظمتين العامة والخاصة من ناحية انتهاك العقد النفسي كانت ضعيفة. كما أظهرت نتائج تحليل الاحتمال المتعدد أن انتهاك العقد النفسي يفسر جزءاً مهماً من التنوع والاختلاف في مستوى الولاء العاطفي والأخلاقي، وأن بعض المتغيرات الشخصية والفردية مثل (أسس المسار الوظيفي وتوجيه المسار الوظيفي والقدرة على التحكم والسيطرة على العمل (the locus of control)) تمارس هذه المتغيرات التأثير الأكبر في الولاء التنظيمي.

12/8 - دراسة (Lucy Firth et al.، 2003)¹²

سعت هذه الدراسة إلى استقصاء العوامل المحددة للنية في ترك العمل. واختيار نموذج أو موديل يتضمن بعض المتغيرات الوسيطة.

11 Louise Lemire and Tania Saba, "Le Contrat Psychologique et l'engagement organisationnel : exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée", **XIVieme Conference International de Management Strategique**, Pays de La Loire, Angers, 2005

12 Lucy Firth ; David J. Mellor ; Kathleen A. Moore and Claude Louquet, "How Can Managers reduce Employee Intention to Quit? ", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 19 , No. 2, 2004, PP. 170-187.

وقد سُئل 173 مندوباً للمبيعات عن طريق استبانة تقيس كلاً من المتغيرات الآتية (الانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي، وضغوط العمل، ودعم المشرفين المباشرين، وحجم السيطرة والتحكم بالعمل، وتقدير الذات وكذلك إدراك العوامل المسببة للضغط) وربط تلك المتغيرات بالنية في ترك العمل.

أظهرت نتائج الدراسة أن الدعم العاطفي من قبل المشرفين المباشرين، وكذلك تقدير الذات يتوسط العلاقة أو الأثر للعوامل المسببة لضغوط العمل ولردود الأفعال تجاهها، والرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي وبين النية في ترك العمل.

وأوصت هذه الدراسة بأنه لتقليل النية في ترك العمل، ومن ثمّ تقليل معدل دوران العمل يحتاج المديرون إلى المراقبة والمتابعة الفعالة لأعباء العمل والعلاقات بين المشرفين والمروّوسين من أجل تخفيض وإدارة الضغوط في العمل. كما يحتاج المديرون أيضاً إلى مراقبة و متابعة كل من مصادر الرضا والانتماء والولاء الضمنية والظاهرة.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لبعض متغيرات الدراسة: (العقد النفسي بأبعاده، والنية في ترك العمل) إذ تناولتها في الدراسات السابقة جميعها أو بشكل مفرد، وتختلف معها من جانب البيئة التي طبقت الدراسة فيها فضلاً عن عينة الدراسة التي شملت أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السورية الخاصة.

9. الإطار النظري للبحث:

في إطار التمهيد للدراسة الميدانية فإن هذا الجزء يهدف إلى تقديم بعض المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة وتعريفها وتوضيح علاقاتها ودرجة أهميتها ، مع الإشارة إلى أهم عناصرها.

1/9- مفهوم العقد النفسي:

بشكل عام، إن العقد النفسي يمثل نظرية تسمح لنا بدراسة التبادل الاجتماعي وفهمه (Coyle et Conway، Shapiro، 2004، 2002)¹³ فضلاً عن أن العقد النفسي قد ولد ليعبر عن وجود علاقة بين

13 COYLE-SHAPIRO, J. and NEUMAN J. (2004). «The psychological contract and individual differences: : The role of exchange and creditor ideologies.» *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64, 2004, p. 150. CONWAY N. et BRINER R.B. (2002), «A daily diary of study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises», *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 23, No. 3, 2002, p. 287.

طرفين : العامل من جهة والمنظمة أو رب العمل من جهة أخرى. ويرجع العقد النفسي إلى معتقدات الأفراد أو إدراكهم فيما يتعلق بالالتزامات المتبادلة بين العاملين وبين منظمات العمل. فهو يمثل الاعتقادات المبنية على الوعود اللفظية أو الضمنية فيما يتعلق باتفاقية تبادل مبرمة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها. وهذا ما تؤيده (Rousseau et Tijoriwala، 1998) ¹⁴ عندما تقول: إنه يمكن إرجاع العقد النفسي في علاقات العمل إلى الاعتقاد بوجود الالتزامات المشتركة والمتبادلة بين الشخص وبين طرف آخر مثل رب العمل.

إن التعريف الأكثر تداولاً وإجماعاً من قبل الباحثين المهتمين بهذا المفهوم الجديد (العقد النفسي) هو الذي قدمه كل من Rousseau & Robinson، (1994) ¹⁵ اللذين عرفا العقد النفسي بأنه (مجموعة من التوقعات الضمنية بين أعضاء منظمة ما وبين مديريهم، وتحديد أدق يعبر العقد النفسي عن الوعود والالتزامات المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل).

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الالتزامات المدركة خلال العقد النفسي أكثر أهمية فيما يتعلق بالاتجاهات والسلوكيات التي يتبناها من العمال من العناصر الرسمية والمعلنة في اتفاقية العقد الرسمي المبرم بين الطرفين.

