

العقد النفسي: النظرية وآليات القياس

نبيل محمد الجعيدي • وأميمة سليم جهيمي •

ملخص

يتناول هذا البحث تحليل ومناقشة مفهوم العقد النفسي كأحد المفاهيم الحديثة والمؤثرة في أدبيات الإدارة والتنظيم. لذلك فإنه يتضمن مناقشة موسعة لمفهوم العقد النفسي والأبعاد التي يتكون منها، كما يعرض بالتحليل أيضاً فكرة اختراق العقد النفسي، مبيناً مسببات الاختراق ونتائجه. من جانب آخر، فإن البحث يستعرض أهم الطرق والمقاييس التي تستخدم في قياس العقد النفسي في منظمات الأعمال. حيث يتناول بالتحليل مقاييس المحتوى ومقاييس الاختراق. يقوم هذا البحث على استخدام آليات المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج وأفكار نظرية حول الظاهرة قيد الدراسة، لذلك فقد تم استخلاص عدد من النقاط والأفكار حول مفهوم العقد النفسي، أهمها: (1) الحاجة إلى القيام بالمزيد من البحوث المستقبلية لاختبار واستكشاف التفسيرات المختلفة والمعاني التي يلحقها الأفراد بمفهوم العقد النفسي. (2) وجود فرص بحثية باستخدام وسائل البحوث النوعية لتوليد معاني ونظريات أو تطوير القائم منها، خاصة في بيئات مختلفة. (3) إمكانية استكشاف واختبار ظاهرة العقود النفسية في البيئة الليبية سعياً إلى المساهمة في الرفع من الأداء الوظيفي والتنظيمي للأفراد والمنظمات الليبية.

الكلمات الدالة: العقد النفسي، الطبيعة الضمنية للعقد النفسي، الطبيعة الذاتية للعقد النفسي، تبادل الواجبات، الاختراق، مسببات الاختراق، مقاييس العقد النفسي.

1- مقدمة

يعنى مجال السلوك التنظيمي بدراسة كافة المتغيرات المؤثرة على سلوك الأفراد والمنظمات، ومن أهم هذه المتغيرات هي الاتجاهات النفسية للأفراد بالمنظمة. حيث يعبر الاتجاه عن القناعات أو الميول التي يمتلكها الفرد حول ظاهرة معينة تُحدث له خبرة وتؤدي إلى تبني سلوك نحوها. من الاتجاهات الحديثة التي أخذت مكانة بارزة في دراسة سلوك الأفراد هو ما يسمى بالعقد النفسي والذي يشير إلى نوع من علاقات العمل بين رب العمل متمثلاً في (المنظمة) والفرد متمثلاً في (الموظف). لذلك فإن الحقل الرئيسي لتناول موضوع العقد النفسي هو العلاقات الوظيفية.

يشير العقد النفسي إلى مجموعة التصورات والاعتقادات التي يحملها طرفي العقد _ الموظف وصاحب العمل _ كما يتضمن تحديد مدى الالتزام المتبادل لكل منهما نحو الآخر بشكل ديناميكي، غير رسمي وغير دقيق، حيث يشكل إطاراً للتعامل

بينهما. يمكن التعبير عن العقد النفسي بأنه نوايا سلوكية مشكلة نفسياً وفكرياً، تظهر لاحقاً على شكل سلوك. لذلك فإنه ينظر للعقد النفسي كعقد متبادل نظراً لكونه موجود لدى طرفي عملية التوظيف. كما يوصف العقد النفسي بأنه عقد ديناميكي لأنه متغير حسب تغير الخبرات والممارسات والتجارب الوظيفية التي تحدث بين طرفي العقد داخل المنظمة.

وتساهم سمعة المنظمة وشخصيتها الاعتبارية، والهوية التي تحملها، والقيم التي تنتبعها في توجيه المتقدمين لها؛ وهي عوامل رئيسية في الوصول إلى عقد نفسي إيجابي ومحفز للعطاء والابتكار والتميز في الأداء. حيث تشير الأبحاث إلى أهمية العناية باستيعاب مفهوم العقد النفسي وتفعيله بالمنظمات بما يحقق نتائج أداء أفضل. لذلك فإن هذا البحث يقدم عرضاً لنظرية العقد النفسي والأبعاد التي تمثلها، إضافة إلى الكيفيات والتحديات التي تواجه عملية قياس هذا المفهوم.

2- أهداف البحث:

فإنه يعتمد على ترجمة عدد من الأبحاث والدراسات المنشورة باللغة الإنجليزية حول ظاهرة العقد النفسي.

يسعى البحث إلى تحقيق الهدفين الآتيين:

1. تحليل وشرح التفسيرات الحديثة لمفهوم العقد النفسي وتحديد الأبعاد المكونة له.
2. مناقشة كيفية وآليات قياس مفهوم العقد النفسي وتحديد إشكاليات القياس.

3- تساؤلات البحث:

بناءً على الأهداف أعلاه فإن البحث يسعى للإجابة على التساؤلات الآتية:

- ماهي الأطر الفكرية والأبعاد المفسر لمفهوم العقد النفسي؟
- كيف يمكن قياس ظاهرة العقد النفسي في منظمات الأعمال؟

4- أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذا البحث من دراسة العقود النفسية وتحليل أبعادها وكيفية قياسها، مما يتيح الفرصة أمام الباحث والأكاديميين وطلاب الدراسات العليا للخوض في أبحاث ودراسات جديدة؛ الأمر الذي يساهم في تعزيز نظريات الاتجاهات النفسية وأثرها على سلوك الأفراد وأدائهم. من جانب آخر فإن أهمية هذا البحث تبرز من خلال سد الفجوة المعرفية حول موضوع العقود النفسية في الأدبيات المنشورة باللغة العربية، وبالتالي فتح المجال أمام الباحث والأكاديميين لفهم الظاهرة التنظيمية وتطوير المعرفة والممارسة ذات الصلة بموضوع البحث.

5- منهجية البحث:

يتبنى هذا البحث أسلوب البحوث الأساسية (Research Basic) من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات السابقة سواء النظرية أو التطبيقية لمفهوم العقد النفسي. يتيح أسلوب البحث الأساسي إمكانية عرض الأطر الفكرية للظاهرة محل البحث وتحليل أبعادها وآليات قياسها نظرياً، وبالتالي الوصول إلى استنتاجات عامة تكون إطار نظري موحد يساعد على فهم (Understanding) وتفسير (Interpreting) الظاهرة قيد الدراسة. وتأكيداً على تقديم البحث لإضافة علمية،

6- العقد النفسي: النظرية والأبعاد

لفهم طبيعة العقد النفسي (Psychological contract) بشكل جيد فإنه يتوجب النظر إلى التعريفات السابقة التي كونت هذا المفهوم، ونظراً لأن مفهوم العقد النفسي يقع ضمن مفاهيم العلوم الاجتماعية، فإنه من الطبيعي أن تتعدد التعاريف والمداخل لهذا المفهوم. حيث تميز مفهوم العقد النفسي بوجود عدد من التفسيرات والمعاني، كونه يختلف باختلاف الباحث والمداخل التي يتبنونها كأسس لبناء أفكارهم ووجهات نظرهم. تجدر الإشارة هنا إلى أن بداية ظهور هذا المفهوم كانت ضمنية ضمن كتابات (Chris Argyris) سنة (1960) وكتابات (Karl Menninger) سنة (1958) حيث استخدم مفهوم العقد النفسي بشكل مختلف تماماً عن بعضهما البعض (Conway and Briner, 2005). لقد عمل باحث لاحقون على تطوير مفهوم فكري جديد أطلق عليه اسم العقد النفسي بقيادة الكاتبة ([Denise Rousseau](#)) سنة (1989). حيث قاد اختلاف مصادر الكتابات إلى ظهور تعددية في التعريفات واختلافات في وجهات النظر والمداخل.

من أهم التعريفات التي أوردت للعقد النفسي هو النظر له على أنه قبول الموظف للعلاقات السلطوية (Power Relationships) التي تحدد سلوكياته من خلال الأوامر والتعليمات التي تصدرها المنظمة (D'Annunzio-Green and Francis, 2005). بينما وضع Rousseau (1995) أن العقد النفسي يشير إلى اعتقادات الفرد ضمن إطار المنظمة والخاص بشروط الموافقة على عمليات التبادل (Exchange Relationships) بينه وبين المنظمة. لقد بين كتاب آخرون أن العقد النفسي يشمل اعتقادات الموظف حول الواجبات المتبادلة (Exchange Obligations) بينه وبين المنظمة التي يعمل بها، حيث أن هذه الواجبات تبنى على الوعود المدركة (Perceived Promises) وليست من الضرورة أن تكون محددة من المنظمة (Lapointe et al., 2013). من التعاريف السابقة يتضح أن - بالرغم من وجود نقاط تشابه - التعاريف تختلف باختلاف الكتاب، لذلك فإن هذا الجزء من

العمل؛ وهذا كله في إطار الوعود المدركة للتبادل الثنائي بين الطرفين (D'Annunzio-Green and Francis, 2005).

