

The Islamic University–Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية – غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع
غزة وأثره على إنتاجية الموظف

**The Effect of Applying Psychological Contract
on Employees' Productivity in the Palestinian
Universities in the Gaza Strip**

إعداد الباحثة
أبرار صبري محمود أبو طاقية

إشراف الدكتور
سامي علي أبو الروس

قُدِّمَ هذا البحثُ استكمالاً لِمَتَطَلِّباتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ
فِي إِدارةِ الأَعْمَالِ بِكُلِّيَةِ التِجَارَةِ فِي الجامِعةِ الإِسْلامِيَةِ بِغَزَّةِ

أكتوبر/2017م – محرم/1439هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظف

The Effect of Applying Psychological Contract on Employees' Productivity in the Palestinian Universities in the Gaza Strip

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الدراسة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	أبرار صبري أبو طاقية	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:	2017/10/10	التاريخ:



هاتف داخلي 1150

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ج س غ/35

التاريخ: 2017/10/02

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ ابرار صبري محمود ابو طاقية لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

مدى تطبيق العقد النفسى فى الجامعات الفلسطينية فى قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظف

The Effect of Applying Psychological Contract on the Employees' Pr oductivity in the

Palestinian Universities in the gaza Strip

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 12 محرم 1439 هـ، الموافق 2017/10/02م الساعة

الواحدة والنصف ظهراً في قاعة مبنى طيبة، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	د. سامي علي أبو الروس	مشرفاً و رئيساً
.....	د. يوسف عبد عطية بحر	مناقشاً داخلياً
.....	د. محمد ابراهيم المدهون	مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. مازن اسماعيل هنية



ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم العقد النفسي وأنواعه وخصائصه، وما يترتب على اختراق العقد النفسي من آثار عاطفية وسلوكية تلقي بأثرها على أداء وإنتاجية العاملين.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددها خمسة جامعات: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة، جامعة فلسطين)، حيث يعمل بها 2874 موظف ما بين أكاديمي وإداري وخدمات، وقامت الباحثة بتوزيع 450 استبانة على عينة عشوائية طبقية حسب الجامعة في المرحلة الأولى وحسب الفئة الوظيفية في المرحلة الثانية، وتم استرداد 389 استبانة بنسبة بلغت 86.4%.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك رضا بدرجة متوسطة من قبل العاملين في الجامعات الفلسطينية عن التزام الجامعات بالعقد النفسي، حيث جاء في المرتبة الأولى وفاء الجامعات بالتزاماتها المتعلقة بمحتوى الوظيفة، وتبعها في الدرجة الثانية وفاء الجامعات بالتزاماتها التنظيمية وأخيراً في المرتبة الثالثة وفاء الجامعات بالتزاماتها المتعلقة ببيئة العمل، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين وفاء الجامعات بالتزامات العقد النفسي، ومستوى إنتاجية العاملين، وأن هناك أثر لالتزام الجامعات بالعقد النفسي على إنتاجية الموظف، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لالتزام الجامعات بالعقد النفسي، وأثره على الانتاجية تُعزى إلى: (العمر، سنوات الخدمة، ومكان العمل) بينما لم يكن هناك فروق تعزى إلى: (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية).

وبناءً على ما تم التوصل له من نتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات الفلسطينية ببذل مزيداً من الاهتمام والالتزام بوعودها تجاه العاملين، خاصة عوامل بيئة العمل منها، لما يترتب على ذلك من آثار سلوكية وعاطفية، تؤثر بالنهاية على إنتاجيتهم، بالإضافة إلى ضرورة الحرص عند إطلاق الوعود الشفهية من قبل الإدارة للعاملين، حيث يعتبر العاملون تلك الوعود بمثابة عقد، والتزام تتحمله الإدارة تجاههم.

Abstract

This study aimed at shedding the light on the topic of psychological contract, its types, and characteristics. In addition, it aimed at tackling the main emotional and behavioral consequences resulted from the violation of psychological contract which affect employees' performance and productivity.

The study population consists of all employees working at the Palestinian universities in the Gaza Strip namely; Islamic University of Gaza, Al-Azhar University, Al-Aqsa University, Al-Quds Open University and University of Palestine as well. It is noted that the number of employees working at these universities is amounted to 2874 employees form several levels "academic, administrative and service." The researcher distributed 450 questionnaires on a randomized stratified sample according to the university at the first stage, and job title at the second stage. The researcher retrieved 389 questionnaires represented by 86.4% of the total number of questionnaires.

To achieve the objective of this study, the researcher used the analytical descriptive approach which aims at describing the phenomenon under the study, analyze its data, identifying the relationship among its components, views, processes, and impact.

The study results conclude the following: there is moderate satisfaction among employees in the Palestinian universities regarding the commitment of these universities to the psychological contract. The fulfillment of these universities with respect to their commitment of job's content is rated first, followed by the fulfillment of these universities with respect to the organizational commitment. Finally, the groups' fulfillment with respect to the commitment of job environment is rated third. Additionally, the study results revealed that there is a positive relationship between the fulfillment of universities concerning the obligations of psychological contract and the level of productivity. In a way of conclusion, the universities' obligation of psychological contract has a considerable effect on employee's productivity. Furthermore, the study finds that there is a significant statistical differences concerning the commitment of these universities to psychological contract and its impact on productivity attributed to (age, years of service, work place), while there are no statistical differences attributed (gender, educational qualification, job category).

The study recommends that the Palestinian universities should pay more attention to their promises toward employees, especially the work environment because of its emotional and behavioral consequence which affect the level of productivity. Furthermore, it recommends the importance of considering the verbal promises of management toward employees where employees consider such promises as a management's contract and commitment toward them.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى: ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُتُوا
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۖ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ ﴿١١﴾

[المجادلة: 11]

الإهداء

إلى صاحبة السعادة.. وجه النور.. ورفيقتي المقربة التي ما فتأت ترافقني حين أتعب.. للتي
أرنو لروحها في كل وقتٍ وحين.. أنهل من عطائها وأحيا به لأمضي في سبيلي.. لمن أرى
بعينها الحياة.. فيعمُّ الجمال.. أمي..

ثم الحبيب الأول.. قدوتي وملهمي ومرجعيتي.. سندي الذي أتكأ عليه فإزداد به قوةً وثباتاً
وإصراراً على النجاح.. للذي يتقرب البهجة في عيوننا حين ننجح.. وحين نفرح.. ولم يزل على
عهده بتدريسنا وتعليمنا رغم كل المصاعب.. أبي..

إلى عائلتي الغالية.. أخواتي وإخواني الطيبين عنوان البسمة وجمال الروح.. من تحملوا غيابي
عن مشاركة لحظاتهم السعيدة.. جلسات السمر والكثير من السعادة.. لأنجز دراستي التي بين
أيديكم فأهديها لهم..

إلى كل رفيقةٍ لازمتني في هذه المرحلة الدراسية وكل زميلة عرفتني طوال مراحل الدراسة
السابقة..

إلى كل من أعانني على الاستمرار أو الوصول قريباً كان أم بعيداً.. حاضراً كان أم غائباً..
مذكوراً باسمه أو مجهولاً خلف الكواليس..

والإهداء لن يتوقف..

فالإلى روح الصغيرة زينة "إهداء خاص" ترافقها روح الشهداء سعيد صيام وإياد ومحمد وسماح..
أولئك الراحلون خلف رياض الجنة.. يناظروننا بأرواحهم الزكية.. ونشتاق لهم في كل فرحة
تخصنا..

إلى كل الشهداء الصادقين.. إلى الجرحى على أسرة الصمود..

والإلى الأسرى.. أصحاب الوطن المكلم.. وأبطاله البواسل..

إلى كل روحٍ فلسطينية صادقةٍ ضحّت حتى نعيش بسلام..

أهدي بحثي هذا..

وأسأل الله التوفيق..

شكر وتقدير

إيماناً مني بقول الحبيب "صلى الله عليه وسلم": "مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ الله"، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الجامعة الإسلامية منارة العلم والمعرفة، وإلى كلية التجارة وقسم الإدارة، والطاخم الأكاديمي والإداري بالجامعة، والشكر موصول إلى مكتبة الجامعة المركزية.

وأقدم بشكري الجزيل لأستاذي ومشرفي د. سامي على أبو الروس الذي أشرف على دراستي، ولم يخل عليّ بأيّ توجيه في سبيل إظهار دراستي على خير وجه، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما وأتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تشرفت بموافقتهم على مناقشة رسالتي د. يوسف بحر مناقشاً داخلياً و د. محمد المدهون مناقشاً خارجياً.

وكل الشكر والحب والعرفان لسندي الأول والداي الحبيبان، إخوتي وأخواتي على كل ما بذلوه من دعم لي وتشجيع.

ولا أنسى من كانوا سنداً لي بكل الأوقات طلابي وطالباتي في كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية والتطبيقية إضافة لجميع الهيئة التدريسية والإدارية بها، وجميع المؤسسات التي عملت بها، وكانت عوناً لي بمساندتها لي بالدراسة.

والشكر موصول أيضاً إلى كل الأحبة والأصدقاء الذين كانوا خير عون لي لإتمام هذه الرسالة وإخراجها بأفضل صورة.

الله أرجو أن يجعل عملي هذا في ميزان حسناتي.

الباحثة

أبرار صبري أبو طاقية

فهرس المحتويات

إقرار	أ
ملخص الدراسة	ب
Abstract	ت
الإهداء	ج
شكر وتقدير	ح
فهرس المحتويات	خ
فهرس الجداول	ر
فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية	س
فهرس الملاحق	ش
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	1
مقدمة:	2
مشكلة الدراسة:	3
متغيرات الدراسة:	5
فرضيات الدراسة:	7
أهداف الدراسة:	7
أهمية الدراسة:	8
الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة	10
المبحث الأول - العقد النفسي	11
مقدمة:	11
نشأة وتطور مفهوم العقد النفسي:	12
العوامل المحددة للعقد النفسي:	14
أهمية العقد النفسي:	14
خصائص العقد النفسي:	15
أنواع العقد النفسي:	16

18	الخرق والإخلال بالعقد النفسي:
20	النتائج المترتبة على الإخلال بالعقد النفسي:
23	المبحث الثاني - إنتاجية الموظف
23	مقدمة:
24	مفهوم الإنتاجية:
25	الفرق بين الإنتاج والإنتاجية:
26	أهمية الإنتاجية:
27	العوامل المؤثرة على الإنتاجية:
28	دورة الإنتاجية:
33	المبحث الثالث - الجامعات الفلسطينية
33	مقدمة:
34	وزارة التربية والتعليم العالي:
34	تصنيف مؤسسات التعليم العالي في فلسطين:
35	نبذة عن الجامعات الفلسطينية:
39	واقع الجامعات الفلسطينية:
41	الفصل الثالث الدراسات السابقة
42	مقدمة:
42	الدراسات العربية:
48	الدراسات الأجنبية:
55	التعليق على الدراسات السابقة:
57	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
57	الفجوة البحثية:
58	الفصل الرابع الإطار العملي للدراسة
59	مقدمة:
59	منهج الدراسة:
59	مصادر المعلومات:

60	مجتمع الدراسة:
60	عينة الدراسة:
61	أداة الدراسة:
62	خطوات بناء الاستبانة:
63	صدق وثبات الاستبانة:
69	اختبار التوزيع الطبيعي:
70	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
71	الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار الفرضيات
72	مقدمة:
72	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:
75	المحك المعتمد في الدراسة:
76	تحليل فقرات الاستبانة:
85	اختبار فرضيات الدراسة:
96	الفصل السادس النتائج والتوصيات
97	مقدمة:
97	مناقشة النتائج:
102	التوصيات:
105	خطة تنفيذية مقترحة لتطبيق التوصيات:
106	الدراسات المستقبلية المقترحة:
107	المصادر والمراجع
117	الملاحق

فهرس الجداول

جدول (2.1): أنواع العقود النفسية من حيث الأمد وشروط الأداء	18
جدول (2.2): الأنواع المختلفة لمقاييس الإنتاجية	31
جدول (2.3): جامعات قطاع غزة	35
جدول (2.4): عدد العاملين في الجامعة الإسلامية-غزة	36
جدول (2.5): عدد العاملين في جامعة الأزهر-غزة	36
جدول (2.6): عدد العاملين في جامعة الأقصى-غزة	37
جدول (2.7): عدد العاملين في جامعة القدس المفتوحة-غزة	38
جدول (2.8): عدد العاملين في جامعة فلسطين-غزة	38
جدول (3.1): مصفوفة الفجوة البحثية الخاصة بالدراسات السابقة	57
جدول (4.1): مجتمع الدراسة حسب الجامعة والفئة الوظيفية	60
جدول (4.2): عينة الدراسة حسب الجامعة والفئة الوظيفية	61
جدول (4.3): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة	62
جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " محتوى الوظيفة " والدرجة الكلية للمجال	64
جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال	65
جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " عوامل بيئة العمل " والدرجة الكلية للمجال	66
جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إنتاجية الموظف " والدرجة الكلية للمجال	67
جدول (4.8): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	68
جدول (4.9): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	68
جدول (4.10): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	69
جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	72

73	جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر
73	جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
74	جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية
74	جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الجامعة
75	جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل/ الجامعة
75	جدول (5.7): المحك المعتمد في الدراسة
	جدول (5.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات
76	مجال " محتوى الوظيفة "
	جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات
78	مجال " العوامل التنظيمية "
	جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات
80	مجال " عوامل بيئة العمل "
	جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات " العقد
82	النفسي "
	جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات
83	مجال " إنتاجية الموظف "
	جدول (5.13): معامل الارتباط بين التزام الجامعات الفلسطينية بالعقد النفسي وإنتاجية الموظف ..
85	جدول (5.14): تحليل الانحدار الخطي المتعدد- الفرضية الرئيسة الثانية
86	جدول (5.15): نتائج اختبار " T- لعينتين مستقلتين " - الجنس
88	جدول (5.16): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر
89	جدول (5.17): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل التعليمي
91	جدول (5.18): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الفئة الوظيفية
92	جدول (5.19): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخدمة
93	جدول (5.20): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مكان العمل/ الجامعة
94	جدول (6.1): خطة تنفيذية مقترحة لتطبيق التوصيات
105	

فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

شكل (1.1): العلاقة بين متغيرات الدراسة 6

شكل (2.1): العلاقة بين الخرق والإخلال بالعقد النفسي والآثار المترتبة عليه: 22

فهرس الملاحق

118	ملحق رقم (1): استبانة الدراسة.....
123	ملحق رقم (2): قائمة المحكمين.....
124	ملحق رقم (3): طلب تحكيم الاستبانة.....
125	ملحق رقم (4): تسهيل مهمة طالب ماجستير.....

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

إن المنظمات بطبيعتها تتصف بالتغيير المستمر نتيجة التطورات التكنولوجية والتقدم المتسارع في وسائل الإنتاج، وظهور العولمة، وغيرها من العوامل التي قد تؤثر على المنظمات بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي بدورها تحدث تحولات كبيرة بالمنظمة سواءً أكان ذلك باندماجها أم إعادة هيكلتها أم زيادة أم تقليل عدد العاملين أو غير ذلك، لذلك أصبح لزاماً على المنظمات مواكبة هذه التغيرات بشكل جدي ومتسارع، كي تحافظ على استمراريتها وبقائها.

وتعد الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة أحد المنظمات التي تتأثر كغيرها بالتغيرات السابقة مضافاً إليها جملة من التحديات التي تؤثر على سير عملها كالحصار، وإغلاق المعابر وشحّ الدعم الخارجي المقدم من الجهات الدولية المانحة وغيرها، أثر ذلك على طبيعة الوعود المقدمة من إدارة الجامعات لموظفيها، والتي تعد عاملاً من أهم عوامل نجاح الجامعة.

وقد أدركت المنظمات أن سبب نجاحها واستمرارها يكمن في المحافظة على العنصر البشري الذي يُعد من أهم عناصر الإنتاج، مما أدى إلى حدوث تغيرات كبيرة في سياسة بعض المنظمات تجاه موظفيها، حيث أصبحت العلاقة أكثر تبادلية بين الموظف والمنظمة، وأصبحت مبنية على الاحترام والتفاهم والثقة المتبادلة (جلاب وآخرون، 2015م).

حيث يعتمد نجاح منظمات الأعمال بشكل أساسي على صحة العلاقة بين العاملين ورب العمل، والتي بدورها قد تأثرت بشكل ملفت للانتباه نتيجة للتطورات التي حصلت في بيئة الأعمال الحالية، فعقود العمل أصبحت قصيرة ومؤقتة، مما يعني عدم الاستقرار الوظيفي (حيدر وناصر، 2014م).

وتتنوع العقود بين الفرد ومنظّمته، فمنها الصريحة ومنها المؤقتة، ومنها ماهي محددة المدة والغرض، كما أن هناك وجوهاً أخرى لهذه العقود، لكنها لم تُكتب أو تُصدر بشكل رسمي على الرغم من أن بعض البنود فيها تستند إلى وثائق مكتوبة أو وسائل أخرى من وسائل الاتصال مثل الحوارات وتبادل الآراء، وبناءً عليها يلتزم

الموظف بتنفيذها اعتقاداً منه أنها موجودة، وأن المنظمة ستلتزم بها ويبنى بذلك توقعاته وآماله نتيجة إدراكه المسبق بذلك، وهذا ما نعرفه بالعقد النفسي (السيد، 2006م).

ولقد افترض الباحثون أن إخلال المنظمة بالعقد النفسي قد يؤدي إلى استجابات سلوكية وعاطفية ونتائج غير مرغوب فيها، تؤثر بدورها على الأداء الوظيفي للعاملين تجاه المنظمة، نتيجة لشعورهم بالخداع والإهانة المعنوية من قبل المنظمة (Tallman, 2001).

مشكلة الدراسة:

إذا تم النظر إلى أسباب المشاكل التي تتعلق بالمنظمات، فسنجد أن جزءاً ليس بسيطاً منها يرجع إلى عدم الالتزام بالوعود والالتزامات التي تعطيها الإدارة لموظفيها، والتي من خلالها ستؤدي إلى نجاح أو فشل المنظمات (عبد الوهاب، 2013م)، حيث إن عدم الالتزام بهذه الوعود ستؤدي إلى حدوث سلوكيات سلبية من قبل الموظفين تجاه المنظمة كضعف الولاء للمؤسسة، وعدم الثقة وقد يصل الأمر إلى ترك الموظفين لعملهم مما سيولد مشكلات داخل المؤسسة (حيدر وناصر، 2014م).

ويجمع الباحثون بأن الإخلال بالعقد النفسي من طرف المنظمة يترتب عليه استجابات سلبية من قبل الموظفين، وقد تكون الاستجابات عاطفية تتمثل في تشاؤمهم وكرههم للعمل داخل المؤسسة، وقد تكون الاستجابة سلبية على المستوى الاجتماعي حيث يصبح الموظف غير مبالي بالعمل، ويتجلى ذلك في عدم تركيزه على المطلوب منه في عمله وبحثه عن أي اهتمامات ومجالات أخرى غير التي اعتاد عليها إضافة إلى احتمالية هروبه المتكرر من الدوام الإداري، حيث يحرص على قضاء ساعات أقل في الدوام، وقد تصل الأمور إلى تصرفات عدوانية يظهرها الموظفون نتيجة شعورهم بالظلم والإهانة التي يترجمونها إلى سلوك عدواني (السيد، 2006م).

ونظراً للتوسع الكبير في عدد مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة في الآونة الأخيرة وما تلى ذلك من مشكلات رئيسة كان أبرزها ازدياد أعداد الموظفين في هذه الجامعات، وتوقف الدعم المادي من مؤسسات التمويل خارج القطاع، وغيرها من الأسباب كالحصار وإغلاق المعابر أدى ذلك إلى تقليص رواتب الموظفين، وتأخيرها

عن الموعد المخصص لصرفها، وذلك بسبب العجز الحاصل في موازنتها السنوية (صبيح، 2005م).

وتعاني الجامعات الفلسطينية من الأزمة المالية التي تشبه إلى حد كبير الأزمة المالية للسلطة الوطنية، حيث تعانيان (الجامعات والسلطة الفلسطينية) من عجز في الموازنة الجارية يؤدي في كثير من الأحيان إلى شلل وارتباك في نشاطه اليومي، مما جعل الجامعات تلجأ إلى البحث عن مصادر تمويل للنفقات الجارية، وتحاول استخدام وسائل غير مرغوب فيها لزيادة الإيرادات كزيادة الأقساط والرسوم الجامعية، ولكنها تواجه مقاومة تضطرها إلى التراجع، فتلجأ إلى إجراءات صارمة للتكشف (عدم صرف الراتب كاملاً كما يحدث بالجامعة الإسلامية) حتى لم يعد هناك ما يمكن الكشف فيه، كما تلجأ إلى تحويل جزء كبير من النفقات الاستثمارية والتطويرية إلى نفقات جارية، مضحية بالأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لصالح أهداف قصيرة المدى تساعد على تجاوز الأزمات المتتالية وتقادي الاضطرابات المتكررة والحيولة دون توقف العمل، النتيجة تراجع التعليم الجامعي في فلسطين في المدى البعيد (نصر، 2015).

ونظراً لما سبق فإن إدارة الجامعات تواجه مشكلة في تطبيق التزاماتها القائمة تجاه موظفيها مثل منحهم إجازات للتفرغ العلمي، والحصول على الشهادات العليا، والترقيات المستحقة، مما يجعل من الضرورة بمكان بحث العلاقة بين مدى التزام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بوعودها، وأثرها على إنتاجية الموظف.

ومن هنا تبلورت لدى الباحثة مشكلة الدراسة وتتمحور في السؤال التالي:

ما مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظف؟

ويتفرع عن ذلك عدة أسئلة فرعية منها:

- ما مدى التزام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بالوفاء ببنود العقد النفسي بينها وبين الموظفين الذين يعملون بها؟
- ما طبيعة ومحتوى التزامات المنظمة تجاه العاملين؟
- ما العوامل التي تؤثر على الوفاء بالعقد النفسي؟
- ما الآثار المترتبة على الإخلال بالعقد النفسي؟
- ما هو أثر التزام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ببنود العقد النفسي على إنتاجية العاملين؟

متغيرات الدراسة:

وبعد اطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة التي تتعلق بالعقد النفسي تمكنت من صياغة المتغيرات التي من خلالها ستقوم بدراسة مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وأثره على إنتاجية الموظف، والشكل (1.1) يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات:

1- المتغير المستقل: الالتزام بالعقد النفسي، وتتناول الباحثة بعض الجوانب الأساسية التي تتضمنها العقود النفسية، وتمثل توقعات الأفراد في المنظمة وهي: (عامر، 2011م)

أ- محتوى الوظيفة: وتتضمن مجموعة من الجوانب أهمها:

• الاستقلالية: تفويض السلطة للفرد والتي من خلالها يسمح للفرد بتطوير ذاته في أداء الأعمال.

• المسؤولية: تعنى المسؤولية عن أداء الأعمال والتخطيط، والقرارات.

• وضوح الدور: وتعني توفير كافة المعلومات عن الوظيفة ومتطلباتها سواء ساعات العمل أم مهام وواجبات الوظيفة من خلال وضوح الوصف الوظيفي وأيضاً وضوح سياسات وأهداف المنظمة.

ب- العوامل التنظيمية:

• الحوافز: هي المكافأة التي تُمنح للعامل بناءً على تقييم الأداء.

• الراتب: ما يتلقاه العامل من أجر مقابل ما يقدمه من عمل، ويراعى أن يكون منافساً مع المنظمات الأخرى.

• الترقية: توفير فرص ترقية للجميع وبشكل عادل وتوضيح معايير الترقية والإجراءات اللازمة للحصول على الترقية.

• العدالة الإجرائية: يشير مفهوم العدالة الإجرائية إلى عدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية، والتي يتم من خلالها توزيع النتائج الإيجابية والسلبية على العاملين في المنظمة، مثل العدالة في نظم تقييم الأداء، وتوزيع الموارد على العاملين، والإجراءات التأديبية.

ت- عوامل بيئة العمل:

• الأسلوب الإشرافي: ويقوم على تفويض السلطة والمشاركة وتقديم الدعم.

• التدريب والتنمية: وهو طرح برامج للتدريب وإتاحتها لجميع الموظفين بشكل متساوي.

• التغذية العكسية: وهي العملية التي يتم من خلالها اطلاع الموظفين على نتائج تقييم الأداء.

2- المتغير التابع: إنتاجية الموظف.

3- المتغيرات الضابطة:

أ- الجنس.

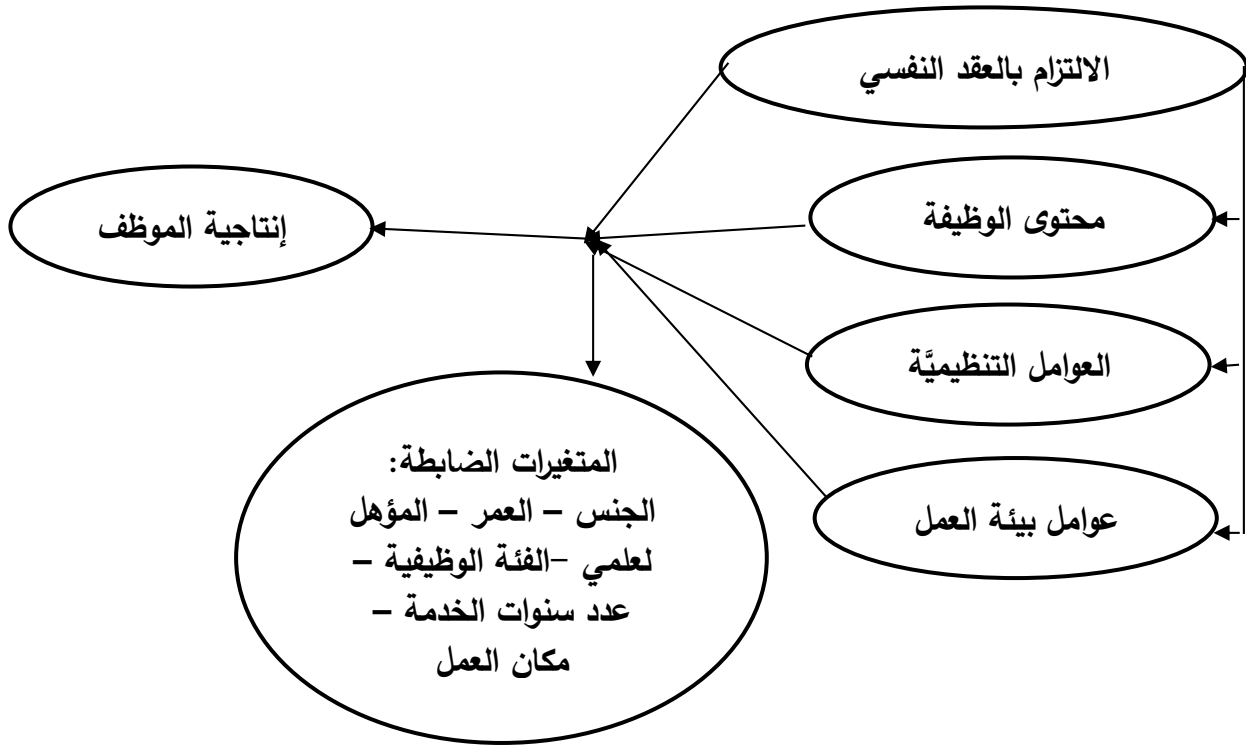
ب- العمر.

ت- المؤهل العلمي.

ث- الفئة الوظيفية.

ج- عدد سنوات الخدمة في الجامعة.

ح- مكان العمل/الجامعة.



شكل (1.1): العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: (جرد بواسطة الباحثة استنادا إلى (عامر، 2011م))

فرضيات الدراسة:

تم صياغة العلاقات التالية ذات الصلة، في شكل فروض علمية كما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين التزام المنظمة بالعقد النفسي وإنتاجية الموظف، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين محتوى الوظيفة وإنتاجية الموظف.
ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين العوامل التنظيمية وإنتاجية الموظف.
ت- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين عوامل بيئة العمل وإنتاجية الموظف.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ لالتزام المنظمة بالعقد النفسي على إنتاجية الموظف.
3. يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ بين متوسطات استجابات المبحوثين تعزى للخصائص الشخصية التالية: (الجنس - العمر - المؤهل التعليمي - الفئة الوظيفية - عدد سنوات الخدمة في الجامعة - مكان العمل/الجامعة).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. إلقاء الضوء على واقع تطبيق العقد النفسي وأثره على إنتاجية الموظف.
2. دراسة مدى التزام المنظمات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بالوفاء ببند العقد النفسي المبرم بينها وبين الموظفين الذين يعملون بها.
3. دراسة التأثيرات المحتملة لخرق العقد النفسي، وانعكاساتها على الموظفين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
4. المساهمة في تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار من خلال الالتزام بالعقد النفسي تجاه الموظفين من أجل رفع مستوى أداء الموظفين مما يسهم في تحسين وتطوير الأداء الكلي للمؤسسات التعليمية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الاعتبارات العلمية والعملية المتضمنة فيها وذلك على النحو التالي:

1. من الناحية العلمية: بكونه يتناول موضوعاً إدارياً حديثاً خاصة في البيئة العربية التي تتميز بندرة الدراسات في موضوع العقد النفسي، وعدم توافر دراسات عربية تربط بين العقد النفسي، وأثره على إنتاجية الموظفين، ومن ثم تعد هذه الدراسة إضافة إلى المكتبة العربية في مجال موضوع الدراسة والإضافة النوعية، وخصوصاً للمراجع العربية.

