

## تأثير الاشراف التعسفي وخرق العقد النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي - بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في شركة ناقلات النفط العراقية

م.م. حسن عوده عبدالله\* م.م. ايمان فاضل اسماعيل\*\* م.م. اسراء حسين يعقوب\*\*\*

المستخلص

جاء هذا البحث من اجل اختبار إطار البحث المتضمن تأثير الاشراف التعسفي وخرق العقد النفسي كمتغيرين مستقلين في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي, وذلك لأهمية الجانب النفسي للمورد البشري في المنظمات ولتوضيح كيفية نشوء السلوكيات التنظيمية المرغوبة, إذ طبق البحث على عينة من الموظفين في شركة ناقلات النفط العراقية بلغ عددهم 210 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد استخدمت الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات, ومن خلال استخدام تحليل المسار بواسطة برنامج (AMOS V.20) جرى اختبار فرضيات البحث. إذ تبين قبول جميع الفرضيات مع وجود دور وساطة جزئي لانتهاك العقد النفسي بين تأثير الاشراف التعسفي وخرق العقد النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية. إذ يسهم هذا البحث في دعم أهمية الجانب النفسي الادراكي والعاطفي في سلوكيات الموظفين التي ترغب بها المنظمة, لكونه الصندوق الاسود الذي يوجه سلوك الموظف. الكلمات الدالة: الاشراف التعسفي, خرق العقد النفسي, انتهاك العقد النفسي, سلوك المواطنة التنظيمية

The effect of arbitrary supervision and breach of psychological contract on the behavior of organizational citizenship through the intermediary role of breach of psychological contract:

Analytical research of the opinions of a sample of employees in the Iraqi Oil Tankers Company

### Abstract

This research came in order to test the framework of research that includes the impact of arbitrary supervision and breach of psychological contract as independent variables in the behavior of organizational citizenship through the intermediary role of violating the psychological contract, because of the importance of the psychological aspect of human resource in organizations and to clarify how the emergence of desirable organizational behaviors, as applied research on a sample of The staff of the Iraqi Oil Tankers Company numbered 210 employees randomly selected. The questionnaire was used as a method of data collection, and through the use of path analysis by the program (AMOS V.20) was tested research hypotheses. It was found that all hypotheses were accepted with a partial mediation role for violation of the psychological contract between the influence of arbitrary supervision and breach of psychological contract in the behavior of organizational citizenship. This research contributes to support the importance of the cognitive and emotional aspect of staff behaviors desired by the organization, being the black box that guides employee behavior.

Keywords: arbitrary supervision, breach of psychological contract, breach of psychological contract, organizational citizenship behavior.

المقدمة:

من المفاهيم المهمة في الفكر الإداري والتي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعول عليه كثيراً للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين (العامري، 2003:65). إذ إنّ سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالعقد النفسي قد استرعى انتباه الباحثين في الأوساط العملية والنظرية على حد سواء (Sadiq, 2016:49). إذ يعد العقد النفسي عنصراً رئيسياً في أي علاقة بين الموظف والمنظمة ويتألف من "معتقدات الموظف فيما يتعلق بشروط وأحكام اتفاق متبادل بين الشخص والطرف الآخر" (Rousseau, 2010:12; Syed, 1989:123). وإنّ عملية العقد النفسي في جانبها السلبي تتمثل بخرق العقد النفسي وانتهاكه (Syed, 2010:3). إذ إنّ خرق العقد النفسي يمثل جانب اعتقاد أو "ادراك" الموظف بعدم التزام المنظمة بوعودها (Gakovic & Tetric, 2003:236). بينما يمثل انتهاك العقد النفسي بمشاعر "عواطف" الخيانة والضيق النفسي، وتعرض الموظف للغضب والاستياء والشعور بالظلم والضرر (Rousseau, 1989:129). فضلاً عن أشار كل من (Zellars, Tepper, & Duffy, 2002:1068) إلى إنّ الإشراف التعسفي يتمثل أيضاً بادراك أو اعتقاد الموظف بأن مسؤوله المباشر أو مشرفه يعامله بصورة سيئة، والذي يعد مفهوم يمثل التأثير السلبي في سلوك المرؤوسين (Wulani, Purwanto, & Handoko, 2014:56). إذ أظهرت العديد من الدراسات إنّ الإشراف التعسفي له عواقب سلبية ومكلفة على الموظفين والمنظمات (Kedharnath, 2014:10).

ويمكن إنّ يحسن سلوك المواطنة التنظيمية كسلوك عفوي للموظفين من الفاعلية التنظيمية (Zeng & Ye, 2016:199). إذ قام الباحثان (Williams & Anderson, 1991) بتقسيم سلوك المواطنة إلى قسمين هما سلوئك المواطنة الذي يحقق الفائدة للمنظمة ككل، وبالتالي، فسلوك المواطنة التنظيمية يشبه بعد الامتثال العام الذي قدمه Smith وزملائه، ويقصد به الالتزام بالإجراءات والقواعد، والثاني، سلوك المواطنة الفردي الذي تستفيد منه الموارد البشرية الذي يتداخل مع الأيثار المقصود به تقديم الفائدة للآخرين (Williams & Anderson, 1991 Cited in Öztürk, 2010:22).

واعتمد البحث على اساس الربط المتسلسل بين الجانب المعرفي "الإدراكي"، المواقف "العاطفي" والنتائج "السلوكيات"، إذ إنّ الهدف الرئيسي من هذا البحث هو الوقوف على العوامل التي تسهم في ادراك الموظفين إنّ المنظمة قد أخلت بالتزاماتها تجاههم، أو أخلت بالوعود المقطوعة، وكيف يؤثر ذلك على مواقفهم ومشاعرهم ومن ثم التأثير سلبياً على سلوكياتهم. وعليه انطلاقاً من أهمية البحث وتواصل مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الأثر الفكري، جاء هذا البحث لتوضيح بعض المتغيرات المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال تأطير نموذج بنظرية أو غطاء نظري قوي وتحديد الوسائل والطرق للوصول إلى النتائج، ومن ثم اختبار النموذج والوصول إلى النتائج، وأخيراً اقتراح عدد من الاستنتاجات ومناقشتها واقتراح عدد من التوصيات.

مشكلة البحث:

يُعد سلوك المواطنة التنظيمية من السلوكيات الايجابية المرغوبة، التي تسهم في رفع الاداء في المنظمات (Jahangir, Akbar, & Haq, 2004:75). فهو لا يرفع مستوى الاداء على مستوى الفرد والمنظمة فقط، وإنما يعمل على زيادة الانتاجية والفاعلية التنظيمية (Sadiq, 2014:48). وهذا السلوك الايجابي لا يتم الحصول عليه كباقي السلوكيات الايجابية باستخدام الحوافز والمكافآت (Smith, Organ, & Near, 1983:653). كونه يضم الكثير من الصفات الايجابية كالتعاون، وتقديم الاقتراحات و حسن النية والإيثار والضمير الحي... وغيرها من الاشياء التي لا تكفي الحوافز وحدها للحصول عليها (Smith et al., 1983:653).

وفي نفس السياق، يبقى مكان العمل منطوياً على التصرفات الوقحة، والبذينة والمهينة تجاه الآخرين وعدم الاحترام وخاصة لمن هم في المستويات الدنيا (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2011:225). إذ إنّ العديد من المشرفين بالعمل لديهم سلوكيات وتصرفات سيئة ومهينة بما يدفع المرؤوسين إلى عدم الرضا وعدم التعاون وترك العمل وبالتالي انعدام سلوك المواطنة التنظيمية (Zellars et al., 2002:1068).

كما إنّ الإشراف التعسفي (المسيء) يمثل تصرف سلبي من قبل المنظمة كونها وضعت مشرف يسيء معاملة الموظفين ويقلل من احترامهم، وعليه سيقود الموظف إلى التصور بأن المنظمة اخفقت في تنفيذ التزاماتها تجاهه وبالتالي الإخلال في العقد النفسي، وإنّ الأخير له علاقة سلبية مع الكثير من أنواع السلوكيات والمواقف في مكان العمل (Sadiq, 2014:48). ولكون العقد النفسي والإشراف التعسفي يفسران بواسطة نظرية التبادل الاجتماعي (حيدر وناصر، 2014:268) (Ivancevich et al., 2011:142). فإن الموظف عندما يعاني من الإشراف التعسفي أو إخلال بالعقد النفسي، يمنعه ذلك من القيام بعمل جيد مع الآخرين أو مساعدتهم. إذ إنّ المرؤوسين في بيئة العمل يريدون إنّ تتم معاملتهم بإنصاف واحترام و إنّ يشجعهم المشرف ليعملوا بجد، وإذا لم يعاملوا معاملة جيدة ونزيهة، إي تعرضهم لمعاملة سيئة، فأنهم سيميلون للقيام بسلوكيات سلبية في مكان العمل وستكون انتاجيتهم اقل، وبالتالي يظهران مواقف

سلبية تجاه الآخرين، ويشعرون بالإحباط (Ahmad, Khattak, & Ahmad, 2016:124). وبالتالي، سيؤدي إي اعتقاد أو شعور تجاهه إلى المعاملة بالمثل تجاه المنظمة ومن يمثلها، إذ تكون جميع سلوكيات الموظفين سلبية ومسيئة ليس فقط للمشرف بل للمنظمة ككل، وستكون التصرفات السلبية أقوى عندما يكون لدى الموظفين السخاطين معتقدات ومشاعر سلبية أعلى (Mitchell & Ambrose, 2007:1159). واستناداً إلى ما تم ذكره آنفاً يمكننا صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:

(إلى أي مدى يؤثر الإشراف التعسفي وخرق العقد النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي؟).