من جانب آخر، ينظر للوعود على أنها حالة خاصة من التوقعات. فبينما كل الوعود تتضمن توقعات، فإن التوقعات لا تتضمن عنصر الوعود، ومثال على ذلك: فإن التوقعات يمكن أن تبنى على اعتقادات احتمالية حول أحداث مستقبلية - من المحتمل أن أحصل على زيادة في الدخل خلال مدة معينة - أو اعتقادات معيارية حول ما الذي يجب أن يحدث - أعتقد أنه من المفترض إذا أدى الموظف بشكل جيد فإنه ينبغي ترقية له لوظيفة أعلى - وبخلاف ذلك، فإن الوعود عادة ما تكون متأصلة في العقد، ويُتوقع أن يتم الإيفاء بها؛ لأن الطرف الآخر تصرف بطريقة تقود إلى الاعتقاد بأن هناك وعد ما قد اتخذ، فمثلاً: قد يعتقد الموظف أنه سيحصل على دخل إضافي خلال مدة محددة، لأنه لاحظ أن زملاءه في المنظمة قد تحصلوا على هذه الزيادة نفسها عند قضائهم لفترة محددة في الخدمة. كما أن الموظف قد يعتقد أنه سوف يتم ترقيته؛ لأن رئيسه المباشر قد أخبره بذلك خلال السنة الماضية. بهذا المعنى، فإن الوعود تندمج نفسياً بشكل أكبر من التوقعات في العقود النفسية، حيث أن التوقعات المبنية على اعتقاد الاحتمال أو الاعتقاد المعياري عادة ما تكون ثابتة بشكل كبير وتمثل خاصية جامدة في التجربة المدركة للفرد؛ لأن الأفراد يتوقعون بشكل عام أن الأشياء قد تحدث أو لا تحدث، أو أن بعض الأشياء الأخرى يجب أن تحدث أو يجب أن لا تحدث (Westwood et al., 2001).

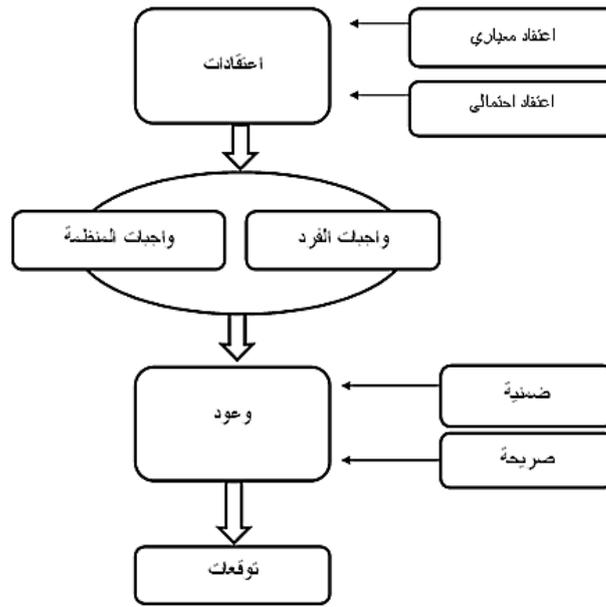
من جانب آخر، عندما يؤمن الموظف بأن هناك وعد قد قطع فإنه يميل إلى التنبؤ بالتنفيذ الفعلي لذلك الوعد. كما أنه يقوم بالتأكد من مدى تحقق الوعود الأخرى ويخطط لما بعد تحقق الوعود والتأكد من أنه قد نفذ الجزء المفروض عليه من الوعد سعياً إلى الدخول في حالة عقديّة جديدة مع الطرف الآخر. بناءً عليه، فإن التوقع (Expectation) ما هو إلا اعتقاد عام حول ما إذا كان شيء ما يحدث أو يجب أن يحدث، بينما الوعد (Promise) هو اعتقاد محدد حول ما الذي سوف يحدث؟ متى سوف يحدث؟ ولماذا سوف يحدث؟ تعد الاختلافات بين التوقعات والوعود مهمة جداً، ولكنها ليست

البحث يعرض ويناقش بعض النقاط الجوهرية حول مفهوم العقد النفسي. من أهم النقاط التي تتضمنها تعريفات العقد النفسي: (الاعتقادات، والطبيعة الضمنية للعقد النفسي، والطبيعة الذاتية للعقد النفسي، وعقد مدرك وليس واقعين، وتبادل الواجبات، ومجموعة شاملة من الاعتقادات، التبادل المستمر بين الطرفين، وطرفي العقد النفسي، ويشكل من خلال المنظمة)، حيث تبين هذه الأبعاد النظرية الشاملة لطبيعة العقود النفسية وفق المناقشة التالية:

6-1 الاعتقادات المكونة للعقد النفسي:

تميل التعريفات القديمة للعقد النفسي إلى التركيز على أنه اعتقادات حول توقعات (Perceptions toward Expectations) معناه، بينما تشير الدراسات الحديثة إلى أنه مجموعة اعتقادات حول الواجبات والوعود (Perceptions toward Promises and Obligations)، والتي قد تعكس نوع مختلف من الاعتقادات عن اعتقادات التوقع. فحسب بعض الكتاب يفسر العقد النفسي على أنه مركب تنظيمي يتكون من واجبات مبنية على الوعود أكثر من كونه معتقدات مبنية على توقعات (Sok et al., 2013). تقوم الأبحاث الحديثة على تفسير العقد النفسي على أساس مبدأ "التعهدية". لذلك فإن هذا المبدأ أصبح من المفاهيم المفضلة عند تعريف العقد النفسي. وهذا يرجع إلى كون مبدأ التعهدية مبدأ واضح ويمكن فهمه ودراسته. وإذا ما قورن هذا المبدأ مع نظرية التوقعات، فنجد أن التوقعات هي تعريفات عامه وغير محددة. لذلك فإن التوقعات تعتبر جزء من العقد النفسي فقط عندما تكون مبنية على وعد مدرك. ضمن إطار الاعتقادات، فإن الدراسات السابقة تعرض ثلاثة مفاهيم هي: التوقعات (expectations)، الواجبات (Obligations)، الوعود (Promises). حيث يعتقد عدد الكتاب أن العقد النفسي يشير إلى مجموعة من الاعتقادات المختلفة جوهرياً على الاعتقادات حول التوقعات العامة. فالتوقعات العامة تشير ببساطة إلى توقع الموظف لحصوله على شيء من رب العمل، بينما العقد النفسي يشير إلى واجبات متبادلة مدركة. تصف هذه الواجبات علاقة الموظف برب العمل. لذلك فإن العقد النفسي - بخلاف التوقعات - يتضمن اعتقاد حول الواجب الذي سيقوم به رب

الاعتقادات قد أدرجت في التعريفات الأساسية للعقد النفسي وتظل الفوارق بينهما غير مفهومة بشكل جيد (Westwood et al., 2001; Aldossari and Robertson, 2016). بناءً على هذا النقاش فإن كثير من الكتاب يميلون إلى تعريف العقد النفسي بناءً على الوعود الصريحة أو الوعود الضمنية. فالوعد توفر وضوح فكري ودقة أكثر من التوقعات أو الواجبات، وأكثر توافقاً مع فكرة العقد النفسي. لذلك فإن فكرة الوعود أصبحت الأكثر شمولاً وإقناعاً عند تعريف العقد النفسي. كما أنه تجدر الملاحظة أن الوعود تتضمن الواجبات والتوقعات التي تنتج عن تلك الوعود وبذلك فإنها قد تكون جزء من العقد النفسي. ولمزيداً من التوضيح فإن الشكل رقم (1) يلخص أهم الاعتقادات المرتبطة بالعقد النفسي:



الشكل (1) الاعتقادات المكونة للعقد النفسي

المصدر: إعداد الباحثين

أنماط تبادل سابق (خبرات من مواقف سابقة)، وملاحظات الآخرين، ومن خلال متغيرات أخرى يعتقد كل طرف بصحتها؛ كالاعتقاد بحسن النية والعدالة. يرى العديد من الكتاب أن شروط العقد النفسي تُضمن من خلال سلوك طرفي العقد (Lapointe et al., 2013). كما تضمن أيضاً من خلال الاستدلالات الذي تنتج من الوعود الشفوية والمكتوبة. تخلق

واضحة بشكل مفهوم أو حتى تمت مناقشتها بشكل جيد في أدبيات العقد النفسي. وهذا مما يؤكد اختلاف التعاريف والتغيرات في مفهوم العقد النفسي حتى ضمن مفهوم التعهدية. ويتضح اللبس بين الوعود والعقود خاصة في الجوانب التطبيقية، الأمر الذي يدعو إلى المزيد من البحث والتطبيق وفق آراء عدد من الكتاب في هذا المجال (Conway and Briner, 2005; Paillé and Mejía-Morelos, 2014). فمثلاً: ما هو المقياس الذي يمكن استخدامه للمقارنة بين النوعين من الاعتقادات؟ أو ما هي حالة التوقعات التي تظهر على السطح نتيجة للتعديلات التي يقوم بها الموظف على الوعود التي تعهد بها للمنظمة؟ باختصار، فإنه يمكن القول - بالرغم من كون الاعتقادات تقع ضمن جوهر تعريفات العقد النفسي - أن الأنواع المختلفة من

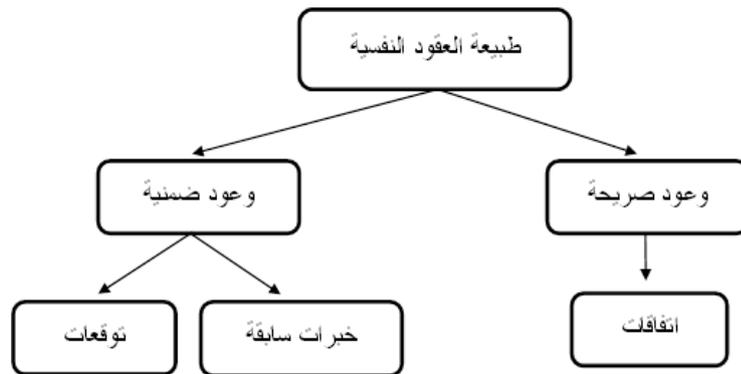
6-2 الطبيعة الضمنية للعقود النفسية:

تتضمن العقود النفسية وعود صريحة ووعود ضمنية، حيث تظهر الوعود الصريحة من الاتفاق الشفهي أو المكتوب الذي تقطعه المنظمة على نفسها. فمثلاً: إن الوعد الذي يلتزم به المدير نحو ترقية الموظف عند إنجازه مستوى معين للأداء يعد وعد صريح. وبخلاف ذلك، تظهر الوعود الضمنية من خلال