2. من الناحية العملية:

أ- تنعكس أهمية الدراسة من خلال إظهار دور العقد النفسي - والإيفاء بما يتعلق به - في تحسين العوامل الجاذبة للموظفين للعمل في الجامعات الفلسطينية، وتوثيق العلاقة بين الجهتين سواء من قبل الموظفين أم من ناحية المنظمة لضمان الاستمرار في العمل، وما يترتب عن ذلك من تخفيض للنفقات المرتبطة بزيادة معدل دوران العمل والتقليل من السلوكيات السلبية المصاحبة لإدراك الفرد لانتهاك العقد النفسي، وبالتالي الالتزام بالعقد النفسي لما لذلك أثر كبير سواء أكان على المنظمة أم على الموظف بشكل خاص.

ب- مساهمة الدراسة في تطوير المجتمع من خلال تنمية الكادر البشري في المنظمات، وزيادة الولاء للمنظمات باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من المجتمع.

ت- تأمل الباحثة في أن تُسهم هذه الدراسة في زيادة المعرفة العلمية والعملية لديها، كما أنها تعد متطلباً أساسياً للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال.

مصطلحات الدراسة:

- العقد النفسي: هو عبارة عن معتقدات شخصية عن الالتزامات المتبادلة بين الأفراد والمنظمة، وتصبح الالتزامات عبارة عن تعاقدات حينما يعتقد طرفا العقد بأن الفرد ملتزم بأداء مهمات معينة مقابل وعود من المنظمة بمقابلة تلك الالتزامات بمكافآت أو إجراءات معينة.

- الإنتاجية: هو عبارة عن العلاقة النسبية بين مقدار المخرجات التي نتجت عن عملية الإنتاج وبين مقدار جميع عناصر مدخلات عملية الإنتاج مجتمعة، وهو ما يعرف بالإنتاجية الكلية أو عنصر واحد من عناصر المدخلات وهو ما يعرف بالإنتاجية الجزئية أو عدد من عناصر المدخلات، وهي إنتاجية العوامل المتعددة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول - العقد النفسي

مقدمة:

يوجد العديد من العقود بين الأفراد والمنظمة، حيث تقوم طبيعة هذه العقود على أساس أن يوفر الأفراد الجهد والمهارات والقدرات التي تحتاجها المنظمة مقابل أن تقدم لهم الأجور والمزايا الأخرى التي يحتاجونها، بحيث يتم صياغة تلك العقود لتشمل الالتزامات المتبادلة بين الطرفين، كالأجور وساعات العمل المطلوبة، وغيرها وفقاً للقوانين والتشريعات السائدة، وفي المقابل هناك عقود أخرى ضمنية تنشأ بين الأفراد والمنظمة تتضمن توقعات والتزامات متبادلة بين الطرفين، هذه العقود الضمنية تنشأ من خلال التواصل بين الأفراد وأرباب العمل، باعتبارهم وكلاء عن المنظمة وهي لا تقل أهمية عن عقود العمل المكتوبة، بحيث إنها تؤثر بشكل كبير وفعال على الأفراد، وتُعرف هذه العقود بالعقود النفسية (Tallman,2001).

ولقد استحوذت العقود النفسية على اهتمام الباحثين في محاولة لفهم طبيعة علاقات العمل، ولقد تزايدت الدراسات والأبحاث التي تناولت العقد النفسي في العقدين الأخيرين خاصة بعدما نشرت Rousseau في العام (1998م) دراستها، والتي جاءت بمفهوم جديد نسبياً للعقد النفسي، بعد أن كان قد ظهر لأول مرة على يد Argeris في العام 1960م (Coyle & Shapiro,2008).

وتشير الدراسات السابقة إلى أهمية الالتزام بالعقد النفسي، حيث أظهرت تلك الدراسات ما يمكن أن يؤدي إليه الإخلال بالعقد النفسي من قبل المنظمة من آثار سلوكية وعاطفية على الأفراد نتيجةً لشعورهم بالخيانة والخداع من قبل المنظمة، بحيث يؤدي الإخلال بالعقد النفسي إلى انخفاض في الرضا الوظيفي، وعدم الالتزام التنظيمي بل ومن الممكن أن تتطور إلى سلوك معادي تجاه المنظمة (Syed,2010).

في هذا المبحث سيتم توضيح مفهوم العقد النفسي من خلال التطرق لبداية نشأته مروراً بالتغيرات والتطور الذي حدث للمفهوم وصولاً للمفهوم الحديث للعقد

النفسي، بالإضافة لبيان أنواع وخصائص العقود النفسية وأهميتها، كما سيتناول المبحث الإخلال بالعقد النفسي، ومسبباته وآثاره على سلوك الأفراد.

نشأة وتطور مفهوم العقد النفسي:

على الرغم من أن العقد النفسي كمصطلح قد ظهر في بداية الستينات عندما قدمه Argeris في العام (1960م)، إلا أن الباحثين يرجعون الفضل في ولادة العقد النفسي كفكرة إلى ثلاثينات القرن الماضي، حين قدم Bernards في العام (1938م) نظرية "التوازن النسبي" التي افترض فيها أن استمرار مشاركة الأفراد في المنظمة مرهون بما تقدمه لهم من مكافآت كافية، ووفقاً لأفكار Bernards أن العلاقة النفسية بين الأفراد وأرباب العمل في تطور نتيجة لعملية التبادل التعاونية فيما بينهم، وأن الفرد هو العنصر الاستراتيجي للمنظمة، لذا يمكن لها أن تعظم مساهمته الإنتاجية والتعاونية من خلال تقديمها الإغراءات والمكافآت المادية مثل: (الأجر، الترقية) والمعنوية أيضاً مثل: (التقدير للأفكار الشخصية، الدعم الاجتماعي والمعنوي)، وبالتالي فإن Bernards قد قدم رؤية العصر الحديث لمحتويات العقد النفسي من خلال التبادل الارتباطي والمعاملات (جلاب وآخرون، 2015م).

بعد ذلك قام كلٌّ من Simon & March في العام (1958م) بتطوير نظرية التوازن التي جاء بها Bernards من خلال تقديم نموذج أطلقوا عليه اسم نموذج المساهمة والإغراءات (Model, Contribution-inducements)، قدموا من خلالها نظريتهم التي تؤكد بأن مشاركة الأفراد المستمرة في العمل تعتمد على إدراكهم بأن ما تقدمه المنظمة لهم من إغراءات وحوافز تساوي أو تزيد على ما يقدمونه هم من مساهمات، وفي المقابل ومن وجه نظر المنظمة فإنها بحاجة لمساهمة الأفراد لتكون مقابلاً لما تقدمه من حوافز ومكافآت، بمعنى أن التوازن هنا يحدث عندما تقابل المنظمة ما يقدمه الأفراد من مساهمات بالحوافز والمكافآت التي تساوي أو تزيد عن مساهماتهم (Coyle&Shapiro,2008)، ورغم وضوح التشابه بين الفكرتين التي تجعل من النادر أن يتم الاعتراف في إسهامات Simon & March، ويرجع السبب في ذلك إلى أن نموذج المساهمة والإغراءات يعكس بشكل واضح أفكار عقد التوظيف أكثر مما يجسد فكرة العقد النفسي إلا أن بعض الباحثين يرون أن نموذج المساهمة والإغراءات تتضمن جوهر فكرة العقد النفسي (Briner & Conway,2005).

وفي العام (1960م) كانت البداية العملية لمفهوم العقد النفسي على يد Argyris حيث يُعد أول من طبق مصطلح العقد النفسي في العمل، حيث عرض مفهوم العقد النفسي من خلال كتابه "عقد العمل النفسي" على أنه اتفاق ضمني بين العمال وأرباب العمل: (المشرفين)، يقدم من خلاله الأفراد إنتاجية عالية مقابل أن يمنحهم المشرفون بعض الحقوق المتمثلة في الأمن الوظيفي والأجور الكافية والحق في التعبير، وهنا يظهر لنا المنفعة التبادلية بين الطرفين، كما أوضح بأن العقد النفسي يساعد كلا الطرفين على بناء علاقات جيدة مبنية على توقعات متبادلة، وفي الاتجاه نفسه قدم عدد من الباحثين Levinson, Price, Munden, Mandl & Solley في العام (1962م) دراسة تجريبية في مجال الصحة العقلية نشرها في كتاب حمل اسم: (الرجل والإدارة والصحة العقلية) طبقت على عدد 800 موظف، وقد أظهروا من خلال دراستهم كيف يمكن للعقد النفسي أن يؤثر على الصحة العقلية (Syed,2010).

وفي كتابه "علم النفس التنظيمي" أشار Schcin في العام (1965م) إلى أهمية تطابق توقعات الموظف مع المنظمة حتى يتم تحقيق نتائج إيجابية تتمثل بالرضا والالتزام والأداء الوظيفي، بل ذهب إلى أبعد من الباحثين السابقين حين ناقش كيف يمكن للمنظمة أن تعبر عن العقد النفسي من خلال ثقافتها، كما أشار إلى أهمية دمج المنافع المادية وغير المادية في علاقات العمل لكلا الطرفين (Moore,2014).

وُتد Rousseau هي رائدة المفهوم المعاصر للعقد النفسي حيث جسدت النقلة النوعية من المفهوم الكلاسيكي إلى المفهوم المعاصر للعقد النفسي، حيث قدمت من خلال دراسة بعنوان "Psychological and Implied Contracts in Organizations" "العقود النفسية والضمنية في المنظمة" والتي كانت بداية لسلسلة من الدراسات التطبيقية والنظرية التي ساهمت في تغيير مفهوم العقد النفسي، حيث عرفت العقد النفسي بأنه "اعتقاد لدى الفرد يدور حول بنود وشروط اتفاق متبادل بين هذا الفرد وبين طرف آخر، ويرتبط طرفا العقد بمجموعة من الالتزامات المتبادلة عند إدراك الإسهامات ومعرفة التعويضات المقابلة" (Rousseau,1989,123)، حيث ترى أن العقد النفسي السابق قد حل محله عقد جديد يعتمد على النمو الشخصي، بحيث أصبح هناك عقد يومي بين الفرد والمنظمة بحيث تتوقف استمرارية هذا العقد على مقدار إنجازات هذا الفرد في العمل، كما تضيف على أن الفرد لا يجب أن ينزعج من تكلفه بأكثر من مهمة داخل وظيفته، بحيث إنه يستطيع من خلال ذلك أن يكتسب مزيد من المهارات الشخصية (Bernadir & Russell,1998).

ومن خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أنه يمكن تعريف العقد النفسي إجرائياً بأنه هو عبارة عن معتقدات شخصية عن الالتزامات المتبادلة بين الأفراد والمنظمة، وتصبح الالتزامات عبارة عن تعاقدات حينما يعتقد طرفا العقد بأن الفرد ملتزم بأداء مهمات معينة مقابل وعود من المنظمة بمقابلة تلك الالتزامات بمكافآت أو إجراءات معينة.

العوامل المحددة للعقد النفسي:

يشير مفهوم العقد النفسي كما ذكرنا سابقاً إلى أنه عبارة عن توقعات والالتزامات متبادلة بين طرفي العقد النفسي، لذا فإن السعي الدائم من قبل طرفي العقد لاحترام الالتزامات والتعهدات، تشكل العوامل المحددة للعقد النفسي، والتي يمكن تلخيصها كما يلي (حيدر وناصر، 2014م):

1. التزامات رب العمل وتعهدهاته: وهو ما يتوقعه العاملون من رب العمل إزاء قيامهم بأي تصرف أو أداء مميز، حيث إن العاملين يتوقعون رد فعل إيجابي من رب العمل، يتمثل في تطوير المسار المهني وضمان استقرار العمل، والتدريب والتطوير، والمكافآت.
2. التزامات العامل وتعهدهاته: كما ذكرنا سابقاً، فإن التوقعات والالتزامات تكون متبادلة، إذن فإن مقابل التزامات رب العمل وتعهدهاته هناك التزامات وتعهدهات للعامل، تجاه رب العمل يجب على العامل أن يحترمها ويلتزم بها، ومن بين هذه التعهدات حسب ما جاء في أدبيات الدراسة: (تطوير الذات، والولاء، مضمون العمل، والأعمال التطوعية).

أهمية العقد النفسي:

عندما يتلقى الموظفون ما يتوقعونه فإن ذلك يخلق لديهم رد فعل على شكل موقف أو سلوك، وقد أظهرت الدراسات وجود علاقة بين العقد النفسي وكلٍّ من الرضا الوظيفي والالتزام والرغبة في العمل، كما يوضح مستوى الوفاء بالعقد النفسي مدى التأثير على الارتباط العاطفي مع المنظمة، ويؤثر أيضاً في الرغبة في الاستمرار والبقاء في المنظمة (Moore, 2014)، ويمكن تلخيص أثر الالتزام بالعقد النفسي بالنقاط التالية (Maguire, 1998):

1. تعتبر العقود النفسية سمة أساسية من سمات الحياة التنظيمية، فهي تقوم بربط الأفراد والمنظمات مع بعضهم وتنظيم سلوكهم.
2. يُسهم في الحفاظ على علاقة العمل مع مرور الوقت.

3. تمكن الجانب الإنساني في المنظمة من العمل بيسر خاصة في حالات عدم اليقين والخطر مثل أوقات إعادة الهيكلة.
4. العقود النفسية تساعد على إنجاز مهمتين، فهي تساعد على التنبؤ بأنواع المخرجات التي سيحصل عليها أصحاب العمل من العمال، كما تساعد في معرفة أنواع المكافآت التي سيحصل عليها العمال من أرباب العمل، حيث إن التنبؤ غاية في الأهمية فهو يعمل على تحفيز العامل لتقديم الأفضل دائماً.
5. تؤثر العقود النفسية بشكل كبير على الرضا الوظيفي والمواقف والسلوك من خلال المراجعة المستمرة لعلاقة التبادل بين الموظف والمنظمة.
6. بالنسبة للفرد فالعقد النفسي يقوي من انتماء الموظف للمنظمة، وبالتالي إيمانه بأهداف المنظمة والعمل بقوة لأجل تحقيق تلك الأهداف، وهو مما يجعل لدى الفرد استعداد لعمل أي شيء نيابة عن المنظمة، ويخلق لديه رغبة قوية في الحفاظ والاستمرار في علاقته معها.

خصائص العقد النفسي:

يتسم العقد النفسي بعدد من الخصائص وهي: (Tallman,2001)

1. العقود النفسية ذاتية: إن العقد الذاتي هو الفهم أو التفسير الفريد للفرد للالتزامات المتفق عليها للعقد النفسي، إذ تشير نماذج معالجة المعلومات إلى أن الأفراد يرمزون ويصنفون المعلومات بطرائق فريدة لأنفسهم، وذلك بسبب أن العوامل المختلفة بالإضافة إلى الوجود السابق لفئات أو مخططات المعلومات يؤثر على كيفية تفسيرها، وترميزها وتخزينها في الذاكرة، مما يتسبب في تشويه المعلومات عند تجهيزها وتخزينها، بحيث لو زدنا شخصين بنفس المعلومات فإنه من المرجح أن يكون لديهم فهم وتفسير مختلف لنفس المعلومات.
2. العقود النفسية تعهدية: تُعد العقود النفسية عقود تعهدية، والتي تحتوي على ثلاث مكونات رئيسية وهي: الوعود والقبول والوفاء. أما الوعود فهي عبارة عن توقعات تنشأ بناءً على وعود قد تكون عبارة عن عقود مكتوبة أو شفوية أو من سلوك أطراف أخرى في العقد، وهو ما قد يحدث قبل أو أثناء أو بعد عملية التعيين، وفي حالة العقود المكتوبة فالعقد النفسي قد ينشأ بسبب تفسيرات الموظفين لعقود العمل.

وفيما يخص القبول فإنه يعني الموافقة الطوعية من قبل الأفراد على الدخول في العقد النفسي والالتزام بشروطه والتزاماته، بحيث لا يمكن إلزام الأفراد ولا يشعرون بأنهم مجبورين على الوفاء بها طالما أنهم لم يوافقوا على الدخول في العقد النفسي. أما المكون الثالث وهو الوفاء بالعقد بمعنى أن تقوم المنظمة بمكافأة الفرد كجزء من الوعود التي قدمتها له نظير قيامه بالوفاء بالتزاماته.

3. العقود النفسية كاتجاهات: لقد تناول الباحثون أسلوبين مختلفين من الاتجاهات، الأسلوب الأول يُعرف الاتجاه بأنه استجابة لمثير سابق أو سلوكٍ دافع، ويتضمن هذا الاتجاه ثلاثة مكونات هي:

- أ- معرفية: ويشتمل هذا المكون على المعتقدات وهياكل المعرفة والأفكار والخبرات والاستجابة الحسية المتعلقة بالهدف المراد الوصول إليه.
- ب- عاطفية: ويشير إلى الاستجابات العاطفية التي تتشكل بناءً على المعتقدات.
- ت- سلوكية: وهي الأفعال التي يقوم بها الإنسان للوصول إلى الهدف.

وتظهر بنود العقد النفسي في تلك المكونات الثلاثة فكل بند هنا يُعد بمثابة اعتقاد أو توقع بالالتزام طرف تجاه الطرف الآخر، كما يتضمن الالتزام بعض من هياكل المعرفة التي تسمح لطرف بالتفكير، وتشكيل استجابات حسية تدفعه إلى سلوك معين.

أما الأسلوب الثاني فهو يرى الاتجاهات من منظور معالجة البيانات ومثال على هذا الاتجاه هو النموذج الاجتماعي المعرفي، فوفقاً لهذا النموذج فإن الاتجاه يتمثل في الذاكرة عن طريق تصنيف المعلومات، والقواعد التي تحكم تصنيف المعلومات، بالإضافة لمخلص تقييمي وبنية معرفية داعمة للمخلص.

أنواع العقد النفسي:

تناولت الدراسات السابقة العديد من أنواع وحالات العقد النفسي، ولقد كانت Rousseau في العام (1995م)، أول من فرق بين نوعين من العقود النفسية، وهي العقود العلائقية وعقود المعاملات، وجاء بعدها Shore & Barksdale في العام (1998م) بتصور أكثر حداثة على أساس درجة من التوازن ومستوى الالتزامات (Janssens & Sels, 2003)، ومع ذلك فإن أغلب الدراسات تتفق على تقسيم العقد النفسي إلى أربعة أقسام وهي:

1. عقود المعاملات: يقوم هذا النوع من العقود على أساس الفترة القصيرة والمحدودة وعلى مبدأ التبادلية الاقتصادية بمعنى تبادل الجهد بالمكافأة أو الأجر، ويسعى كل طرف من أطراف العقد على تحقيق الربح والاستفادة، وتمتاز هذا العقود بالوضوح بحيث إن هناك تحديداً واضحاً للمهام المطلوبة ووقت المشاركة للفرد داخل المنظمة، كما تعتبر عقود مهيكلة بمعنى أن شروط التبادل فيها لها قيمة نقدية (Janssens & Sels, 2003).

ويذكر Scheeper & Shuping في العام (2011م) أن بسبب طبيعة هذه العقود التي تقوم على أساس التبادل الاقتصادي فإنه لا يوجد ارتباط لدى العاملين مع المنظمة، وكل ما يهمهم هو أداء المهام المكلفين بها للحصول على العائد المادي، ولا يبدون أي استعداد للقيام بغير المهام المنوطة بهم (جلاب وآخرون، 2015م).

2. العقود الارتباطية: ويطلق عليها أيضاً العقود العلائقية والتعاونية، وهي بعكس عقود المعاملات حيث تقوم على أساس الأمد الطويل والنهاية المفتوحة، والتي تعتمد على الاستثمار العاطفي والتبادل الاجتماعي، مثل الولاء والثقة الاجتماعية والعاطفية، ولذلك نجد أنها غالباً ما تكون أقل وضوحاً وتحديداً للمهام، ويعتمد هذا النوع بشكل أساسي على علاقة الفرد وولائه للمنظمة، فالأفراد يكون لديهم ولاء كبير للمنظمة فيقومون بالأعمال المكلفين بها وأي أعمال أخرى تصب في مصلحة المنظمة وتحافظ على استقرارها، في مقابل ذلك فإن المنظمة تشعر بحاجات الأفراد، وتعمل على تحسين المستوى الوظيفي والمعيشي لهم وتعمل على تلبية احتياجاتهم (Rousseau, 2004).

3. العقود المتوازنة: وفقاً للعقد المتوازن فإن ترتيبات العمل تكون ديناميكية ومفتوحة للمستقبل ومشروطة بنجاح المنظمة اقتصادياً، وفرص الأفراد في تطوير مصالحها وتطوير الإمكانات التي توفرها المنظمة، بمعنى أن كل من الأفراد والمنظمة يتشاركون في تطوير بعضهم، وتعتمد المنظمة في منح المكافآت للأفراد على الأداء والمساهمة في تحقيق الميزة المقارنة للمنظمة (جلاب وآخرون، 2015م)، ويتضمن هذا النوع من العقود ثلاثة شروط وهي (Rousseau, 2004):

أ- فرص العمل الخارجية: أن يلتزم الفرد بتطوير مهاراته الفردية، ومتطلبات وظيفته داخل وخارج المنظمة، وعلى المنظمة دعم الفرد في هذا التطوير.

ب- التقدم الداخلي: بمعنى تطور المسار المهني في سوق العمل الداخلية، بالنسبة للفرد فهو مطالب بتطوير المهارات التي تقيمها المنظمة، والمنظمة تكون ملزمة بتوفير فرص تطوير المسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة.

ت- الأداء الديناميكي: الفرد مطالب بالعمل على إنجاز أهداف المنظمة، ومساعدتها على النجاح في تحقيق أهدافها وفي البقاء والاستمرار في سوق المنافسة، والمنظمة تلتزم بدعم الافراد بالتعليم والتطوير والتدريب لأجل تنفيذ متطلبات العمل بنجاح.

4. العقود الانتقالية (التحويلية): وهي ليست نوعاً من أنواع العقد النفسي، وإنما تُعد حالة إدراكية تظهر في حالات التغيير التنظيمي والتحولات المعتمدة على ترتيبات العمل التي تم تأسيسها في السابق (جلاّب وآخرون، 2015م)، وتعتمد على ثلاثة شروط (Rousseau, 2000) هي:

أ- عدم الثقة: الأفراد لا يثقون بالمؤسسة، لأنها ترسل إشارات غير ثابتة ومختلطة بشأن نواياها تجاههم.

ب- عدم التأكد: الفرد غير متأكد من حقيقة التزاماته نحو المنظمة، وبالنسبة للمنظمة فمقياسها يقيس مدى عدم تأكد العمال بالنسبة لاستعدادهم المستقبلي، بمعنى آخر فإن مقياس المنظمة يقيم درجة عدم موثوقية الفرد بما يتعلق بالتزام المنظمة المستقبلي نحوه.

ت- التلاشي: يتوقع الفرد حدوث الأسوأ والحصول على عائدات مستقبلية أقل من أدائه نحو المنظمة مقارنة مع الوضع الحالي أو السابق، والمنظمة تقوم بعكس التغييرات الحاصلة على أجور الأفراد فتقوم بتخفيض رواتبهم، مما يقلل جودة عملهم مقارنةً مع نشاطهم السابق.

ويوضح الجدول (2.1) أنواع العقود النفسية من حيث الأمد وشروط الأداء كما وضحتها (Rousseau, 2000: 16):

جدول (2.1): أنواع العقود النفسية من حيث الأمد وشروط الأداء .

الأمد	شروط الأداء	
	محدود	غير محدود
قصير الأمد.	المعاملات	الانتقالي
طويل الأمد.	المتوازن	الارتباطي

Source: Rousseau, Denise, M., (2000), "Psychological Contract Inventory Technical Report", P16.

الخرق والإخلال بالعقد النفسي:

ويعتبر Dulac أن موضوع الإخلال بالعقد النفسي غاية في الأهمية حيث إنه يقدم لنا تفسيراً كيف يمكن أن يؤثر العقد النفسي سلباً أو إيجاباً في مشاعر وسلوك العاملين تجاه

المنظمة، وفي السابق كان الباحثون يستخدمون مصطلحي (الإخلال Violatio) و (الاختراق Breach) بشكل مترادف بحيث يشير إلى حالة عدم التزام المنظمة بأي من التزاماتها وتعهداتها تجاه الأفراد في المنظمة (Morrison & Robinson, 1997)، بينما كانت دراسة Morrison & Robinson في العام 1997 هي أول من ميزت بين المصطلحين بحيث أصبح الباحثون يميزون بين المصطلحين كما يلي:

1. الإخلال بالعقد النفسي Psychological Contract Violation: ويشير مصطلح الإخلال بالعقد النفسي إلى رد الفعل الوجداني السلبي تجاه المنظمة نتيجة لخرقها للعقد النفسي، بحيث يعرفها (Suazo & Stone-Romero, 2011: 366) أنها "حالة شعورية سلبية يمكن أن تتبع عملية إدراك اختراق العقد النفسي"، وتمت الإشارة إلى الإخلال بالعقد النفسي بأنه مزيج من المشاعر السلبية مثل خيبة الأمل والغضب، والمرارة والاستياء، والسخط والامتناع التي يشعر بها الفرد والتعبير عن الألم، وارتفاع نبرة الصوت ومشاعر الحزن العميق، والتي قد تتبعها استجابات سلوكية تجاه المنظمة، والتي تنبثق من اعتقاده الفرد بأنه قد تعرض للخيانة، أو سوء المعاملة (Morrison & Robinson, 1997)، ويشير (Robinson & Morrison, 2000) إلى أن الأفراد الذين تعرضوا إلى الإخلال في العقود النفسية في الماضي يكونون أكثر يقظة إلى الإخلال بالعقد النفسي من قبل المنظمة، حيث إن التجربة السابقة تجعله أكثر قدرة على رصد وتحليل أي سلوك يحدث في المنظمة.
2. خرق العقد النفسي Psychological Contract Breach: ويشير إلى "الحالة الذهنية المتعلقة بإدراك الفرد بعدم وفاء المنظمة بواحدة أو أكثر من بالتزامات العقد النفسي" (Robinson & Morrison, 2000: 528)، كما يعرف بأنه "تقييم إدراكي بأن المنظمة قد فشلت في الوفاء بالتزامات أو تعهدات وظيفية معينة" (Zhou, et al., 2007: 649)، أو أنها "تعبير عن حالة الحساب العقلي والمنطقي أو حالة المقارنة الإدراكية التي يجربها الفرد حول ما يستلمه نسبة إلى ما هو موعود به من قبل المنظمة" (Knights & Kennedy, 2005: 58).

ويشير الباحثون إلى أن هناك ثلاثة أسباب رئيسية لاختراق العقد النفسي وهي كالتالي (Robinson & Morrison, 2000):

1. مخالفة الوعود: أشارت العديد من الدراسات إلى أن كفاءة إدارة الموارد البشرية لها دور بارز في الحفاظ أو خرق بالعقد النفسي، وقد يكون السبب وراء اختراق العقد النفسي هو عدم قدرة إدارة المنظمة على الوفاء بأحد التزاماتها تجاه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو قد يكون

السبب هو عدم رغبتها في الالتزام، والذي قد يفسر بسبب عدم التزام الأفراد بجزء من تعهداتهم.

2. التعارض أو عدم الاتساق: وهو أن يكون هناك اختلاف في فهم التزامات وتعهدات العقد النفسي بين الفرد والمنظمة.

3. إدراك الإخلال بالعدالة التنظيمية: وهو مفهوم يشير إلى تصورات الأفراد عن عدالة العمل، والتي تنقسم إلى ثلاثة أقسام هي (Ruder,2003):

أ- عدالة توزيعية: وتعني العدالة في توزيع المكافآت بين الأفراد.

ب- عدالة إجرائية: وتشير للعدالة في الإجراءات المتبعة داخل المنظمة مثل إجراءات الترقية.

ت- عدالة تفاعلية: وتشير إلى الطريقة التي تشكل أساس تعامل المدراء مع الأفراد بشيء من المصادقية والاحترام.

فإن أي إخلال من قبل المنظمة في أي من الإجراءات أو التوزيعات أو التفاعل مع الأفراد، فإنه قد يفسر من قبل الأفراد على أنه خرق للعقد النفسي.

النتائج المترتبة على الإخلال بالعقد النفسي:

أظهرت أدبيات الدراسة على أن الإخلال بالعقد النفسي ينعكس بصورة سلبية على السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، وذلك لشعورهم بالخيانة من قبل المنظمة، وتتمثل هذه السلوكيات بالآتي (Judy Pate & et al, 2003):

1. الآثار العاطفية: تتمثل في الشعور بالإهانة والخيانة ومشاعر الغضب.

2. الآثار الاتجاهية: تتمثل في انخفاض الالتزام التنظيمي وانخفاض الرضا الوظيفي.

3. الآثار السلوكية: قد يعبر الأفراد عن غضبهم تجاه الإخلال بالعقد النفسي بعدد من

السلوكيات غير المحببة للمنظمة وهي كالتالي (Tutnley & Feldman,1999):

أ. ترك العمل: ففي حال تكرر الإخلال بالعقد النفسي، وشعور الأفراد باليأس أو الغضب

الشديد قد يقوم الأفراد بإنهاء علاقتهم بالمنظمة بحيث يقتنع الأفراد أنه من غير المجدي

الاستمرار في العمل لصالح منظمة خائنة من وجهة نظرهم.

ب. التعبير الصوتي: ويكون الهدف هو محاولة إصلاح علاقة العمل أو تهديد برد فعل أكبر

في حال استمرت المنظمة في الإخلال بالعقد النفسي مثل التصفير.

ت. الصمت: وهو تعبير يعكس الرغبة في القبول أو التحمل بسبب الظروف غير المواتية،

على أمل أنها قد تتحسن في المستقبل أو إيجاد بديل في المستقبل.

ث. الولاء: تقل درجة الولاء والانتماء للمنظمة بفعل الإخلال بالعقد النفسي، إلا أن هناك من يرى بأن هناك علاقةً سلبيةً بين الولاء ودرجة الإخلال بالعقد النفسي حيث إن العاملين الذين لديهم انتماء للمنظمة، ويشعرون بأنهم مدينون لها يكونون أقل شعوراً بالإخلال بالعقد النفسي.