2/9 - أنماط العقد النفسي:

إن تقديم مفهوم وكذلك قياس العقد النفسي كان محط خلاف بين الباحثين حتى نهاية التسعينيات، فقد ركز كل من (Rousseau et Tijoriwala، 1998) ¹⁶ على مسألة تعدد أبعاد مفهوم العقد النفسي الأمر الذي قادهما إلى صياغة نموذج يحدد الأبعاد الأساسية للعقد النفسي التي يمكننا عرضها كما يأتي:

1/2/9 - العقد النفسي التبادلي (Transactional Psychological Contract): الذي يتميز بأنه عقد قصير الأمد وبمستوى ضعيف من الالتزام المتبادل بين طرفي العقد (العامل والمنظمة أو رب العمل). إذ يشير العقد التبادلي إلى أن الموظف يقوم بعملية التفاوض حول الموارد الاقتصادية (كالأجور، والزيادات، والحوافز، وأوقات العطل، والفوائد الصحية) التي تميل إلى أن تكون غير ثابتة وتقوم على أساس المصلحة الذاتية، وتحدد المسؤوليات بدقة، والتركيز على المدى القصير في العلاقات.

14 ROUSSEAU, D.M. et TIJOTIWALA S.A (1998)., « Assessing psychological contracts : issues, alternatives and measures», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 1998, p. 173.

15 ROBINSON, S.L.; ROUSSEAU, D.M. (1994), « Violating the psychological contract: Not the exception but the norm», *Journal of Organization Behaviour*, vol. 15, p. 245-259

16 ROUSSEAU, D.M. et TIJOTIWALA S.A (1998). مرجع سبق ذكره.

هذا يعني أنه من المرجح أن تسفر هذه العقود عن انخفاض في الولاء وزيادة الشعور بالاغتراب لدى الموظف مع رغبة عالية في مغادرة المنظمة ومستويات متدنية من الالتزام .

2/2/9- العقد النفسي العلائقي (Relational Psychological Contract): مقارنة بالعقد التبادلي، يعتمد العقد العلائقي على الاستثمار العاطفي والتبادل الاجتماعي، مثل الولاء والثقة الاجتماعية والعاطفية. ويمكن تعريف العقود العلائقية بأنها: العقود التي تكون فيها العلاقة بين الموظف ورب العمل أمراً بالغ الأهمية، تقوم على المصلحة الجماعية، وترتكز بشكل أقل على التبادلات المالية، وتتصف بأنها طويلة الأمد وتخضع لاعتقادات الأفراد، وتستند إلى التبادلات الاجتماعية - العاطفية غير الاقتصادية. وتتصف بالالتزام عاطفي عالي المستوى ودرجات عالية من التكامل والاستقرار في البنى والاحترام لتقاليد وقيم المنظمة.

3/9- انتهاك العقد النفسي (Violation of the Psychological Contract):

يعدُّ انتهاك العقد النفسي أمراً شائعاً، إذ إنَّ العديد من الموظفين قادرين على تشخيص الحالات التي يدركون فيها أن المنظمة لم تلتزم بالإيفاء بوعودها ، في حين أنهم التزموا بإتجاز الوعود المتعلقة بهم. كما أنه يشير إلى خلل في شروط العقد وبنوده، في حين أن الوفاء يدلُّ على درجة الجدية في الالتزام بتنفيذ العقد النفسي ، من جهة أخرى يعدُّ انتهاك العقد النفسي تجربة عاطفية تثير ردود الأفعال السلبية و الحادة. ويمكننا تبني تعريف انتهاك العقد النفسي لـ¹⁷ (Morrison & Robinson, 1997, P. 230) كما يأتي: (هو مزيج من مشاعر خيبة الأمل و الغضب ، والمرارة والاستياء ، والسخط والامتعاض التي تنبثق من اعتقاد الفرد بأنه قد تعرض للخيانة، أو سوء المعاملة. ومع أنه تجربة عاطفية، إلا أنه ينشأ من عملية التفسير ذات الطبيعة المعرفية و الإدراكية).

4/9- نتائج انتهاك العقد النفسي:

أظهرت العديد من الدراسات لـ Rousseau et Robinson أن انتهاك العقد النفسي ينعكس بصورة سلبية على معظم السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة؛ وذلك لأن العاملين الذين يشعرون أن المنظمة أو رب العمل قاما بخيانتهم. يمكن اختصار أهم نتائج انتهاك العقد النفسي بتدني الثقة والرضا ومستوى الكفاءة في الأداء، فضلاً عن تدنٍ في رغبة العاملين بالبقاء داخل المنظمة التي خلت ببنود العقد النفسي.

17 MORRISSON, E.W.L ROBINSON, S.L. (1997), « When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops» *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 226-256.

5/9 - العوامل المحددة للعقد النفسي:

إن العقد النفسي - كما أشرنا سابقاً - يرتكز على الإدراك للالتزامات المشتركة والمتبادلة التي تشخص علاقة العمل بين طرفي العقد. لذا فإن السعي الدائم للوفاء بهذا العقد وإنجازته بالشكل المتوقع من الطرفين (العامل والمنظمة) يستوجب من كلا الطرفين احترام الالتزامات والتعهدات التي تشكل العوامل المحددة للعقد النفسي التي يمكننا استعراضها كما يأتي:

1. التزامات رب العمل وتعهدهاته: التي تعبر عن توقعات العاملين إزاء قيامهم بأي تصرف أو أداء مميز، إذ يتوقع العامل قيام رب العمل برد فعل إيجابي تجاهه كنتيجة لهذا الأداء التي تعبر عما أسميناه بتعهدات رب العمل. وبحسب الأدبيات فإن أهم تعهدات رب العمل ترتبط بالتعويضات، وتطوير المسار المهني، وضمان العمل واستقراره مدة طويلة، ومحتوى العمل، والتدريب والتطوير، وأخيراً موضوع ضمان التوازن بين الحياة المهنية والعائلية للعامل.
2. التزامات العامل وتعهدهاته: كما هو الحال بالنسبة إلى رب العمل فإن على العامل أن يحترم بدوره بعض النقاط التي تعهد بها ضمناً تجاه رب العمل (المنظمة) والتي يبرز أهمها بحسب الأدبيات في هذا السياق في النقاط الآتية: (مضمون العمل والأداء، وتطوير الذات، والولاء، والأعمال الطوعية)