فإن الوعود الصريحة لا فائدة من وصفها جزء من العقد النفسي (Wang and Hsieh, 2014). وهذا مخالف لبعض الآراء الأخرى التي ترى أن كل أنواع العقود هي في جوهرها عقود نفسية، لأن الوعود الصريحة تعد مفتوحة أمام التغييرات المختلفة والتقدير الشخصية مما يعد كاف لإنجاز عملية التبادل وتحديد أوقات إنجازها. إضافة إلى ذلك، يعتقد الكتاب أن الوعود الصريحة تؤثر بشكل كبير في أفكار وسلوكيات الموظفين بشكل أكثر من تأثير الوعود الضمنية. ولتعزيز هذا الرأي، فإن نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية (Social Information Process Theory) تدعم هذه الفكرة، حيث تقترح أن الالتزامات المعلنة والصريحة تفرض تأثير أكثر على اعتقادات وسلوكيات الأفراد؛ لذلك فإن تضمين الوعود الصريحة في تعريفات العقد النفسي قد يساهم بشكل كبير في التنبؤ بسلوك الموظف (Gerber et al., 2012). عملياً، فإنه من المقترح أن يتم إدارة العقود النفسية من خلال جعلها عقود صريحة. وبهذا المعنى، فإنه من غير الواضح أن هذه الطريقة تساهم في إدارة العقد النفسي أم أنها تقوم بإزاحتها من الإطار النفسي إلى الإطار القانوني المكتوب. بينما تغطي تعريفات العقد النفسي كلا من الوعود الصريحة والضمنية، يوجد هناك اتفاق ضعيف حول إمكانية كون الوعد صريح قبل أن يصبح ضمناً. وللتوضيح أكثر فإنه يمكن عرض الشكل رقم (2) وفق الآتي:

التفاعلات المتكررة بين الطرفين - حيث يلاحظ كل طرف سلوك واستجابات الطرف الآخر - ما يمكن أن يدركه الموظف على أنه عقد نفسي ضمناً، والذي يحدد علاقته المستقبلية بالطرف الآخر. فمثلاً: قد يتكون الوعد الضمني حينما تقوم المنظمة بجعل الموظف يشعر بقيمته من خلال الشكر والتقدير عندما يقوم بأداء إضافي نيابة عن المنظمة، لذلك فإن الموظف في المناسبات المستقبلية عندما يقوم بعمل إضافي نيابة عن المنظمة، فإنه يتوقع استجابة من المنظمة تظهر قيمة الموظف، نظراً لأن عقد الموظف النفسي قد اقترن - سابقاً - بهذا السلوك. تناقش الدراسات الحديثة مدى ضمنية التصريح بالوعود (D'Annunzio-Green and Francis, 2005; Matthijs and Kooij, 2011)، وهل يمكن اعتباره جزء من العقد النفسي. فمن الواضح أنه يمكن رؤية العقد الرسمي المكتوب، والذي يبين ما الذي يتوقع من الموظف القيام به وما الذي سوف يعطيه رب العمل نظير تلك الخدمة؛ وهذا ما يطلق عليه عقد التوظيف الحسي أو القانوني. لذلك فإن مدى الحاجة لوجود وعود ضمنية في العقود النفسية يعد نقطة مهمة في هذا النوع من العقود.

تتكون العقود النفسية بشكل كبير من الوعود الضمنية، حيث تنص الآراء على أن التوقعات التي تقع ضمن العقد النفسي لا تكتب ضمن اتفاق رسمي بين الموظف والمنظمة؛ إلا أنها تعمل كقوة محددة للسلوك والتصرف. بناءً على هذا المفهوم



الشكل (2) مصادر الوعود في العقود النفسية

المصدر: إعداد الباحثين

6-3 الطبيعة الذاتية للعقد النفسي:

الذاتي لدى أي طرف من الأطراف. حيث قد يكون من المنطقي أن الموظفين قد يفسرون بنود أو شروط محددة من العقد النفسي بشكل ذاتي أكثر من غيرها. إلا أن مدى عرضة بعض البنود الموضوعية للتفسيرات الذاتية لا يزال غير واضح (Wang and Hsieh, 2014). بناء على هذا النقاش والذي يركز على أنه من الصعب تأسيس الموضوعية في أي بند يتضمن عملية التبادل، وبالتالي فإن كل بند سيكون عرضه للتفسير الذاتي. كما أنه من غير الأكيد أن الموظفين سوف يضمنون بنود ذات خاصة ذاتية مرتفعة في عقودهم النفسية، لأنهم لا يضمنون تفسير متطلباتهم لبنود تلك العقود بالشكل الذي يرونه. في خلاصة هذا النقاش فإنه يمكن القول بالرغم من كون أن العقود النفسية ذات طبيعة ذاتية، إلا أن بعض البنود في العقود النفسية عرضة للتفسير الذاتي أكثر من غيرها، حيث تظل هذه التركيبة نقطة نقاش مستمرة حول العقود النفسية.

6-4 اتفاق مدرك وليس اتفاق واقعي:

بخلاف العقود القانونية - حيث أن الاتفاق بين الطرفين يمثل جوهر عملية التعاقد - فإن الاتفاق قد لا يمثل عنصراً أساسياً في العقود النفسية. حيث يوصى كل طرف بوجود اتفاق في العقد، إلا أنه ليس اتفاق واقعي، حيث يتفق الطرفان حول البنود ويفهماها بشكل مشترك. لذلك، يرى بعض الكتاب أن التبادلية ليست أمراً مهماً في العقود النفسية، حيث قد يمتلك طرفي العقد اعتقادات مختلفة حول بنود وشروط العقد النفسي، حيث أن التبادلية في الاتفاق غير مطلوبة. ومن الجدير بالذكر أن الجدل لا زال قائماً حول ما إذا كانت العقود النفسية تمثل ظاهرة لا اتفاق فيها، أي أنها ذات توافق ولو في بعض الأساليب. بمعنى آخر، هل تمثل العقود النفسية وجهه نظر الموظف واعتقاداته حول العلاقة التبادلية، أم أنها تمثل الفكرة نفسها بالنسبة للمنظمة (Gerber et al., 2012).

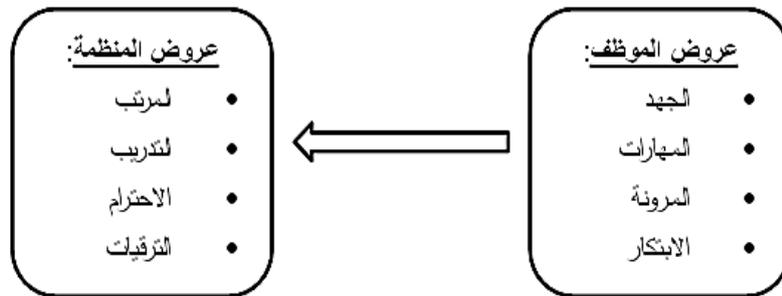
لقد جذبت بعض الدراسات الحديثة التركيز حول سوء الفهم المتعلق بمعنى الاتفاق في العقود النفسية، حيث يغطي الإحساس بالاتفاق كلاً من شروط العقد وعملية التبادل الأساسية بين الطرفين. لقد تناولت دراسات سابقة الخوض بمناقشة هذه الفكرة ورأت أن العقد النفسي يتضمن جزءاً قليلاً

تشير مفاهيم الذاتية والموضوعية (Subjectivity/Objectivity) إلى عدد من المعاني المختلفة - حيث سيتم توضيح معانيها فيما يتعلق بالعقد النفسي ضمن هذا البحث - يشير مفهوم الذاتية أو الموضوعية إلى مدى تشابه الأفراد في رؤية وتفسير الأشياء بشكل مختلف عن بعضهم البعض. فبينما تشير الموضوعية التامة إلى رؤية جميع الأفراد والأشياء بالطريقة نفسها، تشير الذاتية التامة إلى رؤية الأفراد الحقائق والأشياء بطرق مختلفة (Conway and Briner, 2005; Paillé and Mejía-Morelos, 2014).

في إطار العقود النفسية، تشير الأبحاث إلى أنها عقود متكونة على المستوى الفردي وتوجد فقط في أعين الفرد، لأن العقود الفردية ذاتية بطبيعتها، نظراً لأنها تتضمن محددات وعمليات إدراكها ومعالجة المعلومات الخاصة بها إلى المدى الذي يساعد أحد الأطراف على فهم الطرف الآخر. بعبارة أخرى، لا يستطيع الموظف أن يفهم بشكل جيد نوايا ومعاني السلوكيات الصادرة عن الشركة، كما أن المنظمة لا تستطيع أيضاً أن تفهم جيداً سلوك الموظف. لذلك فإن تفسيرات الموظف أو رب العمل سوف تكون دائماً مقترنة بخاصية الذاتية في التفسير (Sok et al., 2013). من جانب آخر، فإن تعددية وتناقض مصادر المعلومات لدى الطرفين - والتي تؤثر على تطوير وتعديل العقود النفسية - تعني أيضاً بقاء العقود ذاتية. على النقيض من ذلك، فإن خاصية الموضوعية تستدعي الفهم الجيد والتوافق على شروط العقد وبالطريقة نفسها في الطرفين. من جانب آخر، ترتبط دراسة العلاقة بين الموضوعية والذاتية بمدى إمكانية اختيار الإدراكات بشكل موضوعي، فمثلاً: في حالة العقد النفسي فإن مدى قابلية شروط العقد للقياس الرقمي والوضوح تعد من أهم ما يمكن أن يجعلها موضوعية.