أهمية البحث:

- 1- تقديم نموذج مفاهيمي بإطار نظري يضم متغيرات البحث الأربعة (الإشراف التعسفي، خرق العقد النفسي، انتهاك العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية)، واختباره عملياً.
- 2- تناول جانب مهم متعلق بالموارد البشرية، من خلال التركيز على الجانب النفسي للعاملين في موقع العمل ومحاولة فهم هذا الصندوق الغامض بصورة أكبر ومدى تأثيره على واحدة من أهم الظواهر التنظيمية المهمة والمرغوبة من قبل المنظمة ألا وهي "سلوك المواطنة التنظيمية".
- 3- التعرف على أثر اعتقاد ومشاعر الموظفين السلبية تجاه منظماتهم من خلال من يمثلها "المشرفين والمدراء" في سلوكهم الفعلي على أرض الواقع، بما يساهم في تعزيز انتباه الإدارة العليا للمنظمة محل البحث نحو الخلل المحتمل في طبيعة تعامل المدراء في انحاء المنظمة مع المرؤوسين، ومحاولة تقديم توصيات لمعالجة الأمر.

اهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الاهداف الآتية:

- 1- اختبار التأثير المباشر بين المتغير المستقل (الإشراف التعسفي) والمتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي).
- 2- اختبار التأثير المباشر بين المتغير المستقل (خرق العقد النفسي) والمتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي).
- 3- اختبار التأثير المباشر بين المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).
- 4- اختبار التأثير المباشر بين المتغير المستقل (الإشراف التعسفي) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).
- 5- اختبار التأثير المباشر بين المتغير المستقل (خرق العقد النفسي) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).
- 6- اختبار التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (الإشراف التعسفي) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) من خلال المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي).
- 7- اختبار التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (خرق العقد النفسي) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) من خلال المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي).

1- الأطار النظري:

1-1 مفهوم وأهمية الإشراف التعسفي: *Abusive Supervision*

يعد الإشراف التعسفي مشكلة خطيرة ومتعاطمة تعاني منها منظمات اليوم، مما يؤثر على نسبة كبيرة من الموظفين (Kemper, 2016:2). إذ إنّ الإشراف التعسفي ليس فقط مهم في عالم الأعمال ولكن أيضاً في مجال علم النفس التطبيقي (Kemper, 2016:4). ويعد كحالة اجتماعية محددة تؤدي إلى الميل لإظهار السلوكيات غير الأخلاقية مثل السخرية على المرؤوسين، ونقل أفكارهم ومشاعرهم ووضعها أمام الآخرين (Greenbaum, Hill, Mawritz, & Quade, 2017:2). فضلاً عن انتهاك الخصوصية ونوبات الغضب والصراخ والإكراه (Alexander, 2011:1).

يعرف الإشراف التعسفي بكونه ادراك المرؤوسين لمدى لتصرفات وسلوكيات المشرفين العدائية اللفظية وغير اللفظية، باستثناء الاتصال الجسدي (Tepper, 2000:178). كما عرف على أنه شكل من أشكال سوء المعاملة في مكان العمل، كما أنه معرف بشكل أكثر تحديداً تحت فئة القيادة الهدامة لأنه يمثل توجيه التعسف من المشرف إلى المرؤوس (Kemper, 2016:11). إذ إنّ الصفات السلوكية المتمثلة مع هذه التعاريف تشمل استخدام الأسماء المهينة والصراخ والتخويف باستخدام تهديدات فقدان الوظيفة وحجب المعلومات المطلوبة والعدوانية والعلاج الصامت والإذلال أو السخرية من شخص أمام الآخرين (Keashly, 1997:87).

ومن الممكن ملاحظة أهمية ذلك من خلال التعرف على أسباب الإشراف التعسفي ومحاولة التقليل منه وما يؤدي إليه، إذ إنّ الإشراف التعسفي يؤدي إلى زيادة الضغط والحمل الزائد للعمل، نتيجة زيادة ضغط الوقت وانخفاض مستويات العمل وهذه التفاعلات للإشراف التعسفي ترتبط بشكل سلبي للحالة النفسية والمواقف والمخرجات السلوكية (Harris, 2013:2481). ونتيجة لذلك سيؤثر الإشراف التعسفي على الانحراف في مكان العمل (التنظيمي، والعلاقات الشخصية) وصحة الموظفين (الاكتئاب والقلق). وعلى المنظمة إنّ تفهم جيداً آثار الإشراف التعسفي في الوقت المناسب، قبل أن يؤثر سلباً على أداء الموظفين (Alexander, 2011:1). ومن المرجح أن يرتبط

الإشراف التعسفي ارتباطاً قوياً بتصورات الموظفين بأن المنظمة تقلل من قيمتهم (Shoss, Eisenberger, Restubog, & Zagenczyk, 2013:159).

وتشير الدراسات بأنه عندما يعاني الموظف من الإشراف التعسفي، فإن ذلك يمنعه من التعامل إيجابياً مع الآخرين أو مساعدتهم. إذ إنَّ المرؤوسين في بيئة العمل يريدون إنَّ تتم معاملتهم بإنصاف واحترام وإنَّ يتم تشجيعهم ليعملوا بجد، وإذا لم يتم التعامل معهم بصورة جيدة ونزيهة وفي حالة تعرضهم لمعاملة سيئة، فإنَّ ذلك سوف يدفعهم للقيام بسلوكيات سلبية في مكان العمل وستكون انتاجيتهم أقل، وبالتالي يظهرون مواقف سلبية تجاه الآخرين، ويشعرون بالإحباط (Ahmad et al., 2016:124). مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الانهالك العاطفي (Wheeler, Halbesleben, & Whitman, 2013:490).

ومن خلال ما تقدم يلخص الأشراف التعسفي بثلاثة جوانب (Harris et al., 2013:2482):  
 أولاً: الإشراف التعسفي يبني على ادراك المرؤوسين، لذلك قد يكون رأي موظف واحد لسلوك مشرفه مختلفاً جداً عن رأي الآخرين.  
 ثانياً: الإشراف التعسفي يتصف بالاستدامة وفترات طويلة.  
 ثالثاً: يشير الإشراف التعسفي إلى السلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية.

وأخيراً، الإشراف التعسفي يقلل من معتقدات المرؤوسين بأن لديهم مهمة ذات مغزى وهامة من خلال التأثير سلباً على إدراك الموظفين لخصائص ووظائفهم على سبيل المثال، عندما يقوم المشرف المسيء بتذكير الفرد بأخطائه السابقة وفشله، فإن ذلك لا يعطي انتماءً فردياً لوظيفة تتطلب الكثير من الجهد، لذلك فمن المرجح أن يشعر الفرد بالقليل من الأهمية تجاه الوظيفة (Rafferty & Restubog, 2011:274).

#### 2-1 مفهوم واهمية العقد النفسي: Psychological Contract

تعود نشأة مفهوم العقد النفسي إلى ثلاثينيات القرن الماضي، واستناداً بشكل خاص إلى اسهامات (Bernards, 1938)، ونظرية التوازن التي تفترض إنَّ استمرار مشاركة الافراد في المنظمة متعلق بما تقدمه لهم بالمقابل من مكافآت وامتيازات (العطوي، 2012:12; جلاب واخرون، 2015:169). ويشير كذلك (عبد الوهاب، 2013:169) بأن لتأثير اسهاماً كبيراً في نشأة العقد النفسي من خلال أشارته إلى إنَّ التعاون بين الإدارة والعاملين هو الأساس الرابع للإدارة، وأنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة اجره وبين رغبة صاحب العمل بزيادة الانتاجية.

يعرف العقد النفسي على انه اتفاق مدرك بين الطرفين، وذلك يعني امكانية إنَّ يكون لكل طرف تصور وفهم مختلف حسب ادراكه الشخصي، ولا يشترط إنَّ يكون متشابه لكونه ليس اتفاق فعلي مكتوب (العطوي، 2012:14). وأشار (Ivancevich et al., 2011:141) بأن العقد النفسي هو اتفاق غير مكتوب بين الموظف والمنظمة يحدد فيه ما يتوقع كل منهما إنَّ يتلقاه ويستلمه من الطرف الآخر. ويضيف (عبد الوهاب، 2013:168). مفهوم العقد النفسي بأنه اعتقاد ذاتي للفرد حول طبيعة العلاقات المتبادلة بين الاطراف. ويمثل العقد النفسي كونه إدراك نفسي ضمنى لطبيعة العلاقات الحالية والمستقبلية بين الافراد انفسهم أو بينهم وبين منظماتهم (Rousseau & McLean, 1993:6). كما عرف العقد النفسي بأنه معتقدات الموظفين فيما يتعلق بتبادل المنافع بينهم وبين المنظمة (Bal, De Lange, Jansen, & Van Der Velde, 2008:144). وايضاً بأنه المعتقدات الفردية في الالتزام المتبادل بين الفرد والمنظمة (McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998:698; Rousseau, 1989:121). كما يمثل العقد النفسي معتقدات الموظفين حول الالتزامات المتبادلة بينهم وبين أرباب عملهم، والتي تمثل أساس علاقات العمل (Gakovic & Tetrick, 2003:236). العقد النفسي، بشكل عام، هي مجموعة من المعتقدات والوعود التي عقدها موظف كفرد حول شروط اتفاق التبادل بينه وبين منظمته (Rousseau & Tijoriwala, 1998 Cited in Kickul, Lester, & Belgio, 2004:77).

وخلال العقد الماضي، جذب اهتمام الباحثين، حيث ثبت إنَّ محتوى العقد النفسي عاملاً حاسماً في تشكيل مواقف وسلوك الموظفين ورفاهيتهم (Anderson & Schalk, 1998 Cited in Cuyper & Witte, 2006:396). وعلى الرغم من اهميته، فإن بعض المنظمات لا تتمكن من الوفاء بجميع التزاماتها تجاه موظفيها مما يؤدي إلى خرق العقد النفسي (Gakovic & Tetrick, 2003:236). وعدم الوفاء بالالتزامات يجعل الموظفين يعانون من انخفاض القدرة على التنبؤ والسيطرة وزيادة الضغوطات والاجهاد بالعمل وهذا ما يؤدي إلى الانهالك العاطفي وعدم الرضا (Gakovic & Tetrick, 2003:237).