ج. الإهمال: حيث يصبح الأفراد مقتنعين بأنه ليس من المجدي الاستمرار بالعمل بجدية لمصلحة منظمة لا تقي بتعهداتها والتزاماتها.

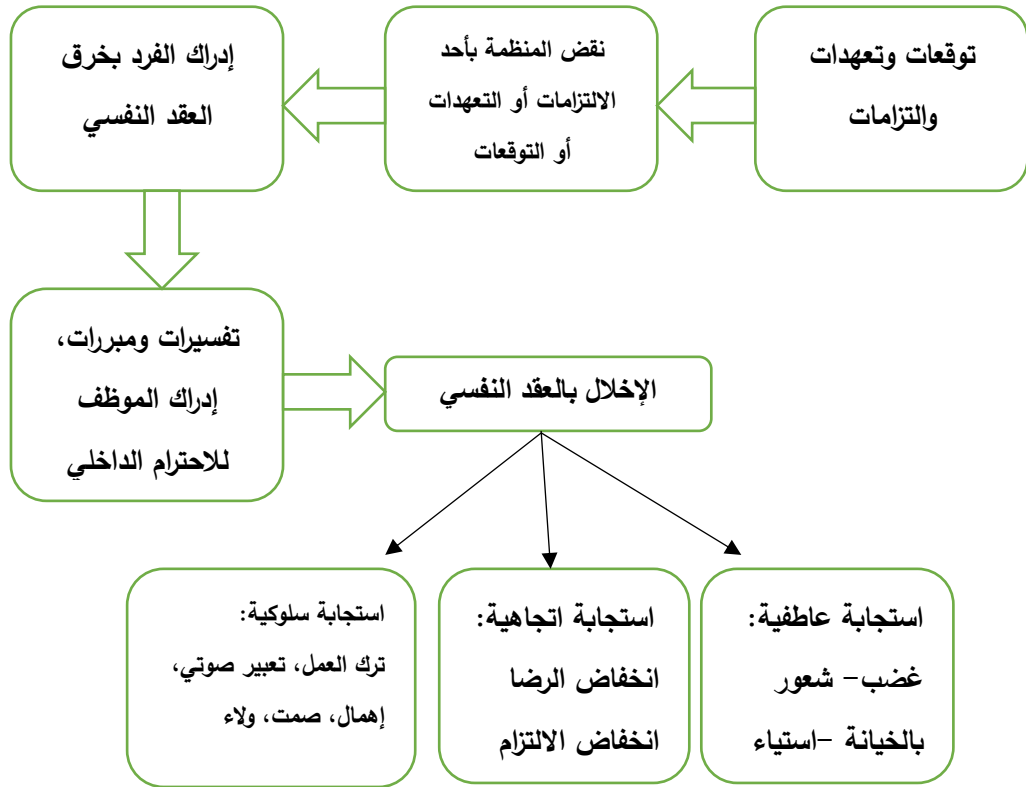
ويرى Turnley & Fedman بأنه لا يمكن أن يكون للأفراد الحرية التامة في التصرف بطرق تتناسب مع تفسيرهم لخرق العقد النفسي، فمن الوارد أن يتأثر الأفراد، وبشدة بالسياق الموقف المحيطة بذلك الخرق، والمتمثلة بالآتي (السيد، 2006م):

1. توافر البدائل الوظيفية المتاحة: إن الأفراد الذين يملكون فرص وظيفية متاحة خارج المنظمة من المحتمل أن تتأثر استجاباتهم للإخلال بالعقد النفسي أكثر من أولئك الذين ليس لديهم خيارات أخرى، فالموظف الذي لديه فرصة للعمل في مكان خارج المنظمة فمن المحتمل أن يفضل الخروج من المنظمة في حال شعر بالخيانة، وعدم الثقة في المنظمة نتيجةً لانتهاكها العقد النفسي، في المقابل فإن الموظف الذي لا تتوافر لديه فرصة للعمل خارج المنظمة فإنه سوف يشعر بأنه لا بديل أمامه سوى الاستمرار في العمل في المنظمة رغم اختراقها للعقد النفسي، ومن المحتمل أن يعبر هذا الموظف عن غضبه بسلوك آخر مثل التعبير الصوتي أو الإهمال.

2. تبرير الإخلال: تشير الدراسات بأن الأفراد يتفهمون خرق المنظمة للعقد النفسي في حال كان هناك تبريرات مقبولة لذلك الخرق، وإن رد فعل الأفراد يمكن أن يكون غير حاد في حال أدرك بأن ظروف خارجة عن إرادة المنظمة هي السبب في خرق العقد النفسي، بل على العكس فإنه في حال وجود الانتماء للمنظمة فإن الأفراد يبحثون عن مبررات للمنظمة في حال اختراقها للعقد النفسي، ويرى (العطوي، 2012م) بأن إدراك الفرد للاحترام الداخلي، يؤثر في عملية تفسيره لاختراق العقد النفسي، بحيث إن الفرد الذي يشعر باحترام نفسه واحترام المنظمة له، فإنه يسعى للبحث عن تفسيرات وتبريرات لاختراق المنظمة للعقد النفسي، بعكس من لا يشعرون بالاحترام من قبل المنظمة فإنهم سوف يبحثون عن تفسيرات تزيد من مشاعرهم السلبية تجاه الإخلال بالعقد النفسي.

3. العدالة الإجرائية: يشير مصطلح العدالة الإجرائية إلى تلك الإجراءات التي يتم من خلالها توزيع النتائج الإيجابية والسلبية على العاملين داخل المنظمة، وتشتمل على نظم تقييم

الأداء، وتحديد الانحرافات والإجراءات التأديبية وتحديد المكافآت، وتُعد المساواة هي أهم معايير العدالة الإجرائية، بحيث تعني المساواة أن تكون الإجراءات عادلة لجميع الأفراد، وهذه العلاقات المتساوية بين الأفراد تخفف من ردود الأفعال الناتجة عن الإخلال بالعقد النفسي، وأن عدم رضا الموظف، واستياءه يبلغ أقصاه عندما يرى بأن متخذ القرار استخدم إجراءات أخرى غير التي كان يجب أن يطبقها.



شكل (2.1): العلاقة بين الخرق والإخلال بالعقد النفسي والآثار المترتبة عليه:

المصدر: منقول بتصريف عن دراسة عامر، ميال، (2011) "أثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة للمستشفيات الحكومية والخاصة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، العدد الثالث، 422.

المبحث الثاني - إنتاجية الموظف

مقدمة:

يُعدّ العنصر البشري من أهم الموارد الاستراتيجية، والركن الأساسي الذي يُبنى عليه نجاح المنظمة الاقتصادية، فهي التي تحدد مستوى أداء المنظمة ونجاحها، حيث إنّ العناصر البشرية بما تملكه من معارف ومهارات تميزها، حيث تُعدّ كعنصر أساسي من عناصر الإنتاج، والذي يُعتمد عليه في تحريك كافة العناصر الأخرى في الشركات والمنظمات.

ويؤمن الخبراء أن دراسة الإنتاجية هي دراسة لجودة الموارد البشرية، ويشيرون إلى الفرق الشاسع في حجم الإنتاجية، وجودة المخرجات بين نظامين بالرغم من استخدامهم نفس المستوى من التقنية والآلات، مما أكد على أهمية صياغة مقاييس الإنتاجية بشكل كبير منذ بدايات القرن الحالي (عبد الرحمن، 2016م).

وتُعتبر الدول الصناعية هي الأكثر اهتماماً بدراسة الإنتاجية، وذلك بسبب علاقتها الوثيقة بحسن استغلال الموارد الاقتصادية بكفاءة عالية، كما وتظهر أهمية الإنتاجية على عدة مستويات: الفرد، والمنظمة، والمجتمع، والاقتصاد، فإنتاجية الفرد تعكس مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه، والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهارته، أما بالنسبة للمنظمة فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة إدارتها في استغلال الموارد المتاحة لها، كما وتؤثر الإنتاجية على رفاهية المجتمع، وذلك عن طريق السلع والخدمات ومدى جودتها، والتي يتم توفيرها لأفراد ومؤسسات المجتمع، كما لا يخفى على أحد أن الإنتاجية تُعدّ من المصادر الرئيسة للنمو الاقتصادي في كافة البلدان سواءً أكانت متقدمة أم نامية (حسن، 1428هـ).

لذلك نجد أن الإنتاجية قد حظيت باهتمام واضح في الأدب الاقتصادي والإداري لما لها من أهمية بارزة في جميع النواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، حيث أصبحت الإنتاجية مؤشراً أساسياً لتقدم الاقتصاد وزيادة الدخل القومي، وهو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه جميع الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وبنفس الدرجة من الاهتمام (شمار، 1989م).

ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق لمفهوم الإنتاجية، وأساليب قياسها وأنواعها، كما سيتم التعرف إلى الفرق بين الإنتاج والإنتاجية، وسيتعرف القارئ بهذا المبحث على أهمية الإنتاجية وأهدافها، والعوامل المؤثرة عليها.

مفهوم الإنتاجية:

يُعد الاقتصادي آدم سميث أول من استخدم مصطلح الإنتاجية كمفهوم في كتابه ثروة الأمم في العام (1776م)، وبعد ذلك قام رواد الإدارة الأوائل مثل فردريك تايلور، وهنري فايول، بإدخال مصطلح الإنتاجية إلى الحياة العملية كمقياس مع بداية القرن العشرين لقياس الإنتاجية في القطاع الخاص الصناعي وبخاصة استخدامه في احتساب إنتاجية الآلات (الربيع، 2007م).

ولقد ظل مفهوم الإنتاجية لفترة طويلة من الزمن يشوبه الغموض، وعدم الوضوح حتى قام الاقتصادي المجري (L-Rostas) بنشر دراسته الشهيرة عن الإنتاجية في الصناعات الأمريكية والبريطانية، والتي شكلت نقطة البداية للعديد من الأبحاث والدراسات عن الإنتاجية وطرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها (العلي، 1983م).

وبعدها قام العديد من الخبراء والباحثين بدراسة وتبسيط الضوء على مفهوم الإنتاجية مما أدى إلى ظهور العديد من التعريفات مما جعل الاقتصادي الأمريكي (Fabricant) يقول أن الإنتاجية موضوع تحيطه فوضى كبيرة، وأن الناس يستعملون نفس المصطلح، ولكنهم يقصدون به أشياء مختلفة (العبادلة، 1994م).

ولقد أشارت الكثير من المراجع إلى أن مفهوم الإنتاجية في الإدارة العامة له معاني وتعريف كثيرة ومتباينة، ولقد عرفت بعض أدبيات إنتاجية القطاع العام بأن الإنتاجية هي الكفاءة والفعالية، وأضافت أدبيات أخرى إلى ذلك: تقليل التكاليف، وإدارة الجودة الشاملة، وتحسين الطرائق أو الوسائل المستخدمة، وقياس العمل، وتقييم البرامج، والتطوير الإداري (عبد الرحمن، 2016م).

ولقد عرفت منظمة العمل الدولية (ILO) International Labor Organization الإنتاجية بأنها النسبة الحسابية ما بين المخرجات المنتجة من السلع والخدمات من ناحية والمدخلات من رأس المال والعمل التي دخلت في عملية الإنتاج (ILO, 1981).

ولقد عرفت الإنتاجية بأنها " مؤشر يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات، وهذا ما يعني العلاقة القائمة بين المدخلات من عناصر الإنتاج والمخرجات من السلع المنتجة (الخزاعي، 2009، ص 6).

وحسب ما ورد في دليل الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي والمنظمة العربي للتنمية الصناعية والتعدين (2004، ص 8) فإنه يمكن تعريف الإنتاجية وتجميعها في ثلاث مجموعات كما يلي:

1. الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات: الإنتاجية هي مقياس يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات، وهي تركز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي أن الإنتاجية هي النسبة بين الإنتاج الإجمالي المحقق في وقت محدد وعوامل الإنتاج المستخدمة.
 2. الإنتاجية كدرجة من درجات الكفاءة: الإنتاجية هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد إلى السلع والخدمات التي يحتاجها الإنسان.
 3. الإنتاجية ككفاءة استخدام الموارد: حيث إن الإنتاجية هي إمكانية إنتاج قدر من السلع أو الخدمات بذات الجودة أو أفضل بوحدة أقل من عوامل الإنتاج في فترة زمنية محددة، أي العلاقة بين كمية السلع والخدمات التي ينتجها الاقتصاد، وكمية ورؤوس الأموال والموارد المادية التي تستخدم لإنتاج هذه السلع والخدمات في فترة زمنية محددة.
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإنتاجية إجرائياً بأنها العلاقة النسبية بين مقدار المخرجات التي نتجت عن عملية الإنتاج وبين مقدار جميع عناصر مدخلات عملية الإنتاج مجتمعة، وهو ما يعرف بالإنتاجية الكلية أو عنصر واحد من عناصر المدخلات وهو ما يعرف بالإنتاجية الجزئية أو عدد من عناصر المدخلات، وهي إنتاجية العوامل المتعددة.

الفرق بين الإنتاج والإنتاجية:

يمثل الإنتاج عملية الحصول على عوامل الإنتاج، واستخدامها من أجل صناعة بضاعة معينة، أو تقديم خدمة مفيدة، مستهدفاً الوصول إلى أهداف محددة تكون اقتصادية أو غيرها، بينما الإنتاجية تمثل العلاقة بين المدخلات (عناصر الإنتاج) والمخرجات، وهي البضاعة التي تمثل الهدف من عملية الإنتاج (حمود وفاخوري، 2001م).

حيث إن الإنتاج عبارة عن كمية المخرجات دون النظر لعلاقتها بالمدخلات، بينما الإنتاجية هي عبارة عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات، فالزيادة في استخدام عناصر الإنتاج أو أحدها قد يعطينا مزيداً من الإنتاج، لكن قد لا يعطينا زيادة في الإنتاجية بل من الممكن أن يحدث العكس حيث التوسع في استخدام عناصر الإنتاج قد يتسبب في انخفاض

الإنتاجية وذلك عندما لا تقابل الزيادة في استخدام عناصر الإنتاج زيادة بنفس النسبة أو أكبر في الإنتاج، وهو ما يعني أن الإنتاجية هي تقييم وقياس لكفاءة عملية الإنتاج.

وبالتالي يمكننا القول بأن الإنتاج يعني تحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات من خلال عملية التصنيع، بينما الإنتاجية تشير إلى تحسين العملية الإنتاجية عن طريق تحسين العلاقة بين المدخلات والمخرجات (العبد، 2002م).

أهمية الإنتاجية:

تظهر أهمية الإنتاجية من خلال ندرة الموارد المتاحة، والسعي الدائم للاستغلال الأمثل لهذه الموارد والتركيز على رفع معدلات الإنتاجية، وذلك للمساهمة في زيادة أرباح المشاريع والأفراد (جبارة، 2015).

ولمعرفة أهمية الإنتاجية بشكل أوضح نستعرض أهمية الإنتاجية على مستوى الفرد العامل، والمنشأة، والاقتصاد الوطني كما يلي:

1. أهمية الإنتاجية على مستوى الفرد: (حمود وفاخوري، 2001م):

أ- تعد الإنتاجية مؤشراً على أداء الفرد وكفاءته في عمله، وتوضح الدور المهم الذي يقوم به في عملية الإنتاج.

ب- تُسهم في زيادة دخل الفرد، فكلما ارتفعت إنتاجية الفرد ستنعكس على دخله بالزيادة من خلال المكافأة وزيادة الراتب، بالإضافة لزيادة احترام وتقدير رؤسائه بالعمل له.

2. أهمية الإنتاجية على مستوى المنشأة: تُعد الإنتاجية دليل على كفاءة المنشأة في استغلال

الموارد، وإنتاج السلع والخدمات باستخدام أقل للموارد، وهو ما يعني انخفاض التكاليف وزيادة الأرباح، كما أن الإنتاجية تُعد وسيلة مقارنة حيث يتم مقارنة نسب إنتاجية الشركة مع الشركات الأخرى من نفس الصناعة لتقييم وضع الشركة، كما أن المنشأة تحقق العديد من المزايا في حال زيادة الإنتاجية نذكر منها ما يلي (حمود وفاخوري، 2001م):

أ- زيادة الأرباح وزيادة القدرة على التمويل الذاتي للمشاريع والاستثمارات الجديدة.

ب- المنافسة وفتح مزيد من الأسواق.

ت- الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل.

ث- زيادة أجور ومرتبات الأفراد مما يؤدي بالنهوض بالمجتمع ككل.

3. أهمية الإنتاجية على مستوى الاقتصاد الوطني: تبرز أهمية الإنتاجية على مستوى الاقتصاد الوطني من خلال العديد من العناصر أهمها ما يلي (الجاك، 2015م):

أ- تؤدي زيادة الإنتاجية إلى انخفاض الأسعار وزيادة القوة الشرائية، وبالتالي تحسن مستوى المعيشة.

ب- زيادة الإنتاجية تعتبر دليل لنمو الاقتصاد، حيث زيادة الإنتاج باستخدام أقل للموارد.
ت- كما تؤدي أيضاً للرفاهية الاقتصادية، وذلك من خلال المنح التي يحصل عليها العمال نتيجة لزيادة إنتاجيتهم، وزيادة أرباح الشركات.

ث- توفير العملات الأجنبية عن طريق الاستخدام الأمثل للمواد الأولية، والتي تدفع فيها الدولة أموالاً طائلة في حالة استيرادها.

العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

تتعدد العوامل المؤثرة على الإنتاجية والمتشعبة لدرجة دفعت الاقتصادي اليوغسلافي (A. Bajt) أن يقول "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الإنتاجية"، كذلك فإن هذه العوامل تختلف أيضاً في درجة واتجاه تأثيرها على مستوى الإنتاجية، فبعضها يزيد مستوى الإنتاجية والبعض الآخر يخفض منها، وعوامل تؤثر بشكل مباشر وأخرى بشكل غير مباشر، كما أن هناك خصائص معينة لكل مجموعة من العوامل تميزها عن غيرها من العوامل كأن تكون خصائص اجتماعية أو اقتصادية أو بشرية أو تقنية (الزهرة، 2008م).

لذلك نجد العديد من التصنيفات التي تناولها الباحثون للعوامل المؤثرة على الإنتاجية، ولا يوجد تصنيف واحد متفق عليه لهذه العوامل، وكل تصنيف يقوم على أساس مبادئ مختلفة، وفيما يلي تحديد للعوامل المؤثرة على الإنتاجية:

1. عوامل داخلية: وهي تلك العوامل التي تخص البيئة الداخلية للمنظمة، وتبرز من خلال أقسامها المختلفة كأنظمة الرقابة المستخدمة ونظام الحوافز والمكافآت، وتنقسم العوامل الداخلية إلى ثلاثة أنواع وهي (الربيع، 2007م):

أ- عوامل مادية وتقنية.

ب- العوامل التنظيمية.

ت- العوامل البشرية.

2. العوامل الخارجية: ويقصد بالعوامل الخارجية المؤثرة على الإنتاجية بالظروف والمتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة، والتي لا يكون للمنظمة أي سيطرة عليها، إنما هي من تؤثر على المنظمة وتؤثر على إنتاجيتها، ويمكن تلخيص تلك العوامل بالآتي (العلي، 1983):
أ- التكنولوجيا.

ب- الوضع الاقتصادي العام.

ت- طلبات واحتياجات المستهلكين

ث- الأوضاع القانونية والسياسية.

ج- العلاقات الصناعية.

دورة الإنتاجية:

إن دورة الإنتاجية هي عبارة عن منظومة متكاملة لإدارة الإنتاجية، ولقد قسم (Sumanth, 1984: 47) دورة الإنتاجية إلى أربع مراحل، وتعتبر هذه المراحل عملية متواصلة بحيث إن المنظمة تقوم بقياس الإنتاجية ومن ثم تقوم بتحليل النتائج وتقييمها، ومعرفة نقاط الضعف وأسباب الفشل فتقوم بوضع خطة لمستويات الإنتاجية المطلوبة، ومن ثم يتم ترجمة الخطة إلى خطوات عملية لتحسين الإنتاجية لأجل تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن توضيح هذه المراحل على النحو التالي:

1. قياس الإنتاجية: تعتبر عملية قياس الإنتاجية ذات أهمية كبيرة بحيث لا يمكن الاستغناء عنها على صعيد الاقتصاد الكلي أو الجزئي، حيث إن أرقام الإنتاج تعتبر غير ذات جدوى أو معنى ما لم يتم قياسها ومقارنتها بمثيلاتها من أرقام الإنتاجية سواءً أكان لفترات سابقة "مقارنة زمنية" أو لنفس الفترة، لكن مع منظمات مشابهة "مقارنة مكانية"، وذلك بهدف التعرف إلى مواطن القوة وتتميتها، ومواطن الضعف وتصحيحها (Kandril, 1971).

وتوجد العديد من أنواع مقاييس الإنتاجية حيث يتم اختيار الطريقة المناسبة للقياس حسب الهدف من عملية القياس أو حسب ما يتوافر للمنظمة من بيانات، حيث يوجد تصنيفان لمقاييس الإنتاجية (OECD, 2001):

أ- على أساس المخرجات: حيث يتم الاعتماد في تقسيم مقاييس الإنتاجية بناءً على مخرجات العملية الإنتاجية، بحيث يتم قياس الإنتاجية من خلال مؤشرين: (مؤشر مجمل المخرجات، مؤشر القيمة المضافة للمخرجات).

أما مؤشر مجمل المخرجات Gross output فيتم قياس إجمالي مخرجات العملية الإنتاجية كنسبة عنصر أو عدد من عناصر المدخلات، بحيث يتم قياس مخرجات العملية الإنتاجية بناءً على عدد وحدات المنتجات، وتعرف بطريقة القيم العينية، أو يتم استخدام القيمة النقدية للمخرجات، وتسمى طريقة القيم النقدية. والمؤشر الثاني هو مؤشر القيمة المضافة Value added وتعرف بأنها مؤشر يقيس ما أضافته العملية الإنتاجية على المواد الأولية، أي أن القيمة المضافة هي قيمة ما أضافته عوامل الإنتاج إلى ما استخدم من مستلزمات الإنتاج من مواد أولية وخامات وإهلاكات الأصول الثابتة ووقود وكهرباء، وبمعنى آخر تمثل القيمة الكلية للإنتاج مطروحاً منها قيمة مستلزمات الإنتاج.

ب- على أساس مدخلات عناصر الإنتاج: ويتم الاعتماد في تقسيم مقاييس الإنتاجية على أساس عوامل مدخلات العملية الإنتاجية، من خلال قسمة الإنتاج إلى عنصر واحد من عناصر الإنتاج: (المدخلات)، كأن يتم قسمة إجمالي الإنتاج إلى رأس المال العامل أو العنصر البشري، أو أن يتم قسمة الإنتاج إلى عنصرين أو أكثر من عناصر الإنتاج (المدخلات) وهو ما يعرف بإنتاجية العوامل المتعددة (OECD,2001)، وفيما يلي أنواع مقاييس الإنتاجية (OECD,2001):

i. الإنتاجية الكلية: وتُعد الإنتاجية الكلية عن العلاقة بين المخرجات الكلية وجميع عناصر الإنتاج التي دخلت في العملية الإنتاجية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \text{إجمالي المخرجات} / \text{إجمالي المدخلات}$$

ii. الإنتاجية الجزئية: وتعتبر عن العلاقة بين حجم الإنتاج وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، ويتم احتسابها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \text{المخرجات} / \text{أحد عناصر الإنتاج}$$

وفيما يلي أهم أنواع مقاييس الإنتاجية الجزئية (OECD,2001):

- إنتاجية العمل: وتشير للعلاقة بين المخرجات، وعدد العمالة المستخدمة في عملية الإنتاج، بحيث تعكس مدى إنتاجية العمال وكيفية استخدام مجهودات في خلق المنتجات، ويتم التعبير عنها وفقاً لمؤشر إجمالي المخرجات من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \text{كمية الناتج الإجمالي} / \text{كمية مدخلات العمل}$$

والهدف منها هو التعرف إلى ما تطلبه كل وحدة إنتاجية من عمالة، كما يتم قياسها وفقاً لمؤشر القيمة المضافة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العمل} = \text{القيمة المضافة للإنتاج} / \text{كمية مدخلات العمل}$$

• إنتاجية رأس المال: وتشير إلى العلاقة بين قيمة الإنتاج وقيمة رأس المال المستثمر، حيث تعكس التأثير المشترك لمجموعة من العوامل: (آلات ومعدات وأراضي ومباني ووسائل نقل إلى غير ذلك من الأصول الثابتة) على الإنتاج، ويمكن قياسها بالنواتج الإجمالي للإنتاج أو من خلال القيمة المضافة للإنتاج، ولكن يفضل أن يتم قياسها من خلال القيمة المضافة للإنتاج خاصة في حال الاستعانة بمصادر إنتاج خارجية، لأنها تكون أقل حساسية للتغيرات في مدخلات العملية الإنتاجية، ويتم قياسها وفقاً للمعادلة التالية:

إنتاجية رأس المال = القيمة المضافة للإنتاج / كمية مدخلات رأس المال

• إنتاجية المواد الخام: وتشير إلى النسبة بين مخرجات العملية الإنتاجية وبين كمية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج، حيث تشكل قيمة المواد الخام العنصر الأكبر في قيمة الإنتاج، ويقصد بإنتاجية المواد أنها عملية الانتفاع من المواد بأكبر قدر ممكن وتقليل التلف إلى أدنى حد ممكن، ويتم قياس إنتاجية المواد الخام من خلال المعادلة التالية (هنية، 2005م):

إنتاجية المواد = المخرجات الكلية / تكلفة المواد الخام

iii. إنتاجية العوامل المتعددة: تشير إلى العلاقة بين المخرجات وعنصرين أو أكثر من عناصر الإنتاج، وغالباً ما تستخدم عند عمل المقارنات بين إنتاجية الشركات التي تنتمي لنفس القطاع أو لنفس الشركة في فترات مختلفة، ومن الأمثلة على هذا النوع من الإنتاجية أن تقاس الإنتاجية من خلال عنصري رأس المال والعمل معاً، فيتم قياسها من خلال المعادلة التالية (OECD, 2001):

إنتاجية العوامل المتعددة = القيمة المضافة للمخرجات / كمية مدخلات العمل ورأس المال

والجدول التالي (2.2) يوضح الأنواع المختلفة لمقاييس الإنتاجية حسب ما جاءت في

تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD, 2001: 13):

جدول (2.2): الأنواع المختلفة لمقاييس الإنتاجية

أنواع مقاييس المدخلات		قياس إنتاجية عامل واحد		قياس إنتاجية عوامل متعددة	
أنواع مقاييس المخرجات	عمل (إنتاجية جزئية)	رأس المال (إنتاجية جزئية)	عمل ورأس المال (إنتاجية عوامل متعددة)	عمل ورأس المال ومدخلات وسيطة (إنتاجية كلية)	
إجمالي المخرجات.	إنتاجية عمل على أساس إجمالي المخرجات.	إنتاجية رأس المال على أساس إجمالي المخرجات.	إنتاجية العمل ورأس المال على أساس إجمالي المخرجات.	إنتاجية عوامل متعددة.	
القيمة المضافة.	إنتاجية عمل على أساس القيمة المضافة.	إنتاجية رأس المال على أساس القيمة المضافة.	إنتاجية العمل ورأس المال على أساس القيمة المضافة.	-	

Source: OECD, (2001), "Measuring productivity", P13, Available via website <http://www.oecd.org>.

2. تقييم الإنتاجية: وتأتي هذه المرحلة بعد عملية قياس الإنتاجية، لمعرفة دلالات القيم المتحصل عليها من عملية القياس، حيث إن هذه القيم بلا معنى بدون تحليل مدلولاتها، وتتم عملية التقييم من خلال الآتي (جبارة، 2015م):

أ- مقارنة قيم الإنتاجية: ويتم ذلك من خلال مقارنة نتائج الإنتاجية للفترة الحالية مع إنتاجية فترات زمنية سابقة، وذلك للتعرف إلى مؤشر نمو الإنتاجية خلال فترة زمنية محددة، وهو مؤشر يعطي إما قيمة موجبة تدل على التحسن أو سالبة وتعني تدهور في الإنتاجية.

كما يتم مقارنة إنتاجية المنظمة مع غيرها من المنظمات التي تنتمي لنفس الصناعة، من خلال مقارنة النسب التي حققتها المنظمة مع متوسط نسب الصناعة، وبالإمكان مقارنتها مع النسب التي حققتها المنظمات المختلفة للوقوف على مستوى إنتاجية المنظمة بين مثيلاتها.

ب- التشخيص: وذلك عن طريق ربط التغيير في الإنتاجية الكلية بالتغير في مؤشرات إنتاجية كل عامل من عوامل الإنتاج: (الإنتاجية الجزئية) لمعرفة أسباب التطور والتدهور في الإنتاجية، ومن ثم معالجة الأسباب عن طريق معرفة كل سبب والعناصر المسؤولة عنه.

3. تخطيط الإنتاجية: يقصد بتخطيط الإنتاجية وضع المستويات المستهدفة من العملية الإنتاجية، وذلك من أجل استخدامها فيما بعد في مرحلة قياس وتقييم الإنتاجية، مما يساعد في اكتشاف مواطن الخلل ومعالجتها بطرق فعالة، ويساعد في وضع خطة استراتيجية لتحسين الإنتاجية (أبو قحف، 2002م).

4. تحسين الإنتاجية: يقصد بتحسين الإنتاجية إزالة كافة العقبات التي تحول دون الاستغلال الأمثل لعناصر المدخلات: (كفاءة الأفراد، الوقت، الأموال، المواد الخام) للحصول على منتجات أكثر وعمل أفضل، فزيادة الإنتاجية تعنى الحصول على مخرجات أكثر بدون الحاجة إلى زيادة المدخلات، بمعنى الحصول على زيادة في المنتوجات بنفس القدر من عوامل الإنتاج: (عمل، مواد، آلات)، وتشير الدراسات لوجود ثلاث طرق لزيادة الإنتاجية وهي (عودة، 2006م):

أ- زيادة كفاءة العاملين، حيث يعتبر عنصر العمل أهم عناصر المدخلات، فعلى إدارة المنظمة الاهتمام بكفاءتهم عن طريق التدريب.