لقد ناقشت الأدبيات الحديثة على استحياء قضية الذاتية والموضوعية في العقود النفسية. فبالرغم من ظهور بعض البنود على أنها موضوعية، فهي تبقى عرضة للتفسير الذاتي (Conway and Briner, 2005). لذلك فإن عدد من الكتاب يرون أن العقود سواء المكتوبة أو غير المكتوبة؛ هي ذاتية بطبيعتها. نظراً لأن شروط العقد دائماً ما تكون عرضه للتفسير

بالواجب على ردها فهنا تبدأ عملية التبادل وتبدأ العقود النفسية في التكوين. وإذا أصبحت عملية تبادل الهدايا سلوك ثابت ومستقر بين الأطراف، حينها يمكن القول بأن شكلاً من العقود النفسية قد تكون أيضاً. بالرغم من أن عدد من الدراسات تشير إلى وجود اتفاق على أن العقد النفسي يتضمن عملية التبادل، إلا أنه يوجد جدال حول دقة عملية التبادل تلك (Matthijs and Kooij, 2011). بعبارة أخرى، فبالرغم من معرفة المدير لمساهمات الموظف التي تمارس كعملية تبادل لمجموعة من المحفزات المقدمة من المنظمة، إلا أن المدير لا يعرف تحديداً الطرق التي تتم بها عملية التبادل، فمثلاً: قد لا يعرف المدير تحديداً ماهي المساهمات المتوقعة من الموظف نظير حصوله على المكافآت أو المرتب أو التدريب. لذلك فإنه يمكن القول إن فكرة البحث فيما يتوقعه كل طرف من الطرف الآخر كاستجابة لمساهماتهم، تعد محط اهتمام بحثي لتطوير نظرية العقد النفسي (Wang and Hsieh, 2014). فهذه ليست مهمة فقط نظرياً وميدانياً، إنما تتعداه إلى الفهم الدقيق لعملية التبادل؛ الأمر الذي ينتج عنه تطبيقات عملية لكلا الطرفين، حيث يفهم كل طرف ما هي المساهمات المتوقعة منه نظير حصوله على حوافز معينة. فمثلاً: قد يتساءل المدير ما هي التغييرات التي ستحدث في مساهمات الموظف إذا ما تم تغيير مستوى المرتب لذلك الموظف؟ من جانب آخر، فعندما يدرك الموظف أن جهوده ورغبته في تطوير مهاراته مهم جداً لحصوله على ترقية أو تدريب، فإن توفر تلك الرغبة يعد من المتطلبات الأساسية لتحقيق التبادل. يلخص الشكل (3) أهم الواجبات التي يدركها طرفي العقد وفق الآتي:



الشكل (3) أهم الواجبات المدركة من طرفي العقد النفسي

المصدر: إعداد الباحثين

من الاتفاق بين الطرفين، لأن الموظف والمنظمة قد يفهموا ويتشاركوا فيما هو متوقع أن يتم تبادله من كلا الطرفين. فمثلاً تشير الأبحاث إلى أن المديرين ينظرون بشكل دقيق إلى بعض التصرفات غير المرغوبة من الموظفين - كأخذ أوقات طويلة للاستراحة - والتي تتعارض مع رغبات المديرين، وهي أحداث وتصرفات خاضعة للتفسير الذاتي (D'Annunzio, 2005).

وفي خلاصة هذه المناقشة فإنه يمكن القول أن دور التبادلية يعد مهماً ضمن هذه الخاصية؛ لأنه يحدد المستوى المناسب من التحليل. فإن كان العقد النفسي مصطلح ذاتي بشكل دائم، فإن التحليل على المستوى الفردي يكون مناسباً، أما إذا كان يتضمن الاتفاق بين الأطراف، فإن التحليل قد يكون مناسب على المستوى العلائقي (الاعتقادات المشتركة بين الأطراف) (Isaksson et al., 2010).

5-6 تبادل الواجبات:

يشير العقد النفسي، وفق هذه الخاصية إلى اتفاق متبادل مدرك بين طرفين. بمعنى، أن التصرفات التي تمارس من طرف المنظمة أو الموظف مشروطة بتصرفات أخرى تمارس من الطرف الآخر. تعتمد الوعود بالتصرف المستقبلي على جزء كبير من التصرفات المتبادلة من الطرف الآخر. لذلك فإن العقود النفسية تخرج عن الإطار العام لفكرة العقد، والتي تمثل جوهر عملية التعاقد. جوهرياً تعتبر فكرة الصفقة (Deal) جوهر عملية التعاقد، حيث يتم تبادل الأشياء نظير الحصول على شيء آخر، فمثلاً: إعطاء هدية من طرف واحد لا يعد من ضمن العقود النفسية، نظراً لأن تلقي الهدية لم يعد بتقديم شيء يقابلها. وفي حالة تحول قبول الهدية إلى الشعور

لذلك فإن التركيز على بعضها يخضع لعملية التفاعل المستمر بين طرفي العقد.

6-7 التبادل المستمر بين الطرفين:

يرى عدد من الكتاب أن أهم خاصية لعملية التبادل هي خاصية الاستمرارية، نظراً لأن العقد النفسي يمثل عملية تفاعلية مستمرة تتم من خلال التفاوض المتبادل والمتغير. لذلك فإن الاستمرارية تشير إلى عمليات متكررة من كل طرف لإنجاز وعودهم للطرف الآخر. لقد عبر الكتاب أيضاً عن كون خاصية الاستمرارية مهمة جداً عند تعريف العقد النفسي، وذلك لأنها تميز هذا النوع من العقود عن غيره من عقود التبادل الأخرى (Lapointe et al., 2013). فوفقاً لهذه الخاصية فإن بنود العقد النفسي تتغير حسب تفاعلات طرفي العقد.

6-8 طرفي العقد النفسي:

بناء على العرض السابق فإن تعريف العقد النفسي تشير إلى وجود طرفين لهذا العقد: الموظف، ورب العمل (المنظمة). يمكن التعرف على الطرف الأول - الموظف - بسهولة، نظراً لأن العقد النفسي يتكون ويتم تحليله على المستوى الفردي. لذلك يرى عدد من الكتاب أن العقود النفسية لا تتم على المستوى الجماعي أو من خلال طرف ثالث غير طرفي العقد. من جانب آخر، فبالرغم من سهولة التعرف على من هو الموظف وما الذي يسعى إليه، إلا أن تحديد من هو الطرف الذي يمثل المنظمة يعد أمراً ليس يسيراً. فهل يمثل المنظمة المشرف المباشر؟ أو المدير الإداري؟ أو أنه مدير الموارد البشرية؟ انطلاقاً من هذه التساؤلات، تبين الدراسات حول العقود النفسية أن الموظف يدرك تصرفات المنظمة من خلال نظرة شاملة على كافة التصرفات والأنشطة والقرارات الصادرة عن وكلاء المنظمة (Paillé and Mejía-Morelos, 2014)، مثل: الرؤساء المباشرين، كما يرونها أيضاً من خلال الإشارات الصادرة عن المنظمة، مثل: السياسات والتعليمات المتعلقة بإدارة شؤون الموارد البشرية بها من خلال تصرفات وقرارات وأنشطة وكلاء المنظمة، يدرك الموظف الثقة من خلال نوعية قدراتها البشرية في القيام بعملية تبادل فعالة وصادقة، فمثلاً: تصبح المنظمة قادرة على الاهتمام، والانتماء

أخيراً، فإنه بالرغم من وجود اتفاق حول الواجبات المطلوبة من كل طرف كما يبين الشكل أعلاه، وكما أن أغلب تعريف العقد النفسي تشير إلى كونه يتضمن صفقة أو علاقة تبادلية بين الموظف ورب العمل، إلا أن طبيعة تلك العلاقة تظل غير واضحة بشكل كبير.

6-6 مجموعة شاملة من الاعتقادات:

يتضمن العقد النفسي للموظف مجموعة اعتقاداته حول مجموعة شاملة في التبادلات المحتملة، والتي يمكن أن تمارس بينه وبين رب عمله. لذلك فإن هناك احتمالية لأن تتضمن العقود النفسية اعتقادات حول أي سلوك وكل سلوك يمكن أن يتوقعه الفرد نظير تقديمه عروض متعددة للطرف الآخر. لذلك، فإن العقد النفسي يتضمن تغطية لكمية متوقعة من الأداء نظير الحصول على المرتب، كما يتضمن أيضاً كافة الحقوق والامتيازات والواجبات بين الموظف ورب عمله. بناءً على ذلك، فإن العقد النفسي أوسع وأشمل من العقد القانوني أو عقود التوظيف، فبشكل افتراضي قد يتضمن العشرات من البنود، بينما قد يدرك الفرد بشكل واعٍ عدد قليل منها (Isaksson et al., 2010).

انطلاقاً من الطبيعة الذاتية للعقد النفسي، فإن تقديم تعريف محدد شامل للبنود التي يتضمنها العقد النفسي، يعد أمراً غير منطقياً. وذلك لأن إدراك الفرد لبنود ذلك العقد قد يتغير وفق تغيير الشروط والتفاعلات مع الطرف الثاني للعقد. من جانب آخر، فقد ركز عدد من الكتاب على مجموعة الحوافز التي يعرضها رب العمل، مثل: المرتب، التدريب والتقدير ومجموعة المساهمات التي يقدمها الموظف، مثل: الإخلاص، الابتكار والقدرات، واعتبروا أن مثل هذه الأنشطة والتصرفات تعد جوهر علاقة التوظيف. وكنيجة لهذا الأداء، فقد تم تحديد وإبراز عناصر على أنها تمثل أهمية أكبر من عناصر أخرى، حيث قاد التركيز على بنود معينة إلى إهمال مجموعة واسعة ومتعددة من التبادلات المحتملة التي تمارس في التفاعلات اليومية التي تحدث بالمنظمات (Gerber et al., 2012). إذا بشكل عام يمكن القول أن العقد النفسي يتكون من مجموعة شاملة من الاعتقادات - سواء كانت مدركة أو غير مدركة - قد تعكس في بنود واضحة وصريحة، أو قد تكون ضمنية،

التعامل مع رب العمل الحالي. وهذا يشير إلى أن الاعتقادات حول العقد النفسي تشكل بعوامل خارج المنظمة أو تشكل نتيجة الخوض في علاقات وظيفية مع رب العمل السابق لا تعتبر جزء من العقد النفسي. لذلك فإن الدراسات تشير إلى قلة الاعتماد على العوامل الخارجية أو الخبرات السابقة في تشكيل العقد النفسي للموظف. لقد بينت عدد من التعاريف السابقة أن العقد النفسي يكون بشكل كبير عن طريق الخبرات السابقة للعلاقة بين الموظف والمنظمة. حيث يعتقد أن الموظف يصيغ توقعاته من حاجاته الداخلية (Isaksson et al., 2010). حيث أن الأفراد يتعلمون كيف يطورون مثل تلك الحاجات من الآخرين ومن التقاليد والأعراف، والتي بدورها تغطي على خبراتهم الذاتية وتوجهها نحو اتجاه عام غير الذي كان يسعى له الفرد.