6/9 - مفهوم النية في ترك العمل وتعريفه:

قام العديد من الباحثين بالتركيز على مسألة النية في ترك العمل خلال السنوات الأخيرة (et Signh, (Kristen 2010¹⁸; Gurthri, 2001; Cossette, 2002; Mobley, 1982

يمكننا تعريف النية في ترك العمل بشكل عام بأنها النية عند موظف أو عامل ما في وضع حد نهائي طوعاً لعلاقة العمل التي تربطه بالمنظمة التي يعمل بها. وحديثاً عرّف Colle¹⁹ (2006) النية في ترك العمل بأنها أحد الاتجاهات التي تقود إلى الانقطاع في الانتماء إلى نظام اجتماعي ما بمبادرة حصرية وشخصية من العامل.

18 K. KRISHNAN S. et SINGH M. (2010), « Outcomes of intention to quit of Indian IT professionals », *Human Resource Management Review*, Vol. 49, Issue 3, p. 421-437.

19 COLLE R. (2006), « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination », Thèse de doctorat, CEROG- IAE d'Aix-en-Provence.

بشكل رئيسي الأدبيات جميعها تعبر عن هذه الظاهرة بالنية في ترك العمل. وهذا ربّما لن يضمن تحول هذه النية إلى سلوك فعلي إلا بتوافر دوافع وعوامل مساعدة على ذلك.

7/9 - نتائج النية في ترك العمل:

بعيداً عن الحديث عن النتائج السلبية لمعدل دوران العمل المرتفع على المنظمة التي تتمثل بالتكلفة التي يمكن إنفاقها من أجل تعويض النقص في العمالة، خصوصاً إذا كان المغادرون من أصحاب الكفاءات والمهارات العالية، وكذلك تأثير مغادرة الأشخاص في العاملين الباقين داخل المنظمة من ناحية تدني روحهم المعنوية مستوى الرضا الوظيفي وانخفاض في الأداء أيضاً، يمكننا تصور أن العاملين الذين لديهم النية في ترك العمل (حتى لو أن نيتهم لم تتحول إلى تصرف حقيقي) يظهرون العديد من السلوكيات التي يمكن أن تضر بالمنظمة (Kristen et Singh, 2010)²⁰. على سبيل المثال تشير الدراسات والأدبيات في هذا السياق إلى إمكانية زيادة معدل الغياب عند وجود النية في ترك العمل. فضلاً عن ذلك، فإن العامل الذي لديه النية في ترك عمله سيكون أقل ارتباطاً وانتماءً بالمنظمة التي يعمل بها وسيتمتع بمستوى رضا منخفض (Suazo, 2008)²¹. وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن العاملين الذين لديهم نية في ترك العمل يمكن أن يظهروا بشكل متعمد مستوى منخفضاً من الأداء مع امتلاكهم للمؤهلات المطلوبة للعمل. وأخيراً يجب لفت النظر إلى أن السلوكيات والتصرفات السلبية التي يظهروها الأفراد الذين لديهم نية في ترك العمل يمكن أن تؤثر أيضاً في الروح المعنوية وفي التصرفات والسلوكيات لزملائهم الباقين في المنظمة (Kristen et Singh, 2010)²².

8/9 - العوامل المحددة للنية في ترك العمل:

منذ الثمانينيات من القرن الماضي بينت عدة دراسات العوامل التي يمكن أن تؤثر في النية في ترك العمل. بشكل عام، يمكننا تقسيم العوامل المحددة للنية في ترك العمل إلى ثلاث فئات رئيسية:

1- العوامل الاجتماعية والاقتصادية:

تمثل هذه العوامل المحددات التي تقع خارج نطاق سيطرة الفرد العامل. من أبرز هذه العوامل الشروط الاقتصادية للسوق، مثل: معدل التضخم ومعدل البطالة فضلاً عن مستوى العرض

20 K. KRISHNAN S. et SINGH M. (2010), مرجع سبق ذكره.

21 SUAZO M.M. (2008), «The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors», *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, No. 2, 2008, p. 136.

22 K. KRISHNAN S. et SINGH M. (2010), مرجع سبق ذكره.

والطلب... الخ (Haines et Jalette, 2010)²³. كما يمكن عدُّ التركيبة المعقدة والمختلطة للشريحة القادرة على العمل من السكان أحد العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي لها أثر أيضاً في النية في ترك العمل.

2- العوامل الفردية:

تؤدي العوامل الفردية دوراً مهماً في تفسير ظاهرة النية في ترك العمل. في هذا السياق تشير الدراسات والأدبيات إلى أهمية الأثر الذي تمارسه بعض العوامل الديمغرافية مثل (العمر، والجنس، والأقدمية، والحالة العائلية، ودرجة التعليم، فضلاً عن عوامل مرتبطة بمهارات العامل وقدراته، وكذلك بمستوى ارتباطه والتزامه بالعمل الذي يؤديه. يتضح من خلال تقارير ونتائج الدراسات السابقة (Guest, 2004)²⁴ أن العمال الأكبر سناً يقدمون مستوى منخفضاً من النية في ترك العمل مقارنة بأقرانهم الأقل سناً. إذ يكون العاملون الشباب أكثر مرونة وقابلية للحركة لأن مسؤولياتهم العائلية قليلة، وكذلك -في معظم الأحيان- يشغل الشباب مناصب إدارية قليلة الأهمية.