ب- الاستثمار في المعدات والأدوات الحديثة والاعتماد على التكنولوجيا لتسهيل العمل، وزيادة الإنتاجية.

ت- إعداد ترتيب وهندسة تدفق العمل، بهدف تسهيل العمل، وتحسين الجودة وزيادة كمية الإنتاج.

وتتميز عملية تحسين الإنتاجية بأنها عملية مستمرة ومتكاملة ومتراصة، بحيث تهدف إلى التطوير المستمر، وذلك بسبب المنافسة الشديدة في سوق العمل، ويكون ذلك من خلال برامج توضع مسبقاً تحدد أهداف المنظمة، وعليه فيمكن اعتبار تحسين الإنتاجية هي جزء من عملية إدارة الإنتاجية (السلي، 1998).

المبحث الثالث - الجامعات الفلسطينية

مقدمة:

اعتمد الشعب الفلسطيني، بشكل كبير على الموارد البشرية، وعلى العقل الفلسطيني للحفاظ على بقاءه وتطوره، فقد حرص الفلسطينيون على مر التاريخ على الالتزام بالتعليم، باعتباره مصدراً للإحساس بالقيمة، مما دفعهم لإنشاء المؤسسات التعليمية رغم الظروف الصعبة التي فرضها الاحتلال، وسعت مؤسسات التعليم لتلبية الطلب المتزايد على التعليم، وتزويدهم بفرصة الدراسة في فلسطين، بعد حرمانهم من فرص الدراسة بالخارج (مركز الميزان لحقوق الإنسان، 2003م).

فقبل عام (1967م) لم تتواجد مؤسسات التعليم الجامعي في الأراضي الفلسطينية، حيث اقتصرت مؤسسات التعليم على كليات المجتمع، والتي كانت تعرف بدار المعلمين، وكان أبرزها دار المعلمين التابعة لوكالة الغوث الدولية (الأونروا)، وبعض الكليات التي أنشأتها الحكومة الأردنية، إضافةً إلى بعض الكليات الخاصة مثل كلية النجاح، وكلية بيرزيت، إضافةً لبعض الكليات التي كانت قائمة منذ عهد الانتداب البريطاني كالكلية العربية في القدس الشرقية (دائرة الشؤون الاقتصادية والتخطيط م.ت.ف، 1995م).

وعقب حرب يونيو (1967م) شهد نظام التعليم الفلسطيني تحولاً كبيراً، حيث شهد تطور الكليات القائمة إلى جامعات، فقد تطورت كلية بيرزيت إلى جامعة في العام (1972م)، كما تحولت كلية النجاح إلى جامعة في عام (1977م)، وفي عام (1978م) تأسست الجامعة الإسلامية في غزة، وفي بداية الثمانينيات انطلقت أربع كليات جامعية في القدس وشكلت جامعة القدس (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2005م).

ومع بداية التسعينات تأسست جامعتي الأزهر وجامعة القدس المفتوحة، فيما تأسست جامعة فلسطين في عام (2005م) في قطاع غزة، فيما تعتبر جامعة الإسراء هي الأحدث، والتي تأسست في قطاع غزة في العام 2013م (الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة، 2016/2017م).

ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق لتصنيف مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، كما سيتم التعرف إلى نبذة مختصرة عن الجامعات الفلسطينية المتمثلة بمجتمع الدراسة، وسيتعرف القارئ بهذا المبحث على واقع الجامعات الفلسطينية.

وزارة التربية والتعليم العالي:

تشكلت وزارة التربية والتعليم العالي عقب تسلم السلطة الفلسطينية مهامها في (1994م)، وفي عام (1996م) أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم، وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام (2002م) تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي، وفي عام (2012م) أعيد فصل وزارة التعليم العالي عن وزارة التربية والتعليم، واستمرت بتنفيذ كافة أعمالها وتطوير برامجها ووسائل إشرافها وفق خططها المتوسطة المدى (2011-2013م) من خلال مجالسها وهيئاتها وإداراتها العامة وفريق الوزارة الفني والإداري لمواجهة التحديات العديدة وتذليلها، وتحقيق رسالتها وتقديم أفضل الخدمات ذات الصلة للمجتمع الفلسطيني، وفي عام (2013م) أعيد دمج وزارة التعليم العالي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة (موقع وزارة التربية والتعليم، 2017م).

تصنيف مؤسسات التعليم العالي في فلسطين:

يتم تصنيف مؤسسات التعليم العالي بناءً على طبيعة البرامج التعليمية التي تدرسها إلى التالي (قانون رقم 11، لعام 1998م):

1. جامعات: وهي المؤسسة التي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تمنح من خلالها الدرجة العلمية الأولى "البكالوريوس"، كما يحق لها أن تقدم برامج الدراسات العليا، التي تمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، كما يحق لها تقديم برامج تمنح من خلالها درجة الدبلوم.
2. الكليات الجامعية: هي مؤسسات تقدم برامج تعليمية أكاديمية أو مهنة تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، وللكلية الجامعية أن تقدم برامج تعليمية ومهنية وتقنية لمدة سنتين أو ثلاث سنوات تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم.
3. البوليتكنك: مؤسسات تقدم برامج مهنية وتقنية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق تعليمات الدبلوم، كما يحق لها تقديم برامج مهنية وتقنية تمنح من خلالها درجة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في التخصصات المهنية والتقنية.
4. كليات المجتمع: وهي مؤسسات تقدم برامج تعليمية أكاديمية ومهنية وتقنية لا تقل مدة الدراسة فيها عن سنة دراسية واحدة، تنتهي بمنح درجة الدبلوم الأكاديمي أو المهني أو التقني وفق أنظمة الدبلوم.

وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي المعتمدة والمرخصة في قطاع غزة (29) مؤسسة تعليمية تمنح شهادات تتراوح من الدبلوم المتوسط حتى الدكتوراه، وهي عبارة عن (6) جامعات تقليدية، و(2) جامعات تعليم مفتوح، بالإضافة إلى (10) كليات جامعية، و(8) كليات متوسطة، و(2) بوليتكنك، وواحدة أكاديمية دراسات عليا، وتتشكل الجامعات في قطاع غزة من 4 جامعات خاصة (ربحية)، و3 جامعات عامة (غير ربحية)، وجامعة واحدة حكومية كما هو موضح في الجدول رقم (2.3):

جدول (2.3): جامعات قطاع غزة

رقم	اسم الجامعة	جهة الإشراف	التصنيف	تاريخ التأسيس
1.	الجامعة الإسلامية-غزة.	عامة	جامعة تقليدية	1978م
2.	جامعة الأزهر-غزة.	عامة	جامعة تقليدية	1991م
3.	جامعة الأقصى.	حكومية	جامعة تقليدية	1991م
4.	جامعة القدس المفتوحة.	عامة	تعليم مفتوح	1985م
5.	جامعة الأمة للتعليم المفتوح.	خاصة	تعليم مفتوح	2007م
6.	جامعة غزة.	خاصة	جامعة تقليدية	2007م
7.	جامعة فلسطين.	خاصة	جامعة تقليدية	2005م
8.	جامعة الإسراء.	خاصة	جامعة تقليدية	2013م

المصدر: الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة، 2016/2017م

نبذة عن الجامعات الفلسطينية:

1. الجامعة الإسلامية:

تأسست الجامعة الإسلامية في غزة عام (1978م)، انبثاقاً عن معهد فلسطين الديني "الأزهر"، وكانت حتى عام (1991م) الجامعة الوحيدة التي تخدم أبناء قطاع غزة، هي مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية، حيث بدأت الجامعة الإسلامية بثلاث كليات، وهي كلية الشريعة، وكلية أصول الدين، وكلية اللغة العربية، وقد ظلت الجامعة الإسلامية تواكب التطور لتلبية احتياجات قطاع غزة والطلبة من التخصصات المختلفة، حتى أصبحت تضم 10 كليات

تضم الجامعة 120 برنامجاً أكاديمياً تمنح من خلالها درجة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه (موقع الجامعة الإسلامية، 2017م)

وفيما يلي إحصائية بأعداد العاملين في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة كما بالجدول (2.4):

جدول (2.4): عدد العاملين في الجامعة الإسلامية-غزة

العدد	التصنيف
399	أكاديميون.
418	إداريون.
192	خدمات.
1009 موظف	المجموع

المصدر: (شؤون الموظفين، الجامعة الإسلامية - غزة، بتاريخ 18/5/2017)

2. جامعة الأزهر:

أنشئت جامعة الأزهر بغزة في العام (1991م) كمؤسسة تعليم عالي على يد الرئيس الراحل ياسر عرفات، الجامعة بكليتي الشريعة والقانون (الحقوق حالياً) والتربية، وفي عام (1992م) تم إنشاء أربعة كليات هي الصيدلة والزراعة، والآداب والعلوم الإنسانية واستمرت الجامعة في افتتاح عدد الكليات حتى وصل عددها إلى 12 كلية: (كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية التربية، كلية الحقوق، كلية العلوم، كلية الزراعة والبيئة، كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الطب، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، كلية الشريعة، كلية العلوم الطبية التطبيقية) تمنح الدرجات العلمية المختلفة بكالوريوس وماجستير ودكتوراه (موقع جامعة الأزهر، 2017م).

وفيما يلي إحصائية بأعداد العاملين في جامعة الأزهر في قطاع غزة كما بالجدول (2.5):

جدول (2.5): عدد العاملين في جامعة الأزهر-غزة

العدد	التصنيف
244	أكاديميون .
210	إداريون.
115	خدمات (خدمات معاونة، حراسات).
569 موظف	المجموع

المصدر: (شؤون الموظفين، جامعة الأزهر- غزة، بتاريخ 15/5/2017)

3. جامعة الأقصى:

بدأت جامعة الأقصى سنة (1955م) كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، بهدف إعداد المعلمين وتأهيلهم، وفي عام (1991م) تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية، ومنذ ذلك الحين أخذت الكلية تنتمى شيئاً فشيئاً في خططها التعليمية وأقسامها العلمية وأساتذتها وطلابها، ومع بداية العام الجامعي 2000/2001م تم تحويل الكلية إلى جامعة الأقصى، حيث تضم الآن 7 كليات: (كلية التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الإعلام، كلية العلوم التطبيقية، كلية الفنون الجميلة، كلية الإدارة والتمويل، كلية التربية البدنية والرياضية) (موقع جامعة الأقصى، 2017م).

وفيما يلي إحصائية بأعداد العاملين في جامعة الأقصى في قطاع غزة كما بالجدول (2.6):

جدول (2.6): عدد العاملين في جامعة الأقصى-غزة

التصنيف	العدد
أكاديميون.	437
إداريون.	177
خدمات (أمن-حراسات- آذن-مراسل -حرفي -مزارع -مهني-سائق).	155
المجموع	769 موظف

المصدر: (الشؤون الأكاديمية، جامعة الأقصى-غزة، بتاريخ 15/5/2017)

4. جامعة القدس المفتوحة:

بدأ التفكير والإعداد لإنشاء الجامعة عام (1975م) انطلاقاً من احتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي، وفي عام (1981م) أقر المجلس الوطني الفلسطيني المشروع، غير أن الاجتياح الإسرائيلي للبنان حال دون المباشرة في تنفيذه حتى العام (1985م) حيث افتتح للجامعة مقر مؤقت في عمان أواخر العام (1985م)، وتركز العمل خلال الفترة الواقعة ما بين عامي (1985-1991م) على إعداد الخطط الدراسية والكليات، واعتماد التخصصات، وفي العام (1991م) انطلقت الجامعة من مدينة القدس الشريف، وأنشأت فروعاً ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى، أسس فرع غزة التعليمي في العام (1992م)، وهو أول فرع تعليمي تأسسه الجامعة في قطاع غزة، ومن ثم تم تأسيس فرع خانيونس في العام (1999م)، كما تم افتتاح فرع في كل من الشمال والوسطى ورفح (موقع جامعة القدس المفتوحة، 2017م).

وفيما يلي إحصائية بأعداد العاملين في جامعة القدس المفتوحة في قطاع غزة كما بالجدول (2.7):

جدول (2.7): عدد العاملين في جامعة القدس المفتوحة-غزة

التصنيف	العدد
أكاديميون.	80
إداريون.	166
خدمات (حارس - آذن - مراسل).	62
المجموع	308 موظف

المصدر: (دائرة الجودة، جامعة القدس المفتوحة-غزة، بتاريخ 23/5/2017)

5. جامعة فلسطين:

تأسست جامعة فلسطين بمباركة من فخامة الرئيس الراحل ياسر عرفات - أبو عمار عام (2003م)، وبدأت ممارسة دورها في المجتمع الفلسطيني جنباً إلى جنب مع نظيراتها من الجامعات المحلية في أوائل شهر مارس من عام (2005م) في مدينة غزة، وذلك بتجهيز ملفات اعتماد الكليات والبرامج، الاعتماد العام للجامعة بتاريخ 15/7/2007 إلى أن حصلت على الاعتماد النهائي لكلياتها التسعة: (الهندسة التطبيقية والتخطيط العمراني، تكنولوجيا المعلومات، إدارة المال والأعمال، القانون والممارسة القضائية، الإعلام والاتصال، التربية، طب وجراحة الفم والأسنان، الصيدلة، كلية الدبلوم المتوسط (موقع جامعة فلسطين، 2017م).

وفيما يلي إحصائية بأعداد العاملين في جامعة فلسطين في قطاع غزة كما بالجدول (2.8):

جدول (2.8): عدد العاملين في جامعة فلسطين-غزة

التصنيف	العدد
أكاديميون .	98
إداريون.	88
خدمات (أمن وخدمات).	33
المجموع	219 موظف

المصدر: (شؤون الموظفين، جامعة فلسطين -غزة، بتاريخ 20/5/2017)

واقع الجامعات الفلسطينية:

يحظى التعليم الجامعي على جانب كبير من الاهتمام في كل دول العالم، لما له من أهمية في تنمية ورفعة المجتمع، ويشهد التعليم تطوراً وتنافساً كبيراً في أنحاء العالم، مما يتطلب من إدارة الجامعات التي تريد أن تواكب التطور الحاصل والمستمر في المجال العلمي أن تهتم بإعداد الكادر البشري من كافة النواحي العلمية والثقافية والإدارية والمالية، فقصور كفاءة الكوادر البشرية يعتبر من أهم مسببات إخفاق عملية التنمية في أي من المجالات.

وتعاني الجامعات الفلسطينية من الأزمة المالية التي تشبه إلى حد كبير الأزمة المالية للسلطة الوطنية، حيث تعانيان: (الجامعات والسلطة الفلسطينية) من عجز في الموازنة الجارية يؤدي في كثير من الأحيان إلى شلل وارتباك في نشاطه اليومي، مما جعل الجامعات تلجأ إلى البحث عن مصادر تمويل للنفقات الجارية، وتحاول استخدام وسائل غير مرغوب فيها لزيادة الإيرادات كزيادة الأقساط والرسوم الجامعية، ولكنها تواجه مقاومة تضطرها إلى التراجع، فالتجأ إلى إجراءات صارمة للنقش: (عدم صرف الراتب كاملاً كما يحدث بالجامعة الإسلامية) حتى لم يعد هناك ما يمكن النقش فيه، كما تلجأ إلى تحويل جزء كبير من النفقات الاستثمارية والتطويرية إلى نفقات جارية، مضحية بالأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لصالح أهداف قصيرة المدى تساعد على تجاوز الأزمات المتتالية، وتقادي الاضطرابات المتكررة والحيلولة دون توقف العمل، النتيجة تراجع التعليم الجامعي في فلسطين في المدى البعيد (نصر، 2015).

وقد صرح رئيس مجلس "اتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية" أمجد برهم "إن الجامعات لم تعد تستطيع الإيفاء بالتزاماتها المالية تجاه العاملين فيها"، مشيراً إلى أن المبالغ المستحقة للموظفين والمرصودة كديون تتزايد يومياً دون وجود بارقة أمل بتحسين الوضع المالي وسدادها" (قدس برس إنترناشونال، 2015)

وفي ضوء تلك الأزمة توجهت بعض الجامعات لرفع الرسوم الدراسية على الطلاب، وهو الأمر الذي لاقى استهجان مجالس الطلبة، ودفعت تلك الجامعات للتراجع عن قرارها، وخفض نسبة الدفع للكادر الأكاديمي والإداري للجامعات كان من الحلول المطروحة خاصة في الجامعة الإسلامية، حيث ظهر توجه بخفض التكاليف إلى 60%، بالإضافة لتحويل الرواتب من الدفع بالدينار الأردني للدفع بعملة الدولار الأمريكي بدلاً عنه، وهو ما عارضته نقابة العاملين فيها (فلسطين اليوم، 2016م).

فيما تظهر مشكلة جديدة في جامعة الأقصى، وهي مشكلة نابعة عن حالة الانقسام التي يعيشها الشعب الفلسطيني بين شقي الوطن، بدأت الأزمة عند تعيين رئيس للجامعة قبل حوالي عام إلى أزمة الموظفين الذين انتقلوا للتعليم فيها دون موافقة من "وزارة التربية والتعليم العالي وديوان الموظفين برام الله، مما دفع وزارة التربية والتعليم في رام الله لتحذير الموظفين التابعين لها الذين انتقلوا للعمل في الجامعة دون موافقتها من اتخاذ خطوات إدارية ومالية بحقهم في حال عدم عودتهم إلى أماكن عملهم ومدارسهم ومواقعهم الوظيفية السابقة، مما يجعل الجامعة عرضة لأزمة كبيرة في أعداد الموظفين، وسيضعها أمام تحديات إضافية ستزيد من احتياجاتها المنقوصة أصلاً، كما سيعرض مئات الموظفين للخطر(المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، 2017م).

إن هذه المشاكل تؤدي لاعتقاد الموظفين بأن إدارة الجامعة قد أخلت بالتزاماتها تجاههم، وبالتالي يتولد لديهم اعتقاد بانتهاك العقد النفسي مما يترتب عليه تصرفات تنظيمية وسلوكية وعاطفية وإهمال في تأدية الالتزامات الوظيفية، وهو الأمر الذي ينعكس على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، ويخفض من إنتاجيتهم، وبالتالي على نوعية التعليم والثقافة العلمية التي يقدموها للطلاب الأمر الذي ينعكس على المجتمع الفلسطيني بأكمله.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، والمتمثل في مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وأثره على إنتاجية الموظف، والتي تم الحصول على هذه الدراسات من بعض المواقع الإلكترونية والمكتبات والمجلات العلمية، وقواعد البيانات العربية والعالمية بهدف الاستفادة منها في الدراسة الحالية.

تم استعراض 20 دراسة منها 9 دراسات عربية و11 دراسة أجنبية، فيما لم تجد الباحثة في قواعد المعلومات ومواقع الجامعات دراسات فلسطينية تناولت موضوع العقد النفسي، وقد تم استعراض هذه الدراسات بناءً على التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم كل حسب تصنيفه، وختاماً تم التعقيب على الدراسات السابقة من ناحية جوانب التشابه والاختلاف بين الدراسة البحثية والدراسات السابقة ذات العلاقة، والحديث عما يميز الدراسة عن نظيرها من الدراسات الأخرى.

الدراسات العربية:

1. دراسة محمد (2015م) بعنوان: "دور خرق العقد النفسي كمتغير وسيط في علاقة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية بالهوية التنظيمية: دراسة تحليلية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين العوامل الخمسة الكبرى للشخصية والهوية التنظيمية للفرد، ودراسة الدور الوسيط لإدراك خرق العقد النفسي في هذه العلاقة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغت 377 من العاملين الدائمين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط في جمهورية مصر العربية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ترابط معنوية موجبة بين اثنين من العوامل الخمسة الكبرى للشخصية، وهما الطيبة والانفتاح على الخبرة من جانب والهوية التنظيمية للفرد من جانب آخر، بينما كانت علاقة بقية عوامل الشخصية متمثلة في الانبساطية، ووعي الضمير، والعصابية غير معنوية في علاقتها بالهوية التنظيمية للفرد، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ترابط معنوية سالبة بين خرق العقد النفسي والهوية التنظيمية، وفي

سياق اختبار الوساطة التداخلية أثبتت النتائج دوراً وسيطاً تداخلياً كاملاً لإدراك خرق العقد النفسي في مسار العلاقة المباشرة بين متغير الطيبة: (حسن المعشر) والهوية التنظيمية للفرد. وقد أوصت الدراسة بأنه قد يكون من المفيد إجراء دراسات أخرى مماثلة تربط بين عوامل الشخصية الخمسة والهوية التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات الإنتاجية، حتى يمكن مقارنة نتائج هذه الدراسات بنتائج الدراسة الحالية، وتحديد مدى التشابه أو الاختلاف في هذه النتائج ودلالاته.

2. دراسة جلاب وآخرون (2015م) بعنوان: " دور العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يؤديه العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين في الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط في بغداد، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة تكونت من 248 مدرساً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود إدراك واضح لدى عينة الدراسة حول مفاهيم الدراسة، وأن التزام المنظمات بمضامين العقد النفسي من شأنه أن يعزز بناء الهوية الاجتماعية لدى عينة الدراسة، إضافةً إلى حرص معظم الكليات الأهلية على توفير فرص المسار الوظيفي للمدرسين العاملين فيها الأمر الذي من شأنه أن يزيد من مستوى التزام بعض المدرسين لاسيما فئة الشباب منهم بالعمل في هذه الكليات. وقد أوصت الدراسة بأنه ينبغي على الكليات الأهلية المدروسة أن تُبدي التزاماً أكبر بالعقود النفسية للمدرسين والوفاء بها لما لها من تأثيرات على بناء هوياتهم الاجتماعية وتعزيزها، إضافةً إلى أنه من المهم للكليات الأهلية أن تعمق الهوية الاجتماعية لدى المدرسين فيها من خلال الاهتمام بأبعادها الفرعية الأمر الذي من شأنه أن يرتقي بأداء هذه الكليات.

3. دراسة حيدر وناصر (2014م) بعنوان: "أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل (دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة السورية)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة السورية، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بالجامعات الخاصة حيث بلغت 127 مفردة، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير واضح لانتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة في سورية، وعدم وجود فروق جوهريّة في إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لانتهاك العقد النفسي بحسب متغيرات الجنس ونوع التفرغ والمسمى الوظيفي، بالإضافة إلى وجود فروق في إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لانتهاك العقد النفسي بالنسبة إلى متغيرات: (العمر، والمرتبة العلمية، ومصدر الشهادة).

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

4. دراسة الفتلاوي والجنابي (2014م) بعنوان: "تعزيز روابط العقد النفسي من خلال العدالة التنظيمية المدركة - بحث تطبيقي في جامعة القادسية"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والعقد النفسي في جامعة القادسية كمجتمع للدراسة، ولأجل الوصول لأهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة، وتوزيعها على عينة مكونة من 118 من المدرسين في كليات جامعة القادسية في العراق. وقد توصلت الدراسة إلى أن العينة قيد الدراسة أبدت شعوراً إيجابياً تجاه إجراءات العمادة في المكافأة والحوافز، وأن ساعات العمل تتناسب مع ظروفها الخاصة، ويتناسب الراتب مع الجهود المبذولة، إضافة إلى وجود مستوى مقبول من العدالة التنظيمية المتعلقة بالإجراءات المتبعة من قبل الكليات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة خلق مناخ إيجابي يعطي شعوراً للمدرسين بوجود عدالة وإنصاف تقدر ظروف العمل التي يمرون بها إذ يجب على المدراء في جميع المستويات اتخاذ قرارات نزيهة وعادلة ومبنية على أسس واضحة وثابتة تضمن المساواة بين الموظفين جميعاً، وضرورة الاهتمام بمصالح المدرسين وحقوقهم عند اتخاذ القرارات، وتوضيح مبررات تلك القرارات وإظهار الاحترام والتقدير للمرؤوسين عند تنفيذ تلك القرارات.

5. دراسة حسانين (2013م): "خرق العقد النفسي ومدركات السلوك السياسي كمحددات للهكمية التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحديد مستوى الهكمية التنظيمية وخرق العقد النفسي ومدركات السلوك السياسي، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الشركات الصناعية لدى العاملين الدائمين بقطاعات الصناعات المعدنية والكيماوية والغزل والنسيج والملابس الجاهزة في

جمهورية مصر العربية والبالغ عددهم 196778 عامل، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت 384 مفردة، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فروض الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين التهامية التنظيمية وبين خرق العقد النفسي ومدرجات السلوك السياسي، بالإضافة إلى وجود علاقة موجبة جوهرية بين التهامية التنظيمية وبين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وقد أوصت الدراسة إلى الحد من التهامية التنظيمية حيث يجب على المسؤولين في الشركات الصناعية محل الدراسة متابعة مدى وفاء المنظمة لبندود الالتزامات الواقعة عليها بموجب العقد النفسي المنعقد مع العاملين، والتي تشمل الأجور العادلة والأمان الوظيفي والرعاية الصحية والاستقلال في العمل، وغيره من البندود التي تشكل هيكل هذا العقد، وعدم السماح بحدوث خروقات بها.

6. دراسة عبد الوهاب (2013م): "طبيعة العقد النفسي في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة دراسة مقارنة بالمؤسسة العمومية للحديد والصلب بالغزوات والمؤسسة الخاصة للذرة بمغنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على طبيعة العقد النفسي من خلال إجراء مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة، وقد أجريت هذه الدراسة بالشركة الوطنية للزنك: (مؤسسة عمومية) بالغزوات، ومؤسسة الذرة الخاصة بمغنية، حيث تم تصميم وتوزيع استبانة على 40 عاملاً بالشركة الجزائرية للزنك، و40 عاملاً بالمؤسسة الخاصة للذرة، لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود فرق في العقد النفسي عند العمال وتقديراتهم للعقد النفسي في المؤسسة العمومية، وهذا دليل واضح على وجود فرق بين اتجاهات العمال واتجاهات صاحب العمل.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة إيجاد علاقة سليمة للتعاون والتكامل بين العامل وصاحب العمل وتقدير كافة فئات العمال، بالإضافة إلى ضرورة إشراك العمال في اتخاذ القرارات، وجعل العامل كطرف أساسي في نجاح وتحقيق أهداف المنظمة.

7. دراسة العطوي (2012م) بعنوان: " تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثنى "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التفاعلية بين اختراق العقد النفسي والتهكم التنظيمي من خلال الدور الوسيط لتجربة مشاعر الانتهاك بين عينة من العاملين في معمل اسمنت المثنى في العراق، حيث تم اختيار عينة مكونة من 104 من العاملين، تم استطلاع آراءهم من خلال استبانة صممت خصيصاً لتحقيق اهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن اختراق العقد النفسي يتوسط العلاقة بين اختراق العقد والتهكم التنظيمي، كما توصلت إلى أن الاحترام الداخلي يؤثر سلباً على العلاقة بين اختراق العقد النفسي وانتهاكه.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة قيام المنظمة بالعمل على تقليل شعور العاملين بأن المنظمة قد فشلت في تحقيق وعودها والتزاماتها تجاههم، إضافةً إلى ضرورة توجه المنظمة إلى تقليل التهكم التنظيمي في العمل، لأن له تأثيرات سلبية على العمل من خلال إشاعة ثقافة العمل الصادق والنزاهة والاستقامة والسلوك الأخلاقي بين العاملين داخل المنظمة.

8. دراسة عامر (2011م): " أثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة مقارنة بالمستشفيات الحكومية والخاصة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دراسة العلاقة بين الإخلال بالعقد النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتعرف إلى محتوى وطبيعة التزامات المنظمة تجاه الفرد، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة بلغت 384 من العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة القاهرة، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستشفيات القطاع الحكومي والقطاع الخاص في مكونات العقد النفسي، كما توصلت الدراسة إلى وجود إخلال بالعقد النفسي في المستشفيات الحكومية، كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإخلال بالعقد النفسي بين المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة، وفيما يخص سلوك المواطنة التنظيمي أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمي بين المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة، بالإضافة لهذه النتائج فقد أثبتت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية للإخلال بتوقعات الأفراد لمحتوى الوظيفة: (المسؤولية، الاستقلال، أهمية الوظيفة، وضوح الدور) على ممارسة الأفراد

لسلوك المواطنة التنظيمي، بينما لم تكن هناك تأثير لمتغيرات: (الإخلال بالاستقلالية، الإخلال بالمسؤولية، الإخلال بأهمية الوظيفة).

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير وتنمية الفهم الواقعي والمتبادل للعقد النفسي، ودعم مدركات العاملين للعدالة الإجرائية، ودعم عملية التغذية العكسية في المستشفى، إضافةً إلى ضرورة التحديد الواضح لسلوكيات الدور الأساسي وسلوكيات المواطنة، والعمل على تحفيز العاملين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية لما لها أهمية في زيادة فعالية الأداء.

9. دراسة السيد (2006م) بعنوان: "أثر الإخلال بالعقد النفسي على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة بين العاملين في القطاع الحكومي الخاص والقطاع العام".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الإخلال بالعقد النفسي على الرضا الوظيفي والتعرف إلى الثقافة التي يستند عليها في إنشاء العقد النفسي بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين في المنظمات التابعة للقطاع الحكومي والقطاع الخاص داخل محافظة القاهرة، حيث بلغت 246 عامل، مقسمين إلى ثلاث شرائح حسب مدة الخدمة وهي: العاملون المعينون حديثاً (5 سنوات فأقل)، العاملون متوسط الخدمة (من 10 سنين إلى أقل من 30 سنة)، العاملون ذوو خبرة ثلاثين سنة فأكثر، حيث قام الباحث بتصميم وتوزيع استبانة على عينة الدراسة للحصول على البيانات المطلوبة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيراً مباشراً على الرغبة في ترك العمل، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توقعات العاملين، والالتزام بتحقيقها وتنفيذها من جانب المنظمة، وعدم وجود فروق معنوية بين توقعات العاملين التي تشملها عقودهم النفسية في القطاعين الحكومي والخاص.