مع ذلك فإن الدراسات الحديثة لا تعطي تركيز لفكرة تأثير الخبرات الوظيفية السابقة على تشكيل العقد النفسي الحالي، وإنما تضع كل تركيزها على المنظمة الحالية كسبب رئيسي لتشكيل العقد النفسي. إن تعريف العقد النفسي بناءً على هذه الفكرة يعني أنه - بالرغم من أن الموظفين قد يعتقدون أن المنظمة تتعهد بإنجاز وعود محددة - إذا لم تعط تلك الوعود من المنظمة الحالية أو لم تشكل من خلالها؛ فإن تلك الاعتقادات ليست جزءاً من عقدهم النفسي، فمثلاً: قد يعتقد الموظفون أنهم سوف يتحصلون على ترقية في منظماتهم الحالية لأنهم حصلوا عليها في منظمات سابقة نظيراً قيامهم ببذل جهود متميزة (Matthijs and Kooij, 2011). مع ذلك، فإن منظماتهم الحالية التي لم تقطع وعوداً نحو علاقة تبادلية معينة أو لم تكون اتجاهات نحو تصرفات محددة، فإن مجرد وجود مثل ذلك الاعتقاد بالترقية لا يعد ضمن العقد النفسي بين الطرفين.

في نهاية المطاف، فإنه من الصعب الفصل بين الاعتقادات التي لم تكون أو تتأثر بالعلاقات مع المنظمة الحالية وبين تلك الاعتقادات التي كونت أو شكلت نتيجة الخوض في علاقات وظيفية مع منظمات أخرى سابقة (Wang and Hsieh, 2014). هذه المواقف المختلفة يمكن أن يتم التوافق حولها من خلال اعتبار - نظرياً على الأقل - أن الخبرات السابقة الناتجة

إذا ما فسر الموظف هذه التصرفات على أنها منسوبة للمنظمة، بالرغم من قيام وكلائها بتلك التصرفات.

بالرغم من تركيز أغلب تعاريف العقد النفسي على الموظف الفرد على أساس أنه الطرف الأساسي للعقد النفسي، فإن الجدل القائم الآن هو حول مدى وجود عقد نفسي للمنظمة. وللتوضيح أكثر، فإن عدد من الدراسات تتساءل حول ما إذا كان للمنظمة اعتقادات محددة حول عملية التبادل بينها وبين موظفيها. وبالشكل ذاته الذي يمتلكه الموظف الفرد؟ وفق ما تم مناقشته أعلاه، تشير نظريات العقد النفسي إلى تكون العقد النفسي من اعتقادات من كلا الطرفين. لذلك فإن وجهة نظر رب العمل عادة ما تمثل عن طريق وكلاء المنظمة (القياديون) أو عن طريق خصائص المنظمة، مثل: الهيكل التنظيمي أو استراتيجيات العمل. وبشكل عام فإن أغلب الكتاب يدعمون كون العقد النفسي هو ظاهرة فردية متعلقة بالأشخاص دون المؤسسات، لذلك فإن المنظمات ككيانات مجردة لا تمتلك عقود نفسية، حيث يقوم وكلاؤها بتمثيلها في القيام بهذا الدور (Sok et al., 2013). وفقاً لهذا النقاش، فإن مهمة المنظمة ككيان تقتصر على توفير السياق الذي تتم فيه عملية العقد النفسي، ولا تمتلك هي بحد ذاتها عقود نفسية.

بناءً على هذا الفهم، يمكن القول أن الموظفين يتعاملون مع المنظمة على أنها تمتلك عقد نفسي في حالة وجود عقود نفسية لهم. لذلك فإن عدد من المفاهيم تشير إلى المنظمة بشكل إجمالي ولا تشير إلى وكلائها تحديداً. تشمل التفسيرات الفكرية الحديثة لمفهوم العقد النفسي مستويات غير عميقة لكيفية وجود عقود نفسية للمنظمات (Wang and Hsieh, 2014). لذلك فإن أغلب الأبحاث حول العقود النفسية تعتبر أن المنظمة هي حالة فردية تمثل طرف في العقد النفسي. وتلخيصاً للمناقشة أعلاه يمكن إبراز أن الأدبيات توضح وجود صورة صريحة وواضحة لطرف الموظف، إلا أن صورة الطرف الآخر لا زالت بحاجة إلى المزيد من الفحص والتحليل.

6-9 شكل المنظمة العقود النفسية:

تتضمن الأطر الفكرية المفسرة للعقد النفسي اعتقادات حول علاقات تبادلية، والتي تشكل من قبل تفاعل الفرد وخبراته في

الى أن عملية الاختراق تختلف عن ردة الفعل حول هذه العملية. فحيثما أن للاختراق مسببات منفصلة عن طبيعة الاختراق، فإن النتائج والآثار المترتبة عن الاختراق أيضا تمثل كياناً منفصلاً كما سيتم شرحها في فقرة لاحقة.

7-1 مسببات الاختراق:

تحدث عملية الاختراق نتيجة مواقف وتصرفات يقوم بها أحد طرفي العقد. لقد تعددت الأبحاث التي تناولت دراسة مسببات عملية الاختراق مبينة عدد من الأفكار وفق المناقشة التالية:

(1) يحدث الاختراق عند عدم فاعلية تطبيقات إدارة الموارد البشرية، يوافق الموظفون على أن العقد النفسي قد أنجز عندما يدركون أن المنظمة تتبنى مجموعة من التطبيقات الخاصة بالموارد البشرية. كما تبين عدة أبحاث أن التواصل وحسن فهم الموظفين لتطبيقات إدارة الموارد البشرية وكيفية مساهمتها في إدراكهم أن العقد النفسي قد أنجز، حيث أن الموظفين يشعرون بالفارق في حالة عدم تناسب طريقة تواصل المنظمة بشأن تطبيقات إدارة الموارد البشرية مع التجارب الفعلية للموظفين في أماكن العمل (Aykan, 2012; Raeder et al., 2014).

(2) يحدث الاختراق عند فقدان الدعم من المشرف أو من المنظمة، حيث وجدت الدراسات أن الدعم التنظيمي المدرك عادة ما يتنبأ بإنجاز العقد النفسي. أي بمعنى، عندما يعتقد الموظفون بأن المنظمة تدعمهم- من خلال الاهتمام برفاحية الموظفين أو عندما تقدم المساعدة للموظفين عند الحاجة - فإنهم يعتقدون أن المنظمة قد أنجزت وعودها. وهذا الاعتقاد قد يفسر بأن الموظفين يرون أن الدعم التنظيمي أكبر من أية اختراقات صغيرة قد تظل غير منجزة، وبالتالي فإنهم يميلون إلى الاعتقاد بالإنجاز. كما أن الدعم الذي يقدمه المشرف المباشر قد يفسر من خلال نفس الفكرة وهي تجاوز الاختراقات الصغيرة أو الضيقة. كما أن الدعم التنظيمي المدرك يعمل كمتغير وسيط يؤثر على استجابة الموظف لوجود الاختراقات في إنجاز الوعود (Lapointe et al., 2013).

(3) يحدث الاختراق بسبب أحداث تقع خارج المنظمة، أو قبل انضمام الموظف لها. حيث تبين الدراسات الحديثة أن

من علاقات وظيفية مع متطلبات سابقة، لا يمكن توقع أنه سيتم تقييمها أو المسألة عنها كعود أو واجبات لم تقطعها أو تلتزم المنظمة الحالية نفسها بها لذلك، فإنه من المحتمل أن وجهة نظر كل طرف في العلاقة قد يتأثر بالخبرات السابقة للعلاقات أو الحاجات الذاتية لكل طرف، وهنا تجدر الإشارة إلى أن التعاريف القديمة، والتي اعتمدت على عوامل خارج المنظمة عند تفسير العقد النفسي، هي من ركزت على كون التوقعات تمثل جزءاً من العقود النفسية. على النقيض من ذلك، فإن وجهة النظر الحديثة للعقود النفسية والتي تعتمد على التعهدية تعبر بشكل صريح على إبراز حدود فاصلة تبين من هم أطراف العقد وما هي خطوط مسؤولياتهم. فإن كانت العقود النفسية تتم عن طريق الوعود، إذن تصبح الحاجات الفردية أقل وضوحاً. بناءً على هذا التفسير، فإن الحاجات قد تكون مهمة فيما يتعلق بنوع الوعود التي يرغبها الفرد وينتظر أن يتم إنجازها من قبل المنظمة (Sok et al., 2013).

7- الاختراق: المفهوم، المسببات والآثار المترتبة عليه.