3- العوامل التنظيمية:

تمارس العوامل التنظيمية دوراً مهماً في شرح ظاهرة النية في ترك العمل وتفسيرها أيضاً. إذ تبين الدراسات والأدبيات تأثير حجم المشروع، والمعلومات المتاحة، والاتصالات التنظيمية، والدعم التنظيمي ودعم المديرين المباشرين... الخ على النية في ترك العمل عند العمال. فحجم المشروع مرتبط بالنسبة إلى بعض العاملين بفرص التقدم والتطور الممكنة على صعيد المسار المهني للعامل، ومن ثمَّ هناك علاقة سلبية بين زيادة حجم المشروع والنية في ترك العمل. بالنسبة إلى عامل الاتصالات التنظيمية فإن حقيقة أن يقوم العامل بالاتصال ونقل المعلومات داخل المنظمة التي يعمل بها يمارس من دون شك تأثيراً في نيته في ترك العمل. وكذلك يظهر أثر الدعم والرعاية الممارس من قبل المنظمة بشكل عام والمديرين المباشرين بشكل خاص على النية في ترك العمل أيضاً.

من العرض السابق يمكن القول: إنَّ هناك تنوعاً بأنماط العقد النفسي التي قد توجد في منظمات الأعمال التي لها تأثير مباشر في قرار الفرد العامل في الاستمرار في العمل أو في عدمه، وهذه

23 HAINES V. ET JALETTE P. (2010), «The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian nongovernmental sector», *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 63, No. 2, 2010, p. 228.

24 GUEST D.E. (2004), « The psychology of the employment relationship : An analysis based on the psychological contract», *Applied psychology review*, Vol. 53, No. 4, 2004, p. 541-555.

العوامل تختلف في تقييمها من فرد إلى آخر، ومن ثمَّ تختلف في قدرتها على التأثير باختلافها من جهة وتقييم الأفراد لها من جهة ثانية، وفي السطور الآتية سيحاول الباحثان اكتشاف مدى إدراك أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة السورية لمستوى انتهاك العقد النفسي وتأثيره في نيّتهم في ترك العمل .

10- القسم العملي:

1.10- تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات :

يعرض الباحثان فيما يأتي نتائج الدراسة الميدانية، إذ وُضِّحَتْ بدايةً خصائص عينة الدراسة التي يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (2)

توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية

النسبة %	العدد	البيان
63	80	الرتبة: - مدرس .
15.7	20	- أستاذ مساعد.
7.1	9	- أستاذ.
14.2	18	- قائم بالأعمال.
81.1	103	الجنس (النوع) : - ذكر.
18.9	24	- أنثى.
41.7	53	الخبرة : - أقل من سنة.
42.5	54	- من سنة حتى خمس.
15.7	20	- من 6 إلى 10
60.6	77	مصدر الشهادة : - أجنبية
18.1	23	- عربية.
21.3	27	- محلية.
85.8	109	المسمى الوظيفي: -هيئة تدريسية.
14.2	18	- هيئة فنية.
50.4	64	التفرغ: - كلي.
49.6	63	- جزئي.
%100	127	مجموع العينة

يوضح الجدول السابق ما يأتي:

- نسبة أعضاء هيئة التدريس برتبة مدرس هم الأكثر، إذ كانت نسبتهم 63%، تليهم رتبة أستاذ مساعد فقام بالأعمال فأستاذ.
- عدد الذكور يفوق عدد الإناث.
- النسبة الكبرى من عينة الدراسة لديها خبرة هي الفئة من سنة إلى خمس سنوات، وهو يتقاطع مع العمر الفعلي للجامعات الخاصة التي أسس معظمها منذ خمس إلى ست سنوات.
- بالنسبة إلى مصدر الشهادة يبين الجدول أن معظم مفردات العينة حاصلون على شهادات أجنبية.
- تقترب نسبة المتفرغين كلياً اقتراباً كبيراً من نسبة المتفرغين جزئياً.

2.10- اختبار الفرضيات:

1.2.10- اختبار الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية ومؤثرة بين انتهاك العقد النفسي عند أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة وبين نيتهم في ترك العمل.

قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل الاحتمال البسيط لاختبار تأثير انتهاك العقد النفسي كمتغير مستقل في نية أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة في ترك العمل كمتغير تابع، وأظهرت نتائج التحليل ما يأتي:

جدول رقم (3)

قيم معادلة الاحتمال البسيط للفرضية الأولى

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.600 ^a	.360	.355	.80307651	.360	70.369	1	125	.000	1.829

a. Predictors: (Constant)

b. Dependent Variable: نية ترك العمل

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence TInterval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1 (Constant)	-3.303E-17	.071		.000	1.000	-.141-	.141		
انتهاك العقد النفسي	.600	.072	.600	8.389	.000	.459	.742	1.000	1.000

a. Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 2

يتضح من الجدول أعلاه أن انتهاك العقد النفسي يؤثر تأثيراً مباشراً في نية أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة في سورية في ترك العمل إذ إن النموذج المقترح لمعادلة الانحدار دال إحصائياً بدلالة قيمة معامل F (0,000) كما أن قيمة معامل التحديد تعادل (0,60) وقيمة R square adjusted تعادل (0,353) وتعدُّ قيمة لا بأس بها إذ تعني بأن انتهاك العقد النفسي يفسر جزءاً مهماً من متغير النية في ترك العمل عند أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة في سورية إذا أخذنا بالحسبان وجود عوامل أخرى تؤثر في هذا المتغير كالراتب والتعويضات وظروف العمل... الخ.