#### 1-2-1 مفهوم خرق العقد النفسي (PCB): Psychological Contract Breach

يشير إلى إدراك الموظف بفشل المنظمة في الوفاء باتفاق تبادل غير مكتوب (Ivancevich et al., 2011:141). إي إدراك الموظف بأن المنظمة فشلت في الوفاء بالتزاماتها (Robinson & Morrison, 1997 Cited in Bal et al., 2008:144). كما إنّ خرق العقد النفسي يشار إليه بكونه تصور (اعتقاد) الموظفين بأن المنظمة فشلت في الوفاء بالالتزامات والوعود المتبادلة المتصورة من قبلهم، وهو تصور سلبي من قبل الموظفين تجاه المنظمة (Robinson & Morrison, 1997 Cited in Gakovic & Tetrick, 2003:236). ويعبر الخرق النفسي عن العملية الإدراكية التي تتبلور لدى الفرد اتجاه فشل المنظمة في جميع التزاماتها أو احدها (Robinson & Morrison, 2000:528). ويسبب خرق العقد النفسي تأثيراً سلبياً على الالتزام والرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Sadiq, 2014:48). كما إنّه يشعر الفرد بالتعرض للخداع الذي يمكن إنّ يكون له آثار واسعة النطاق على العلاقة بين الفرد وصاحب العمل، كما إنّ لخرق العقد النفسي آثار مرتبطة بالعديد من نتائج العمل السلبية ونتائجها (مثل عدم رضا الموظف عن العمل وترك العمل والسلوكيات غير المقبولة... وغيرها) (Kickul et al., 2004:78).

### 2-2-1 مفهوم انتهاك العقد النفسي (PCV): Psychological Contract Violation

يمثل مزيج من مشاعر خيبة الأمل والغضب والمرارة والاستياء والسخط والامتعاض التي تنتبثق من اعتقاد الفرد بأنه قد تعرض للخيانة أو سوء المعاملة. ومع انه تجربة عاطفية، إلا انه ينشأ من عملية التفسير ذات الطبيعة المعرفية والإدراكية (حيدر وناصر، 2014:270). فضلاً عن انه يمثل ردة فعل شعورية أو استجابة عاطفية قوية لخرق العقد النفسي، نتيجة لفشل المنظمة في تنفيذ التزاماتها تجاه موظفيها (Robinson & Morrison, 2000:528).

وقد قدم Robinson & Morrison سببان جذريان لانتهاك العقد النفسي وهما: التصل (reneging) والتناقض (incongruence). فيمثل التصل بأن يكون هنالك التزام ما بين طرفين، احد الطرفين يقوم عمداً بعدم الوفاء بالالتزام، بينما يمثل التناقض الفهم المتناقض للطرفين حول موضوع الالتزام. ويتوقف اكتشاف انتهاك العقد النفسي على يقظه طرف من الطرفين في ملاحظة عدم وفاء الطرف الاخر بالتزاماته (Robinson & Morrison, 2000:527,528).

### 3-1 مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (OCB): Organizational Citizenship Behaviors

يعد سلوك المواطنة التنظيمية فئة من الأداء تنسم بالأهمية الكبيرة في المنظمات كونها تعني الامتثال التام والايثار ومساعدة الآخرين وغيرها (Smith et al., 1983:653). ويشير الى مجموعة من السلوكيات المرغوبة التي تسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية والأداء التنظيمي، ويعرف أيضاً بأنه مجموعة من السلوكيات التقديرية في مكان العمل التي تتجاوز متطلبات الوظيفة الأساسية. عادة ما توصف بأنها سلوكيات تتجاوز الواجبات (Jahangir et al., 2004:75). كما وقد عرف من قبل (Dávila & Finkelstein, 2013:45) بأنه أنشطة تتجاوز الواجبات الرسمية وتساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وهذه الأنشطة تستهدف الجماعات أو الأفراد داخل المنظمة. ويمثل سلوك المواطنة مظهر من مظاهر التصرف الأوسع نحو السلوك الاجتماعي الإيجابي (Smith et al., 1983:656). وقد قدم (Chien, 2009:1364) مفهوم السلوك المواطنة التنظيمية بأنه الإجراءات التي يكون بها الموظفون على استعداد للذهاب إلى ما يتجاوز متطلبات عملهم المطلوبة. وعرف وفقاً لـ (Organ, 1988 Cited in Chien, 2009:1365; Mohammad, Quoquab Habib, & Alias, 2011:152) بأنه السلوك الفردي التقديري، الذي يعزز الاداء الفعال للمنظمة ككل، والذي لا يُحفز أو ينشأ من خلال المكافأة التي تقدمها المنظمة. ويضيف (Organ, 1997) مفهوماً آخر لسلوك المواطنة التنظيمية بكونه السلوك الذي يسهم ايجابياً بصورة غير مباشرة في المنظمة من خلال الحفاظ على النظام الاجتماعي لها.

إنّ لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة تكمن بدوره في تحفيز لزيادة الانتاجية، وزيادة التنسيق بين مجاميع العمل، وتحقيق اكبر فائدة من استخدام الموارد، وزيادة الاستقرار في الاداء التنظيمي، والتكيف مع التغيرات البيئية (Mehrabani, Ahari, Hasanyand, & Tanhaei, 2012:153). كما وإنّ اكتساب (OCB) يقدم مستويات عالية من التنظيم الكفوء ويجذب موارد جديدة إلى المنظمة. ولا يقصد بذلك الاهتمام بالجانب الملموس فقط من حيث جذب الأعضاء الجدد أو المواد الخام، ولكن الاهتمام بالعوامل غير الملموسة مثل حسن النية، و الصورة الخارجية وسمعة المنظمة. وبالتالي، فإن ذلك يمكن إنّ يجعل تصورات العملاء عن منتجات أو خدمات المنظمة ممتازة (Organ, 1988 Cited in Chien, 2009:1365). فضلاً عن تحفيز الافراد للالتزام بنظام المنظمة والبقاء فيها، والانسجام واداء متطلبات الدور المحدد بالعمل بطريقة يمكن الاعتماد عليها، واضفاء أنشطة مبتكرة تفوق المتطلبات (Smith et al., 1983:653). ويساهم أيضاً بشكل كبير في تحفيز الجوانب الاجتماعية للمنظمة، وتوفير المرونة اللازمة للعمل بالإضافة إلى التوازن الداخلي للتنظيم (Smith et al., 1983:653). كما وأشار (Katz & Kahn (1978) إلى إنّ سلوك المواطنة التنظيمية مهم في المنظمات، ومن الممكن إنّ تسهم في تحقيق افضل أداء وميزة تنافسية (Nemeth & Staw 1989 Cited in Chien, 2009:1364).

## 1-3-1 ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

تعددت الابعاد التي من خلالها يتم قياس سلوك المواطنة التنظيمية فاتبع الباحثون المختلف منها، وسيتم تناول نموذج (1988) Organ ضمن هذا البحث لقياس سلوك المواطنة التنظيمية كونه الأكثر استخداماً ضمن الدراسات السابقة ويتضمن النموذج من خمس ابعاد وهي: الايثار، والروح الرياضية، والكياسة والمشاركة الطوعية، ووعي الضمير (LePine, Erez, & Johnson, 2002:52).

1- الايثار: يعد من اهم اشكال السلوك الايجابي (Smith et al., 1983:656) ويعرف بأنه جميع السلوكيات التطوعية التي تهدف إلى مساعدة الاعضاء الاخرين في المنظمة (Özdem, 2012:49).

2- الروح الرياضية: سلوك ايجابي في الحفاظ على المواقف والثبات في تجاوز الاخطاء والتسامح مع الاخرين (Davoudi, 2012:75).

3- الكياسة: الاحترام الذي يمنع وقوع المشاكل وتلافيتها (Aykler, 2010:19).

4- المشاركة الطوعية: وهي المشاركة بأداء الاعمال والمساعدة في ادارة المنظمة وبشكل طوعي وليس اجبارياً أو من مكان المسؤولية، والذي يهدف إلى إظهار سلوك الانتماء للمنظمة والولاء لها (Özturk, 2010:21).

5- وعي الضمير: السلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي من حيث العمل بجدية تامة، والحفاظ على الموارد، واحترام الانظمة، والالتزام بالمواعيد، والانضباط الذاتي، والدقة والحنر (Parveen, 2011:87).

2- الفرضيات والمخطط الفرضي للبحث:

1-2 العلاقة بين الاشراف التعسفي وانتهاك العقد النفسي

يعد الاشراف التعسفي من الظواهر والسلوكيات السلبية والسيئة، وإن كثرة تعرض المرؤوسين للأشراف التعسفي تقودهم إلى القلق والتوتر وبالتالي ترك العمل (Harvey et al., 2007:264). فهذا السلوك يعوق قدرة الفرد على النجاح في العمل (Duffy, Ganster, & Pagon, 2002 Cited in Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar, 2007:265). وبذلك يخلق الاشراف التعسفي التوتر الوظيفي وهو ما يمثل ردة الفعل النفسية للموظف نتيجة الاضطرابات في بيئة العمل الموضوعية أو المتصورة (Chisholm, Kasl, & Eskenazi, 1983:387). والتوتر الوظيفي يعد من المشاعر الناتجة عن انتهاك العقد النفسي، إذ إنه يمثل الاستجابة العاطفية السلبية من خلال الاحساس بالغضب والشعور بالاحباط بسبب عدم وفاء المنظمة بالتزاماتها تجاه موظفيها (العطوي، 2012:21). حيث إن العقد النفسي هو عقد التزام متصورة بين الموظف والمنظمة (العطوي، 2012:13؛ حيدر وناصر، 2014:269؛ عبد الوهاب، 2013:168) (McLean Parks et al., 1998:698). وإن الاشراف التعسفي الذي يمارسه المشرفين يؤدي إلى خرق ذلك العقد لدى المرؤوسين الذي بدوره يقود إلى انتهاك العقد النفسي (Wei & Si, 2013:291). واستناداً إلى ما سبق نتوصل إلى فرضية البحث الاولى وكالاتي:

H1: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين الاشراف التعسفي وانتهاك العقد النفسي.