ينظر إلى فكرة الاختراق كتعبير بلاغي مأخوذ من التعبيرات القانونية عند إعداد العقود القانونية. يقال إن هناك اختراق عندما يقدم أحد الأطراف أداء أقل مما هو مطلوب منه فيما يتعلق بأحد الشروط. يحدث اختراق العقد النفسي بشكل مشابه، حيث يعرف الاختراق بأنه (اعتقاد أحد أطراف العقد أن الطرف الآخر فشل في إنجاز واجباته التي تعهد بها) (Conway and Briner, 2005: 64). بناءً على هذا التعريف فإن مفهوم اختراق العقد النفسي يشير إلى مفهوم عكسي لمفهوم الإيفاء بالوعد أو إنجاز الوعد. لذلك فإن الاختراق يعني عدم الالتزام بتنفيذ بعض بنود العقد. تشابهاً مع طبيعة العقد النفسي ذاته، فإن مفهوم الاختراق يحمل بين طياته مستوى مرتفعاً من الذاتية والإدراك الفردي أكثر من كونه يعتمد على الاتفاق الصريح. كما أنه قد يحدث لأي من الوعود الصريحة أو الضمنية. لقد وصفت الأبحاث الحديثة الاختراق بكونه مقارنة إدراكية بين الوعود التي تحصل عليها الفرد وتلك التي وعد بالحصول عليها بداية التوظيف. لذلك فإن الاختراق يشير إلى تناقض مدرك بين الوعود السابقة وبين ما استلمه الفرد فعلاً (Aldossari and Robertson, 2016). وهنا تجدر الإشارة

ثانياً، حيثما يوجد عمليات منخفضة وغير كافية من التفاعل الاجتماعي بالمنظمة وفي حالة وجود تفاعل غير صحيح قبل عملية التوظيف، الأمر الذي يسبب سوء الفهم بين الموظفين والمنظمة، ويشار إليه باسم (عدم التوافق) (Incongruence)، والذي يقود أيضاً إلى إدراك وجود اختراقات. لذلك فقد وجد عدد من الكتاب أن عمليات التنقيف التنظيمي - التدريب وشرح آليات العمل - وعدد مرات التفاعل مع ممثلي المنظمة قبل التوظيف، تساهم في التقليل من مدى إدراك الموظفين لوجود اختراقات في عقودهم النفسية (Aldossari and Robertson, 2016).

7-2 الآثار المترتبة عن الاختراق:

تؤكد الدراسات على وجود آثار كبيرة ناتجة عن إدراك مستوى مرتفع من الاختراق لطرفي العقد النفسي، حيث يُرى مستوى الاختراق على أنه الطريقة الأهم التي يقيم من خلالها الموظفين حالة عقودهم النفسية. كما أنها طريقة مهمة لتوضيح كيفية تأثير العقد النفسي على مخرجات العمل. وكنتيجة لذلك، فقد بينت البحوث السابقة أن إدراك وجود اختراقات من قبل الموظفين يرتبط برفاهية أقل في مكان العمل، واتجاهات سلبية نحو الوظيفة والمنظمة، مثل: انخفاض مستوى الرضا، والالتزام، وأداء وظيفي منخفض، ومستوى منخفض من سلوكيات المواطنة التنظيمية، وارتفاع سلوكيات الانسحاب من المهام أو ترك العمل بالمنظمة (Matthijs and Kooij, 2011). ولتفسير تلك الآثار فإنه يمكن القول أنه عندما يدرك الموظفون أن منظماتهم قد اخترقت عقودهم النفسية، فإنهم ينظرون إلى علاقاتهم مع منظماتهم بشكل سلبي ويكونون أقل احتمالية للقيام بأية أنشطة لصالح منظماتهم. لذلك يمكن القول أن النتائج المترتبة على الاختراق عادة ما توصف بأنها: عاطفية (Affective) أو اتجاهية / اعتقادية (Attitudinal) أو سلوكية (Behavioural) (Aykan, 2014).

لقد قدم عدد من الكتاب تفسيرات منطقية للآثار المشار إليها أعلاه، منها: أولاً؛ بالاعتماد على فكرة أن الوعود تتكون من توقعات، فإن الاختراق قد يتضمن توقعات غير قابلة للإيفاء بها، حيث إن مثل تلك التوقعات تعرف بتأثيرها على الرضا والأداء الوظيفي. ثانياً، يقلل الاختراق من الثقة والتي بدورها

الموظفين قد يتعرضون للفوارق في منظماتهم الحالية نتيجة تكون خبرات سابقة مع منظمات سابقة ناتجة عن وجود اختراقات. كما أنهم قد يتعرضون للفوارق نتيجة حصولهم على خيارات توظيف متعددة قبل العمل لدى المنظمة. عادة ما يمتلك الموظفون الذين تتكون لديهم خبرات سابقة سلبية بشأن إنجاز عقودهم النفسية ثقة أقل في منظماتهم؛ وبالتالي فإنهم يتعاملون مع المنظمة الحالية بحرص أكبر ليتأكدوا من أن المنظمة سوف تنجز وعود عقودهم النفسية. إن وجود مثل هذا الحرص من طرف الموظفين قد يزيد من احتمالية تتبع الاختراقات، حتى البسيطة (Chiang et al., 2012). فعندما يمتلك الموظفون خيارات قليلة للتوظيف - بسبب عوامل مختلفة مثل ارتفاع معدلات البطالة - فإنهم عادة ما يكونون أقل حرصاً حول إنجاز المنظمة لوعودها، لأنهم لا يمتلكون القوة والقدرة الكافية للبحث عن فرصاً توظف جديدة. وبالتالي، ففي المواقف التي يمتلك فيها الموظف فرص أفضل للتوظيف، فإنهم من المحتمل جداً أن يحرصوا بشكل أفضل على ضرورة إنجاز المنظمة لوعودها؛ لأنهم سوف يبحثون عن فرص أخرى للتوظيف عندما تقصر المنظمة في إنجاز وعودها، وبالتالي فإنهم يتتبعون الاختراقات بشكل جدي.

(4) أخيراً يحدث الاختراق عند إجراء الموظفين مقارنات بموظفين آخرين ويصلون إلى نتائج غير محبذة بالنسبة لهم. فمثلاً: عندما يقارن موظف ما عقده النفسي مع موظف آخر ويلخص أنه تحصل على عقد نفسي سيء، فإنه من المحتمل أن يدرك وجود اختراقات في عقده النفسي. وعلى العكس من ذلك، فإذا انتجت المقارنة نتائج إيجابية، فإن الموظف من المحتمل أن يدرك إنجاز الوعود التي يتضمنها عقده النفسي (Paillé and Mejía-Morelos, 2014).

في تصنيف آخر لمسببات حدوث الاختراق، قدم عدد من البحوث تصنيفات أخرى معتمدة على نوعين من طرق الاختراق: أولاً، حيثما يوجد أداء تنظيمي ضعيف من قبل المنظمة - تحديداً فيما يتعلق بتحقيق أهدافها وغاياتها - يقودها إلى عدم الالتزام بوعودها؛ يحدث الاختراق الذي يسمى باسم (نكث العهد) (Reneging). حيث يسبب هذا المفهوم في إدراك الموظف لوجود اختراقات في إنجاز العقد النفسي.

لقد بينت الأبحاث أن ردة فعل الموظفين لعمليات اختراق العقد النفسي قد تتضمن الآثار الآتية:

- انخفاض مستويات الثقة في المنظمات.
- اتجاهات نفسية سلبية نحو المنظمة.
- ارتفاع معدلات ترك العمل بالمنظمة (دوران العمل).
- انخفاض الرفاهية النفسية.
- ارتفاع المشاعر والأمزجة السلبية، مثل: التوتر، العنف، الإحباط والتعب.
- انخفاض الرضا الوظيفي.
- انخفاض الالتزام التنظيمي.
- انخفاض مستوى تنفيذ الواجبات.
- انخفاض معدلات الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

وفي خلاصة هذه المناقشة فإنه يمكن التأكيد على أن أكثر الآثار المترتبة على اختراق العقد النفسي والتي تحصلت على اهتمام الباحث بشكل كبير هي: (1) الاتجاهات وتتضمن؛ الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. (2) سلوكيات وتتضمن؛ ترك العمل، سلوك المواطنة التنظيمية، الأداء الوظيفي. وهي آثار لا شك أنها ذات أهمية وتأثير كبير على فاعلية وكفاءة منظمات الأعمال (Matthijs and Kooij, 2011).

بالرغم من وجود عدد مختلف من مناهج وطرق البحث والتي استخدمت في دراسة العقد النفسي، إلا أن هناك استخداماً شائعاً للبحوث الكمية المبنية على الاستبيان والدراسات المقطعية. قاد هذا الاستخدام بعض الكتاب إلى التصريح بأن دراسات العقد النفسي وقعت فيما يسمى (مصيدة المنهجية). فعلى سبيل المثال: أثبتت الدراسات أن (70%) من البحوث المتعلقة بالعقد النفسي كانت تستخدم المدخل الكمي اعتماداً على الاستبيانات المقطعية (Cross-sectional Surveys). من جانب آخر، فإن (20%) من البحوث كانت تستخدم الاستبيانات الطولية (Longitudinal)، و(10%) كانت تستخدم المدخل النوعي (Qualitative Approach) اعتماداً على المقابلات الشخصية (Cuyperet al., 2008). وقبل مناقشة أدوات البحث والقياس لظاهرة العقد النفسي، لعله من المنطق أن يتم التأكيد على أن الأداة الأنسب هي الأداة التي

تؤثر على المخرجات. فعادة ما تتطلب العقود أن يمتلك طرفي العقد قدر محدد من الثقة بأن الطرف الآخر سوف يقوم بالتزاماته (Raeder et al., 2012). وعندما يدرك الموظف عملية الاختراق فإن ثقته بالمنظمة تنخفض، وبالتالي يشعر بميل أقل لأن يستثمر عاطفياً أو سلوكياً في العلاقة مع المنظمة، لأنه ببساطة يشعر بثقة ضعيفة في أن تبادلته المنظمة بالاستثمار نفسه مستقبلاً. كما أنه سوف يشكك في نزاهة المنظمة في الفترات الماضية. وفي الحالات الشديدة فإن الموظف سوف يشعر بالخيانة؛ لأنه وقع في فخ الغش والخداع، الأمر الذي يدعوه لاتباع سلوك الانتقام. التفسير الثالث يتضمن إدراك عدم المساواة، الذي يتبع عندما تقشل المنظمة في الإيفاء بالتزاماتها من العقد. لذلك فإن الموظف عادة ما يقوم بإعادة التوازن من خلال تقليص مساهمته في العمل. يتضمن التفسير الرابع أن الاختراق يحرم الموظف من الحصول على الحوافز، والتي بدورها تمثل مورداً مهماً للرضا الوظيفي والدافعية للعمل. وأخيراً فإن التفسير الأخير ينطلق من فكرة أن الاختراق يعرقل تطور الموظف نحو تحقيق أهداف شخصية مهمة، مثل: الحصول على الترقيات. وهذا الأمر يقود إلى الشعور بالإحباط بسبب عدم تحقيق الأهداف (Chiang et al., 2012).