2.2.10 - اختبار الفرضية الثانية:

لا توجد فروق جوهرية بين إدراك أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة السورية لانتهاك العقد النفسي بحسب المتغيرات الديمغرافية المأخوذة بالحسبان في الدراسة (العمر، والجنس، ومصدر الشهادة، ونوع التفرغ، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة). قام الباحثان باستخدام T-test من أجل اختبار الفروق بين المتوسطات، وكذلك استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين المجموعات بالنسبة إلى المتغيرات التي تأخذ أكثر من قيمتين، وقد أظهرت نتائج التحليل الآتية:

1. اختبار الفروق بالنسبة إلى متغير الجنس:

جدول رقم (4)

توزع إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذكور انتهاك	99	2.4602	.79856	.08026
إناث انتهاك	28	2.6667	.94281	.17817

جدول رقم (5)
قيم تحليل T Test لتحليل اختبار الفروق بحسب متغير الجنس
Independent Samples Test

Dependent variables	Statistics										
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper		
	انتهاك	Equal variances assumed	2.834	.095	-1.160	125	.248	-.20651	.17805	-.55889	.14587
	Equal variances not assumed			-1.057	38.630	.297	-.20651	.19542	-.60190	.18888	

يظهر الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين إدراك أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة لمدى انتهاك العقد النفسي بحسب متغير الجنس إذ كانت قيمة $t = 1.16$ عند مستوى المعنوية $0.05 < 0.248$ وهي غير معنوية ، ومن ثم نقبل الفرضية الفرعية الأولى، هذا ويدل متوسط الإجابات على تقارب كلا الجنسين في إدراكهم لمدى انتهاك العقد النفسي إذ بلغت متوسطات الإجابات بالنسبة إلى الذكور 2.46 وبالنسبة إلى الإناث 2.66. الذي يفسر عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين في إدراكهم لانتهاك العقد النفسي.

2. اختبار الفروق بالنسبة إلى متغير نوع التفرغ:

جدول رقم (6)

توزع إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير نوع التفرغ

Group Statistics				
التفرغ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
كلي	71	2.4554	.72695	.08627
جزئي	56	2.5694	.95371	.12745

جدول رقم (7)

قيم تحليل T Test لتحليل اختبار الفروق بحسب متغير نوع التفرغ

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
انتهاك	Equal variances assumed	4.263E0	.041	-.765-	125	.446	-.11405-	.14912	-.40917-	.18108
	Equal variances not assumed			-.741-	1.004E2	.460	-.11405-	.15390	-.41936-	.19127

يظهر الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين إدراك أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة لمدى انتهاك العقد النفسي بحسب متغير نوع التفرغ إذ كانت قيمة $t = 0.741$ عند مستوى المعنوية $0.05 < 0.460$ وهي غير معنوية، ومن ثم نقبل الفرضية الفرعية الثانية، وهذا يدل متوسط الإجابات على تقارب كلتا الفئتين (التفرغ الكلي والجزئي) في إدراكهم لمدى انتهاك العقد النفسي، إذ بلغت متوسطات الإجابات بالنسبة إلى التفرغ الكلي 2.45، وبالنسبة إلى التفرغ الجزئي 2.56. الذي يفسر عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتفرغين كلياً أو جزئياً في إدراكهم لانتهاك العقد النفسي. وهذا يدل على احترام الجامعات الخاصة لشروط التعاقد مع أعضاء الهيئة التدريسية مهما كان نوع التفرغ.

3. اختبار الفروق بالنسبة إلى متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (8)

توزع إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي

Group Statistics

	المسمى الوظيفي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
انتهاك	تدريسية	107	2.4756	.80757	.07807
	فنية	20	2.6667	.96461	.21569

جدول رقم (9)

قيم تحليل T Test لتحليل اختبار الفروق بحسب متغير المسمى الوظيفي

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
انتهاك	Equal variances assumed	.914	.341	-.941-	125	.348	-.19107-	.20301	-5.92858E-1	.21072
	Equal variances not assumed			-.833-	24.230	.413	-.19107-	.22939	-6.64265E-1	.28213

يظهر الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين إدراك أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة لمدى انتهاك العقد النفسي بحسب متغير المسمى الوظيفي (هيئة تدريسية، وهيئة فنية) إذ كانت قيمة $t = 0.941$ عند مستوى المعنوية $0.348 < 0.05$ وهي غير معنوية، ومن ثم نقبل الفرضية الفرعية الثالثة، هذا ويدل متوسط الإجابات على تقارب كل من أعضاء الهيئة التدريسية والفنية في إدراكهم لمدى انتهاك العقد النفسي إذ بلغت متوسطات الإجابات بالنسبة إلى أعضاء الهيئة التدريسية 2.47، وبالنسبة إلى أعضاء الهيئة الفنية 2.66. وهذا يدل على احترام الجامعات الخاصة لشروط التعاقد مع أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الفنية بحسب الفئة الوظيفية.