2-2 العلاقة بين خرق العقد النفسي وانتهاك العقد النفسي

هنالك خلط بين مفهومين الخرق والانتهاك مما أدى بالبعض باستخدام الخرق والانتهاك بشكل مترادف (Suazo, 2014:49 Cited in Sadiq, 2014:49). وعليه قام العديد من الباحثين في اظهار الفرق ما بين المفهومين، إذ وضع (Robinson & Morrison (2000 إلى إن الخرق (Breach) هو التصور وليس الشيء الفعلي، إي إنه حالة ذهنية، اما الانتهاك (Violation) فهو حدوث حالة فعلية وقد ترافقها حالة عاطفية ايضاً (Robinson & Morrison, 2000:532). وعليه فإن الخرق هو مجرد تصور للفرد بأنه لم يكافئ كما وعد، اما الانتهاك فيعرف بأنه الإجراء الذي اتخذ بسبب خرق العقد، والذي قد يكون على شكل اضطراب وانزعاج. فكلما ازداد خرق العقد كان الانتهاك اكبر، وهذا يعني أنهما يرتبطان ايجابياً ببعضهما (Robinson & Morrison, 1997:350; Raja, Johns, & Ntalianis, 2004:350). ولذلك فإن لخرق العقد النفسي تأثير في انتهاك العقد النفسي (Morrison and Robinson, 1997). وإن عدم الوفاء بالوعد يلعب دوراً هاماً جداً في تحول خرق العقد النفسي إلى انتهاك العقد النفسي، إي تحويل الحالة الذهنية غير الملموسة عند الموظف إلى حالة فعلية وملموسة. لذلك، فإن انتهاك العقد النفسي يعد بمثابة أداة يتم من خلالها تفسير خرق العقد النفسي في سلوكيات العمل السلبية (Cited in Suazo et al., 2005 Sadiq, 2014:50). وقد استنتج (العطوي، 2012:40) وجود تأثير ايجابي لخرق العقد النفسي في انتهاك العقد النفسي. وبناءً على ما ذكر انفاً نتوصل إلى فرضية البحث الثانية القائلة:

H2: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين خرق العقد النفسي وانتهاك العقد النفسي.

3-2 العلاقة بين انتهاك العقد النفسي سلوك المواطنة التنظيمية

يتطلب اكتساب سلوك المواطنة التنظيمية الانسجام بالعمل والتكيف والدافع والرضا الوظيفي (Mohammad et al., 2011:150). وهذا يتنافى مع انتهاك العقد النفسي، وبهذا كلما كان هناك انتهاك للعقد النفسي كلما كانت النتيجة سلبية وبما يؤدي إلى عدم الانخراط بسلوك المواطنة التنظيمية، إذ إن الموظف سيميل لسلوك المواطن الصالح كلما

شعر بالاحترام والتقدير، كما إن فقدان الشعور بالراحة يؤدي إلى انخفاض المساهمات في المنظمة من قبل الموظفين. وبهذا فإن انتهاك العقد النفسي سابقة سلبية لسلوك المواطنة التنظيمية (Sadiq, 2014:49). كما استنتج أيضاً (Sadiq, 2014) وجود تأثير سلبي كبير لانتهاك العقد النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية مهمة بين العقد النفسي و سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا يعني أن الوفاء بالعقد النفسي أمر حيوي لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية فيستلزم تجنب انتهاكات العقود النفسية كونها تؤثر سلباً في سلوك المواطنة التنظيمية (Ntege, 2010:48). واستنتج أيضاً (Ranasinghe, 2017:70) بوجود تأثير سلبي لانتهاك العقد النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية. ومن هنا نتوصل إلى فرضية البحث الثالثة وكالاتي:

H3: توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين انتهاك العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### 4-2 العلاقة بين الاشراف التعسفي وسلوك المواطنة التنظيمية

وصف (Organ, 1988) سلوك المواطنة التنظيمية لأول مرة على أنها سلوكيات مهمة لأداء المنظمة (Gregory, 2009:2; Osmonbekov, & Gregory, 2009). ومنذ ذلك الوقت، قام الباحثون بتمديد أفكار (Organ, 1988) للتحقيق في العلاقات بين الممارسات الإشرافية وسلوك المواطنة التنظيمية. وأشار (Zellars et al., 2002:1068) إلى إن سلوكيات القيادة الداعمة للمرؤوسين تشجع أداء سلوك المواطنة التنظيمية، وإن حجب سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الموظف عندما يكون المشرفين أقل دعماً لهم، لذلك فهناك تأثير سلبي للإشراف التعسفي في سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا أيضاً ما توصل إليه (Rafferty & Restubog, 2011). وعليه تكون الفرضية الرابعة كالاتي:

H4: توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين الاشراف التعسفي وسلوك المواطنة التنظيمية

#### 5-2 العلاقة بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية

أشار (Sadiq, 2014:49) إلى وجود علاقة تأثير سلبية بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية. فضلاً عن ذلك فقد أشار (Turnley & Feldman, 1999:895) بأن ادراك الموظفين بحصول خرق العقد النفسي يؤدي إلى تصرفات وسلوكيات سلبية كعدم العمل والشعور بالإحباط وفقدان الرغبة بالاستمرار بالمنظمة. وجميع هذه السلوكيات السلبية تتنافى مع سلوك المواطنة التنظيمية كونها من السلوكيات الإيجابية (Organ, 1990:46). كما وأشار (Robinson & Morrison, 1995:529) إلى إن الموظفين الذين لم يحصلوا على تنشئة اجتماعية غير جيدة ويتسمون بالأداء المنخفض والتفاعل بمستوى قليل بينهم وبين ممثلي المنظمة يكون تصورهم لخرق العقد النفسي أقل نسبياً بالمقارنة مع من يملكون أداء عالي وسلوك مواطنة عالي والحاصلين على تنشئة اجتماعية بصورة جيدة. وذلك يدعم دلالة وجود علاقة عكسية بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية. وهذا أيضاً ما توصل إليه (Ivancevich et al., 2011). وبذلك يمكننا صياغة فرضية البحث الخامسة وكالاتي:

H5: توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### 6-2 الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي

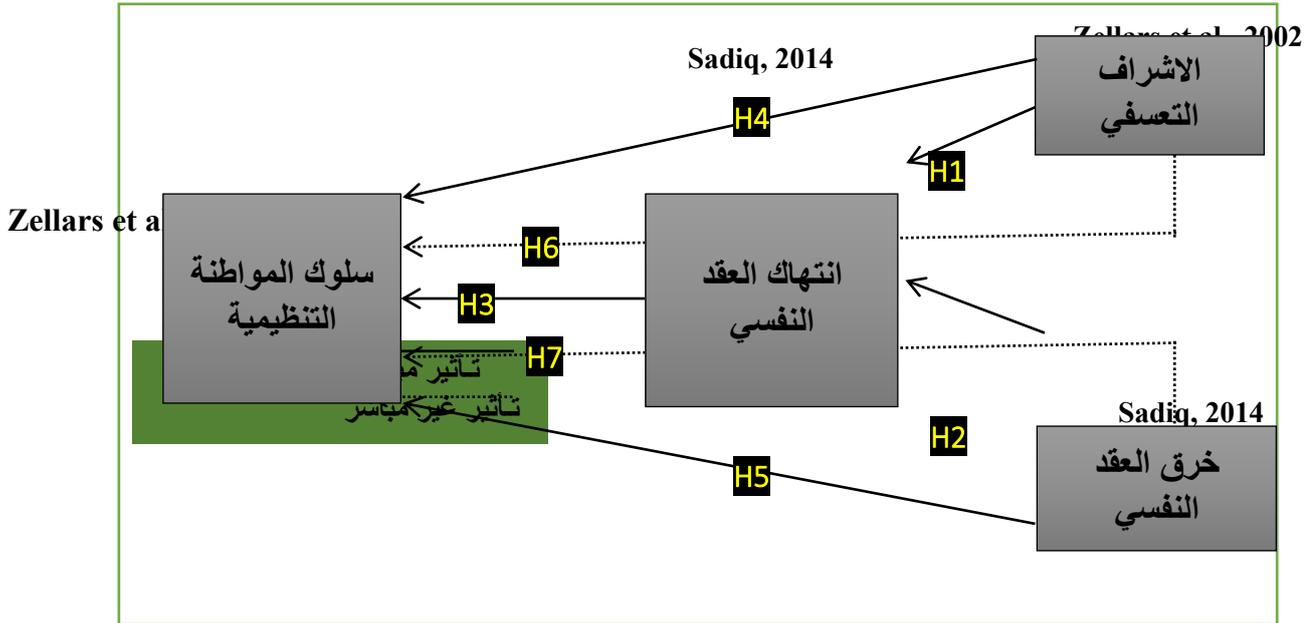
الإشراف التعسفي يؤثر سلباً في سلوك المواطنة التنظيمية (Gregory et al., 2009:2) كونه من السلوكيات السلبية التي يمارسها المسؤول على المرؤوسين في العمل. واستناداً إلى نظرية الحدث العاطفي التي تبين إن الأحداث في مكان العمل تشكل المشاعر، والتي بدورها تؤثر على مواقف العمل وسلوكيات الموظفين (Zhao et al., 2007:144). فأن الحدث السلبي في مكان العمل يقود إلى مشاعر سلبية وسلوكيات سلبية من قبل العاملين كردة فعل لما حدث (Bal et al., 2008:144). وبما إن انتهاك العقد النفسي يمثل مزيج من المشاعر والاحساس بالخيبة والاحباط فإنه يمثل التأثيرات الوسيطة لتصورات الموظفين في العلاقة ما بين الإشراف التعسفي والسلوكيات اللاحقة للموظفين (Cunningham, DiRenzo, & Mawritz, 2013:14607).

كما اشار العديد من الباحثين إلى إن خرق العقد النفسي يؤدي إلى انتهاك العقد النفسي كردة فعل عاطفية، إذ إن انتهاك العقد النفسي أداة يتم من خلالها تفسير خرق العقد النفسي في سلوكيات العمل بشكل سلبي (Suazo et al., 2005:50). وتماشياً مع العديد من الدراسات التي اكدت على ان المواقف تتوسط العلاقة بين الجانب الادراكي وسلوكيات الموظفين. فإن البحث الحالي يحاول تفسير انتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط ما بين الاشراف التعسفي وخرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية. وعليه كانت فرضيتنا البحث السادسة والسابعة:

H6: توجد علاقة تأثير سلبية بين الاشراف التعسفي وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال انتهاك العقد النفسي.