ينظر للاختراق على أنه خبرة عميقة والتي تحمل آثاراً قوية على الأداء، نظراً لأنه مسبب قوي وشامل لعدد من النتائج السلبية على، ولأنه يختلف عن كل التجارب الفردية الأخرى التي يتعرض لها الفرد في منظمات الأعمال فمثلاً: عند الشعور بعدم المساواة - والتي لا تتضمن أي نوع من الوعود - فإنه يمكن معالجتها بإعادة التوازن بين المساهمات والعوائد، بينما الخسائر التي تنتج للفرد نتيجة اختراق العقد النفسي تتعدى الشعور بعدم المساواة إلى انعدام الثقة أو الشعور بالخيانة وتتمية سلوكيات الانتقام (Paillé and Mejía-Morelos, 2014). وهذه النتائج من الصعب معالجتها أو إعادة توازنها، فمثلاً: من الصعب إعادة الثقة بين الموظف والمنظمة بسهولة لأن الموظف سيشتك في كل التصرفات المستقبلية للمنظمة لأنها قامت بالخداع سابقاً.

تبنى على نظرية وتعريف محدد لظاهرة العقد النفسي. فمن المنطق الصحيح أن تقاد الأداة البحثية أو المنهجية البحثية بالنظرية، لذلك فإنه يتوجب التركيز على أن ظاهرة العقد النفسي تعتمد على كونه يشير إلى اعتقادات الموظف وفهمه لعلاقات تبادلية مبنية على التعهدية بينه وبين رب العمل. كما أنه يتوجب الإشارة إلى أن أغلب الأبحاث السابقة قد أشارت إلى تبني مدخلين عند دراسة العقد النفسي: فإما التركيز على المحتوى المدرك للعقد النفسي (Perceived Content) أو التركيز على الاختراقات المدركة للعقد النفسي (Perceived Breaches, 2014 Aykan)). كما بينت الأبحاث السابقة استخدام عدد مختلف من النتائج والأدوات البحثية لاستكشاف واختبار العلاقات الارتباطية للعقد النفسي. ومن أهم تلك الأدوات: الاستبيان، مناهج السيناريو، أساليب الحدث الحرج، المقابلات الشخصية، المذكرات اليومية ودراسة الحالة (Conway and Briner, 2005). وفيما يلي نقاش لأنواع مقاييس العقد النفسي:

8- مقاييس المحتوى:

تعتمد أغلب مقاييس المحتوى للعقد النفسي على مقاييس متعددة البنود، حيث يقوم من خلالها الموظف بتصنيف الوعود التي يمكن تبادلها مع المنظمة. تسعى هذه المقاييس إلى

جدول (1) مقياس العقد النفسي وفق مقاييس المحتوى

1. واجبات المنظمة تجاه الموظف						
إلى أي مدى ملزمة المنظمة بتوفير العناصر التالية لك						
ت	العبارة	1 مطلقاً	2	3	4	5 مرتفع جداً
أ	مجموعة من القواعد الرغوية					
ب	معاملة عادلة					
ج	وظيفة آمنة نسبياً					
د	تغذية عكسية حول أدائي					
هـ	التدريب					
و	القيادة والتوجيه					

2. واجبات الموظف تجاه المنظمة

إلى أي مدى تشعر بأنك ملزم بتوفير العناصر التالية للمنظمة

ت	العبارة	1 مطلقاً	2	3	4	5 مرتفع جداً
أ	التطوع للقيام بمهام خارج وظيفتي					
ب	تطوير مهارات جديدة حسب حاجة العمل					
ج	تأدية وظيفتي بصدق					
د	التعامل بأمانه مع المنظمة					
هـ	العمل لساعات إضافية إذا تطلب العمل ذلك					
و	اتباع سياسات وتعليمات المنظمة					

المصدر: (Conway and Briner, 2005)

9-مقاييس الاختراقات:

توجد ثلاثة أنواع من المقاييس تستخدم لقياس اختراقات العقد النفسي. يقدم النوع الأول للمبحوثين قائمة ببندود العقد، ويطلب منهم تقدير مدى الالتزام بالوعود المتعلقة بتلك البنود وما إذا تم إنجازها أو أن هناك قصوراً في الإنجاز. يستخدم النوع الثاني من المقاييس أسئلة عامة، ومتعددة تدور حول مدى إنجاز الوعود المسبقة. أما المجموعة الثالثة فهي تستخدم سؤالاً عاماً مفرداً يدور حول مدى إنجاز الوعود من قبل المنظمة، مع العلم أن هذا النوع من المقاييس قليلة الاستخدام في البحوث الحديثة. تقع معظم مقاييس الاختراق ضمن النوع الأول والذي يركز حول مدى التزام المنظمة بمسؤولياتها في العقد؛ من خلال سؤال الموظفين عن مدى التزام المنظمة بتحقيق الوعود التي تعهدت بها نحوه. بناء على هذا التساؤل يكون الباحث مقياس عام للفارق أو الاختلاف لكل موظف، من خلال حساب المتوسط لكل مجموعة من البنود. وتتضمن مقاييس الاختراق عدد من الأبعاد التي يتم قياسها وفق هذه الطريقة، حيث تشمل

أغلب المقاييس عدد (26) فقرة (Cuyperet al., 2008) تقدم للمبحوثين تتضمن الآتي:

مرتببات منافسة - وظيفة ذات معنى - مزايا للتقاعد - مشاركة في اتخاذ القرارات - التطوير المهني المستمر - عبء عمل مناسب. وفق هذه المقاييس فإنه يطلب من المبحوثين أن يقيموا مدى التزام المنظمة بالوعود حول كل بعد من تلك الأبعاد ضمن

درجات مقياس ليكرث الخماسي. هذا النوع من المقاييس هو الأكثر استخداماً عند دراسة العقد النفسي حيث تشير الدراسات السابقة إلى أكثر من (62%) من الأبحاث السابقة تستخدم مثل هذا النوع من المقاييس (Aldossari and Robertson, 2016)، وتختلف في بعض النقاط الخاصة باعتقادات المبحوثين، وتختلف أيضاً في عدد الفقرات التي يتضمنها المقياس. كما تبين الدراسات أيضاً أن (15%) من الأبحاث السابقة حول العقد النفسي والتي تدور حول قياس الاختراقات، تستخدم مقياس متعدد الفقرات ضمن النوع الثاني. يعرض جدول (2) أحد مقاييس الاختراق كما يلي:

جدول (2) مقياس لأبعاد الاختراق للعقد النفسي

مقياس متعدد البنود لقياس اختراقات العقد النفسي	
1.	لقد تم المحافظة على أغلب الوعود التي وعدت بها من قبل المنظمة أثناء التوظيف (عكسي)
2.	أشعر أن المنظمة (أو صاحب العمال) قد قاموا بالوفاء بالوعود التي قطعت لي عندما تم توظيفي (عكسي)
3.	أعتقد أن المنظمة (أو صاحب العمل) قد قاموا بعمل جدي إلى حد الآن للإيفاء بالوعود التي قطعت لي (عكسي)
4.	لم أتحصل على أي من الوعود التي قطعت لي نظير مساهماتي بالعمل مع المنظمة
5.	المنظمة (أو صاحب العمل) لم يوفي بوعوده نحوي بالرغم من التزامي بكل واجباتي نحوه
يتم التقييم من خلال استخدام مقياس قيم خماسي: (1) مطلقاً و(5) مرتفع جداً	

المصدر: (Conway and Briner, 2005)

الأفراد يقيمون الاختراق على أساس مبدأ وعد - مقابل - وعد أو بند - مقابل - بند، بينما تفترض المقاييس العامة أن الأفراد يقيمون مدى إنجاز الوعود بناء على قاعدة عامة وشاملة. لذلك فإن المقاييس المحددة تتميز عن المقاييس العامة بكونها تستطيع تحديد الفقرات التي تم إنجازها عن تلك التي لم يتم إنجازها. من جانب آخر، فإنها قد تنتقد من خلال عدم تضمينها بعض الفقرات المهمة من الوعود بالعقد النفسي. كما أن طريقة تجميع الفقرات في مقياس مركب من خلال تحديد متوسط بسيط من شأنه ألا يعكس كيفية تجميع الخبرات أو تجارب من ناحية النفسية.