4. اختبار الفروق بالنسبة إلى متغير العمر:

جدول رقم (10) قيم اختبار Tukey لاختبار الفروق بحسب متغير العمر انتهاك

	العمر (I)	العمر (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	أقل من 40	من 40 إلى 45	.07745	.18117	.670	-.2812-	.4361
		من 46 إلى 50	-.55527-	.29398	.061	-1.1372-	.0266
		أكثر من 50	.42099*	.17734	.019	.0700	.7720
	من 40 إلى 45	أقل من 40	-.07745-	.18117	.670	-.4361-	.2812
		من 46 إلى 50	-.63272-*	.29888	.036	-1.2243-	-.0411-
		أكثر من 50	.34354	.18536	.066	-.0234-	.7105
	من 46 إلى 50	أقل من 40	.55527	.29398	.061	-.0266-	1.1372
		من 40 إلى 45	.63272*	.29888	.036	.0411	1.2243
		أكثر من 50	.97626*	.29658	.001	.3892	1.5633
	أكثر من 50	أقل من 40	-.42099-*	.17734	.019	-.7720-	-.0700-

من 40 إلى 45	-.34354-	.18536	.066	-.7105-	.0234
من 46 إلى 50	-.97626 [*]	.29658	.001	-1.5633-	-.3892-

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

تبيّن من الجدول السابق نتيجة مقارنة الفئات العمرية فيما بينها أن الفئة العمرية بين 46-50 هي الفئة الأكثر شعوراً بانتهاك العقد النفسي، ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الفئة تكون قد امتلكت من الخبرة ما يدفعها لانتظار توقعات أكثر مما تقدمه الجامعات الخاصة لهم مقارنة بالفئات العمرية الأخرى .

5. اختبار الفروق بالنسبة إلى متغير المرتبة العلمية:

جدول رقم (11)

قيم اختبار Tukey لاختبار الفروق بحسب متغير المرتبة العلمية

Multiple Comparisons

Dependent Variable: انتهاك

	الرتبة (I)	الرتبة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	مدرس	أستاذ مساعد	.02947	.21142	.889	-.3890-	.4480
		أستاذ	.55844 [*]	.26603	.038	.0319	1.0850
		قائم بالأعمال	-.12843-	.20713	.536	-.5384-	.2816
	أستاذ مساعد	مدرس	-.02947-	.21142	.889	-.4480-	.3890
		أستاذ	.52897	.31269	.093	-.0900-	1.1479
		قائم بالأعمال	-.15789-	.26440	.551	-.6813-	.3655
	أستاذ	مدرس	-.55844 [*]	.26603	.038	-1.0850-	-.0319-
		أستاذ مساعد	-.52897-	.31269	.093	-1.1479-	.0900
		قائم بالأعمال	-.68687 [*]	.30981	.028	-1.3001-	-.0736-
قائم بالأعمال	مدرس	.12843	.20713	.536	-.2816-	.5384	
	أستاذ مساعد	.15789	.26440	.551	-.3655-	.6813	
	أستاذ	.68687 [*]	.30981	.028	.0736	1.3001	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

نلاحظ من الجدول السابق نتيجة مقارنة فئات المرتبة العلمية فيما بينها أن مرتبة الأستاذ هي الفئة الأقل شعوراً بانتهاك العقد النفسي، ويمكن عزو ذلك إلى أن هذه الفئة تتاح لها شروط تعاقدية (ملموسة وغير ملموسة) تتناسب مع توقعاتها، في حين بقية المراتب العلمية ترى أنها تتحمل أعباء أكثر وبمميزات تعاقدية أقل تشعرهم بالغبن عند المقارنة بأعضاء الهيئة التدريسية بمرتبة الأستاذ. مع ملاحظة أنه توجد فروق بين المرتبتين (أستاذ وأستاذ مساعد) إلا أنها ليست معنوية.

6. اختبار الفروق بالنسبة إلى متغير الخبرة:

جدول رقم (12)

قيم اختبار Tukey لاختبار الفروق بحسب متغير الخبرة

Multiple Comparisons

Dependent Variable: انتهاك

	(I) الخبرة	(J) الخبرة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	أقل من سنة	من سنة حتى خمس	-.07265-	.16072	.894	-.4539-	.3086
		من 6 إلى 10	.06933	.22920	.951	-.4744-	.6130
	من سنة حتى خمس	أقل من سنة	.07265	.16072	.894	-.3086-	.4539
		من 6 إلى 10	-.14198	.22660	.806	-.3956-	.6795
	من 6 إلى 10	أقل من سنة	-.06933-	.22920	.951	-.6130-	.4744
		من سنة حتى خمس	-.14198-	.22660	.806	-.6795-	.3956

نلاحظ من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين أعضاء الهيئة التدريسية فيما يتعلق بشعورهم بانتهاك العقد النفسي تبعاً لمتغير الخبرة في العمل، ويفسر ذلك بأن تجربة الجامعات الخاصة في سورية لا تزال حديثة العهد نسبياً (بدءاً من عام 2005).

7. اختبار الفروق بالنسبة إلى متغير مصدر الشهادة:

جدول رقم (13)

قيم اختبار Tukey لاختبار الفروق بحسب متغير مصدر الشهادة

Multiple Comparisons

Dependent Variable: انتهاك

	(I) مصدر الشهادة	(J) مصدر الشهادة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	عربية	أجنبية	-.49727 [*]	.18876	.026	-.9451-	-.0495-
		محلية	.24810	.17398	.331	-.1646-	.6608
	أجنبية	عربية	.49727 [*]	.18876	.026	.0495	.9451
		محلية	.74537 [*]	.21970	.003	.2242	1.2665
	أجنبية	محلية	-.24810-	.17398	.331	-.6608-	.1646
		عربية	-.74537 [*]	.21970	.003	-1.2665-	-.2242-

* The mean difference is significant at the 0.05 level.