وقد أوصت الدراسة بأهمية تطوير وتنمية الفهم الواقعي والمتبادل للعقد النفسي، وتصميم استقصاءات الرأي وإجرائها بشكل دوري للوقوف على آراء العاملين تجاه الجوانب التي تخل بتوقعاتهم، وعقد ورش عمل واجتماعات دورية لإجراء مناقشات غير رسمية بين الإدارة والعاملين لطرح قضايا مختلفة تتعلق بعلاقة العمل، وماذا يدور بعقول العاملين.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Peng and Wong and Song (2016م) بعنوان: "كيف يتفاعل الموظفون

الصينيون مع انتهاك العقد النفسي".

"How do Chinese employees react to psychological contract violation?"

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى ردود أفعال الموظفين الصينيين على انتهاك العقد النفسي، وتفترض هذه الدراسة أن نظرية التنشيط من الممكن أن تفسر ردود فعل الموظفين الصينيين تجاه خرق العقد النفسي، على خلاف نظرية التبادل الاجتماعي، وذلك بسبب الدور المحدود للعواطف في المجتمع الصيني، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 497 من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في منطقة ماكاو الإدارية الخاصة في الصين، من خلال استبانة وزعت عليهم وقد تم استرداد 439 استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن نظرية التنشيط توفر تنبؤاً أكثر دقة لأثر خرق العقد النفسي على الصوت والولاء والإهمال في الثقافة الصينية، وهذا يوفر إسهامات نظرية وتجريبية وعملية هامة في فهم تفاعلات الموظفين الصينيين عندما يشعرون بالغضب تجاه صاحب العمل، مما ساعد على زيادة تحسين النظرية بشأن العاطفة وآثارها في مكان العمل الصيني، وقد أثبتت الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين خرق العقد النفسي والرضا الوظيفي والإهمال وارتفاع الصوت، وعلاقة عكسية بين خرق العقد النفسي والولاء.

وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام لآلية العاطفة لمساعدة المنظمات لإدارة مسؤوليتهم من خلال مساعدة الموظفين في مواجهة القضايا العاطفية مع ضغوط العمل وتباطؤ البيئة الاقتصادية.

2. دراسة Mohebi and Fard (2016) بعنوان: "دور الوسيط لخرق العقد النفسي بين

رأس المال النفسي والثقة بين الموظفين".

"The Role of Mediator in The Breach of The Psychological Contract in The Relationship Between The psychological Capital And Trust Among Employees".

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين العقد النفسي والثقة من خلال أربعة متغيرات وهي: (الأمل، التفاؤل، المرونة والكفاءة الذاتية)، وقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من 186 من الموظفين الرسميين في طهران تم استرداد 141 استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير سلبي ومباشر وكبير لرأس المال النفسي على خرق العقد النفسي وخرق العقد النفسي كان له أثر سلبي على الثقة، وأظهر

هذا البحث أن متغيرات رأس المال النفسي مثل الأمل والتفاؤل والمرونة والكفاءة لها علاقة سلبية مع خرق العقد النفسي، وترتبط سلباً مع الثقة. في هذا البحث ثبت أن خرق العقد النفسي خفض متغيرات رأس المال النفسي والثقة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في المتغيرات التي تم فحصها في هذه الدراسة لفهم أفضل الظروف النفسية بين الموظفين. حيث يرى الباحثون أن هذه المتغيرات مهمة لبقاء المنظمة، وتحسين التواصل مع الناس في المنظمة.

3. دراسة Sadiq (2014) بعنوان: "العلاقة بين انتهاك العقود النفسية، الدعم الإشرافي، خرق العقد النفسي، وسلوك المواطنة التنظيمي"

"Relationship between Psychological Contract Violation, Supervisory Support, Psychological Contract Breach and Organizational Citizenship Behavior".

هدفت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمي، في ظل وجود انتهاك العقد النفسي والدعم الإشرافي كمتغيرات وسيطة، بحيث قدمت الدراسة خمس فرضيات للتعرف على العلاقة بين المتغيرات الأربعة: (انتهاك العقد النفسي، الدعم الإشرافي، خرق العقد النفسي، وسلوك المواطنة التنظيمي)، وقد طبقت الدراسة على موظفي الخدمة العامة في مختلف الوزارات الباكستانية، بحيث تم اختيار عينة مكونة من 250 موظف تم استطلاع آرائهم من خلال استبانة صممت للوصول لهدف الدراسة، وذلك من خلال قياس معامل الارتباط ومعامل الانحدار بين متغيرات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة سلبية بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما يعني أنه في حال عدم الوفاء بالتزامات الوعود من طرف المنظمة فإن ذلك سينعكس على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد بالسلب، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة سلبية بين انتهاك العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، بمعنى أن الانخراط في السلوك التنظيمي يستجيب للسلوك العاطفي الناتج عن انتهاك العقد النفسي، كما أكدت الدراسة بأن العلاقة بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة تبدأ من خرق العقد النفسي، وأن انتهاك العقد النفسي هو أداة من خلالها يتم تفسير أثر خرق العقد النفسي في سلوكيات الموظفين في العمل، بينما لم يثبت أي أثر للدعم الإشرافي على العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية.

وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث والدراسات للتعرف أكثر على العوامل المؤثرة على ردة فعل الموظفين على خرق العقد النفسي، على سبيل المثال أخلاقيات العمل قد

يكون لها دور في تحديد سلوك الموظفين في ردهم على اختراق العقد النفسي، بالإضافة الحاجة لمعرفة العوامل المؤثرة على العلاقة بين اختراق العقد النفسي، وسلوك المواطنة التنظيمية.

4.دراسة Ballou (2013) بعنوان: "آثار خرق العقد النفسي على نتائج العمل"

"The Effects of Psychological Contract Breach on Job Outcomes"

هدفت هذه الدراسة لدراسة تأثير خرق العقد النفسي على النتائج الوظيفية والسلوكية بما في ذلك الرضا الوظيفي، والنية للبقاء مع المنظمة، والدعم التنظيمي المدرك، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما بحثت الدراسة ما إذا كان تأثير الإخلال بالعقد النفسي على هذه النتائج الوظيفية يختلف باختلاف نوع العقد النفسي لدى الموظف: (أي المعاملات أو العلائقية)، وقد تم استطلاع آراء عينة مكونة من 89 موظفاً بعقد دوام كلي أو جزئي، بحيث تم إعداد استبيان تم من خلاله قياس مدى التزام المنظمات بوعودها المقدمة للموظفين، ومدى رضى الموظفين عن عملهم، بالإضافة لقياس باقي تغيرات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن خرق العقد النفسي كان له تأثير كبير على الرضا الوظيفي، والنية للبقاء بالمنظمة، والدعم التنظيمي المدرك، بالإضافة إلى ذلك، كان هناك تفاعل معنوي بين الإخلال بالعقد النفسي ونوع العقد النفسي، حيث إنه عندما تعرض العاملون لخرق عقدي نفسي، فإن تأثير خرق العقد النفسي على الدعم التنظيمي المدروس، وسلوكيات المواطنة التنظيمية يختلف باختلاف نوع العقد النفسي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بموضوع خرق العقد النفسي لأهميته، وتأثيره في سلوك الموظفين، كما دعت لإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بتأثير خرق العقد النفسي على سلوكيات الموظفين.

5.دراسة Wan (2013م) بعنوان: " أثر خرق العقد النفسي على سلوك الموظفين في

العمل - في صناعة الطيران".

"The Effects of Psychological Contract Breach on Employee Work Behaviors in the Airline Industry: Employee Cynicism as Mediator"

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين تصورات الموظفين لخرق العقد النفسي وبين استجاباتهم السلوكية: (السخرية، وسلوك المواطنة التنظيمي، النية لترك العمل)، وذلك لفهم المواقف الساخرة من قبل الموظفين تجاه المنظمة عند إدراكهم لخرق العقد النفسي، وكذلك فهم سلوك المواطنة التنظيمية والخروج من المنظمة، كما شملت الدراسة على مجموعة من المتغيرات الحاكمة المتمثلة في: (العمر، الجنس، وأقدمية الموظف)، وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على 377 موظفاً، و80 مشرفاً في شركات صناعة الطيران في تايوان.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن خرق العقد النفسي يرتبط إيجابياً بكل من السخرية التنظيمية، والنية في ترك العمل، بينما أظهرت الدراسة وجود علاقة سلبية بين إدراك الموظفين لخرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد أظهرت الدراسة أن السخرية لها تأثير منخفض في التقليل من أثر خرق العقد النفسي على السلوك التنظيمي والنية في ترك العمل.

وقد أوصت الدراسة بضرورة توخي الحذر من قبل المنظمات قبل إطلاق اي وعود سواءً أكانت شفوية أم مكتوبة، وذلك لتجنب الآثار السلبية التي يسببها فشل المنظمة بالوفاء بتلك العقود.

6.دراسة Syed (2010م) بعنوان: " أثر إعادة الهيكلة التنظيمية على خرق العقد النفسي ومواقف الموظفين العاملين في البنوك التجارية الخاصة في باكستان".

"Impact of organizational restructuring on psychological contract breach and attitudes of employees working in private commercial banks of Pakistan".

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى استكشاف آثار إعادة الهيكلة التنظيمية: (الاندماج، الاستحواذ، تقليص الحجم) على خرق العقد النفسي للموظفين العاملين في البنوك التجارية الخاصة في باكستان وآثارها على تحديد الهوية التنظيمية، إضافةً لاستكشاف تأثير تفاعل القيادة التحويلية في العلاقة بين إعادة الهيكلة وخرق العقد النفسي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من 150 موظفاً من المصارف التجارية الخاصة في باكستان من خلال الدراسات الاستقصائية الشخصية والإنترنت.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن إعادة الهيكلة: (الاندماج، الاستحواذ، وتقليص الحجم) لها آثار سلبية كبيرة على اختراق العقد النفسي، كما وأظهرت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن القيادة التحويلية تقلل بشكل فعال من الآثار السلبية لإعادة الهيكلة على خرق العقد النفسي.

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بآثار إعادة الهيكلة على خرق العقد النفسي، والآثار النفسية المترتبة على خرق العقد النفسي على نتائج الأعمال، كما طالبت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث حول آثار إعادة الهيكلة، وأنواع العقد النفسي.

7.دراسة Bal,et.al (2010م) بعنوان: "خرق العقد النفسي: هل التبادل الاجتماعي مخفف ام مكثف؟".

"Psychological contract breach and work performance - Is social exchange a buffer or an intensifier?".

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى كيفية تأثير تبادل العلاقات الاجتماعية على العلاقة بين خرق العقد النفسي وأداء العمل، وافترضت الدراسة بأن هناك تأثيراً لكل من: (الثقة، والدعم التنظيمي المدروس) على العلاقة بين خرق العقد النفسي وأداء العمل، وتم جمع البيانات من عينة من 266 موظفاً في شركة قطاع الخدمات في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدام تحليل الانحدار لاستكشاف الآثار المعتدلة للتبادلات الاجتماعية على العلاقات بين خرق العقد النفسي وأداء العمل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن خرق العقد النفسي يرتبط سلباً بأداء العاملين، كما وجدت الدراسة بأن تبادل العلاقات الاجتماعية سوف يخفف من العلاقة بين العقد النفسي وأداء العاملين وسلوك المواطن التنظيمي، بحيث كانت العلاقة أقوى للموظفين ذوي العلاقات التبادلية العالية، والدعم التنظيمي المدروس، والثقة.

وقد أوصت الدراسة بأن تقوم المنظمات بالتقليل من تصورات خرق العقد النفسي من خلال توفير توقعات وعود واقعية يمكن تحقيقها، تجنباً لفشل تحقيق التوقعات، وبالتالي حدوث خرق العقد النفسي.

8.دراسة Jose (2008م) بعنوان: "دراسة تأثير العقد النفسي على الالتزام التنظيمي بين الموظفين المؤقتين والدائمين في المنظمات".

"A study of the Impact of Psychological contract on rganizational commitment among Temporary and Permanent Employees in Organizations".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير العقد النفسي على الالتزام التنظيمي، كما بحثت حول اختلاف مدى تأثير العقد النفسي على الالتزام التنظيمي بين كل من الموظفين الدائمين والمؤقتين في خمس منظمات تابعة للصناعة التحويلية في الكاد، بالإضافة لمعرفة مدى اختلاف أهمية العقد النفسي بين الموظفين الدائمين والمؤقتين.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك فرقاً في العقد النفسي بين الموظفين الدائمين والمؤقتين، بينما لم تجد الدراسة أي فروقات في الالتزام التنظيمي بين الموظفين الدائمين والمؤقتين، مع وجود أفضلية بسيطة للموظفين الدائمين، مما يثبت أن هناك فائدة من الاستثمار في الموظفين المؤقتين.

وقد أوصت الدراسة بالاستثمار بالموظفين المؤقتين، وفي حالة تحسين العقد النفسي، يوصى بأن تكفل المنظمات استراتيجيات الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها حيث تعكس العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، وأن تتواصل المنظمات بصراحة وانفتاح مع الموظفين، بغية التقليل من سوء الفهم إلى أدنى حد ممكن يؤدي إلى انتهاكات متصورة.

9. دراسة Robinson and Morrison (2000) بعنوان: "تطور اختراق وانتهاك العقد النفسي".

"The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study"

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي للتعرف إلى العوامل التي تسهم في خلق تصورات لدى الموظفين بأن المنظمة التي ينتمون لها قد خرقت العقد النفسي ولم يتم الوفاء بالالتزامات، بالإضافة لمعرفة الظروف والعوامل التي تسهم في وجود رد عاطفي لدى الموظفين: (مشاعر انتهاك العقد النفسي) كالشعور بالغضب تجاه المنظمة، وأن المنظمة قد قامت بخيانتهم، وذلك كله لأجل الوصول للتعرف إلى الكيفية التي تتطور بها تصورات خرق العقد النفسي، وقد تم استطلاع آراء عينة مكونة من 147 مديراً من حملة درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بحيث تم استطلاع آراءهم قبل بدء عملهم وبعد مرور 18 شهراً في الوظيفة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود العديد من العوامل التي تسهم في تصورات خرق العقد النفسي لدى الموظفين، بحيث إن الموظفين يتكون لديهم تصور بخرق العقد النفسي في حال كان أداء المنظمة ضعيفاً، وكذلك الحال في حال وجود تقارير تنقيد بأن أدائهم منخفضاً، وكذلك فإن عدم وجود عملية للتنشئة الاجتماعية تسهم في خلق تصورات بخرق العقد النفسي، بينما كان وجود بدائل وظيفية أخرى عند وقت التعيين، وفي حالة تعرض الموظفين لخرق العقد النفسي سابقاً، هي أكثر العوامل المساهمة في إدراك خرق العقد النفسي لدى الموظفين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تكون المنظمات حذرة بشأن ما تقطعه من وعود خاصة خلال فترات الانخفاض التنظيمي، لأن المنظمة وإن كانت قدمت الوعود بحسن نية فإنها ربما تكون غير قادرة على الوفاء بها مستقبلاً.

10. دراسة Turnley and Feldman (2000) بعنوان: "إعادة النظر في آثار

انتهاكات العقود النفسية: التوقعات غير الملبية والرضا الوظيفي متغيرات وسيطة"

"Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators".

هدفت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وثلاثة أنواع من سلوك الموظفين وهي: (نية ترك العمل، الإهمال الوظيفي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) في ظل عدم تلبية التوقعات، وعدم الرضا الوظيفي كمتغيرات وسيطة، وقد استخدم الباحثان مقياساً محسناً لقياس العقد النفسي لإزالة الغموض كما في الدراسات السابقة، وقد اعتمدت الدراسة على استطلاع آراء عينة مكونة من 800 مدير، مقسمين إلى أربع مجموعات: (خريجين حديثاً، مدراء بنوك، مدراء أعمال دولية، مدراء وكالات دولية) في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود ارتباط إيجابي بين انتهاك العقد النفسي وبين كل من نية الموظفين بترك العمل وإهمال الواجبات الوظيفية، بينما كانت علاقة انتهاك العقد النفسي سلبية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى أن عدم الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بشكل جزئي بين انتهاك العقد النفسي و: (النية في ترك العمل، وسلوك المواطنة التنظيمي)، بينما توسطت العلاقة بشكل كامل بين العقد النفسي والإهمال الوظيفي، كما توصلت الدراسة بأن عدم تلبية التوقعات يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وبين: (النية في ترك العمل، وسلوك المواطنة التنظيمي) بينما عدم تلبية التوقعات لم يتوسط العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والإهمال الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بتلبية الوعودات للموظفين تجنباً لانتهاك العقد النفسي، والذي يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي مما يؤدي لإهمال الواجبات الوظيفية، كما يؤثر سلباً على سلوك المواطنة التنظيمية.

11. دراسة Turnley and Feldman (1999) بعنوان: "تأثير انتهاك العقد النفسي

على ترك العمل، الصوت، الوفاء والإهمال".

" The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect".

هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين انتهاك العقد النفسي للموظفين، واستجاباتهم السلوكية مثل الصوت ونية ترك العمل والإهمال والولاء للمنظمة، كما اختبرت الدراسة وجود تأثير لوجود بدائل وظيفية أخرى لدى العمال على استجاباتهم لخرق العقد النفسي، بالإضافة لبحث اختلاف طبيعة انتهاك العقود النفسية على فئات العينة المختلفة، وقد اعتمدت الدراسة

على استطلاع آراء عينة مكونة من 804 فرد مقسمة إلى أربعة مجموعات: (خريجين حديثاً، مدراء بنوك، مدراء اعمال دولية، مدراء وكالات دولية) في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن انتهاك العقد النفسي يؤدي إلى زيادة سلوكيات إهمال العمل، والخروج من المنظمة، والتعبير عن الامتناع بارتفاع الصوت، كما أكدت الدراسة بأن انتهاك العقد النفسي يؤدي لتخفيض ولاء العاملين لمنظماتهم، كما افترضت الدراسة بأن وجود بدائل وظيفية يملك تأثيراً على قرار الخروج من المنظمة في حالة انتهاك العقد النفسي، لكن لا يوجد له تأثير على الاستجابة الصوتية والإهمال في العمل والولاء للمنظمة، كما توصلت الدراسة بأن انتهاك العقد النفسي يظهر بشكل واضح ومتكرر في حالات إعادة الهيكلة وتقليص حجم المنشأة.

وقد أوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات حول طبيعة العقد النفسي، ومدى تأثيره على أداء الأفراد والمنظمات، وتسلط الضوء على مدى تأثير إدراك الأفراد، واستجاباتهم الفردية لانتهاك العقد النفسي من قبل المنظمات.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالعقد النفسي والإنتاجية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي ساعدت في إثراء هذه الدراسة، فقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في إعداد الإطار النظري للدراسة، إضافة إلى تكوين صورة واضحة عن مفهوم العقد النفسي والعوامل المؤثرة به، والآثار المترتبة على انتهاك العقد النفسي.

ولقد ركزت بعض الدراسات السابقة في التعرف إلى علاقة العقد النفسي بمتغيرات نفسية مثل الرضا الوظيفي كدراسة السيد (2006م)، دراسة Turnley and Feldman (2000م)، والهوية التنظيمية كدراسة محمد (2015م)، والهوية الاجتماعية كدراسة جلاب (2015م)، أو العدالة التنظيمية المدركة كدراسة الفتلاوي والجنابي (2014م)، أو النية في ترك العمل كدراسة حيدر وناصر (2014م).

وبعض الدراسات فحصت الآثار السلوكية المترتبة على خرق العقد النفسي كدراسة العطوي (2012م) التي بحثت رد الفعل السلوكي التهكمي للموظفين تجاه المنظمة في حالة خرق العقد النفسي، ودراسة عامر (2011م) التي اختبرت أثر العقد النفسي على متغيرات سلوك المواطن التنظيمية كدراسة (Wan,2013 ;Sadiq,2014)، ودراسة Turnley and

Feldman (1999م) التي بحثت الاستجابات السلوكية مثل التعبير الصوتي والإهمال الوظيفي في حال اختراق العقد النفسي.

بينما تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر التزام/انتهاك العقد النفسي على إنتاجية العامل بالإضافة لبعض المتغيرات الضابطة التي تؤثر على إنتاجية العامل، وهو ما لم تتطرق له الدراسات السابقة بصورة واضحة كالتالي قامت بها الدراسة الحالية.

وتنوعت الدراسات السابقة في طبيعة الشركات والمؤسسات والمنظمات موضوع الدراسة بحيث اشتملت على القطاع الحكومي والقطاع الخاص سواءً أكانت الدراسات العربية أم الأجنبية، فقد تنوعت بمؤسساتها سواءً أكانت البنوك أم الجامعات أم المؤسسات العمومية أم الخاصة أم المستشفيات، وغيرها من المؤسسات الخاصة أو الحكومية.

وأما الفترة الزمنية للدراسات السابقة فقد انحصرت ما بين عام (1999م) إلى عام (2016م)، بحيث تناولت الدراسات العربية الفترة الزمنية من عام (2006م) إلى عام (2015م) مع التركيز على دراسات عام (2015م)، وتناولت الدراسات الأجنبية الفترة الزمنية من عام (1999م) إلى عام (2016م).

وقد تراوحت حجم العينة في الدراسات العربية من 40 شخص إلى 384 شخص بمعدل 212 شخصاً، وتراوحت حجم العينة في الدراسات الأجنبية من 89 شخص إلى 804 شخص بمعدل 447 شخصاً، ومن خلال النظر للأرقام السابقة نجد أن هناك تفاوتاً ما بين متوسط عينة الدراسة ما بين الدراسات العربية والأجنبية.

وقد تنوعت الدراسات السابقة في نطاقها الجغرافي بحيث أجريت الدراسات العربية في مصر وسوريا والعراق، بينما أجريت الدراسات الأجنبية في مناطق جغرافية أخرى مثل الصين وباكستان والولايات المتحدة الأمريكية والهند.

واتفقت جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، وذلك لملائمته الحقيقية لطبيعة البحث العلمي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تعتبر هذه الدراسة حسب علم الباحثة أنها الدراسة الأولى على مستوى جامعات قطاع غزة التي تتناول أثر العقد النفسي على إنتاجية الموظفين.
2. تعتبر إضافة علمية لمكتبة الرسائل والدراسات العلمية التي تناولت موضوع العقد النفسي، فقد تناولت جانباً جديداً في موضوع العقد النفسي، وهو أثره على إنتاجية الموظفين.
3. على المستوى التطبيقي فإن المؤسسات الفلسطينية بشكل عام والجامعات الفلسطينية بشكل خاص سوف تستفيد من نتائج هذه الدراسة، حيث ستتعرف إلى أثر العقد النفسي على إنتاجية موظفيها، مما يدعوها لمزيد من الاهتمام بالالتزام بالعقد النفسي بينها وبين موظفيها للحفاظ على إنتاجيتهم.

الفجوة البحثية:

جدول (3.1): مصفوفة الفجوة البحثية الخاصة بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
كانت جميع الدراسات السابقة في دول عربية وأجنبية.	لم يتم تطبيق أي من الدراسات السابقة على مجتمع داخل قطاع غزة.	تعتبر الدراسة الحالية هي أول دراسة يتم تطبيقها في قطاع غزة.
اهتمت معظم الدراسات السابقة ببحث الآثار التنظيمية والسلوكية لانتهاك العقد النفسي.	لم تتناول الدراسات السابقة أثر التزام/انتهاك العقد النفسي على إنتاجية الموظف.	تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين العقد النفسي وإنتاجية الموظف.
معظم الدراسات السابقة تناولت العقد النفسي بشكل إجمالي.	لم تتطرق الدراسات السابقة لعناصر ومتغيرات العقد النفسي (محتوى الوظيفة، العوامل التنظيمية، بيئة العمل).	قامت الدراسة الحالية بتناول العقد النفسي بمتغيراته ومحتوياته بشكل منفصل (محتوى الوظيفة، العوامل التنظيمية، بيئة العمل).

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على الدراسات السابقة

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف (الحمداني، 2006م، ص100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الرهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها، والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

مصادر المعلومات:

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات

والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع الموظفين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة: (أكاديمي - إداري - خدمات) والبالغ عددهم 2874 موظف، والجدول (4.1) يوضح مجتمع الدراسة بشكل تفصيلي:

جدول (4.1): مجتمع الدراسة حسب الجامعة والفئة الوظيفية

الجامعة	أكاديمي	إداري	خدمات	مجموع عدد الموظفين
الجامعة الإسلامية.	399	418	192	1009
جامعة الأزهر.	244	210	115	569
جامعة الأقصى.	437	177	155	769
جامعة القدس المفتوحة.	80	166	62	308
جامعة فلسطين.	98	88	33	219
المجموع.	1258	1059	557	2874

المصدر: شؤون الموظفين، الجامعة الإسلامية - غزة، بتاريخ 18/5/2017، شؤون الموظفين، جامعة الأزهر - غزة، بتاريخ 15/5/2017، الشؤون الأكاديمية، جامعة الأقصى - غزة، بتاريخ 15/5/2017، دائرة الجودة، جامعة القدس المفتوحة - غزة، بتاريخ 23/5/2017، شؤون الموظفين، جامعة فلسطين - غزة، بتاريخ 20/5/2017.

عينة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية ذات المرحلتين، المرحلة الأولى حسب الجامعة والمرحلة الثانية حسب الفئة الوظيفية، حيث تم توزيع 450 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 389 استبانة بنسبة 86.4%، والجدول (4.2) يوضح عينة الدراسة بشكل تفصيلي:

جدول (4.2): عينة الدراسة حسب الجامعة والفئة الوظيفية

الجامعة	أكاديمي	إداري	خدمات	ما تم استرداده	ما تم توزيعه
الجامعة الإسلامية.	47	49	31	127	135
جامعة الأزهر.	29	25	18	72	80
جامعة الأقصى.	56	50	20	126	160
جامعة القدس المفتوحة.	10	20	7	37	45
جامعة فلسطين.	11	12	4	27	30
المجموع	153	156	80	389	450

وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (Moore et.al., 2003):

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث إن مجتمع الدراسة N=2874، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 2874}{2874 + 384 - 1} \cong 339$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 339 على الأقل.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وأثره على إنتاجية الموظف"، حيث تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

- 1- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين: (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الفئة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة في الجامعة، مكان العمل/ الجامعة).

2- القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 58 فقرة، موزع على 4 مجالات:

- أ- المجال الأول: محتوى الوظيفة، ويتكون من (14) فقرة.
- ب-المجال الثاني: العوامل التنظيمية، ويتكون من (15) فقرة.
- ت-المجال الثالث: عوامل بيئة العمل، ويتكون من (14) فقرة.
- ث-المجال الرابع: الإنتاجية، ويتكون من (15) فقرة.

وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (4.3) يوضح ذلك:

جدول (4.3): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جدا									موافق بدرجة قليلة جدا	الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

خطوات بناء الاستبانة:

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وأثره على إنتاجية الموظف "، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة: -

- 1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.

7- تم عرض الاستبانة على أحد عشر محكماً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة الأقصى، وجامعة غزة، وجامعة فلسطين في قطاع غزة، والملحق (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (1).

صدق وثبات الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاي، 2010م، 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001 م، 179)، وقد تم إجراء عينة استطلاعية لاختبار صدق وثبات الاستبانة من خلال اختيار عينة عشوائية مكونة من 30 مفردة من الجامعات الفلسطينية وذلك للتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وكما تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة من خلال:

1- الصدق الظاهري: يقصد بالصدق الظاهري "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاي، 2010م، 107)، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من أحد عشر محكماً متخصصين في مجال الإدارة والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما في الملحق رقم (1).