كما بينا أعلاه، تعد الاستبيانات الأداة الأكثر شيوعاً بين الأدوات الأخرى، حيث تشير الدراسات إلى أن (90%) من الدراسات السابقة حول هذه الظاهرة قد استخدمت هذه الأداة في البحوث الميدانية (Cuyperet al., 2008). لذلك فإنه يبدو منطقياً شرح وتفصيل هذه الأداة وتبيان مثالها ونقاط قوتها في دراسة هذه الظاهرة. ينتمي استخدام الاستبيان إلى المدخل الكمي التقليدي في دراسات الظواهر التنظيمية. حيث يتضمن استخدام الاستبيان الواحد عدد كبير من المبحوثين من منظمة واحدة في أغلب الأحيان مع استخدام استبيانات التقرير - الذاتي لقياس متغيرات، مثل: مضمون/ أبعاد العقد النفسي أو اختراقات بنود العقد النفسي أو مخرجات العقد النفسي. توظّر أغلب مقاييس ظاهرة العقد النفسي ضمن الوعود والواجبات المدركة حول العمل، ويقوم الموظف بتعبئتها وإبداء رأيه حولها، وهو ما يندرج تحت تعريف ورؤية (1995) Rousseau. فبينما حوالي ثمانية من عشرة أبحاث تعتمد

تقوم هذه المقاييس على سؤال المبحوث أسئلة متعددة وعامة حول ما إذا تم إنجاز وتحقيق الوعود الموجودة بالعقد النفسي، أكثر من التركيز على تقديم أسئلة محددة حول إنجاز وعود محددة. من أهم النقاط التي يمكن ملاحظتها هنا أن كل مقاييس الاختراق لا تسأل عن الاختلافات بشكل مباشر، إنما تدور حول شعور المبحوث بإنجاز واكتمال العقد النفسي. حيث عندما يعتقد المبحوثين أن عقودهم النفسية قد تحققت بشكل شامل، فإن ذلك يعني عدم وجود اختراقات لدى المبحوثين. من جانب آخر، عندما يعتقد المبحوث أنه لم يتم إنجاز عقودهم النفسية بشكل شامل، فإن ذلك يعني وجود اختراقات للعقد. وبشكل عام فإن الاختراق (Breach) والإنجاز (Fulfilment) يمكن النظر إليهما على أنهما نهايتين لمفهوم واحد - بالرغم من وجود بعض الدراسات التي تدعم أن الانجاز والفارق مفاهيم مختلفة في قياس العقد النفسي (Aykan, 2014). من الملاحظ أيضاً حول هذه المقاييس أنه من غير الواضح لماذا قد يسأل الباحث عن مدى الإنجاز وهم يسعون أساساً لقياس مدى الاختلاف؟! لقد قدمت الدراسات السابقة بعض التفسيرات المنطقية منها: أن التساؤل المباشر حول الاختراق ربما يرى بشكل سلبي وغير مقبول من قبل المنظمات التي تجرى بها تلك البحوث. لذلك فإن الباحثين يقومون بتغيير صياغة التساؤل إلى صياغة الإيجابية (Cuyperet al., 2008).

تتضمن المقاييس المحددة (بعد واحد) والمقاييس العامة (عدة أبعاد) عدد من الاختلافات الفكرية حول كيفية تقييم الموظف لعقده النفسي. فالمقاييس المحددة حول فقرة ما تفترض أن

1. الحاجة إلى المزيد من الدراسات التي قد تفسر معاني ووجهات النظر المختلفة نحو ظاهرة العقد النفسي. حيث يبين النقاش أعلاه وجود قضايا فكرية لازالت بحاجة إلى البحث والتطوير.
2. وجود فرص بحثية لإعداد بحوث نوعية واستكشافية، إذ أن أغلب الأبحاث السابقة كانت أبحاث كمية ارتباطية تستخدم الاستبيان كأداة وحيدة لجمع البيانات.
3. القيام بدراسات حول العقود النفسية في البيئة اللببية، تبحث في كيفية خرق العقود النفسية، أو تبحث في النتائج المترتبة حول اختراق العقود النفسية، أو قد تبحث في كيفية تصرف الموظف اللببي في حالة انتهاك أو اختراق العقد النفسي في القطاعين العام والخاص، بحيث أن يتم إيجاد تفسيرات لانخفاض أداء الموظفين بتلك القطاعات.
4. دراسة أثر المقارنات الاجتماعية على العقود النفسية. خاصة وأن خاصية المقارنات الاجتماعية تعد أحد الخصائص المميزة لأفراد المجتمع اللببي.
5. تطبيق مفهوم العقد النفسي في كافة تطبيقات الاختيار والتعيين والمفاضلة بين المتقدمين للعمل، حيث أنه يساهم في الوصول إلى عمليات توظيف أكثر فاعلية

قائمة المراجع:

1. Aldossari M, Robertson M. (2016). The role of wasta in repatriates' perceptions of a breach to the psychological contract: a Saudi Arabian case study. The International Journal of Human Resource Management. Vol. 27, Iss. 16 Tim Dyson, Population and development The demographic Transition, (zed books, London, 2010).
2. Aykan E. (2014). Effects of Perceived Psychological Contract Breach on Turnover Intention: Intermediary Role of Loneliness Perception of Employees. 10th International Strategic Management Conference. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 150. 2014. P 413-419 World Bank, (The East Asian Miracle, Economic Growth and Public Policy).
3. Chiang J. C, Jiang J. J, Liao C, Klein G.(2012). Consequences of Psychological

على مسح المشاركين مرة واحدة "قطعية"، حوالي اثنين من عشرة أبحاث تعتمد على تجميع بيانات من المشاركين في أوقات متكررة "سلاسل زمنية". من جانب آخر، فإن تحديد العلاقات بين المتغيرات يتم تحويلها إلى بيانات كمية ويتم اختبار أهميتها الإحصائية باستخدام أساليب الانحدار والارتباط.

10- الخاتمة:

بالرغم من الاهتمام الكبير الذي أعطاه متخصصي إدارة الموارد البشرية لمفهوم العقد النفسي، إلا أن مناقشة مواضيع هذا البحث؛ وتحديداً موضوعي طبيعة العقد النفسي وآليات قياسه، تفتح المجال واسعاً أمام العديد من الأفكار والمواضيع البحثية التي يمكنها تقديم مساهمات فعالة لإثراء وتطوير نظرية العقد النفسي. لقد ناقش هذا البحث عدداً من الأبعاد المفسرة لمفهوم العقد النفسي، لذا فإنه يمكن استخلاص أن العقد النفسي مفهوم شامل لعدد من الاعتقادات التي تتضمن عدد من الوعود والواجبات والتوقعات حول أداء الموظف لوظيفة في منظمة ما. فهو عقد مستمر التطور والتغير حسب التفاعل بين الطرفين. كما أنه عقد ينطوي على عملية تبادل للواجبات يعتقد بشكل ضمني كل طرف أنها صحيحة. وفي حالة عدم إيفاء أي طرف بأحد بنود العقد تحدث ظاهرة الاختراق. وهي ظاهرة تشير إلى مقدار الفارق بين الوعود المتحصلة والوعد التي لم يتم إنجازها. تحدث هذه الظاهرة نتيجة عدد من المسببات، أهمها: الأداء التنظيمي الضعيف، انخفاض الدعم التنظيمي، خبرات سابقة أو مقارنات اجتماعية لوظائف من ذات النوع والمستوى. لذلك فإن ظاهرة الاختراق تؤشر إلى وجود عدد من النتائج المؤثرة على المنظمات، منها: وجود اتجاهات سلبية كعدم الرضا وعدم الالتزام، أو وجود مشاعر سلبية مثل التوتر والإحباط، أو وجود تصرفات سلبية مثل انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية أو ممارسة السلوكيات غير المنتجة. قد ناقش هذا البحث أيضاً آليات وكيفية قياس ظاهرة العقد النفسي، مبيناً وجود نوعين من المقاييس: يقيس النوع الأول محتوى وأبعاد العقد النفسي، بينما يقيس النوع الثاني مدى اعتقاد الفرد لتعرضه لعملية الاختراق. بناء على العرض أعلاه فإنه يمكن إبراز عدد من النقاط كخلاصة للبحث هي:

12. Raeder S, Knorr U, Hilb M. (2012). Human resource management practices and psychological contracts in Swiss firms: an employer perspective. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 23, Iss. 15.
13. Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol. 2. P. 121-139.
14. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
15. Sok J, Blomme R, Tromp D.(2013). The use of the psychological contract to explain self-perceived employability. *International Journal of Hospitality Management*. Vol 34. P 274-284.
16. Walker A. (2013). Outcomes associated with breach and fulfillment of the psychological contract of safety. *Journal of Safety Research*. Vol 47. P 31-37. (Walker, 2013).
17. Wang Y, Hsieh H. (2014). Employees' reactions to psychological contract breach: A moderated mediation analysis. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 85. Iss 1. P 57-66.
18. Westwood R, Sparrow P, Leung A. (2001). Challenges to the psychological contract in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 12, Iss. 4, 2001.
- Contract Violations for tis Personnel. *Journal of Computer Information Systems*. Vol. 52, Iss. 4 World Population Prospects The 2010 Revision, United Nations, New York, 2011.
4. Conway N, Briner R. B, (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work- A Critical Evaluation of Research and Theory*. Oxford University Press. New York.
5. Cuyper N. D, Rigotti T, Witte H. De, Mohr G.(2008). Balancing psychological contracts: Validation of a typology. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 19, Iss. 4.
6. D'Annunzio-Green N, Francis H.(2005). Human resource development and the psychological contract: Great expectations or false hopes?. *Human Resource Development International*. Vol. 8, Iss. 3.
7. Gerber M, Grote G, Geiser C, Raeder S. (2012). Managing psychological contracts in the era of the "new" career. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 21, Iss. 2.
8. Isaksson K, Cuyper N. De, Oettel C. B, Witte H. De. (2010). The role of the formal employment contract in the range and fulfilment of the psychological contract: Testing a layered model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 19, Iss. 6.
9. Lapointe É, Vandenberghe C, Boudrias J. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 83. Iss 3. P 528-538.
10. Matthijs B. P, Kooij D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 20, Iss. 4.
11. Paillé P, Mejía-Morelos J. H. (2014). Antecedents of pro-environmental behaviors at work: The moderating influence of psychological contract breach. *Journal of Environmental Psychology*, Vol 38. 124-131.