H7: توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال انتهاك العقد النفسي.

شكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي



المصدر: من اعداد الباحثون بالاستناد إلى البحوث السابقة

### 3- منهجية البحث:

#### 3-1 تصميم البحث:

يساهم التصميم في توفير فهم افضل لطبيعة مشكلة البحث خصوصاً عند معالجتها في نموذج بحث جديد (Sekaran, 2003:122), بهدف استكشاف الروابط السببية بين المتغيرات الرئيسية لنموذج البحث, لذلك سيكون منهج هذه البحث هو (Descripto-Explanatory) لغرض تحقيق وصف الظاهر محل البحث وتفسير نتائجها وتوضيحها, إذ يكون ذلك مكملًا للبحوث الاستكشافية ومقدمًا لتفسير النتائج بعد وصفها (Saunders et al., 2016:175), وهذا يتم من خلال اختبار الفرضيات لنموذج يفسر طبيعة علاقات معينة بين متغيرين أو أكثر.

#### 3-2 طرائق جمع البيانات والتعاريف الإجرائية:

استخدم الباحثون لهذا البحث في عمل الجانب الميداني على الاستبانة لجمع البيانات كونها تعد المصدر الأساس لجمع البيانات والتي تشكل مجموعة من الأسئلة يقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها عادة باختيار احد البدائل المحددة. وقد تألفت الاستبانة النهائية من (41) فقرة غطت اربع متغيرات. وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج وفق الإجابات التالية (لا اتفق تماماً "1", لا اتفق "2", اتفق إلى حد ما "3", اتفق "4", اتفق تماماً "5"). والجدول رقم (1) يوضع التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث مع فقرات قياس كل متغير.

جدول (1) التعاريف الإجرائية

الفقرات	المقياس	التعريف الإجرائي	الفقرة	ت
6-1	Alexander, 2011	ميل المشرفين لإظهار سلوكيات غير أخلاقية تجاه العاملين مثل السخرية منهم ومن أعمالهم، وتناقل أفكارهم ومشاعرهم الخاصة وأخطائهم ووضعها أمام الآخرين.	الإشراف التعسفي	1
13-7	Robinson & Morrison, 2000	التقييم والإدراك المعرفي للموظف تجاه المنظمة ومن يمثلها والتوصل لفشلها في الوفاء بالتزاماتها تجاهه.	خرق العقد النفسي	2
18-14	Robinson & Morrison, 2000	ردة فعل عاطفية للموظف تجاه المنظمة تتشكل من خلال مشاعر الخيبة والغضب والمرارة والاستياء والسخط والامتعاض التي تنبثق من اعتقاده بأنه قد تعرض للخيانة أو سوء المعاملة من قبل المنظمة أو من يمثلها.	انتهاك العقد النفسي	3
41-19	Organ, 1988	انشطة ايجابية خارج الدور الموكل للموظف وتتجاوز الواجبات والمهام الرسمية تساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال انخراط الجماعات والافراد بتلك الانشطة.	سلوك المواطنة التنظيمية	4
24-19	Organ, 1988	محمل السلوكيات التطوعية التي تنطلق من تفضيل الشخص لرفاهية وسعادة الآخرين على ذاته والتي تهدف إلى مساعدتهم داخل السياق التنظيمي.	الإيثار	1-4
28-25	Organ, 1988	سلوك ايجابي في الحفاظ على المواقف والثبات في تجاوز الأخطاء وبت روح التسامح والولاء مع الآخرين.	الروح الرياضية	2-4
33-29	Organ, 1988	الحفاظ على الهدوء والاحترام عند التعامل مع الآخرين والتأثير بالمواقف ايجابياً بما يمنع وقوع المشاكل وتلافيها.	الكياسة	3-4

37-34	الرغبة في اظهار حب الانتماء والولاء للمنظمة من خلال المشاركة بأداء الاعمال والمساعدة والمسؤولية في ادارة المنظمة بشكل طوعي وليس اجباري أو من موقع المسؤولية.	المشاركة الطوعية	4-4
41-35	سلوك الموظفين الذي يتخطى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمية من خلال العمل بجدية تامة والحفاظ على الموارد واحترام الانظمة والالتزام بالمواعيد والانضباط الذاتي والدقة والحذر.	وعي الضمير	5-4

المصدر: من إعداد الباحثون

### 3-3 مجتمع وعينة البحث:

جرى تحديد مجتمع البحث المتمثل في موظفي شركة ناقلات النفط العراقية, احدى تشكيلات وزارة النفط, التي يقع مقرها الرئيسي في محافظة البصرة جنوب العراق. إذ تأسست في عام 1972 بعد ما أدركت الحكومة العراقية أهمية وتأثير نقل النفط في الصناعة النفطية العراقية وتكاملها, بمرور الزمن تطورت الشركة لتمتلك حالياً أربعة ناقلات مخصصة لبيع منتوج زيت الوقود. إذ تم حصر العينة ممثلة بجميع الموظفين العاملين في المنظمة بمختلف الاقسام والتخصصات, الذين يقعون في المستوى الأدنى من الهيكل التنظيمي للمنظمة, إي الموظفين المرؤوسين من قبل مدراء ومسؤولي الوحدات والشعب والاقسام الفنية والادارية والساندة, والذين هم على دراية وتماس مباشر بطبيعة الاشراف من قبل مسؤوليهم ومدى اختراق وانتهاك العقد النفسي المنعقد بينهم وبين المنظمة. وقد تم تحديد العينة في البداية بـ (216) موظف من مجتمع البحث البالغ (490) فرد بناءً على المعادلة التي وضعها (Thompson, 2002):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

إذ تم توزيع الاستبانة بصورة عشوائية على الموظفين في المنظمة, استرجع (210) استبانة منها ستمثل عينة البحث النهائية, والتي هي اكبر من نسبة 10% من مجتمع البحث الكلي, فضلاً عن تقاربها مع الجدول الذي أورده (Sekaran, 2003:294), والذي حدد فيه حجم العينة (بين 214-217) عند المجتمع الواقع بين (480-500).

### 4-3 الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث:

سوف يتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وتوظيفها لغرض وصف وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياته, من خلال الاستعانة بالحاسوب في استخراج النتائج, وبالاعتماد على حزمة برامج التطبيقات الجاهزة (SPSS V.20) وبرنامج (AMOS V.20), ويمكن توضيح هذه الأساليب بما يأتي:

- 1- اداة (Item-Total-Correlation): التي تعبر عن الاتساق الداخلي للدرجة الكلية لكل بُعد اضافة إلى قياس درجة كل فقرة في البعد واستخدم لذلك برنامج SPSS V.20.
- 2- اداة (Cronbach's  $\alpha$ ): لقياس ثبات اداة البحث أو إلى أي مدى ينتج الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الأوقات. واستخدم لذلك برنامج SPSS V.20.
- 3- التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات لغرض استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية واستخدم لذلك برنامج SPSS V.20.
- 4- الوسط الحسابي (Means): استخدم لغرض تحديد مستوى استجابة عينة البحث حول المتغيرات الرئيسية وابعادها. واستخدم لذلك برنامج SPSS V.20.
- 5- الانحراف المعياري (Standard Deviation): الغرض منه معرفة وتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي. واستخدم لذلك برنامج SPSS V.20.
- 6- تحليل الارتباط (Pearson's Correlation): تحديد اتجاه العلاقة فيما بين متغيرات وأبعاد البحث لدعم الفرضيات واستخدم لهذا التحليل برنامج SPSS V.20.
- 7- تحليل المسار (Path Analysis): تحديد التأثير المباشر بين المتغيرات المستقلة في المتغير التابع وغير المباشرة بوجود المتغير الوسيط. واستخدم لهذا التحليل برنامج AMOS V.20.

### 4-4 الاطار العملي للبحث:

#### 1-4 اختبار التوزيع الطبيعي:

يحدد الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل بنوع توزيع البيانات موضوع البحث, فإذا كان البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً فالأسلوب الإحصائي هو الإحصاء المعلمي أما إذا كان التوزيع غير طبيعي فالأسلوب الإحصائي هو الإحصاء اللامعلمي (Sekaran & Bougie, 2010:337-338). وفي هذا البحث سيتم استخدام التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov, فإذا كانت القيمة المحسوبة لـ (Kolmogorov-Smirnov) أكبر من مستوى D المعيارية حسب المعادلة ( $D = 1.36 \div \sqrt{N}$ ) فإن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً (Cooper & Schindler, 2014:623). بما أن حجم العينة هو 210 فإن قيمة D المعيارية 0.094 وبسبب أن القيم المحسوبة أكبر من D

المعيارية، وإن مستوى الدلالة (Asymp. Sig) أكبر من قيمة (0.05) مستوى الدلالة للبحث الحالي، وكما هو موضح في الجدول الآتي. فأن ذلك يدل على إن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

الجدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات لمتغيرات البحث (kolmogorov-simrnov)

الأبعاد	Kolmogorov-Smirnov	Asymp. Sig	الأستنتاج
الأشراف التعسفي	2.057	.099	طبيعي
خرق العقد النفسية	1.541	.072	طبيعي
انتهاك العقد النفسية	2.058	.091	طبيعي
سلوك المواطنة التنظيمية	1.939	.084	طبيعي

المصدر: من اعداد الباحثون استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS V.20

#### 4-2 الصدق الداخلي النهائي وثبات اداة القياس:

ويقصد بقياس الثبات استقرار وثبات الاداة المستخدمة في جمع البيانات، وبعبارة اخرى تعبر عن الاتساق الداخلي أو إلى اي مدى ينتج الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الاوقات (, Zikmund et al., 2010:309). تم في بداية الامر اختبار Corrected Item-Total Correlation ، والذي يقيس تأثير كل فقرة من فقرات الاستبانة على المتغير الأساسي. وتم إلغاء كل فقرة يكون ارتباطها اقل من (0.40) والإبقاء على بقية الفقرات التي يكون ارتباطها أكبر من (0.40) (Pallant, 2011:5).