2- صدق المقياس:

أ- الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه، وتم اختبار الاتساق الداخلي على النحو التالي:

i.الاتساق الداخلي لمجال محتوى الوظيفة والدرجة الكلية للمجال:

جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " محتوى الوظيفة " والدرجة

الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تلتزم الجامعة بمنح الحرية والاستقلالية للموظفين في الوظيفة.	.687	*0.000
2.	تلتزم الجامعة بتفويض السلطة بما يساعد في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.	.738	*0.000
3.	تمنح الجامعة الموظفين الحرية بتطوير مهاراتهم الذاتية في أداء الأعمال.	.720	*0.000
4.	تقوم الجامعة بتحديد المسؤوليات لكل وظيفة بشكل واضح.	.758	*0.000
5.	يسمح للموظفين باتخاذ القرارات على مسؤوليتهم الشخصية في وظائفهم.	.570	*0.000
6.	توفر الجامعة الأدوات الكافية لأداء متطلبات الوظيفة.	.775	*0.000
7.	تقدم الجامعة شرحاً واضحاً لمسؤوليات الوظيفة.	.796	*0.000
8.	أشعر بتقدير الدور الذي أقوم به في وظيفتي من قبل المسؤولين.	.943	*0.000
9.	أشعر بتقدير الدور الذي أقوم به في وظيفتي من قبل زملائي.	.661	*0.000
10.	توفر الجامعة معلومات كافية عن متطلبات الوظيفة.	.890	*0.000
11.	تشرح الجامعة كيفية أداء الوظيفة بشكل واضح.	.900	*0.000
12.	تعطي الجامعة معلومات دقيقة حول ساعات عمل الوظائف.	.818	*0.000
13.	توفر الجامعة معلومات كافية عن أهداف الجامعة.	.706	*0.000
14.	تقدم الجامعة شرحاً كافياً عن السياسات والإجراءات التنظيمية التي تتبعها الجامعة.	.878	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " محتوى الوظيفة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ii. الاتساق الداخلي لمجال العوامل التنظيمية والدرجة الكلية للمجال:

جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل للارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يتناسب الراتب مع حجم العمل التي تتطلبه الوظيفة.	.735	*0.000
2.	تربط الجامعة بين التعويضات المالية ونتائج تقييم الأداء.	.804	*0.000
3.	يتناسب راتبي مع ما يحصل عليه الموظفون في الجامعات الأخرى.	.792	*0.000
4.	تلتزم الجامعة بمنح الموظفين الإجازات العادية.	.389	*0.007
5.	تلتزم الجامعة بمنح الموظفين إجازة تفرغ مدفوعة الأجر لتطوير المستوى التعليمي.	.578	*0.000
6.	تلتزم الجامعة بمنح الموظفين الإجازات الطارئة.	.375	*0.009
7.	تمنح الجامعة الموظفين إجازات بدون راتب.	.348	*0.014
8.	توفر الجامعة فرص الترقية بشكل عادل بين الموظفين.	.757	*0.000
9.	تربط الجامعة بين الترقية ومستوى الأداء.	.881	*0.000
10.	معايير وأسس الترقية واضحة للجميع.	.826	*0.000
11.	أشعر بالأمن الوظيفي في عملي بالجامعة.	.850	*0.000
12.	تطبق الجامعة إجراءات تقييم الأداء بشكل عادل بين الموظفين.	.853	*0.000
13.	تلتزم الجامعة بالبنود التي تم التعاقد عليها عند التعيين.	.901	*0.000
14.	تطبق الجامعة الإجراءات التأديبية بشكل عادل بين الموظفين.	.894	*0.000
15.	يتم توزيع الموارد بشكل عادل بين الموظفين.	.871	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العوامل التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

iii. الاتساق الداخلي لمجال عوامل بيئة العمل والدرجة الكلية للمجال:

جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عوامل بيئة العمل" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	توفر الجامعة بيئة عمل آمنة للموظفين.	.684	*0.000
2.	تسمح الجامعة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	.834	*0.000
3.	يتلقى الموظفون متابعة وتوجيه ودعم من قبل المشرفين.	.866	*0.000
4.	توفر الجامعة للموظفين برامج تدريبية متخصصة.	.906	*0.000
5.	توفر الجامعة للموظفين فرص تدريب واكتساب مهارات جديدة.	.905	*0.000
6.	تطرح الجامعة برامج تدريبية للموظفين بشكل دوري.	.924	*0.000
7.	تتيح الجامعة فرص تدريبية للموظفين للتواصل في المجال الوظيفي.	.953	*0.000
8.	تتيح الجامعة فرص تدريبية للموظفين حتى تجهزم لفرص وظيفية أفضل.	.917	*0.000
9.	تدعم الجامعة الموظفين في حصولهم على نظام تأمين ومعاشات جيد.	.542	*0.000
10.	تقدم الجامعة نظام تأمين صحي جيد للموظفين.	.592	*0.000
11.	يتم ربط مستوى تقييم الأداء بحوافز مادية أو معنوية.	.808	*0.000
12.	يتم تقييم الأداء بناءً على معايير واضحة.	.905	*0.000
13.	يتم مناقشه بنود ونتيجة التقييم من قبل الإدارة مع الموظفين.	.846	*0.000
14.	يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم الأداء.	.662	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عوامل بيئة العمل" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

iv. الاتساق الداخلي لمجال إنتاجية الموظف والدرجة الكلية للمجال:

جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إنتاجية الموظف " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتوفر لدى الموظفين القدرة على تطبيق أساليب إدارية جديدة.	.473	*0.001
2.	يقدم الموظفون الخدمات للطلبة بسرعة.	.587	*0.000
3.	يحرص الموظفون على رضا الطلبة.	.746	*0.000
4.	يتميز أداء الموظفين بالدقة العالية.	.767	*0.000
5.	يتم إنجاز المهام وفقاً لمعايير أداء محددة من قبل الإدارة.	.717	*0.000
6.	ينجز الموظفون أعمالهم في الوقت المناسب.	.793	*0.000
7.	يتعامل الموظفون بسهولة مع معينات العمل الحديث "التكنولوجيا الحديثة" في الجامعة.	.661	*0.000
8.	يشعر الموظفون بالرضا عن حجم العمل الذي يتم إنجازه.	.677	*0.000
9.	هناك رضا من قبل المشرفين عن أداء الموظفين.	.670	*0.000
10.	يظهر الموظفون مستويات أداء عالية.	.834	*0.000
11.	هناك رضا من قبل الجمهور عن مستوى أداء الموظفين لأعمالهم.	.742	*0.000
12.	يتميز الموظفون بالأداء المرتفع مقارنة بالجامعات الأخرى.	.643	*0.000
13.	يساعد الموظفون بعضهم في إنجاز الأعمال.	.690	*0.000
14.	يخطط الموظفون لأعمالهم جيداً لإنجازها بأفضل طريقة ممكنة.	.700	*0.000
15.	يبادر الموظفون إلى تقديم ما يسهم في تحسين عمل الجامعة.	.771	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إنتاجية الموظف " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ب- الصدق البنائي: ويعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (4.8): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
محتوى الوظيفة.	.951	*0.000
العوامل التنظيمية.	.976	*0.000
عوامل بيئة العمل.	.973	*0.000
الالتزام بالعقد النفسي.	.990	*0.000
إنتاجية الموظف.	.783	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (4.8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

3- ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010، ص 97).

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.9).

جدول (4.9): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
محتوى الوظيفة.	14	0.949	0.974
العوامل التنظيمية.	15	0.941	0.970
عوامل بيئة العمل.	14	0.962	0.981
الالتزام بالعقد النفسي.	29	0.975	0.987
إنتاجية الموظف.	14	0.920	0.959
جميع المجالات معاً.	57	0.982	0.991

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.920،0.975)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.982). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.959،0.987)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.991) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

اختبار التوزيع الطبيعي :

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.10).

جدول (4.10): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.455	0.857	محتوى الوظيفة.
0.612	0.759	العوامل التنظيمية.
0.379	0.910	عوامل بيئة العمل.
0.433	0.872	الالتزام بالعقد النفسي.
0.608	0.762	إنتاجية الموظف.
0.541	0.802	جميع مجالات الاستبانة.

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.10) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package

for the Social Sciences (SPSS)، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model)، لإيجاد تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على التابع.
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمته الباحثة للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الخامس
تحليل البيانات واختبار
الفرضيات

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقرات الاستبانة، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين التي اشتملت على: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة في الجامعة، مكان العمل/الجامعة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS).

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
82.5	321	ذكر.
17.5	68	أنثى.
100.0	389	المجموع

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 82.5% من عينة الدراسة ذكور، بينما 17.5% إناث، وتتفق هذه النتيجة مع طبيعة سوق العمل في المجتمع الفلسطيني بشكل عام وبخاصة في قطاع غزة، كما أن توفر فرص العمل يتجه لصالح الذكور، وقد أشارت نتائج مركز الإحصاء الفلسطيني في تقرير مسح القوى العاملة الفلسطينية بأن نسبة مشاركة الإناث في القوى العاملة 19.1% في العام (2015م) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016).

2. توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة.	72	18.5
من 30 إلى أقل من 40 سنة.	151	38.8
من 40 إلى أقل من 50 سنة.	115	29.6
50 سنة فأكثر.	51	13.1
المجموع	389	100.0

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته 57.3% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 40 سنة، بينما 42.7% أعمارهم أكثر من 40 سنة، وتعزو الباحثة ذلك التقارب بين الفئتين إلى أن الجامعات الفلسطينية تسعى إلى الاستفادة من الكفاءات الشابة في المجتمع الفلسطيني، والتي تتميز بقدرتها على الإبداع والتطوير في المجالات المختلفة، بالإضافة إلى حرص الجامعات على الاستفادة من أصحاب الخبرة العلمية والأكاديمية، ومع ظهور تخصصات جديدة فقد ظهرت الحاجة إلى موظفين من أصحاب الخبرة والكفاءة بهذه التخصصات الجديدة.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية عامة فأقل.	57	14.7
دبلوم متوسط.	63	16.1
بكالوريوس.	100	25.7
ماجستير.	96	24.7
دكتوراه.	73	18.8
المجموع	389	100.0

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 30.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط و ثانوية عامة فأقل، وهم فئة الحراس والأذنة والمراسلين، وبعض الإداريين، بينما 69.2% مؤهلهم العلمي ما بين بكالوريوس وماجستير ودكتوراه، وهم الفئة الإدارية والأكاديمية، وتدل هذه النسب على امتلاك الجامعات كادر علمي مؤهل ومتخصص، حيث تتناسب مع طبيعة العمل الأكاديمي ومتطلباته.

4. توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية:

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية %
إداري.	156	40.1
أكاديمي.	153	39.3
موظف خدمات.	80	20.6
المجموع	389	100.0

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 40.1% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي إداري، 39.3% مساهم الوظيفي أكاديمي، بينما 20.6% مساهم الوظيفي موظف خدمات، وتتناسب هذه النسب مع مجتمع الدراسة.

5. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الجامعة:

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الجامعة

عدد سنوات الخدمة في الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات.	86	22.1
من 5 إلى أقل من 10 سنوات.	82	21.1
من 10 إلى أقل من 15 سنة.	92	23.7
15 سنة فأكثر.	129	33.1
المجموع	389	100.0

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 43.2% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم في الجامعة أقل من 10 سنوات، بينما 56.8% سنوات خدمتهم في الجامعة 10 سنوات فأكثر، وتدل هذه النسب على حالة الاستقرار الوظيفي في العمل لدى أفراد العينة، بالإضافة لتوفر الخبرة العملية لدى الموظفين، ومما يعني ذلك أن عينة الدراسة تتمتع بخبرة كبيرة، وهو ما يفيد موضوع الدراسة، حيث إن خبرة الموظفين تؤهلهم لإدراك انتهاك العقد النفسي في حال أخلت الجامعات بالعقد النفسي مع الموظفين.

6. توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل/ الجامعة:

جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل/ الجامعة

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل/ الجامعة
32.6	127	الجامعة الإسلامية.
18.5	72	جامعة الأزهر.
32.4	126	جامعة الأقصى.
9.5	37	جامعة القدس المفتوحة.
6.9	27	جامعة فلسطين.
100.0	389	المجموع

يتضح من جدول (5.6) أن ما نسبته 32.6% من عينة الدراسة يعملون في الجامعة الإسلامية، 18.5% يعملون في جامعة الأزهر، 32.4% يعملون في جامعة الأقصى، 9.5% يعملون في جامعة القدس المفتوحة، بينما 6.9% يعملون في جامعة فلسطين، وهو ما يتناسب مع مجتمع الدراسة.

المحك المعتمد في الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان، ومستوى الفقرات في كل مجال (Ozen et al., 2012)، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5.7): المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 2.8.	من 10% - 28%	منخفضة جداً
أكبر من 2.8 - 4.6.	أكبر من 28% - 46%	منخفضة
أكبر من 4.6 - 6.4.	أكبر من 46% - 64%	متوسطة
أكبر من 6.4 - 8.2.	أكبر من 64% - 82%	كبيرة
أكبر من 8.2 - 10.	أكبر من 82% - 100%	كبيرة جداً

تحليل فقرات الاستبانة:

1. تحليل فقرات "العقد النفسي".

أ- تحليل فقرات مجال "محتوى الوظيفة":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول (5.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "محتوى الوظيفة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تلتزم الجامعة بمنح الحرية والاستقلالية للموظفين في الوظيفة.	6.38	2.12	63.80	12	متوسطة
2.	تلتزم الجامعة بتفويض السلطة بما يساعد في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.	6.21	2.21	62.06	13	متوسطة
3.	تمنح الجامعة الموظفين الحرية بتطوير مهاراتهم الذاتية في أداء الأعمال.	6.75	2.12	67.50	10	كبيرة
4.	تقوم الجامعة بتحديد المسؤوليات لكل وظيفة بشكل واضح.	7.04	2.32	70.39	4	كبيرة
5.	يسمح للموظفين باتخاذ القرارات على مسؤوليتهم الشخصية في وظائفهم.	5.72	2.44	57.22	14	متوسطة
6.	توفر الجامعة الأدوات الكافية لأداء متطلبات الوظيفة.	6.76	2.11	67.58	9	كبيرة
7.	تقدم الجامعة شرحاً واضحاً لمسؤوليات الوظيفة.	6.90	2.27	69.02	7	كبيرة
8.	أشعر بتقدير الدور الذي أقوم به في وظيفتي من قبل المسؤولين.	6.74	2.39	67.43	11	كبيرة
9.	أشعر بتقدير الدور الذي أقوم به في وظيفتي من قبل زملائي.	7.39	2.05	73.91	3	كبيرة
10.	توفر الجامعة معلومات كافية عن متطلبات الوظيفة.	7.02	2.09	70.21	5	كبيرة
11.	تشرح الجامعة كيفية أداء الوظيفة بشكل واضح.	6.88	2.20	68.79	8	كبيرة
12.	تعطي الجامعة معلومات دقيقة حول ساعات عمل الوظائف.	7.48	2.14	74.83	1	كبيرة
13.	توفر الجامعة معلومات كافية عن أهداف الجامعة.	7.46	2.14	74.58	2	كبيرة
14.	تقدم الجامعة شرحاً كافياً عن السياسات والإجراءات التنظيمية التي تتبعها الجامعة.	6.93	2.15	69.33	6	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً.	6.83	1.62	68.31		كبيرة

جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر "تعطي الجامعة معلومات دقيقة حول ساعات عمل الوظائف" يساوي 7.48 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 74.83%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يسمح للموظفين باتخاذ القرارات على مسؤوليتهم الشخصية في وظائفهم" يساوي 5.72 أي أن الوزن النسبي 57.22%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "محتوى الوظيفة" يساوي 6.83 أي أن الوزن النسبي 68.31%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهو ما يدل على التزام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بوعودها للعاملين فيها فيما يتعلق بمحتوى الوظيفة.

وتعتبر الباحثة أن نسبة التزام الجامعات الفلسطينية بتعهداتها المتعلقة بمحتوى الوظيفة والتي بلغت 68.31% مقبولة، ولكنها بحاجة لمزيد من الاهتمام والتحسين، وخاصة فيما يتعلق بتفويض الصلاحيات وتعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة، حيث إن ذلك يعمل على تمكين الموظفين من الاعتماد على أنفسهم مما يعزز من إنتاجيتهم، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت له العديد من الدراسات، مثل دراسة (أبو مسامح، 2013) التي أشارت إلى وضوح المهام والواجبات الوظيفية، وتتاسب عدد ساعات العمل في الجامعات الفلسطينية وهي نفس عينة الدراسة الحالية، كما وتتفق مع دراسة (أبو رمضان، 2004) و(الجلابنة، 2011) التي أكدت أن هناك رضا بدرجة مقبولة من قبل العاملين عن أداء الإدارة فيما يتعلق بمختلف الجوانب بما فيها جانب المحتوى الوظيفي.

وتعزو الباحثة السبب في هذه النتيجة إلى:

- اهتمام الجامعات بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة بما يضمن وضوح الوصف الوظيفي لجميع الوظائف والتخصصات.
- وجود الهيكليات الوظيفية والإدارية الواضحة لدى الجامعات.
- تمتع أفراد عينة الدراسة بالخبرة الكافية مما يؤهلهم لمعرفة واجباتهم وحقوقهم الوظيفية بشكل واضح، مما يدعم التزام الطرفين: (الجامعات والعاملين) بتلك الالتزامات المتعلقة بمحتوى الوظيفة.
- سعى الجامعات إلى تطبيق معايير الجودة في كافة جوانبها.

ب- تحليل فقرات مجال " العوامل التنظيمية ":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " العوامل التنظيمية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يتناسب الراتب مع حجم العمل التي تتطلبه الوظيفة.	6.47	2.76	64.66	5	كبيرة
2.	تربط الجامعة بين التعويضات المالية ونتائج تقييم الأداء.	5.36	2.41	53.60	15	متوسطة
3.	يتناسب راتبي مع ما يحصل عليه الموظفون في الجامعات الأخرى.	5.89	2.80	58.89	14	متوسطة
4.	تلتزم الجامعة بمنح الموظفين الإجازات العادية.	7.80	2.04	77.98	2	كبيرة
5.	تلتزم الجامعة بمنح الموظفين إجازة تفرغ مدفوعة الأجر لتطوير المستوى التعليمي.	6.05	2.75	60.50	13	متوسطة
6.	تلتزم الجامعة بمنح الموظفين الإجازات الطارئة.	7.93	1.91	79.30	1	كبيرة
7.	تمنح الجامعة الموظفين إجازات بدون راتب.	7.65	2.10	76.53	3	كبيرة
8.	توفر الجامعة فرص الترقية بشكل عادل بين الموظفين.	6.10	2.69	61.04	10	متوسطة
9.	تربط الجامعة بين الترقية ومستوى الأداء.	6.06	2.54	60.62	11	متوسطة
10.	معايير وأسس الترقية واضحة للجميع.	6.29	2.68	62.88	6	متوسطة
11.	أشعر بالأمن الوظيفي في عملي بالجامعة.	6.26	2.68	62.62	7	متوسطة
12.	تطبق الجامعة إجراءات تقييم الأداء بشكل عادل بين الموظفين.	6.16	2.42	61.61	9	متوسطة
13.	تلتزم الجامعة بالبنود التي تم التعاقد عليها عند التعيين.	6.84	2.31	68.37	4	كبيرة
14.	تطبق الجامعة الإجراءات التأديبية بشكل عادل بين الموظفين.	6.06	2.53	60.60	12	متوسطة
15.	يتم توزيع الموارد بشكل عادل بين الموظفين.	6.18	2.38	61.76	8	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً.	6.46	1.73	64.56		كبيرة

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تلتزم الجامعة بمنح الموظفين الإجازات الطارئة " يساوي 7.93 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 79.30%، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تربط الجامعة بين التعويضات المالية ونتائج تقييم الأداء " يساوي 5.36 أي أن الوزن النسبي 53.60%، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " العوامل التنظيمية " يساوي 6.46 أي أن الوزن النسبي 64.56%، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وذلك يدل على أن الجامعات تلتزم بتعهداتها، وعودها التنظيمية تجاه العاملين لديها.

ويعتبر التزام الجامعات بتعهداتها التنظيمية بنسبة 64.56% هي نتيجة مقبولة، ولكنها تحتاج للتحسين، حيث يتطلب من إدارة الجامعات مزيداً من الاهتمام بكل مجالات هذا الجانب وبصفة خاصة فيما يتعلق ببنود الرواتب والحوافز المادية، وإجازات التفرغ العلمي، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات كانت أهمها دراسة (الفتلاوي والجناي، 2014) التي أشارت إلى وجود قدر كافي من العدالة التنظيمية والوفاء بالعقد النفسي المتعلق بالجانب التنظيمي في عينة مشابهة لعينة الدراسة حيث طبقت على العاملين في كليات جامعة القادسية، كما اتفقت مع دراسة (أبو رمضان، 2004) التي أكدت على رضا العاملين عن عدالة الإجراءات التنظيمية المتبعة في الجامعات الفلسطينية وهي نفس عينة الدراسة الحالية.

وترجع الباحثة السبب في التزام الجامعات بعدالة الإجراءات التنظيمية إلى:

- وجود نظام إداري قوي تتبعه الجامعات، ينظم عملية الحصول على الإجازات بأنواعها، وينظم إجراءات التنافس على الترقيات.
- يتوفر لدى الجامعات نظام تقييم أداء قوي، يعطي الحق للجميع في الاطلاع على نتائج تقييم الأداء ومناقشتها.
- وجود اتحاد قوي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة لنقابات العاملين في معظم الجامعات التي بإمكانها التصدي لأي محاولة إخلال بحقوق العاملين التنظيمية إن حدثت، خاصةً أن العوامل التنظيمية يكفلها القانون للعاملين.
- سعى الجامعات إلى تطبيق معايير الجودة في كافة جوانبها.

ت-تحليل فقرات مجال " عوامل بيئة العمل ":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " عوامل بيئة العمل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	توفر الجامعة بيئة عمل آمنة للموظفين.	7.00	2.28	70.03	1	كبيرة
2.	تسمح الجامعة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	6.01	2.33	60.05	9	متوسطة
3.	يتلقى الموظفون متابعة وتوجيه ودعم من قبل المشرفين.	6.61	2.26	66.14	5	كبيرة
4.	توفر الجامعة للموظفين برامج تدريبية متخصصة.	6.11	2.52	61.12	8	متوسطة
5.	توفر الجامعة للموظفين فرص تدريب واكتساب مهارات جديدة.	6.14	2.49	61.42	7	متوسطة
6.	تطرح الجامعة برامج تدريبية للموظفين بشكل دوري.	5.88	2.63	58.76	10	متوسطة
7.	تتيح الجامعة فرص تدريبية للموظفين للتواصل في المجال الوظيفي.	5.84	2.55	58.37	11	متوسطة
8.	تتيح الجامعة فرص تدريبية للموظفين حتى تجهزم لفرص وظيفية أفضل.	5.52	2.54	55.22	13	متوسطة
9.	تدعم الجامعة الموظفين في حصولهم على نظام تأمين ومعاشات جيد.	6.89	2.39	68.86	3	كبيرة
10.	تقدم الجامعة نظام تأمين صحي جيد للموظفين.	6.98	2.39	69.82	2	كبيرة
11.	يتم ربط مستوى تقييم الأداء بحوافز مادية أو معنوية.	5.53	2.46	55.33	12	متوسطة
12.	يتم تقييم الأداء بناءً على معايير واضحة.	6.23	2.46	62.27	6	متوسطة
13.	يتم مناقشة بنود ونتيجة التقييم من قبل الإدارة مع الموظفين.	5.38	2.55	53.81	14	متوسطة
14.	يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم الأداء.	6.64	2.72	66.45	4	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً.	6.19	1.88	61.88		متوسطة

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " توفر الجامعة بيئة عمل آمنة للموظفين " يساوي 7.00 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 70.03%، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر " يتم مناقشه بنود ونتيجة التقييم من قبل الإدارة مع الموظفين " يساوي 5.38 أي أن الوزن النسبي 53.81%، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول المتوسط الحسابي لمجال " عوامل بيئة العمل " يساوي 6.19 أي أن الوزن النسبي 61.88%، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهو مما يؤكد حرص الجامعات على الارتقاء بكفاءة العاملين فيها، من خلال الاهتمام ببيئة العمل وتقديم الحوافز وتقديم الدورات المختلفة للعاملين فيها.

وترى الباحثة أن 61.88% هي نسبة غير مرضية بما فيه الكفاية، ويجب على إدارة الجامعات بذل المزيد من الاهتمام فيما يخص بيئة العمل، وبشكل خاص فيما يتعلق بمناقشه بنود ونتيجة التقييم من قبل الإدارة مع الموظفين، وإتاحة فرص تدريبية للموظفين حتى يتم تجهيزهم لفرص وظيفية أفضل، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة العديد من الدراسات كدراسة (أبو رمضان، 2004) حيث أظهرت رضا بدرجة متوسطة من قبل الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية، وهي نفس عينة الدراسة الحالية عن استيفاء الجامعات لمتطلبات بيئة العمل، وكما تتفق مع دراسة (جلاّب وآخرون، 2015) و(عامر، 2011) والتي أظهرت رضا العاملين عن التزام مؤسساتهم بالتزاماتها فيما بجانب بيئة العمل.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة المتوسطة إلى:

- الضائقة المالية التي تعاني منها بعض الجامعات في قطاع غزة، والتي أثرت بدرجة كبيرة على التزام الجامعات بالبنود المتعلقة بالرواتب والمكافآت.
- على الرغم من ذلك كانت النتيجة متوسطة وليست ضعيفة حيث لا تستطيع الجامعات الإخلال بحقوق العاملين المتعلقة ببيئة العمل، وذلك يرجع إلى إدراك العاملين في الجامعات أن سبب المشكلة يعود لأسباب خارجة عن إرادة الجامعات، ويتفهمون ما يتعرض له قطاع غزة من حصار مالي خانق.

ث- تحليل جميع فقرات العقد النفسي:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات "العقد النفسي"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
محتوى الوظيفة.	6.83	1.62	68.31	1	كبيرة
العوامل التنظيمية.	6.46	1.73	64.56	2	كبيرة
عوامل بيئة العمل.	6.19	1.88	61.88	3	متوسطة
جميع فقرات العقد النفسي معاً.	6.50	1.63	64.97		كبيرة

جدول (5.11) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات العقد النفسي يساوي 6.50 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 64.97%، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات العقد النفسي بشكل عام، وهو ما يعني أن الجامعات الفلسطينية تلتزم بتعهداتها ووعودها تجاه العاملين فيها.

وقد جاء التزام الجامعات بتعهداتها فيما يتعلق بجانب المحتوى الوظيفي بالمرتبة الأولى بنسبة بلغت 68.31%، وكان ذلك بسبب التزام الجامعات بتحديد الوصف الوظيفي بصورة مكتوبة، وهو الأمر الذي يزيد من التزام الجامعات بهذا الوصف الوظيفي الذي أعدته بنفسها، وجاء في المرتبة الثانية التزام الجامعات بتعهداتها المتعلقة بالعوامل التنظيمية بنسبة بلغت 64.56%، والتي كانت بسبب وجود نظام إداري قوي تتبعه الجامعات يعزز من التزام إدارة الجامعات به، وأخيراً جاء التزام الجامعات بعناصر بيئة العمل بالمرتبة الثالثة، والذي تأثر بشكل كبير بالضائقة المالية التي تمر بها الجامعات الأمر الذي أدى لعدم التزام بعض الجامعات بدفع الرواتب والمكافآت.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (عامر، 2011) و(حيدر وناصر، 2014) و(جلاب وآخرون، 2015) والتي أظهرت التزام بدرجة متوسطة بالعقود النفسية في المجالات الثلاثة، بينما كان هناك اختلاف بدرجة الالتزام وترتيب المجالات الثلاثة، وهو أمر طبيعي ويعود لاختلاف مجتمع الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك أيضاً إلى: أن العاملين في الجامعات هم غالباً من الفئة المثقفة والواعية، والتي بإمكانها تدارك أي إخلال بالعقد النفسي من قبل إدارة الجامعة، بالإضافة إلى حرص الجامعات للارتقاء بالمستوى المهني والأكاديمي للعاملين فيها لما لذلك من فائدة تعود على الجامعة نفسها، مما يحسن من سمعتها وموقفها التنافسي، ويحسن موقفها في التصنيفات العالمية والمحلية.

2. تحليل فقرات مجال " إنتاجية الموظف "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " إنتاجية الموظف "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يتوفر لدى الموظفين القدرة على تطبيق أساليب إدارية جديدة.	6.80	2.08	68.03	15	كبيرة
2.	يقدم الموظفون الخدمات للطلبة بسرعة.	7.47	1.82	74.73	5	كبيرة
3.	يحرص الموظفون على رضا الطلبة.	7.54	1.86	75.37	1	كبيرة
4.	يتميز أداء الموظفين بالدقة العالية.	7.35	1.89	73.49	9	كبيرة
5.	يتم إنجاز المهام وفقاً لمعايير أداء محددة من قبل الإدارة.	7.30	1.80	73.01	11	كبيرة
6.	ينجز الموظفون أعمالهم في الوقت المناسب.	7.29	1.78	72.87	12	كبيرة
7.	يتعامل الموظفون بسهولة مع معينات العمل الحديث "التكنولوجيا الحديثة" في الجامعة.	7.40	1.86	74.01	7	كبيرة
8.	يشعر الموظفون بالرضا عن حجم العمل الذي يتم إنجازه.	7.41	1.81	74.13	6	كبيرة
9.	هناك رضا من قبل المشرفين عن أداء الموظفين.	7.21	1.82	72.10	13	كبيرة
10.	يظهر الموظفون مستويات أداء عالية.	7.38	1.86	73.82	8	كبيرة
11.	هناك رضا من قبل الجمهور عن مستوى أداء الموظفين لأعمالهم.	7.17	1.96	71.65	14	كبيرة
12.	يتميز الموظفون بالأداء المرتفع مقارنة بالجامعات الأخرى.	7.50	2.02	74.96	4	كبيرة
13.	يساعد الموظفون بعضهم في إنجاز الأعمال.	7.50	1.81	75.04	3	كبيرة
14.	يخطط الموظفون لأعمالهم جيداً لإنجازها بأفضل طريقة ممكنة.	7.34	1.79	73.44	10	كبيرة
15.	يبادر الموظفون إلى تقديم ما يسهم في تحسين عمل الجامعة.	7.51	2.02	75.10	2	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً.	7.34	1.45	73.45		كبيرة

من جدول (5.12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يحرص الموظفون على رضا الطلبة " يساوي 7.54 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 75.37%، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتوفر لدى الموظفين القدرة على تطبيق أساليب إدارية جديدة " يساوي 6.80 أي أن الوزن النسبي 68.03%، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " إنتاجية الموظف " يساوي 7.34 أي أن الوزن النسبي 73.45%، وهذا يعني أن هناك موافقةً بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهو ما يعني امتلاك الجامعات الفلسطينية لكادر مهني وأكاديمي على مستويات عالية وقادر على العمل بكفاءة.

وترى الباحثة: أن هذه النتيجة مقبولة بدرجة متوسطة، ولكنها تحتاج من الجامعات المزيد من الاهتمام، حيث أظهرت النتائج ضعف الموظفين بتطبيق أساليب حديثة وجديدة، وهو ما يتطلب من إدارة الجامعات تصميم البرامج التدريبية المناسبة التي تؤهل الموظفين لتطبيق كل ما هو حديث وجديد في مجال عملهم، وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المعمر، 2014) التي أظهرت مستوى أداء إيجابي وعالي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، والتي هي نفس عينة الدراسة الحالية، كما أكدت على حرص العاملين في الجامعات الفلسطينية على تقديم أفضل الخدمات لطلابها.