يتبين من الجدول السابق أن أعضاء الهيئة التدريسية الحاصلين على شهادات عليا من الدول العربية أكثر شعوراً بانتهاك العقد النفسي مقارنةً بزملائهم الحاصلين على شهادات عليا من دول أجنبية أو محلياً . ويمكن تفسير ذلك بأنهم عندما يقارنون أنفسهم بأصحاب الشهادات المحلية يقدرون أنهم يستحقون شروطاً تعاقدية أفضل ، وعند المقارنة بزملائهم أصحاب الشهادات ذات المصدر الأجنبي يرون شروطاً تعاقدية مماثلة.

11. النتائج والتوصيات:

11. 1. - نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية لهذه الدراسة توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها بما يأتي:

1.1.11- وجود أثر واضح لانتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة في سورية، وهذا ما اتضح من خلال قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين إذ بلغت (0.60)، وكذلك من خلال قيم معادلة الاحدار البسيط التي أوضحت أن انتهاك العقد النفسي يفسر جزءاً لا بأس به من نية أعضاء الهيئة التدريسية في ترك عملهم (0.36) وهذا يتفق مع دراسة كل من (Cassar & Briner, 2011) التي أظهرت أن عدم الوفاء بالتزامات العقد النفسي يتوسط العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والولاء التنظيمي.

2.1.11- عدم وجود فروق جوهرية في إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لانتهاك العقد النفسي بحسب متغيرات الجنس ونوع التفرغ والمسمى الوظيفي.

3.1.11- وجود فروق في إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لانتهاك العقد النفسي لصالح الفئة العمرية (من 46 - 50) مقارنةً بالفئات العمرية الأخرى.

4.1.11- إن أعضاء الهيئة التدريسية بمرتبة أستاذ هم الأقل شعوراً بانتهاك العقد النفسي مقارنةً بأقرانهم من بقية الرتب العلمية.

5.1.11- إن أعضاء الهيئة التدريسية من أصحاب الشهادات العليا ذات المصدر العربي هم الأكثر شعوراً بانتهاك العقد النفسي مقارنةً بالمصدر الخارجي أو المحلي للشهادات.

6.1.11- إن متغير الخبرة في العمل في الجامعات الخاصة لم يكن له أثر بالغ في إيجاد فروق جوهرية في إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لانتهاك العقد النفسي.

2.11- التوصيات:

بعد النتائج التي توصل إليها الباحثان في هذه الدراسة يرى الباحثان ضرورة لفت نظر القائمين على الجامعات الخاصة في سورية إلى النقاط الآتية ومحاولة أخذها بالحسبان:

Ø ضرورة الوفاء بشروط العقد المتفق والتزاماته عليه مع أعضاء الهيئة التدريسية بحسب توقعات الطرفين؛ لأن العقد النفسي لا يقل أهمية عن نظيره الرسمي والمكتوب من ناحية تأثيره في الأداء وفي النية في ترك العمل.

Ø ضرورة الانتباه إلى عدم التركيز في الوفاء بالتزامات العقد النفسي على معايير (الأقدمية العلمية أو مصدر الشهادة أو السن) لأنه في النهاية الذي يحكم العمل التدريسي يتمثل بكفاءة المدرس أكثر من المعايير السابقة الذكر.

Ø محاولة البحث عن معايير تزيد من التصاق أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة التي يعملون فيها، وتقلل من نيتهم في ترك العمل.

ملحق (1) الاستبانة التي استُخدمت في البحث

تحية طيبة وبعد ..

زميلي/زميلتي العزيز، يقوم الباحثان بإجراء دراسة ميدانية، بغرض تعرف العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والنية في ترك العمل عند أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات السورية الخاصة.

فندرجو التكرم من سيادتكم الإجابة بدقة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستقصاء، حتى تكون نتائج هذا البحث دقيقة وسليمة.

علماً بأن البيانات التي سوف تدلون بها ستكون موضع سرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم ..

الباحثان

د. عصام حيدر د. فداء ناصر

القسم الأول: نرجو من سيادتكم وضع إشارة (√) أو كتابة الإجابة المناسبة.

1. الجنس: ذكر أنثى .
2. الرتبة الأكاديمية
3. عدد سنوات الخبرة في الجامعة التي تعمل فيها حالياً
4. الدولة التي حصلت منها على شهادة الدكتوراه أجنبية عربية محلية .
5. طبيعة العقد المبرم مع الجامعة التي تعمل بها: سنة أو أقل أكثر من سنة .
6. العمر: أقل من 40 40-45 45-50 أكثر من 50 .
7. طبيعة العمل: عضو هيئة تدريسية عضو هيئة فنية .

القسم الثاني: نرجو من سيادتكم وضع إشارة (√) أمام العبارة التي تتناسب مع رأيكم.

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	معظم الوعود التي قامت بها الجامعة -التي أعمل بها- خلال مدة الاستقطاب تم الإيفاء بها لاحقاً.					
2	أشعر بأن الجامعة -التي أعمل بها- قد أنجزت الوعود جميعها التي وعدتني بها بعد توظيفي هنا.					
3	فيما بعد قامت الجامعة بعمل ممتاز ورائع فيما يتعلق بإنجاز وعودها وتنفيذها تجاهي.					
4	لم أتلق كل شيء وعدت به مقابل إسهاماتي في الجامعة التي أعمل بها.					
5	لم تف الجامعة -التي أعمل بها- بالعديد من وعودها تجاهي على الرغم من وفائي بالتزاماتي كلها تجاهها.					
6	أشعر بقدر كبير من الاستياء تجاه الجامعة التي أعمل بها.					
7	أشعر بأنه تمت خيانتني من قبل الجامعة التي أعمل بها.					
8	أشعر بأن الجامعة التي أعمل بها قد انتهكت العقد المبرم بيننا.					
9	أشعر بأنني محبط بشكل كبير من الطريقة التي عوملت بها من قبل الجامعة التي أعمل بها.					
10	أفكر دوماً بترك عملي الحالي داخل هذه الجامعة.					
11	عندما لا تتحقق شروط العمل التي أرغب بها، أفكر بشكل كبير أن أترك عملي الحالي.					
12	خلال العام القادم من المحتمل أن أبحث عن عمل في جامعة أخرى.					
13	صرفت مؤخراً كثيراً من الوقت في عملية البحث عن عمل آخر					

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم ..