أذ اتضح ان هناك سبع فقرات من (47) فقرة كان ارتباطها اقل من (0.40) وترتيبها في الاستبانة هو (43,35,25,17,7,1) وبالتالي جرى استبعادها من الاستبانة، بحيث سيتضمن الاستبيان النهائي 41 فقرة. ويبين الجدول معامل ارتباط الفقرات لأداة جمع البيانات.

الجدول (3) معامل الصدق الداخلي النهائي لفقرات استبانة جمع البيانات

الفقرات	Corrected item total correlation	الفقرات	Corrected item total correlation	الفقرات	Corrected item total correlation
Q1	.324	Q17	.097	Q33	.548
Q2	.584	Q18	.424	Q34	.481
Q3	.513	Q19	.453	Q35	.139
Q4	.548	Q20	.577	Q36	.476
Q5	.594	Q21	.614	Q37	.420
Q6	.491	Q22	.498	Q38	.579
Q7	.136	Q23	.477	Q39	.577
Q8	.584	Q24	.498	Q40	.547
Q9	.413	Q25	.324	Q41	.498
Q10	.548	Q26	.491	Q42	.515
Q11	.594	Q27	.401	Q43	.211
Q12	.639	Q28	.555	Q44	.591
Q13	.534	Q29	.420	Q45	.511
Q14	.497	Q30	.536	Q46	.479
Q15	.485	Q31	.411	Q47	.477
Q16	.512	Q32	.550		

المصدر: من اعداد الباحثون استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS V.20

ولغرض التأكد من ثبات واتساق مقاييس البحث الحالية النهائي قام الباحثون باستخدام Cronbach's Alpha للتحقق من الاتساق الداخلي "Internal Consistency" (Pallant, 2011:6). إذ إن متغيرات البحث الموضحة في الجدول (3) تراوحت قيمها لمعامل (Cronbach's Alpha) بين (.971 – .866). وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.70) بما يدل على انها تتصف بالاتساق والثبات الداخلي (Pallant, 2011:100).

الجدول (4) الاتساق الداخلي

المتغيرات والأبعاد الفرعية	Cronbach's Alpha
الأشراف التعسفي	.879
خرق العقد النفسي	.871
انتهاك العقد النفسي	.971
سلوك المواطنة التنظيمية	.866

المصدر: من اعداد الباحثون استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS V. 20

#### 3-4 الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط:

يهتم الاحصاء الوصفي بمعالجة البيانات الاولية ووصفها وتحويلها إلى أنماط وارقام صغيرة بحيث تعطي استنتاجات يمكن تعميم نتائجها على المجتمع (Brace, Kemp, & Snelgar, 2006:56). وكما هو مبين في الجدول ادناه:

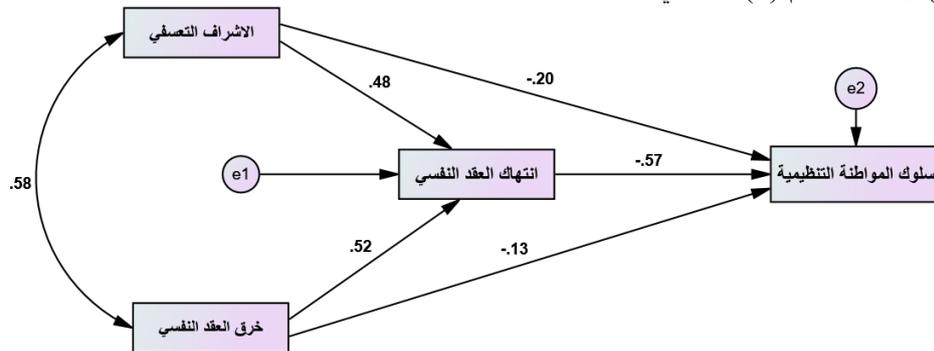
جدول (5) الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4
1- الاشراف التعسفي	3.27	.90	1			
2- خرق العقد النفسي	3.25	.76	.58**	1		
3- انتهاك العقد النفسي	3.19	.83	.53**	.64**	1	
4- سلوك المواطنة التنظيمية	2.68	.81	-.42**	-.31**	-.43**	1

المصدر: من اعداد الباحثون استناداً إلى نتائج تحليل برنامج SPSS V.22 بعد اعادة تنظيمها واستناداً إلى الجدول اعلاه يتضح حصول المتغير المستقل الاشراف التعسفي على اعلى وسط حسابي (3.27) وبانحراف معياري قدره (.90). وحصول المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية على ادنى وسط حسابي (2.68) وبانحراف معياري قدره (.81). كما يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث, إذ توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين المتغيرات (الاشراف التعسفي، خرق العقد النفسي، انتهاك العقد النفسي) مع المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية), كما توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين (الاشراف التعسفي واختراق العقد النفسي) مع المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي), وهذا ما يقدم دعماً أولياً لفرضيات البحث.

## 4-4 اختبار الفرضيات:

من خلال اجراء اختبار تحليل المسار (Path Analysis) بواسطة برنامج AMOS V. 20 جرى التحقق من التأثير المباشر وغير المباشرة بين المتغيرات الرئيسية لاختبار الفرضيات الرئيسية للبحث وكما هو موضح في الشكل رقم (2) والجدول رقم (6) وكالاتي:



الشكل (2) علاقة التأثير المباشر بين متغيرات البحث

المصدر: من اعداد الباحثون استناداً إلى نتائج برنامج AMOS V. 20

جدول (6) اختبار فرضيات البحث

Label	P	C.R.	S.E.	التأثير الكلي	التأثير المباشر	الفرضيات الرئيسية للبحث			
تقبل	.008	-2.582	.079	-.460**	-.204	←	سلوك المواطنة التنظيمية	←	الاشراف التعسفي
تقبل	.019	-2.106	.066	-.438**	-.139	←	سلوك المواطنة التنظيمية	←	خرق العقد النفسي
تقبل	***	9.251	.052	-----	.481	←	انتهاك العقد النفسي	←	الاشراف التعسفي
تقبل	***	8.557	.061	-----	.522	←	انتهاك العقد النفسي	←	خرق العقد النفسي
تقبل	***	-7.539	.076	-----	-.573	←	سلوك المواطنة التنظيمية	←	انتهاك العقد النفسي
Label	P	C.R.	S.E.	التأثير غير المباشر	الفرضيات الرئيسية للبحث				
تقبل	***	-5.844	.047	-.256	←	←	انتهاك العقد النفسي	←	الاشراف التعسفي
تقبل	***	-5.657	.052	-.299	←	←	انتهاك العقد النفسي	←	خرق العقد النفسي

المصدر: من اعداد الباحثون استناداً إلى نتائج تحليل برنامج AMOS V.20 بعد اعادة تنظيمها

وبناءً على ما جاء في الشكل والجدول اعلاه نتوصل إلى قبول جميع الفرضيات الرئيسية للبحث. إذ يتضح وجود تأثير مباشر سلبي وذو دلالة احصائية للأشراف التعسفي ( $p > 0.05$ ), وخرق العقد النفسي ( $p > 0.01$ ) في سلوك المواطنة التنظيمية. كما يوجد تأثير مباشر وايجابي وذو دلالة احصائية للأشراف التعسفي وخرق العقد النفسي في

انتهاك العقد النفسي ( $p > 0.01$ ). وكذلك يوجد تأثير مباشر سلبي وذو دلالة احصائية لانتهاك العقد النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية ( $p > 0.01$ ).

أما فيما يخص علاقات التأثير غير المباشرة بين المتغيرات، فإن الشروط اللازمة للتحقق من وجود التأثيرات غير المباشرة (المتغير الوسيط) تتمثل بثلاثة شروط وهي: الشرط الأول، إن يكون تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط ذو دلالة معنوية (المسار a). الشرط الثاني، إن يكون تأثير المتغير الوسيط في المتغير التابع ذو دلالة معنوية (المسار b). الشرط الثالث، إن يكون التأثير الكلي للمتغير المستقل في المتغير التابع ذو دلالة معنوية (المسار C). وبعد تحقق الشروط الثلاثة (كما هو موضح في الجدول)، يتم استخراج الدلالة المعنوية للتأثير غير المباشر (من خلال المتغير الوسيط) (المسار a\*b)، من خلال إجراء اختبار (Sobel Test) حيث تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول أنف الذكر والتي تشير إلى قبول فرضيتي التأثير غير المباشر أيضاً عند مستوى دلالة ( $p > 0.01$ ). ولكون فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر قد تم قبولها معاً، فهذا يدل على وجود دور وساطة جزئي للمتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي) بين تأثير المتغيرين المستقلين في المتغير التابع، إذ يكون كلياً عندما ترفض فرضيات التأثير المباشر بوجود المتغير الوسيط مع قبول فرضيات التأثير غير المباشر (Baron & Kenny, 1986:1177).

#### 5- الاستنتاجات والتوصيات:

##### 1-5 الاستنتاجات:

توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات استناداً إلى نتائج التحليل الاحصائي وكالاتي:  
الاستنتاج الأول: استناداً إلى ما افضته نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة تأثير ايجابية بين الاشراف التعسفي وانتهاك العقد النفسي، وبما إن الاشراف التعسفي مرتبط بالقادة والرؤساء في المنظمة، فإذا كانت سلوكياتهم سيئة ستعكس زيادة المشاعر السلبية والتذمر لدى المرؤوسين، وهذا الاستنتاج اتفق مع (Jiang, Chen, Sun, & Yang, 2017:735) التي اشارت إلى إن الاستناد لنظرية الاجهاد العام التي تحدث عندما تتطور العلاقة الاجتماعية السلبية، فإن الأفراد الذين يعانون من مستوى عالٍ من الاجهاد يملكون مشاعر سلبية تجاه المنظمة، فضلاً عن ميلهم للانخراط في سلوكيات سلبية، وعليه سيحدث انتهاك للعقد النفسي الخاص بالموظفين، وعندما ينتهك العقد النفسي يميل الموظفون إلى علاقة بجودة أقل نسبياً مع منظماتهم. وعليه كلما ازدادت التصرفات السلبية للرؤساء والقادة انعكس ذلك على زيادة انتهاك العقد النفسي.