وتفسر الباحثة أن سبب هذه النتيجة يعود إلى:

- حرص الجامعات على استقطاب أفضل الكفاءات المهنية والأكاديمية وأصحاب الشهادات العليا، وبالتالي من الطبيعي أن نجد حرصهم على تقديم الأفضل دائماً، وبخاصة أنهم يقدمون الخدمة لفئة طلبة العلم.
- تصميم برامج التدريب المناسبة للعاملين في الجامعات، بما يضمن تفوقهم في تخصصاتهم.
- التنافس الشديد الذي يظهر بين مختلف الجامعات في قطاع غزة، والذي أدى إلى سعي الجامعات لتقديم أفضل الخدمات للطلاب.

اختبار فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسة الأولى- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين التزام الجامعات الفلسطينية بالعقد النفسي وإنتاجية الموظف.
تم استخدام معامل بيرسون للارتباط، والنتائج موضحة في جدول (5.13).
جدول (5.13): معامل الارتباط بين التزام الجامعات الفلسطينية بالعقد النفسي وإنتاجية الموظف

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.603	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين محتوى الوظيفة وإنتاجية الموظف.
*0.000	.597	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين العوامل التنظيمية وإنتاجية الموظف.
*0.000	.604	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين عوامل بيئة العمل وإنتاجية الموظف.
*0.000	.648	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين التزام الجامعات الفلسطينية بالعقد النفسي وإنتاجية الموظف.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

يبين جدول (5.13) أن معامل الارتباط يساوي .648، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الجامعات الفلسطينية بالعقد النفسي وإنتاجية الموظف.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Bal,et.al,2010) و (Turnley and Feldman,2000) والتي أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين انتهاك العقد النفسي وأداء العاملين، ويعتبر هذا التوافق منطقي حيث أكدت العديد من الدراسات العلمية التي أجريت في مؤسسات مختلفة على العلاقة بين العقد النفسي وإنتاجية الموظفين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى: الأثر النفسي والعاطفي والسلوكي الذي يتركه الالتزام/انتهاك العقد النفسي مع العاملين، حيث إن الالتزام بالعقد النفسي يؤثر على الرضا الوظيفي، ويحفز العاملين على العطاء ويولد الدافعية للعمل.

2. الفرضية الرئيسة الثانية- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لالتزام الجامعات الفلسطينية بالعقد النفسي على إنتاجية الموظف.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام "الانحدار الخطي المتعدد" لمعرفة أثر التزام الجامعات الفلسطينية بالعقد النفسي على إنتاجية الموظف، وقد تبين ما يلي:

- معادلة الانحدار:

$$\text{إنتاجية الموظف} = 3.530 + 0.234 * \text{محتوى الوظيفة} + 0.193 * \text{العوامل التنظيمية} + 0.157 * \text{عوامل بيئة العمل}.$$

جدول (5.14): تحليل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسة الثانية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المقدار الثابت	3.530	14.031	0.000
محتوى الوظيفة.	0.234	3.794	0.000
العوامل التنظيمية.	0.193	2.825	0.005
عوامل بيئة العمل.	0.157	2.523	0.012
معامل الارتباط = 0.647	معامل التحديد المُعدَّل = 0.415		
قيمة الاختبار F = 91.621	القيمة الاحتمالية = 0.000		

- معامل الارتباط = 0.647، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.415، وهذا يعني أن 41.5% من التغير في إنتاجية الموظف تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في إنتاجية الموظف في الجامعات الفلسطينية.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 91.621، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الجامعات الفلسطينية بالعقد النفسي وإنتاجية الموظف.

- متغير محتوى الوظيفة، قيمة اختبار t تساوي 3.794 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي لمحتوى الوظيفة في إنتاجية الموظف في الجامعات الفلسطينية، حيث إن التزام الجامعات بمحتوى الوظيفة يؤثر إيجاباً على أداء العاملين، وهذا يتفق مع دراسة (العبيدي، 2013)، والتي أثبتت رضا الموظفين عن الالتزام بالمحتوى الوظيفي والذي يحفزهم على الأداء، وزيادة الإنتاجية.

- متغير العوامل التنظيمية، قيمة اختبار t تساوي 2.825 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.005 هي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للعوامل التنظيمية في إنتاجية

الموظف في الجامعات الفلسطينية، وتعتبر البيئة التنظيمية للعمل من أشد العوامل المؤثرة على أداء العاملين، وقد اثبتت الدراسات كدراسة (بوقليع، 2011؛ الشنطي، 2006) على وجود أثر للعوامل التنظيمية في أداء العاملين، وهو مما يعزز النتيجة التي توصلت لها الدراسة، وبالتالي فإن أي التزام من قبل الجامعات للعقد النفسي فيما يتعلق بالعوامل التنظيمية سيؤثر إيجاباً على أداء العاملين فيها.

- متغير عوامل بيئة العمل، قيمة اختبار t تساوي 2.523 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.012 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي لعوامل بيئة العمل في إنتاجية الموظف في الجامعات الفلسطينية، ولقد أثبتت الدراسات كدراسة (المعمر، 2014) أثر بيئة العمل على أداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية، وكذلك دراسة (عبدالرحمن ومجيد، 2012)، والتي أثبتت وجود أثر لبيئة العمل على أداء العاملين في الشركات الصناعية، وبالتالي فإن عدم التزام الجامعات بالعقد النفسي المتعلق ببيئة العمل سيؤثر بلا شك على أداء العاملين فيها.

- تبين أن متغير " محتوى الوظيفة " أكثر المتغيرات أهمية في التأثير في إنتاجية الموظف في الجامعات الفلسطينية، يليه متغير " العوامل التنظيمية "، وأخيراً متغير " عوامل بيئة العمل " وذلك حسب قيمة اختبار t ، مما يعني أن العاملين في الجامعات يتأثرون بشكل أكبر بمتغيرات محتوى الوظيفة لما لها من تأثير على تطورهم الشخصي وتقديراً لجهودهم، بينما حلت العوامل التنظيمية ثانياً من حيث تأثيرها على إنتاجية العاملين، وذلك كونها تؤثر على الفرد بشكل أقل، وبدرجة أقل منها وفي المرتبة الأخيرة عوامل بيئة العمل.

3. الفرضية الرئيسة الثالثة- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظف تُعزى للمتغيرات الشخصية" الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الفئة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة في الجامعة، مكان العمل/ الجامعة "

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظف تُعزى إلى الجنس.

تم استخدام اختبار " T- لعينتين مستقلتين "، النتائج موضحة في جدول (5.15).

جدول (5.15): نتائج اختبار " T- لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.245	1.165	6.62	6.87	محتوى الوظيفة.
*0.030	2.181	6.04	6.54	العوامل التنظيمية.
0.133	1.506	5.88	6.25	عوامل بيئة العمل.
0.072	1.804	6.17	6.57	العقد النفسي.
0.987	0.017	7.34	7.35	الإنتاجية.
0.145	1.461	6.48	6.77	جميع المجالات معاً.

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.15) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T- لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " العوامل التنظيمية "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال، وأثره على إنتاجية الموظف تُعزى إلى الجنس، وذلك لصالح الذكور، مما يدل على أن الإناث أقل رضا عن التزام الجامعة بالوعود المتعلقة بالعوامل التنظيمية.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات، وأثرها على إنتاجية الموظف تُعزى إلى الجنس.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع العديد من الدراسات كدراسة (حيدر وناصر، 2014) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق العقد النفسي تُعزى للجنس. وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن العوامل التنظيمية والتي تتعلق بشكل كبير في مجال الإجازات سواءً أكانت طارئة أو عادية، والتي توليها الإناث اهتماماً أكبر من الذكور، وبالتالي فإن العاملات يحتجن إلى اهتمام أكبر من قبل إدارة الجامعة بهذه الجوانب.
 - أما فيما يتعلق بمحتوى الوظيفة وبيئة العمل فلا يوجد اختلاف بين آراء عينة الدراسة تُعزى للجنس، مما يدل على أن الجامعات لا تفرق بين العاملين والعاملات.
- ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظف تُعزى إلى العمر.

تم استخدام اختبار "التباين الأحادي". النتائج موضحة في جدول (5.16).

جدول (5.16): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		50 سنة فأكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.755	0.397	6.89	6.94	6.80	6.69	محتوى الوظيفة.
*0.012	3.710	6.89	6.74	6.19	6.25	العوامل التنظيمية.
0.069	2.384	6.64	6.39	6.00	5.94	عوامل بيئة العمل.
0.103	2.078	6.81	6.70	6.34	6.28	العقد النفسي.
*0.000	7.685	7.83	7.68	7.13	6.89	الإنتاجية.
*0.015	3.539	7.07	6.95	6.55	6.43	جميع المجالات معاً.

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.16) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات "محتوى الوظيفة، عوامل بيئة العمل، العقد النفسي"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات، وأثرها على إنتاجية الموظف تُعزى إلى العمر.

أما بالنسبة للمجالين " العوامل التنظيمية، الإنتاجية" والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين والمجالات مجتمعة معاً، وأثرها على إنتاجية الموظف تُعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر، مما يعني بأن العاملين الأكبر سناً هم الأكثر رضا عن التزام الجامعات بالعوامل التنظيمية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع العديد من الدراسات كدراسة (حيدر وناصر، 2014) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق العقد النفسي تُعزى إلى العمر. وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن:

- العاملين الأكبر سناً هم في الغالب من أصحاب الخبرة العملية الكافية التي تؤهلهم لإدراك أي انتهاك للعقد النفسي من قبل الإدارة.
- الموظفون صغار السن والذين يكونوا حديثي التوظيف، يصعب عليهم ملاحظة انتهاك الإدارة للعقد، وذلك لقلة خبرتهم العملية وقلة وعيهم للقوانين والإجراءات القانونية المتبعة.

ت- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظف تُعزى إلى المؤهل التعليمي.

تم استخدام اختبار "التباين الأحادي". النتائج موضحة في جدول (5.17).

جدول (5.17): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل التعليمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فأقل	
0.892	0.278	6.78	6.97	6.79	6.73	6.83	محتوى الوظيفة.
0.447	0.930	6.72	6.54	6.24	6.34	6.49	العوامل التنظيمية.
0.619	0.661	6.38	6.24	5.99	6.06	6.35	عوامل بيئة العمل.
0.764	0.461	6.63	6.58	6.36	6.38	6.56	العقد النفسي.
0.062	2.259	7.45	7.44	7.09	7.14	7.72	الإنتاجية.
0.513	0.819	6.84	6.80	6.55	6.57	6.86	جميع المجالات معاً.

من النتائج الموضحة في جدول (5.17) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة، وأثرها على إنتاجية الموظف معاً تُعزى إلى المؤهل التعليمي، وهو ما يعني احترام الجامعة لتعهداتها تجاه الجميع، ومهما كانت مستوياتهم الدراسية.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (حيدر وناصر، 2014) التي استنتجت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق العقد النفسي تعزى إلى المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى: اختلاف مجتمع الدراسة، وإلى التزام الجامعات بالقانون الفلسطيني الذي يؤكد على حقوق العاملين بشكل عام، بالإضافة إلى النظام المتبع داخل الجامعات، والذي لا يفرق بين العاملين مهما كانت مؤهلاتهم العلمية، مما يحفز جميع العاملين لتقديم مستوى عالٍ من الأداء.

ث-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظف تُعزى إلى الفئة الوظيفية.

تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، النتائج موضحة في جدول (5.18).

جدول (5.18): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الفئة الوظيفية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		موظف خدمات	أكاديمي	إداري	
0.834	0.182	6.91	6.78	6.85	محتوى الوظيفة.
0.674	0.394	6.47	6.54	6.37	العوامل التنظيمية.
0.876	0.132	6.12	6.25	6.17	عوامل بيئة العمل.
0.965	0.036	6.50	6.52	6.47	العقد النفسي.
0.959	0.042	7.38	7.33	7.34	الإنتاجية.
0.973	0.028	6.73	6.73	6.69	جميع المجالات معاً.

من النتائج الموضحة في جدول (5.18) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وأثرها على إنتاجية الموظف تُعزى إلى الفئة الوظيفية، مما يعني أن إدارة الجامعات تحترم التزاماتها مع الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية والعاملين على حدٍ سواء دون تمييز.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حيدر وناصر، 2014) التي استنتجت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق العقد النفسي تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

بينما اختلفت مع ما توصلت له دراسة (السيد، 2006)، والتي أكدت بأن أصحاب المسميات الوظيفية الأعلى هم دائماً من أشد الملاحظين لاختراق العقد النفسي، وذلك بسبب ارتفاع حجم توقعاتهم، وترجع الباحثة سبب الاختلاف لاختلاف بيئة الدراسة.

ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظف تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، النتائج موضحة في جدول (5.19).

جدول (5.19): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	
*0.006	4.269	6.43	6.80	7.28	6.80	محتوى الوظيفة.
*0.043	2.740	6.18	6.17	6.60	6.72	العوامل التنظيمية.
*0.028	3.079	5.79	5.96	6.54	6.35	عوامل بيئة العمل.
*0.026	3.130	6.13	6.34	6.80	6.63	العقد النفسي.
*0.000	9.698	6.71	7.20	7.56	7.70	الإنتاجية.
*0.003	4.765	6.28	6.55	7.00	6.91	جميع المجالات معاً.

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.19) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وأثرها على إنتاجية الموظف تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (السيد، 2006) التي أكدت بأن العاملين أصحاب الخبرة وأصحاب عدد سنوات خدمة أكبر في المؤسسة، والتي تتجاوز 15 سنة غالباً ما يكون الأكثر ملاحظة لانتهاك العقد النفسي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن العاملين أصحاب عدد سنوات الخدمة الكبيرة هم الأكثر خبرة دائماً، وهم الأكثر خبرة في القوانين والإجراءات المتبعة في الأمور التنظيمية والنظام الإداري لذا يكونون الأكثر ملاحظة لأي انتهاك لتلك القوانين والإجراءات، وهم الأكثر إنتاجية نتيجة لما يتمتعوا به من خبرة في مجال العمل.

ح- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظف تُعزى إلى مكان العمل/ الجامعة.

تم استخدام اختبار "التباين الأحادي". النتائج موضحة في جدول (5.20).

جدول (5.20): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان العمل/ الجامعة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		جامعة فلسطين	جامعة القدس المفتوحة	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	
*0.000	19.046	6.20	7.95	6.22	6.43	7.47	محتوى الوظيفة.
*0.000	22.958	5.28	7.67	5.64	6.64	7.05	العوامل التنظيمية.
*0.000	27.036	5.40	7.32	5.28	5.76	7.16	عوامل بيئة العمل.
*0.000	25.278	5.60	7.65	5.74	6.29	7.22	الالتزام بالعقد النفسي.
*0.000	21.012	6.82	8.35	6.63	7.31	7.89	الإنتاجية.
*0.000	28.629	5.92	7.83	5.96	6.56	7.40	جميع المجالات معاً.

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.20) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وأثرها على إنتاجية الموظف تُعزى إلى مكان العمل/ الجامعة، وذلك لصالح الذين يعملون في جامعة القدس المفتوحة، وذلك ما يعني أن العاملين في جامعة القدس المفتوحة، هم الأكثر رضا عن التزام جامعتهم بوعودها.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو رمضان، 2004) والتي أكدت على أن العاملين في الجامعة الإسلامية، هم أكثر رضا على الإجراءات المتبعة في الجامعة من غيرهم في الجامعات الفلسطينية، ويرجع سبب الاختلاف إلى اختلاف الفترة الزمنية والظروف التي تم تطبيق الدراسة فيها، بحيث كانت دراسة أبو رمضان في العام (2004م) وقبل فرض الحصار

على قطاع غزة، وقبل حدوث الأزمة المالية، والتي تعد الجامعة الإسلامية من أشد المتأثرين فيها.

وتعزو الباحثة ذلك إلى: نظام العمل المختلف في جامعة القدس المفتوحة، بالإضافة إلى أن جامعة القدس المفتوحة هي الجامعة الوحيدة في عينة الدراسة التي تعمل في غزة والضفة الغربية، مما قلل من تأثيرها بالحصار المفروض على قطاع غزة، مما أحدث نوعاً من الاستقرار المالي للجامعة، والذي انعكس على إيفاءها بالتزاماتها تجاه العاملين فيها، إضافة لقلة عدد الطلاب بالجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى، وقلة عدد الموظفين وبالتالي مما يقلل التكاليف على الجامعة فيجعلها أكثر التزاماً عن غيرها من الجامعات.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم نتائج الدراسة التي توصلت له الباحثة من بعد عملية تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، والتوصل إلى أهم التوصيات المقترحة، والتي تأمل الباحثة من خلالها المساهمة في التزام الجامعات الفلسطينية ببند العقد النفسي من أجل زيادة إنتاجية، وأداء الموظفين لديها.

مناقشة النتائج:

لقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج من أهمها ما يلي:

1- مجالات العقد النفسي:

أ- النتائج المتعلقة بمجال محتوى الوظيفة:

- هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة عن التزام الجامعة بتقديم معلومات دقيقة حول ساعات العمل، وذلك يتوافق مع قانون العمل الفلسطيني الذي ينص على تحديد ساعات العمل، بالإضافة لامتلاك الجامعات نظام إداري يحدد ساعات الدوام الرسمية داخل الجامعة.
- هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن إدارة الجامعات تسمح للموظفين باتخاذ القرارات على مسؤوليتهم الشخصية في وظائفهم، وهي نسبة ضعيفة تحتاج إلى تحسين، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى: أن الجامعات تعتمد على أنظمة محوسبة تمنح من خلالها لكل عامل صلاحيات معينة لا يمكنه تجاوزها.
- هناك التزام بدرجة كبيرة من الجامعات الفلسطينية بوعودها تجاه العاملين فيها فيما يتعلق بمجال محتوى الوظيفة، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى: امتلاك الجامعات هيكلية تنظيمية، وإدارية تحدد المسميات الوظيفية والوصف الوظيفي بشكل دقيق.

ب- النتائج المتعلقة بمجال العوامل التنظيمية:

- هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن الجامعات تلتزم بمنح الموظفين الإجازات الطارئة، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى أن الإجازات الطارئة حق من حقوق الموظفين، التي يكفلها القانون وتلتزم الجامعات بمنح الموظف لهذا الحق.
- هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على التزام الجامعات "بالربط بين التعويضات المالية ونتائج تقييم الأداء"، وتعد هذه النسبة ضعيفة، ويتطلب من الجامعات الاهتمام بمنح العاملين المكافآت المالية بناءً على نتائج تقييم الأداء، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى: الضائقة المالية التي تعاني منها الجامعات في قطاع غزة.
- هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن الراتب الذي يحصلون عليه يتناسب مع ما يحصل عليه الموظفون في الجامعات الأخرى، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى: اختلاف سلم الرواتب في الجامعات تبعاً لاختلاف ملكيتها: (خاصة، أهلية، ربحية).

- هناك رضا بدرجة كبيرة من العاملين في الجامعات عن التزام الجامعات بتعهداتها التنظيمية، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى: امتلاك الجامعات نظام إداري قوي، يحدد الصلاحيات والمسؤوليات التنظيمية، كما يحدد الإجراءات المتبعة فيما يتعلق بكافة الأمور الإدارية لا سيما عملية تقييم الأداء.

ت- النتائج المتعلقة بمجال بيئة العمل:

- هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على التزام الجامعات بتوفير بيئة عمل آمنة للموظفين، وتعزو الباحثة السبب إلى: سعي الجامعة تطبيق معايير الجودة.
- هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على التزام الجامعات بمناقشة بنود ونتيجة التقييم من قبل الإدارة مع الموظفين، وهي ما تحتاج لمزيداً من الاهتمام والتحسين، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى: عدد الموظفين الكبير الذي يصعب من عملية مناقشة البنود ونتائج تقييم الأداء معهم، ويتم استبدال ذلك بإتاحة الفرصة للموظفين بالاعتراض على نتائج تقييم الأداء، ومراجعتها من خلال لجان محددة.
- هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على التزام الجامعات بطرح برامج تدريبية للموظفين بشكل دوري، وهو ما يحتاج مزيداً من الاهتمام والتحسين، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى: طرح الجامعات الدورات التدريبية حسب الحاجة وليس بشكل دوري وذلك تخفيضاً للتكلفة.

- هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على التزام الجامعات بإتاحة فرص تدريبية للموظفين للتواصل في المجال الوظيفي، وهو ما يحتاج مزيداً من الاهتمام والتحسين، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى: أن الموظف يجب أن يحرص على تنمية مهاراته في مجال تخصصه ليحافظ على وظيفته، وألا يعتمد في ذلك على الجامعة فقط.
- هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على التزام الجامعات بإتاحة فرص تدريبية للموظفين حتى تجهزهم لفرص وظيفية أفضل، وهو ما يحتاج مزيداً من الاهتمام والتحسين، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى: اعتقاد الجامعات بحرص الموظفين على تنمية قدراتهم لحرصهم على الفوز بفرص أفضل، وأن هذا الجانب لا يجب أن يكون ضمن مسؤوليات الجامعة.
- هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على التزام الجامعات بربط مستوى تقييم الأداء بحوافز مادية أو معنوية، وهو ما يحتاج مزيداً من الاهتمام والتحسين وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى: اكتفاء الجامعات بمنح جائزة لموظف واحد أو عدد قليل منهم، وهم الذي يحصلون على أعلى تقييم بالأداء.
- هناك التزام بدرجة متوسطة من الجامعات الفلسطينية بتعهداتها بتوفير بيئة عمل مناسبة للعاملين فيها، وترجع الباحثة: السبب في تدني نسبة التزام الجامعات بتعهدات بيئة العمل إلى الضائقة المالية التي تمر بها الجامعات في قطاع غزة.

ث-النتائج المتعلقة بجميع مجالات العقد النفسي:

- هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على جميع مجالات العقد النفسي بشكل عام، وهو مما يعني أن الجامعات الفلسطينية تلتزم بتعهداتها، وعودها تجاه العاملين فيها، وتعزو الباحثة ذلك: لاحترام الجامعات قانون العمل الفلسطيني، وهو ما يتضح من خلال امتلاك الجامعات نظام إداري قوي يحترم حقوق الموظفين.
- وقد جاء التزام الجامعات بتعهداتها فيما يتعلق بجانب المحتوى الوظيفي بالمرتبة الأولى، وكان ذلك بسبب التزام الجامعات بتحديد الوصف الوظيفي بصورة مكتوبة، وهو الأمر الذي يزيد من التزام الجامعات بهذا الوصف الوظيفي الذي أعدته بنفسها، وجاء في المرتبة الثانية التزام الجامعات بتعهداتها المتعلقة بالعوامل التنظيمية، والتي كانت بسبب وجود نظام إداري قوي تتبعه الجامعات يعزز من التزام إدارة الجامعات به، وأخيراً جاء التزام الجامعات بعناصر بيئة العمل بالمرتبة الثالثة، والذي تأثر بشكل كبير

بالضائقة المالية التي تمر بها الجامعات الأمر الذي أدى لعدم التزام بعض الجامعات بدفع الرواتب والمكافآت.

2- النتائج المتعلقة بمجال الإنتاجية:

- أظهرت النتائج حرص الموظفون على رضا الطلبة بدرجة كبيرة، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى: حدة المنافسة بين جامعات القطاع على تقديم أفضل الخدمات للطلبة في سعيها لاستقطاب أكبر عدد ممكن من الطلبة.
- وجدت الدراسة أن العاملين في الجامعات الفلسطينية يقدمون مستوى كبير من الأداء وإنتاجية عالية، ويتمتع العاملون في الجامعات بكفاءة علمية ومهنية كبيرة، والسبب في ذلك إلى حرص الجامعات على توظيف أفضل الكفاءات لديها.

3- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

أ- توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين التزام الجامعات بالتزامات العقد النفسي، ومستوى إنتاجية العاملين فيها، وتعزو الباحثة ذلك إلى: الأثر النفسي والعاطفي والسلوكي الذي يتركه الالتزام/انتهاك العقد النفسي مع العاملين، حيث إن الالتزام بالعقد النفسي يؤثر على الرضا الوظيفي ويحفز العاملين على العطاء، ويولد الدافعية للعمل.

ب- يوجد أثر إيجابي لالتزام الجامعات بتعهداتها المتعلقة بـ "محتوى الوظيفة، العوامل التنظيمية، بيئة العمل" على إنتاجية العاملين، وكما تبين أن متغير "محتوى الوظيفة" أكثر المتغيرات أهمية في التأثير في إنتاجية الموظف في الجامعات الفلسطينية، يليه متغير "العوامل التنظيمية"، وأخيراً متغير "عوامل بيئة العمل"، مما يعني أن العاملين في الجامعات يتأثرون بشكل أكبر بمتغيرات محتوى الوظيفة لما لها من تأثير على تطورهم الشخصي، وتقديراً لجهودهم، بينما حلت العوامل التنظيمية ثانياً من حيث تأثيرها على إنتاجية العاملين، وذلك كونها تؤثر على الفرد بشكل أقل، وبدرجة أقل منها وفي المرتبة الأخيرة عوامل بيئة العمل.

ت- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وأثره على إنتاجية الموظف تُعزى إلى: (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية)، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق العقد

النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وأثره على إنتاجية الموظف تُعزى إلى: (العمر، سنوات الخدمة في الجامعة، مكان العمل/الجامعة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمجال: (المحتوى الوظيفي، بيئة العمل، العقد النفسي، والمجالات معاً) وأثره على إنتاجية الموظف تُعزى إلى الجنس، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال العوامل التنظيمية، وأثرها على إنتاجية الموظف، تُعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور، وتفسر الباحثة السبب في ذلك أن العوامل التنظيمية والتي تتعلق بشكل كبير في مجال الإجازات سواءً أكانت طارئة أم عادية، والتي توليها الإناث اهتماماً أكبر من الذكور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمجال: (المحتوى الوظيفي، بيئة العمل، العقد النفسي)، وأثره على إنتاجية الموظف تُعزى إلى العمر، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال العوامل التنظيمية والمجالات معاً، وأثرها على إنتاجية الموظف، تُعزى إلى العمر لصالح من هم فوق الـ 50 عاماً، وترجع الباحثة السبب في ذلك لعامل الخبرة والدراية في مجال العمل ومجالات الحياة، مما يجعلهم أشد ملاحظة لانتهاك العقد النفسي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول: (المحتوى الوظيفي، بيئة العمل، العوامل التنظيمية، العقد النفسي، المجالات معاً) وأثره على إنتاجية الموظف، تُعزى إلى المؤهل العلمي، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى النظام المتبع داخل الجامعات، والذي لا يفرق بين العاملين مهما كانت مؤهلاتهم العلمية، مما يدعم إنتاجية الموظف.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمجال: (المحتوى الوظيفي، بيئة العمل، العوامل التنظيمية، العقد النفسي، المجالات معاً) وأثره على إنتاجية الموظف تُعزى إلى الفئة الوظيفية، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى ثقافة الجامعات الفلسطينية القائمة على عدم التفرقة بين الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، مما يعزز من إنتاجية كافة الموظفين بكافة المستويات الإدارية والأكاديمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال: (المحتوى الوظيفي، بيئة العمل، العوامل التنظيمية، العقد النفسي، المجالات معاً) وأثره على إنتاجية الموظف تُعزى إلى سنوات الخدمة ولصالح من خدمتهم بين 10-15 سنة، وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن العاملين أصحاب عدد سنوات الخدمة الكبيرة هم الأكثر خبرة دائماً في القوانين والإجراءات المتبعة في الأمور التنظيمية والنظام الإداري لذا يكونوا الأكثر ملاحظة لأي انتهاك لتلك القوانين والإجراءات، وهم الأكثر إنتاجية نتيجة لما يتمتعوا به من خبرة في مجال العمل.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال التزام الجامعات ب: (المحتوى الوظيفي، بيئة العمل، العوامل التنظيمية، العقد النفسي، المجالات معاً)، وأثرها على إنتاجية الموظف تُعزى اختلاف الجامعة، وكان الاختلاف لصالح جامعة القدس المفتوحة، وتعزو الباحثة ذلك إلى: نظام العمل المختلف في جامعة القدس المفتوحة، بالإضافة إلى أنها هي الجامعة الوحيدة في عينة الدراسة التي تعمل في غزة والضفة الغربية، مما يجعلها أكثر انتشاراً وخبرة، مما قلل من تأثرها بالحصار المفروض على قطاع غزة، مما أحدث نوعاً من الاستقرار المالي للجامعة، والذي انعكس على إيفاءها بالتزاماتها تجاه العاملين فيها.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة، فإن الباحثة توصي بالتالي:

- 1- التوصيات المتعلقة بمجالات العقد النفسي:
 - أ- التوصيات المتعلقة بمجال المحتوى الوظيفي:
 - ضرورة التزام الجامعات بالسماح للموظفين باتخاذ القرارات على مسؤوليتهم الشخصية، مما يجعل الموظف قادراً على تحمل مسؤولية القرارات الصادرة عنه، حيث يؤدي ذلك إلى تعزيز إمكانيات الموظفين وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي زيادة إنتاجية الموظفين.
 - من الضرورة أن تقوم الجامعات بعقد دورات تدريبية للموظفين الجدد تقوم من خلالها بتعريفهم على مهامهم الوظيفية، وكيفية القيام بها بأفضل طريقة، وتوضيح وسياسة وأهداف ورسالة الجامعة للموظفين بالإضافة لتعريف الموظفين بحقوقهم وواجباتهم بشكل

واضح، حيث إن ذلك يعمل على اندماج الموظفين في العمل بكل سهولة كما يسهل عليهم أداء مهامهم الوظيفية، ويرفع كفاءتهم وفعاليتهم في العمل.