المصادر والمراجع

1. COLLE R. « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination », Thèse de doctorat, CEROG- IAE d'Aix-en-Provence (2006).
2. CONWAY N. et BRINER R.B. «A daily diary of study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises», *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 23, No. 3, 2002, p. 287.
3. COYLE-SHAPIRO, J. and NEUMAN J. «The psychological contract and individual differences: : The role of exchange and creditor ideologies.» *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64, 2004, p. 150.
4. FEITH CLISIR ; CIGDEM A. GUMUSSOY ; IBRAHIM ISKIN, "Factors Affection Intention to Quit Among IT Professionals in Turkey", *Personnel Review*, Vol. 40, No. 4, 2011, pp. 514-533.
5. GUEST D.E. « The psychology of the employment relationship : An analysis based on the psychological contract», *Applied psychology review*, Vol. 53, No. 4, 2004, p. 541-555.
6. HAINES V. ET JALETTE P. «The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian nongovernmental sector», *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 63, No. 2, 2010, p. 228.
7. K. KRISHNAN S. et SINGH M. « Outcomes of intention to quit of Indian IT professionals », *Human Resource Management Review*, Vol. 49, Issue 3, 2010, p. 421-437.
8. KABANOFF, B., JIMMIESON, N.L., & LEWIS, M.J.; Psychological contracts in Australia: A 'fair go' or a 'not-so-happy transition'? In D. M. Rousseau & R. Stern (Eds.), *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives 2000*, (29-46). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
9. KEVIN STASCH, *The Role of The Psychological Contract and its Influence on Engineers' Worker Engagement*, Thesis for Master In Business Administration in University Of Pretoria, 2009
10. LOUISE LEMIRE and TANIA SABA, "Le Contrat Psychologique et l'engagement organisationnel : exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée", *XIVieme Conference International de Management Strategique*, Pays de La Loire, Angers, 2005
11. LUCY FIRTH ; DAVID J. MELLOR ; KATHLEEN A. MOORE And CLAUDE LOUQUET, "How Can Managers reduce Employee Intention to Quit? ", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 , No. 2, 2004, PP. 170-187.
12. M.R. PARZEFALL And JARI HAKANEN, "Psychological Contract and its Motivational and Health- Enhancing Properties", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, No. 1, 2010, pp. 4-21.
13. MARC OHANNA And MARYLINE MEYER, "Should I Stay or Should I Go Now? Investigation the Intentions to Quit of the Permanent Staff in Social Enterprises". *European Management Journal*, Vol. 28, 2010, pp. 441-454.

14. MCINNIS, K. J., MEYER, J. P., & FELDMAN, S., "Psychological Contracts and their Implications for Commitment: A Feature-Based Approach". *Journal of Vocational Behavior*, 2009, 74, 165-180.
15. MD. HASSAN JAFRI, "Influence of Psychological Contract Breach on Organizational Commitment", *Synergy*, Vol. IX, No. 11, 2011, pp. 19-30
16. MILLWARD, L. J. AND BREWERTON, P. M. ; Contractors and Their Psychological Contracts, *British Journal of Management*, 10, 1999, P. 253-274.
17. MOHAMAD ABDULLAH HEMDI And NURZETI ABDUL RAHMAN," Turnover of Hotel Managers: Addressing the Effect of Psychological Contract and Affective Commitment", *World Applied Sciences Journal*, Volume 10 (Tourism & Hospitality), 2010, pp. 1-13.
18. MORRISSON, E.W.L ROBINSON, S.L. « When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops» *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 1997, pp. 226-256.
19. Neil CONWAY ; DAVID GUEST ; LINDA TRENBERTH," Testing the Differential Effects of Changes in Psychological Contract Breach and Fulfillment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79, 2011, pp. 267-276.
20. ROBINSON, S.L.; ROUSSEAU, D.M. « Violating the psychological contract: Not the exception but the norm», *Journal of Organization Behaviour*, vol. 15, 1994, p. 245-259
21. ROUSSEAU D M. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* ,2 (2), 1989, 121 – 139.
22. ROUSSEAU, D.M. et TIJOTIWALA S.A. « Assessing psychological contracts : issues, alternatives and measures», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 1998, p. 173.
23. SUAZO M.M. «The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors», *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, No. 2, 2008, p. 136.
24. TSU-YIN WU ; DIANE PORRETTA FOX ; CARMEN STOCKES ; Cynthia Adam," Work Related Stress and intention to Quit in Newly Graduated Nurses", *Nurses Education Today*, 2011.
25. TURNLEY W H AND FELDMAN D C, the impact of psychological contract violation on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52, 1999, P. 187 - 206
26. VINCENT CASSAR ; ROB BRINER, "The Relationship Between the Psychological Contract Breach and Organizational Commitment: Exchange Imbalance as A Moderator of the Mediating Role Of Violation", *Journal Of Vocational Behavior*, Vol. 78, 2011, pp. 283-289.