الاستنتاج الثاني: استناداً إلى ما افضته نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة تأثير ايجابية بين خرق العقد النفسي وانتهاك العقد النفسي، ولكون حدوث خرق للعقد النفسي يقدم لحدوث انتهاك العقد النفسي، فالموظف لديه عقداً نفسياً مع المنظمة وفي حال خرق هذا العقد سواء كان الخرق فعلياً عن طريق التنصل أو خرق تصوري عن طريق التناقض فإنه سيقود الموظف إلى امتلاك مشاعر سلبية بالازدراء والشعور بالخيانة، وهذا يتماشى مع (Robinson & Morrison, 2000:532) التي تشير إلى إن خرق العقد النفسي سابقة مهمة لانتهاك العقد النفسي وذو علاقة ايجابية. كما واتفق هذا الاستنتاج مع استنتاج (Raja et al., 2004:363) التي اشارت إلى وجود تأثير ايجابي لخرق العقد النفسي في انتهاك العقد النفسي، وذلك لان الانتهاك يمثل الاستجابة العاطفية التابعة لخرق العقد النفسي.

الاستنتاج الثالث: استناداً إلى ما افضته نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة تأثير سلبية بين انتهاك العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، وبما يشير إلى إنه كلما حصل انتهاك للعقد النفسي ادى ذلك إلى انخفاض في سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يتفق مع (Ntege, 2010:46)، لأن انتهاك العقد النفسي يؤدي إلى آثار سيئة عند حدوثه فعلياً، إذ يؤثر على مواقف وسلوكيات العمل الايجابية ويغيرها إلى سلبية. وهذا يتفق أيضاً مع (Sadiq, 2014:52) التي استنتجت إن سبب العلاقة السلبية بين انتهاك العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية يعود لحاجة سلوك المواطنة التنظيمية لاستجابة عاطفية ايجابية، وبما إن حدوث انتهاك العقد النفسي يولد حالة عاطفية سلبية، فإنه سيفقد الرغبة من الانخراط بسلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي التأثير سلبياً.

الاستنتاج الرابع: استناداً إلى ما افضته نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة تأثير سلبية بين الاشراف التعسفي وسلوك المواطنة التنظيمية، واتفاقاً مع (Jiang et al., 2017:733) التي تستند إلى نظرية التبادل الاجتماعي، فإن جميع السلوكيات البشرية معتمدة على الفوائد المتبادلة في العلاقة الاجتماعية، والفوائد المتبادلة تدل على الدعم المتبادل والاستثمار في تلك العلاقة، ووفقاً لمعيار المعاملة بالمثل فإن سلوكيات الموظفين ترتبط بسلوكيات القيادة والمشرفين المسؤولين. فعندما يتلقى المرؤوسون الدعم أو السلطة الإدارية من قادتهم، فإنهم يميلون إلى التبادل مع موقف ايجابي في العمل والأداء، وعلى العكس من ذلك، عندما يتعرضون للتهديد أو التخويف من القادة الاستبداديين والاشرف التعسفي فإنهم يميلون إلى التفاعل مع ردود فعل سلبية وابتعادهم عن السلوكيات الايجابية.

الاستنتاج الخامس: استناداً إلى ما افضته نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة تأثير سلبية بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يعني أنه إذا لم يتم الوفاء بالالتزامات والوعود من قبل صاحب العمل فستظهر سلوكيات سلبية تجاه المنظمة من قبل الموظف (Sadiq, 2014:52). وهذا يدعم ما توصلت إليه (Ntege, )

2010:46) بوجود علاقة ايجابية بين العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية, من خلال شعور الموظف بأن المنظمة تفي بالتزاماتها وعودها وبالتالي بذل قصارى جهده وسعيه للانخراط في جميع الانشطة والعمل الايجابي, حتى وان كانت خارج وصفه ودوره الوظيفي. ولكن في حال حدوث خرق لهذا العقد النفسي فسيكون تأثيره سلبي في سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا يتماشى ايضاً مع (Restubog, Bordia, & Tang, 2007:376,384) التي اختبرت آثار خرق العقد النفسي على العديد من نتائج الموظفين: كالسلوكيات المنحرفة في مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية, إذ استنتج البحث وجود علاقة سلبية بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة.

الاستنتاج السادس: استناداً إلى ما افضته نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة تأثير سلبية بين الاشراف التعسفي وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال انتهاك العقد النفسي, فيتضح إن الأشراف التعسفي له علاقة سلبية مع سلوك المواطنة التنظيمية, وأن سلوكيات المواطنة من السلوكيات الايجابية للموظفين التي يميلون بها إلى التعاون والانسجام ونكران الذات, ولكن بوجود اشراف تعسفي وقيادة استبدادية يؤدي الامر إلى الانزعاج والغضب والخوف وعدم التعاون نتيجة لكره الموظف إلى المنظمة كونها انتهكت عقده النفسي فولدت مشاعر سلبية. واستنتاج البحث الحالي يتفق مع (Jiang et al., 2017:735) التي بينت إن سيطرة الرؤساء على المرؤوسين من خلال استخدام التهديد والتخويف يرتبط بتوليد مشاعر سلبية لدى الموظفين كالكره والتذمر وهذه المشاعر السلبية ترتبط مع انتهاك العقد النفسي وبالتالي, فإن الموظفين تحت القيادة الاستبدادية والاشراف التعسفي قد يشعرون بالغضب والخوف تجاه المنظمة مما يقودهم إلى سلوكيات سلبية وعدم التعاون, وبما يعني انعدام سلوك المواطنة التنظيمية.

الاستنتاج السابع: استناداً إلى ما افضته نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة تأثير ايجابية بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية التعسفي من خلال انتهاك العقد النفسي. فإن حصول خرق العقد النفسي له تأثير سلبي في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال حدوث انتهاك العقد النفسي وهذا الاستنتاج اتفق مع استنتاج (Sadiq, 2014:52) التي اوضحت ان العلاقة بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية يكون واضحاً من خلال انتهاك العقد النفسي الذي يمثل أداة يمكن من خلالها تفسير تأثير خرق العقد النفسي في سلوكيات العمل. وهذا ايضاً يدعم التوجه السائد بأن عملية الادراك السلبي يؤثر في سلوكيات الموظفين من خلال توليد المشاعر السلبية تجاه المنظمة ومن يمثلها, وبالتالي الميل للسلوكيات السلبية والابتعاد عن الايجابية منها.

#### 2-5 التوصيات:

- بناءً على ما تقدم يدرج الباحثون عدد من التوصيات المتعلقة بالاستنتاجات التي توصلوا اليها وكالاتي:
- 1- ضرورة تعامل المشرفين مع المرؤوسين بعدالة وانصاف مصحوبة باحترام وتقدير متبادل سواء أكان في جانب العقاب أو الثواب, فضلاً عن أهمية دفع وتدريب المشرفين على آليات وفنون التعامل مع الآخرين, وكيفية ائصال أوجه القصور في عمل الموظفين إليهم بطريقة اخلاقية تجعلهم متقبلين لنقاط تقصيرهم, وتدفعهم لتصحيح مساراتهم في المستقبل. أي ضرورة ضمان عدم المساس بادراك الموظفين للعقد النفسي خلال عمليات التواصل بينهم وبين مشرفيهم فعلياً.
  - 2- الاهتمام والانتباه لكيفية ادراك الموظفين للعقد النفسي بين ما هم يتوقعوه وبين ما يروونه فعلياً, وضرورة العمل على معالجة الحالات الفردية التي يشعر فيها فرداً أو عدد من الافراد بأن العقد النفسي بينهم وبين المنظمة ومن يمثلها قد خرق, لان تجاهل ذلك سيؤدي إلى الشعور فعلياً بانتهاكه, إضافة إلى احتمال حدوث العدوى التي تنتقل بين مشاعر الموظفين حول خرق وانتهاك العقد النفسي.
  - 3- ضرورة التركيز على الجانب العاطفي في المراحل الاولى لشعور الموظفين بانتهاك عقودهم النفسية, لأن ذلك يسهم في عملية إرجاع عواطف أولئك الموظفين تجاه المنظمة بصورة ايجابية بسرعة أكبر. بينما يؤدي تجاهل وترك العواطف السلبية بالانتشار والتوسع في عموم المنظمة إلى الميل الجماعي للموظفين نحو الانخراط في السلوكيات السلبية والابتعاد عن السلوكيات الايجابية للمنظمة.
  - 4- لا تقتصر الآثار السلبية للأشراف التعسفي للمشرفين على الجانب العاطفي فقط, بل تتعداه إلى التأثير سلباً على الجانب السلوكي أيضاً, أي ابتعاد الموظفين عن الانخراط في السلوكيات الايجابية التي ترغب بها المنظمة. لهذا فإن المنظمات يجب أن تكون على معرفة بالآثار السلبية للأشراف التعسفي, وكيفية انتقال ذلك الأثر من الادراك للأشراف التعسفي مروراً بتأثيره في العاطفة ومن ثم السلوك.
  - 5- يجب على المدراء التركيز على معالجة الجانب الإدراكي السلبي للعقد النفسي, لأن ذلك سيضمن القضاء على البداية التي قد تؤدي إلى التأثير سلباً في سلوك المواطنة التنظيمي, وهناك عدة آليات لفعل ذلك منها تشجيع الحوار المفتوح والتحدث بحرية واستقبال شكاوى الموظفين وإيلاء الاهتمام الكافي بها, فضلاً عن معالجة التهكم والامتعاض الصادر من قبلهم وعدم تركه يتفاقم إلى سلوك سلبي.
  - 6- هناك أهمية لسلوك المواطنة التنظيمية سواء أكان على الافراد أو المنظمة بشكل عام, لذلك يجب أن يتم بحث وتوضيح هذا المفهوم وكيفية تطبيقه وادراكه على ارض الواقع لجميع المشرفين والمدراء في المنظمة وبما يسهم

في زيادة تركيزهم وتوظيف سلوكياتهم وتعاملاتهم مع الموظفين بما يخدم توطيد هذا السلوك الايجابي, وبالتالي نجاح تحقيق اهداف الشعب والاقسام والمنظمة بشكل عام.