ب-التوصيات المتعلقة بمجال العوامل التنظيمية:

- على إدارة الجامعات أن تهتم بشكل أكبر بتطبيق وعودها المتعلقة بالعوامل والإجراءات التنظيمية بشكل عادل بين جميع الموظفين لما يترتب على ذلك من آثار نفسية تنعكس على سلوك الموظفين في العمل، وبالتالي التأثير على أدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم في العمل.
- ضرورة قيام الجامعات بربط نتائج تقييم الأداء بنظام الحوافز والمكافآت بشكل فعال يضمن تنافس الموظفين لتقديم أداء أفضل، لأن ذلك يشعر الموظف بأن ما يقدمه من عمل يعود عليه بالفائدة المادية والمعنوية.
- ضرورة قيام الجامعات بتحديث سلم الرواتب لديها بما يتناسب مع المؤسسات العاملة في نفس المجال، لتحفيز الموظفين على تقديم أداء أفضل، لأنهم يشعرون بأن الجامعة تقدر جهودهم.

ت-التوصيات المتعلقة بمجال بيئة العمل:

- ضرورة قيام الإدارة بمناقشة نتائج تقييم الأداء، مع الموظفين بحيث يتم اطلاع الموظفين على أوجه القصور لديهم حتى يتسنى لهم معالجتها، ومعرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وهو ما يؤدي بالنهاية لتحسين إنتاجية الموظفين.
- ضرورة قيام الجامعات بتصميم البرامج التدريبية بناءً على المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية تقييم الأداء والتي تظهر جوانب الضعف التي تحتاج لتحسين ومعالجتها من خلال تلك الدورات، مما يعزز من كفاءة الموظفين ويزيد إنتاجيتهم في العمل.
- تشجيع موظفي الجامعة على الاطلاع على كل ما هو جديد في مجالاتهم وتخصصاتهم، مما يزيد من كفاءتهم الإنتاجية.
- ضرورة طرح الدورات التدريبية الدورية والمختلفة، لأن ذلك يشعر الموظف بأن الجامعة حريصة على تثقيفهم، وزيادة مهاراتهم مما يترك أثر نفسي لدى الموظفين ينعكس زيادة انتماؤهم للجامعة وزيادة إنتاجيتهم.
- إتاحة المجال للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، لأن ذلك يساعد في تبني الموظفين للقرارات المتخذة والعمل على إنجازها.

ث-التوصيات المتعلقة بجميع مجالات العقد النفسي:

- ضرورة قيام إدارة الجامعات الفلسطينية ببذل المزيد من الاهتمام فيما يتعلق بالعقد النفسي لما يترتب عليه من آثار عاطفية وسلوكية على العاملين، والتي تؤدي إلى التأثير على إنتاجيتهم وكفاءتهم في العمل.
- على الجامعات أن تكون أكثر حرصاً على الالتزام بوعودها خاصة غير المكتوبة منها، والتي قد يطلقها رؤساء الأقسام أو مديري الدوائر، حيث يعتبرها العاملون بمثابة عقد، والتزامات تتحملها الجامعة تجاههم، وأن أي إخلال بتلك الوعود يعتبره العاملون إخلال بالاتفاقات والتزامات الجامعة تجاههم مما ينعكس بشكل سلبي على أداءهم في العمل.

خطة تنفيذية مقترحة لتطبيق التوصيات:

جدول (6.1): خطة تنفيذية مقترحة لتطبيق التوصيات

المحور	التوصيات	الإجراء	جهة التنفيذ	المدة الزمنية
مجال المحتوى الوظيفي	ضرورة التزام الجامعات بالسماح للموظفين باتخاذ القرارات على مسؤوليتهم الشخصية	تفويض الصلاحيات	جميع الدوائر	
	عقد دورات تدريبية للموظفين الجدد تقوم من خلالها بتعريفهم على مهامهم الوظيفية وكيفية القيام بها بأفضل طريقة	تصميم برنامج تدريبي متكامل للموظفين الجدد	دائرة التخطيط-دائرة التدريب	شهر
مجال العوامل التنظيمية	اهتمام الجامعات بشكل أكبر بتطبيق وعودها المتعلقة بالعوامل والإجراءات التنظيمية	الالتزام بالنظام الإداري	الشؤون الإدارية	بشكل مستمر
	ربط نتائج تقييم الأداء بنظام الحوافز والمكافآت	وضع نظام للحوافز مرتبط بمؤشرات الأداء	شؤون الموظفين	شهرين
	تحديث سلم الرواتب بما يتناسب مع المؤسسات العاملة في نفس المجال	تحديث سلم رواتب الموظفين	شؤون الموظفين، المالية	شهرين
مجال بيئة العمل	مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظفين بحيث يتم اطلاع الموظفين على أوجه القصور لديهم حتى يتسنى لهم معالجتها	إعداد لقاء بعد الانتهاء من عملية تقييم الأداء لاطلاع الموظفين على النتائج وأوجه القصور - إرسال تقارير للموظفين بنتائج تقييم الأداء ونقاط الضعف لديهم	شؤون الموظفين	شهر
	تصميم البرامج التدريبية بناءً على المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية تقييم الأداء	إعادة تصميم البرامج التدريبية بناءً على التغذية الراجعة من نتائج تقييم الأداء	شؤون الموظفين - دائرة التخطيط-دائرة التدريب	مستمر
	تشجيع موظفي الجامعة على الاطلاع على كل ما هو جديد في مجالاتهم وتخصصاتهم، مما يزيد من كفاءتهم الإنتاجية	تصميم البرامج التدريبية والتثقيفية المختلفة - ابتعاث الموظفين للخارج (خاصة الأكاديميين) - إشراك الموظفين في ندوات ودورات تدريبية وتثقيفية خارج المنظمة	دائرة التدريب	بشكل مستمر
	طرح الدورات التدريبية الدورية والمختلفة	تصميم برنامج دورات متنوعة ومختلفة	دائرة التدريب	بشكل مستمر
	إتاحة المجال للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات	إصدار التعليمات للمدراء بضرورة إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات	الشؤون الإدارية	بشكل مستمر
	ضرورة التزام الجامعات بتعهداتها الشفهية والمكتوبة	الالتزام بجميع الوحدات والدوائر داخل الجامعة بالنظام الإداري وقانون العمل	جميع الدوائر والوحدات	بشكل مستمر

الدراسات المستقبلية المقترحة:

بعد ما انتهت الباحثة من هذه الدراسة تقترح للباحثين بعض العناوين التي يمكن أخذها وإجراء الدراسات عليها في المجالات التالية:

1. العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وانتهاك العقد النفسي في المؤسسات الفلسطينية.
2. الاستجابات السلوكية والعاطفية للموظفين على انتهاك العقد النفسي في المؤسسات الفلسطينية.
3. أثر انتهاك العقد النفسي على نية الموظفين الخروج من العمل.
4. انتهاك العقد النفسي: دراسة مقارنة بين المؤسسات الحكومية والأهلية في قطاع غزة.
5. أثر انتهاك العقد النفسي على المواطنة التنظيمية للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
6. دور العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين في المؤسسات الفلسطينية.
7. أثر بيئة العمل الداخلية على إنتاجية العاملين.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

• القرآن الكريم

أولاً- المراجع العربية:

بوقليع، محمد. (2011م). العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك. (د.ط). الجزائر: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

الجاك، عوض الله. (2015م). أثر التدريب في إنتاجية عمال القطاع العام: دراسة حالة محلية الدانج- ولاية جنوب كردفان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

جبارة، مهند. (2015م). مؤشرات إنتاجية العمالة في صناعة التشييد في السودان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

الجرجاوي، زياد. (2010م): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.

جلاب، إحسان، وسعيد، شروق، والشريفي، زينب. (2015م). دور العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين: دراسة تحليلية لأراء عينة من مدرسي الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، (36)، 162-208.

الجلابنة، محمد. (2011م). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 1(24)، 189-227.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2016م). مسح القوى العاملة الفلسطينية. التقرير السنوي 2015م. رام الله: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

حسانين، أسامة. (2013م). خرق العقد النفسي ومدرجات السلوك السياسي كمحددتين للتهكمية التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، بجامعة سوهاج، 27(1)، 71-111.

حسن، سعيد بن علي. (1428هـ). تعريف الإنتاجية وأساليب قياسها وآليات تحسينها لفرق الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية. ورقة مقدمة لمؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون، السعودية.

الحمداني، موفق. (2006م). مناهج البحث العلمي. (د.ط.). الأردن: مؤسسة الوراق للنشر. حمود، خضير، وفاخوري، هائل. (2001م). إدارة الإنتاج والعمليات. (د.ط.). عمان: دار الصفاء.

حيدر، عصام، وناصر، فداء. (2014م). أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل: دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة السورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 30 (1)، 257-287.

الخزاعي، ماهر. (2009م). دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دمشق، سوريا.

دائرة الشؤون الاقتصادية والتخطيط. (1995م). منظمة التحرير الفلسطينية "البرنامج العام لإنماء الاقتصاد الوطني الفلسطيني"، التعليم العالي. مجلة صامد الاقتصادي، 17 (10)، (24).

الربيع، بوعريوة. (2007م). تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

أبو رمضان، نجوى. (2004م). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

الزهرة، غربي. (2008م). إنتاجية العمل: دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.

السلمي، علي. (1998م). إدارة الموارد البشرية. (د.ط.). القاهرة: دار غريب للنشر.

السيد، محمود (2006م). أثر الإخلال بالعقد النفسي على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة بين العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة بجامعة عين شمس. (1)، 111-175.

شبكة فلسطين اليوم الإخبارية. (2016م). ثورة طلابية في الجامعات الفلسطينية ترفض إجراءات "تسليح التعليم!". تاريخ الاطلاع 2017/09/02م. الرابط: <https://paltoday.ps/ar/post/128295>.

شمار، خليل حسين. (1989م). تحليل لبعض العوامل المؤثرة في إنتاجية العامل في القطاع الصناعي. مجلة تنمية الريف، 11(27)، 49-78.

الشنطي، محمود. (2006م). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة

صبيح، لينا. (2005م). واقع تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني ومشكلاته. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول للاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة. غزة: الجامعة الإسلامية.

عامر، مبال. (2011م). أثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة للمستشفيات الحكومية والخاصة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة بمصر، (3)، 402-437.

العبادلة، وليد. (1994م). الإنتاجية وأدائها وطرق تحسينها، بالتطبيق على شركة الأسمنت الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم درمان، السودان.

عبد الرحمن، زينب (2016م). العوامل المؤثرة على إنتاجية العمالة في قطاع التشييد في السودان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

عبد الرحمن، فؤاد، ومجيد، سمية. (2012م). بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة الإدارة والاقتصاد، (91)، 184-204.

عبد الوهاب، صوفي. (2013م). طبيعة العقد النفسي في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة دراسة مقارنة بالمؤسسة العمومية للحديد والصلب بالغزوات والمؤسسة الخاصة للذرة بمغنية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح الجزائرية، (13)، 163-183.

- العبد، جلال إبراهيم. (2002م). *إدارة الإنتاج والعمليات* ، مدخل كمي. (د.ط). القاهرة: الدار الجامعية بالإسكندرية.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2001م). *البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه*. (د.ط). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العبيدي، بشرى. (2013م). دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، (36)، 278-253.
- العطوي، عامر. (2012م). تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيني لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثني. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 14، (2)، 48-8.
- العلي، وجيه عبد الرسول. (1983م). *الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها*. (د.ط). بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر.
- عودة، فؤاد. (2006م). *استخدام معدلات الإنتاجية في بناء خطط الإنتاج عن طريق المحاكاة، دراسة تطبيقية تحليلية على قطاع النسيج والملابس في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- عويضة، إيهاب. (2008م). *أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في محافظات غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الفتلاوي، ميثاق، والجنابي، حسين. (2014م). *تعزيز روابط العقد النفسي من خلال العدالة التنظيمية المدركة - بحث تطبيقي في جامعة القادسية*. تاريخ الاطلاع: 2017/02/15م، الرابط: <https://www.researchgate.net/publication/300123105>.
- أبو قحف، عبد السلام. (2002م). *الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات*. ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- محمد، عبد الناصر. (2015م). دور خرق العقد النفسي كمتغير وسيط في علاقة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية بالهوية التنظيمية: دراسة تحليلية، *المجلة العلمية بكلية التجارة، جامعة اسيوط*، 378-327.

- مركز الميزان لحقوق الإنسان. (2003م). أهداف التعليم العالي وموازنة وزارة التربية والتعليم العالي، تاريخ الاطلاع: 2017/5/25م. الرابط: http://www.mezan.org/site_ar/resource_center/mezan_publications/detail.php?id=102.
- أبو مسامح، عبد السلام. (2013م). درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- المعمر، وسام. (2014م). علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين. (2004م). دليل الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي بالاشتراك مع المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين. الرابط.
- موقع الجامعة الإسلامية. (2017م). نبذة عن الجامعة الإسلامية. تاريخ الاطلاع 2017/06/02م. الرابط: www.iugaza.edu.ps.
- موقع المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان. (2016م). ورقة موقف حول أزمة جامعة الأقصى في قطاع غزة. تاريخ الاطلاع: 2017/09/03م. الرابط: <http://pchrgaza.org>)
- موقع المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان. (2005م). منشورات نبذة عن تأسيس الجامعات. ط1. تاريخ الاطلاع: 2017/05/26م. الرابط: [www.http://pchrgaza.org/ar/](http://pchrgaza.org/ar/)
- موقع جامعة الأزهر. (2017م). نبذة عن جامعة الأزهر. تاريخ الاطلاع 2017/06/01م. الرابط: www.alazhar.edu.ps). اخذت نبذه عن الجامعة
- موقع جامعة الأقصى. (2017م). نبذة عن جامعة الأقصى. تاريخ الاطلاع: 2017/06/01م. الرابط: www.alaqsa.edu.ps).
- موقع جامعة القدس المفتوحة. (2017م). نبذة عن جامعة القدس المفتوحة. تاريخ الاطلاع: 2017/06/02م. الرابط: www.qou.edu).

موقع جامعة فلسطين. (2017م). نبذة عن جامعة فلسطين. تاريخ الاطلاع: 2017/06/03م.
الرابط: (www.up.edu.ps).

موقع قدس برس انترناشونال. (2015م، 19 أغسطس). الأزمة المالية تهدد بانهيار الجامعات الفلسطينية. تاريخ الاطلاع: 2017/09/02م. الرابط: (<http://www.qudspress.com/index.php?page=show&id=8601>)

موقع وزارة التربية والتعليم العالي. (2017م). نبذة عن وزارة التربية والتعليم العالي. تاريخ الاطلاع: 2017/05/25م. الرابط: (<http://www.moehe.gov.ps>).

نصر، محمد. (2015م). الجامعات الفلسطينية. أزمة تمويل أم أزمة تعليم؟!، "جريدة الحياة الجديدة. تاريخ الاطلاع: 2017/09/01م، الرابط: (<http://www.qudspress.com/index.php?page=show&id=8601>)

همام، عادل. (2005م). العوامل المؤثرة في رضا العاملين في الفنادق الأردنية. بحث منشور. الأردن: جامعة اليرموك.

هنية، ماجد. (2005م). العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الهيئة العامة للاستعلامات. (2017م). قوانين وتشريعات، قانون رقم 11 لعام 1998 بشأن التعليم العالي - تصنيف مؤسسات التعليم العالي في فلسطين. (د.ط). فلسطين: الهيئة العامة للاستعلامات.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2016م). الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة 2016/2017م، تاريخ الاطلاع: 2016/05/07م، الرابط: (<http://www.moehe.gov.ps>).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bal, P.M., Chiaburu, D.S., Jansen, P.G.W.(2010). Psychological contract breach and work performance - Is social exchange a buffer or an intensifier. *Journal of Managerial Psychology*,25 (3), 252-273.
- Ballou, Nichole Simone. (2013). *The Effects of Psychological Contract Breach on Job Outcomes*. (Unpublished Master Theses).San Jose State University.
- Bernadin, H. Johns and Russell, Joyce E.A (1998). Human Resources Management: An Experiential Approach. (2nd edition). Boston: Mc-Graw-Hill.
- Briner, R.B. and Conway, N. (2005). Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research. New York: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Parzefall, M. (2008). *Psychological contracts*. In: Cooper"+, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) *The SAGE handbook of organizational behavior*. SAGE Publications, London, UK.
- Gust, David (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, (5-6), (1) 1–191.
- ILO. (1981). *Methods of Labor Productivity*. Studies and Reports, New Series.
- Janssens, Maddy and Sels, Luc (2003). *Six types of psychological contracts: their affective commitment and employability*. katholieke Universiteit Leuven, Belgium, <https://www.researchgate.net/publication/46429452>.
- Jose, Maya. (2008). A study of the Impact of Psychological contract on Organizational commitment among Temporary and Permanent Employees in Organizations, *Journal of Contemporary Research in Management*,3 (2) 1-12
- Kandril, J. W. (1971). *Understanding Productivity, Introduction to Dynamics of Productivity Change*. Jhon Hopkins University Press..
- Knights, J. & Kennedy, B. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants, *Applied H.R.M. Research*, 10 (2), 57-72.
- Lester, S. W., & Kickul,J. (2001). Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator Between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 191-217.
- Maguire, Heather. (1998). *The changing psychological contract: challenges and implications for HRM, organisations and employees*. University of Southern Queensland.

- Michelle C. Bligh, Melissa K. Carsten. (2005). Post - merger psychological contracts exploring a multiple foci, conceptualization. *Employee Relations*, 127, (5), 495-510
- Mohebi, M.M and Fard, H.O. (2016). The role of mediator in breaking the psychological contract in the relationship between psychological capital and trust between employees. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 6 (2), 615-621.
- Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S., (2003). *The Practice of Business Statistics*.(2nd edition). New York: W. H. Freeman.
- Moore, Traron. (2014). *The Impact of Psychological Contract Fulfillment on Employee Engagement in the Millennial Generation: The Moderating Effects of Generational Affiliation*. Georgia State University, Atlanta.
- Morrison, E. W., & Robinson, S.L. (1997), When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops, *Academy of management Review*, 22 (1), 226- 256.
- OECD. (2001). *Measuring productivity*. Retrieved on: 21/1/2017, From: <http://www.oecd.org>
- Ozen ‘G. ‘Yaman ‘M. and Acar ‘G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *Journal of Recreation and Sport*, 1 (2), 6-23.
- Pate, Judy, Martin, Graeme & Mcgoldrich, Jim. (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviors. *Employee Relations*, 25 (6), 558-xxx.
- Peng, K. Z., Wong, C. S., & Song, J. L. (2016). How do Chinese employees react to psychological contract violation?. *Journal of World Business*, 51(5), 815-825.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.
- Robinson, S.L. and Morrison, E.W.(2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5), 525-546.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.

- Rousseau, Denise, M., (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Carnegie Mellon University, Pittsburgh, USA.
- Ruder G. J. (2003). *The relationship among organizational justice, trust, and role breadth self-efficacy*. (Unpublished PhD. Theses). Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Sadiq, Sibgha. (2014). Relationship between Psychological Contract Violation, Supervisory Support, Psychological Contract Breach and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Business and Management*, 16 (3), 48-53.
- Suazo, M. & Stone-Romero, F. (2011). Implications of psychological contract breach: A perceived organizational support perspective, *Journal of Managerial Psychology*, 26 (5), 366 – 382.
- Sumanth, David. (1984). *Productivity Engineering Management*. New.York, McGraw Hill.
- Syed, Sumaiya. (2010). *Impact of organizational restructuring on psychological contract breach and attitudes of employees working in private commercial banks of Pakistan*. (Unpublished Master Theses). University of Twente.
- Tallman, Rick. (2001). Needful Employee, Expectant and the development and impact of Psychological Contracts in New Employees. (. (Unpublished PhD. Theses). The University of Manitoba, Canada.
- 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.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Research Re-examining the effects of psychological Note contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of organizational behavior*, 21(1), 25-42.
- Wan, K.M. (2013). The Effects of Psychological Contract Breach on Employee Work Behaviors in the Airline Industry: Employee Cynicism as Mediator. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (12), xxxx.
- Zhou, H, Wayne, S. j., Glibkowski, B.C., Bravo, J. (2007). The Impact of Phychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, (60), 647-680.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1): استبانة الدراسة



الجامعة الإسلامية - غزة
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

الأخوة / الأخوات الكرام

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

"مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره
على إنتاجية الموظف"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإن الباحثة تأمل منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بشكل دقيق علمياً، علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الباحثة

أبرار صبري أبو طاقية

العقد النفسي: هو الاتفاق الضمني غير المكتوب حيث إنه عبارة عن الوعود التي تعطيها الإدارة لموظفيها من حوافز وسفر ومكافآت مادية أو معنوية وبناءً عليها يقوم الموظف ببناء توقعاته نتيجة هذه الوعود.

القسم الأول: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة
☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل التعليمي:

☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. الفئة الوظيفية:

☐ موظف إداري ☐ موظف أكاديمي ☐ موظف خدمات

5. عدد سنوات الخدمة في الجامعة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

6. مكان العمل/ الجامعة:

☐ الجامعة الإسلامية ☐ جامعة الأزهر ☐ جامعة الأقصى
☐ جامعة القدس المفتوحة ☐ جامعة فلسطين

القسم الثاني: محاور الدراسة:

فيما يلي مجموعة من العناصر التي تعكس الالتزامات التي تقع على عاتق الجامعة تجاهكم مقابل إسهاماتكم التي تقدمونها في العمل، الرجاء تقييم درجة ولاء الجامعة مع العلم أن 1 هي أقل درجة التزام بينما 10 هي أعلى درجة التزام.

المحور الأول: محتوى الوظيفة

يهدف هذا المحور إلى معرفة التزام الجامعة بالعقد النفسي المتعلق بمحتوى الوظيفة:		
الرقم	العبارة	10-1
1.	تلتزم الجامعة بمنح الحرية والاستقلالية للموظفين في الوظيفة.	
2.	تلتزم الجامعة بتفويض السلطة بما يساعد في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.	
3.	تمنح الجامعة الموظفين الحرية بتطوير مهاراتهم الذاتية في أداء الأعمال.	
4.	تقوم الجامعة بتحديد المسؤوليات لكل وظيفة بشكل واضح.	
5.	يسمح للموظفين باتخاذ القرارات على مسؤوليتهم الشخصية في وظائفهم.	
6.	توفر الجامعة الأدوات الكافية لأداء متطلبات الوظيفة.	
7.	تقدم الجامعة شرحاً واضحاً لمسؤوليات الوظيفة.	
8.	أشعر بتقدير الدور الذي أقوم به في وظيفتي من قبل المسؤولين.	
9.	أشعر بتقدير الدور الذي أقوم به في وظيفتي من قبل زملائي.	
10.	توفر الجامعة معلومات كافية عن متطلبات الوظيفة.	
11.	تشرح الجامعة كيفية أداء الوظيفة بشكل واضح.	
12.	تعطي الجامعة معلومات دقيقة حول ساعات عمل الوظائف.	
13.	توفر الجامعة معلومات كافية عن أهداف الجامعة.	
14.	تقدم الجامعة شرحاً كافياً عن السياسات والإجراءات التنظيمية التي تتبعها الجامعة.	

المحور الثاني: العوامل التنظيمية

يهدف هذا المحور إلى معرفة التزام الجامعة بالعقد النفسي المتعلق بالعوامل التنظيمية:		
الرقم	العبارة	10-1
1.	يتناسب الراتب مع حجم العمل التي تتطلبه الوظيفة.	
2.	ترتبط الجامعة بين التعويضات المالية ونتائج تقييم الأداء.	
3.	يتناسب راتبي مع ما يحصل عليه الموظفون في الجامعات الأخرى.	
4.	تلتزم الجامعة بمنح الموظفين الإجازات العادية.	
5.	تلتزم الجامعة بمنح الموظفين إجازة تفرغ مدفوعة الأجر لتطوير المستوى التعليمي.	
6.	تلتزم الجامعة بمنح الموظفين الإجازات الطارئة.	

يهدف هذا المحور إلى معرفة التزام الجامعة بالعقد النفسي المتعلق بالعوامل التنظيمية:		
الرقم	العبارة	10-1
7.	تمنح الجامعة الموظفين إجازات بدون راتب.	
8.	توفر الجامعة فرص الترقية بشكل عادل بين الموظفين.	
9.	ترتبط الجامعة بين الترقية ومستوى الأداء.	
10.	معايير وأسس الترقية واضحة للجميع.	
11.	أشعر بالأمن الوظيفي في عملي بالجامعة.	
12.	تطبق الجامعة إجراءات تقييم الأداء بشكل عادل بين الموظفين.	
13.	تلتزم الجامعة بالبنود التي تم التعاقد عليها عند التعيين.	
14.	تطبق الجامعة الإجراءات التأديبية بشكل عادل بين الموظفين.	
15.	يتم توزيع الموارد بشكل عادل بين الموظفين.	

المحور الثالث: عوامل بيئة العمل

يهدف هذا المحور إلى معرفة التزام الجامعة بالعقد النفسي المتعلق بعوامل بيئة العمل:		
الرقم	العبارة	10-1
1.	توفر الجامعة بيئة عمل آمنة للموظفين.	
2.	تسمح الجامعة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	
3.	يتلقى الموظفون متابعة وتوجيه ودعم من قبل المشرفين.	
4.	توفر الجامعة للموظفين برامج تدريبية متخصصة.	
5.	توفر الجامعة للموظفين فرص تدريب واكتساب مهارات جديدة.	
6.	تطرح الجامعة برامج تدريبية للموظفين بشكل دوري.	
7.	تتيح الجامعة فرص تدريبية للموظفين للتواصل في المجال الوظيفي.	
8.	تتيح الجامعة فرص تدريبية للموظفين حتى تجهزهم لفرص وظيفية أفضل.	
9.	تدعم الجامعة الموظفين في حصولهم على نظام تأمين ومعاشات جيد.	
10.	تقدم الجامعة نظام تأمين صحي جيد للموظفين.	
11.	يتم ربط مستوى تقييم الأداء بجوائز مادية أو معنوية.	
12.	يتم تقييم الأداء بناءً على معايير واضحة.	
13.	يتم مناقشه بنود ونتيجة التقييم من قبل الإدارة مع الموظفين.	
14.	يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم الأداء.	

المحور الرابع: الإنتاجية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى إنتاجية الموظفين بناءً على التزام الجامعة ببنود العقد النفسي:		
الرقم	العبارة	10-1
1.	يتوفر لدى الموظفين القدرة على تطبيق أساليب إدارية جديدة.	
2.	يقدم الموظفون الخدمات للطلبة بسرعة.	
3.	يحرص الموظفون على رضا الطلبة.	
4.	يتميز أداء الموظفين بالدقة العالية.	
5.	يتم إنجاز المهام وفقاً لمعايير أداء محددة من قبل الإدارة.	
6.	ينجز الموظفون أعمالهم في الوقت المناسب.	
7.	يتعامل الموظفون بسهولة مع معينات العمل الحديث "التكنولوجيا الحديثة" في الجامعة.	
8.	يشعر الموظفون بالرضا عن حجم العمل الذي يتم إنجازه.	
9.	هناك رضا من قبل المشرفين عن أداء الموظفين.	
10.	يظهر الموظفون مستويات أداء عالية.	
11.	هناك رضا من قبل الجمهور عن مستوى أداء الموظفين لأعمالهم.	
12.	يتميز الموظفون بالأداء المرتفع مقارنة بالجامعات الأخرى.	
13.	يساعد الموظفون بعضهم في إنجاز الأعمال.	
14.	يخطط الموظفون لأعمالهم جيداً لإنجازها بأفضل طريقة ممكنة.	
15.	يبادر الموظفون إلى تقديم ما يسهم في تحسين عمل الجامعة.	

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
1.	أ.د سمير خالد صافي	أستاذ	الجامعة الإسلامية
2.	د. يوسف عبد عطية بحر	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
3.	د. وسيم إسماعيل الهابيل	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
4.	د. جلال شبات	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
5.	د. أكرم إسماعيل سمور	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
6.	د. خالد عبد دهليز	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية
7.	د. أديب الأغا	أستاذ مساعد	جامعة الأقصى
8.	د. علاء الدين السيد	أستاذ مساعد	جامعة الأقصى
9.	د. ياسر أبو مصطفى	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين
10.	د. محمد فارس	أستاذ مساعد	جامعة الأزهر
11.	د. إبراهيم أبو رحمة	أستاذ مساعد	جامعة غزة

ملحق رقم (3): طلب تحكيم الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

طلب تحكيم استبانة

السيد الدكتور حفظه الله،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

"مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره
على إنتاجية الموظف"

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة، ترحو الباحثة من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة والتعليق عليها، لما يمثله رأيكم من أهمية بالغة

وشكراً لكم على حسن تعاونكم،،،

الباحثة

أبرار صبري أبو طاقية

المرفقات:

- المقدمة ومشكلة الدراسة
- فرضيات ومتغيرات الدراسة
- الاستبانة

ملحق رقم (4): تسهيل مهمة طالب ماجستير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University of Gaza

Faculty of Commerce

كلية التجارة

ج س غ/ 62

الرقم: 19 شعبان، 1438 Ref:

التاريخ: 2017/05/15 Date:

لمن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة باحثة

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحثة/ أبرار صبري أبو طاقية، برقم جامعي (220140089)، والملتحقة في برنامج ماجستير إدارة الأعمال، في تسهيل مهمتها في الحصول على المعلومات والبيانات التي تساعد في إعداد رسالة الماجستير بعنوان:

"مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظفين"

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة

أ.م. محمد إبراهيم مقداد



صورة إلى:
*الملف.