-7

### 3-5 محددات البحث:

على الرغم من الجهود التي بذلت في اكمال متطلبات البحث الحالي, الا انّ محدد الوقت والكلفة يكون له تأثير طبيعي في اثناء نتائج أي بحث. إذ يمكن تلخيص المحددات التي واجهت البحث بالآتي: اولاً, اقتصر عينة البحث الحالي على موظفي شركة ناقلات النفط العراقية الذين يقعون في اسفل التسلسل الهرمي؛ ثانياً, بسبب محدد الكلفة لم يتضمن نموذج البحث الحالي بعض المتغيرات التي قد تسهم في اثناء البحث الحالي على سبيل المثال إضافة متغير تفاعلي سواء كان سلبياً أو ايجابياً إلى الأنموذج (مثل: الدعم التنظيمي المدرك, السياسة التنظيمية المدركة, LMX, السلوك السياسي وغيرها من المتغيرات) واختبار مدى تعديلها على تأثير المتغيرين المستقلين في المتغير الوسيط أو التابع.

### 4-5 البحوث المستقبلية:

يمكننا التوصية والاقتراح في اجراء بحوث ودراسات مستقبلية من خلال التركيز على النقاط التي تمت مناقشتها وتناولها كمحددات للبحث الحالي, لذلك نقترح الآتي:

- 1- تطبيق نموذج البحث الحالي في مجالات اخرى, سواء في القطاع الخدمي أم الانتاجي. فضلاً عن اجراء البحث بطريقة المقارنة بين القطاع العام والخاص, لغرض الحصول والاستفادة من النتائج بصورة أكبر.
- 2- على الرغم من بروز مشكلة البحث الحالي بصورة اكبر عند الموظفين المرؤوسين, لانهم هم من يحدد مدى تعسف اشراف مرؤوسيههم ومدى التزام المنظمة بالعقد النفسي المبرم معهم, فإن ذلك لا يمنع تطبيق هذا البحث ايضاً على مسؤولي الشعب والاقسام على طول الهيكل التنظيمي لمعرفة مدى تأثير تعسف أو انتهاك العقد النفسي من قبل المدراء في الاعلى على المدراء في الاسفل في سلوكهم مع المرؤوسين, لأن ذلك من شأنه ان يساعدهم في الحصول على نتائج افضل, ويساعد ايضاً على تعميم النتائج التي جرى الحصول عليها بصورة اوسع.
- 3- السعي إلى تحسين وتطوير نموذج البحث الحالي من قبل الباحثين في هذا المجال عن طريق اضافة المزيد من المتغيرات (على سبيل المثال: الدعم التنظيمي المدرك, السياسة التنظيمية المدركة, LMX, السلوك السياسي وغيرها من المتغيرات), لأن ذلك من شأنه ان يعطي نتائج اكثر جدوى وفائدة للدراسات المستقبلية.

### المصادر والمراجع:

1. جلاب, احسان دهش, وسعيد, شروق عبد الرضا, والشريفي, زينب هادي معيوف (2015). دور العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية, 13(36), 162-179.
2. حيدر, عصام وناصر, فداء (2014). أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, 30(1), 257-287.
3. العامري, احمد بن سالم (2003). محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة, 7(2), 67-83.
4. عبد الوهاب, صوفي (2013). طبيعة العقد النفسي في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية, 13(1), 163-183.
5. العطوي, عامر علي حسين (2012). تفسير ظاهره التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي. مجلة الفادسية للعلوم الادارية والاقتصادية, 14(2), 8-48.
6. Ahmad, W., Khattak, A. J., & Ahmad, G. (2016). Impact of passive supervision on job satisfaction and Turnover intention: role of power distance as a moderator. City University Research Journal, 6(1), 122-136.
7. Alexander, K. (2011). Abusive supervision as a predictor of deviance and health outcomes: The exacerbating role of narcissism and social support (Doctoral dissertation, Bowling Green State University).
8. Aykler, J. (2010). The influence of personality factors on organizational citizenship behavior. Thesis is Submitted of the Institute for Change Management and

- Management Development Wien for the Degree of Master of In Business Administration.
9. Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of vocational behavior*, 72(1), 143-158.
  10. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
  11. Brace, N., Kemp, R., & Sneglar, R. (2006). *Spss for psychologists*. 3<sup>rd</sup> ed., Palgrave Macuillan, UK.
  12. Chien, M. H. (2009). A study to improve organizational citizenship behaviors. *Retrieved September*, 1(2011), 1364-1367.
  13. Chisholm, R. F., Kasl, S. V., & Eskenazi, B. (1983). The nature and predictors of job related tension in a crisis situation: Reactions of nuclear workers to the Three Mile Island accident. *Academy of Management Journal*, 26(3), 385-405.
  14. Cooper, D. R., & Schindler, P. S., (2014). *Business Research Methods*. 12<sup>th</sup> ed., McGraw-hill education.
  15. Cunningham, Q. W., DiRenzo, M. S., & Mawritz, M. (2013). Abusive supervision and employee outcomes: the influence of contract violation and PsyCap. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 14607). Academy of Management.
  16. Cuyper, N., & Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395-409.
  17. Dávila, M. C., & Finkelstein, M. A. (2013). Organizational citizenship behavior and well-being: Preliminary results. *International Journal of Applied Psychology*, 3(3), 45-51.
  18. Davoudi, S. M. M. (2012). A comprehensive study of organizational citizenship behavior (OCB): Introducing the term, clarifying its consequences and identifying its antecedents. *Journal of Economics and Management*, 1(2), 73-85.
  19. Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of business and Psychology*, 18(2), 235-246.
  20. Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B., & Quade, M. J. (2017). Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management*, 43(2), 585-609.
  21. Gregory, B. T., Osmonbekov, T., & Gregory, S. T. (2009). Abusive supervision and organizational citizenship behaviors: An examination of potential boundary conditions. Unpublished manuscript, The WA Franke College of Business, Northeast Arizona University, Flagstaff, Arizona.
  22. Harris, K. J., Marett, K., & Harris, R. B. (2013). An investigation of the impact of abusive supervision on technology end-users. *Computers in Human Behavior*, 29(6), 2480-2489.
  23. Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
  24. Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2011). *Organizational behavior and management* (9<sup>th</sup> ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
  25. Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.

26. Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism. *Journal of Frontiers in Psychology*, 8(1), 732-745.
27. Keashly, L. (1997). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of emotional abuse*, 1(1), 85-117.
28. Kedharnath, U. (2014). Abusive supervision and employee perceptions of leaders' implicit followership theories (Doctoral dissertation, Colorado State University).
29. Kemper, S. (2016). Abusive Supervision in the Workplace: An Examination of Current Research and a Proposal for Preventive Measures. (Bachelor Thesis, University Honors).
30. Kickul, J., Lester, S. W., & Belgio, E. (2004). Attitudinal and behavioral outcomes of psychological contract breach: a cross cultural comparison of the United States and Hong Kong Chinese. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2), 229-252.
31. LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.
32. McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of organizational behavior*, 19(S1), 697-730.
33. Mehrabi, J., Ahari, M.B., Hasanyand, S., and Tanhaei, M.H. (2012). Comparing Teachers' Citizenship Behavior in Public and Non-Profit Schools in Dorud County. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(18), 152-157.
34. Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
35. Mohammad, J., Quoquab Habib, F., & Alias, M. A. (2011). Job Satisfaction and organizational citizenship behavior: an empirical study at higher learning institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16(2), 149-165.
36. Ntege, F. (2010). Organizational conflict, psychological contract, commitment and organizational citizenship behaviour: a case of Kyambogo University. Doctor of Philosophy, Makerere University, Uganda.
37. Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.
38. Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
39. Ozdem, G. (2012). The Relationship Between the Organizational Citizenship Behaviors and The Organizational and Professional Commitments of Secondary School Teachers. *Journal of Global Strategic Management*, 12(9), 47-64.
40. Öztürk, F. (2010). Determinants of organizational citizenship behavior among knowledge workers: The role of job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment. Graduate Thesis, Master-degree Program in Business Administration, Middle East Technical University.
41. Pallant, J., (2011). SPSS Survival Manual. 4<sup>th</sup> ed., open university press, McGraw-Hill education.
42. Parveen, K. (2011). Organizational citizenship behavior: changing employees into citizens. *International Journal of Management and Business Studies*, 1(4), 87-89.

43. Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management*, 22(2), 270-285.
44. Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
45. Ranasinghe, V. R. (2017). The Relationship between Psychological Contract Violation and Organizational Citizenship Behavior. *In Proceedings of International HR Conference*, 3(1), 65-72.
46. Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2007). Behavioural outcomes of psychological contract breach in a nonwestern culture: The moderating role of equity sensitivity. *British Journal of Management*, 18(4), 376-386.
47. Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(1), 525-546.
48. Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
49. Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 1(15), 1-43.
50. Sadiq, S. (2014). Relationship between Psychological Contract Violation, Supervisory Support, Psychological Contract Breach and Organizational Citizenship Behavior. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(3), 48-53.
51. Saunders, M. N., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. 7<sup>th</sup> ed., Pearson Education Limited.
52. Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business*. 4<sup>th</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc.
53. Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Method For Business*, 5<sup>th</sup> ed., John Wiley.
54. Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158-168.
55. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653-663.
56. Syed, S. (2010). Impact of organizational restructuring on psychological contract breach and attitudes of employees working in private commercial banks of Pakistan (Master's thesis, University of Twente).
57. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
58. Thompson, S. K. (2002). *Sampling*. 2nd ed., Wiley.
59. Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human relations*, 52(7), 895-922.
60. Wei, F., & Si, S. (2013). Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 281-296.
61. Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R., & Whitman, M. V. (2013). The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 477-496.
62. Wulani, F., Purwanto, B. M., & Handoko, H. (2014). Abusive Supervision Scale Development in Indonesia. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 16(1), 55-68.

63. Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.
64. Zeng, Z., & Ye, M. (2016). The influence of organizational justice on employees compulsory citizenship behavior: The mediation effect of psychological security. *Open Journal of Social Sciences*, 4(02), 199-204.
65. Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). *Business research methods*, 8<sup>th</sup> ed., Mason, HO: Cengage Learning.