



## دور جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين كمتغير وسيط في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي بالتطبيق على قطاع الكهرباء المصري

إعداد

د. هبة أحمد محمد فراج

مدرس إدارة الأعمال – كلية التجارة - جامعة القاهرة

heba.farrag@foc.cu.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

فراج، هبة أحمد محمد (٢٠٢٢). دور جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين كمتغير وسيط في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي: بالتطبيق على قطاع الكهرباء المصري. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣ (١) ج ٣، ٧٢١-٧٥٨.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## دور جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين كمتغير وسيط في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي بالتطبيق على قطاع الكهرباء المصري

د. هبة أحمد محمد فراج

### الملخص:

**الهدف من البحث:** التعرف على دور جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين كمتغير وسيط في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي.

**منهجية البحث:** تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالشركات القابضة لكهرباء مصر والشركات التابعة لها، دون غيرها من الشركات والهيئات التابعة لقطاع الكهرباء والطاقة المتجددة، وبلغ حجمها ٣٨٤ مفردة، وتم إجراء التحليل الإحصائي لاختبار الفروض.

**نتائج البحث:** توجد علاقة معنوية إيجابية بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين والتهكم التنظيمي، كما يوجد تأثير معنوي لمستويات جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين كمتغير وسيط في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** انتهاك العقد النفسي، جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين، التهكم التنظيمي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي، التهكم المعرفي، قطاع الكهرباء المصري، البحوث الكمية، القطاع الخدمي.

### مقدمة:

في الآونة الأخيرة في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير الشديد، اعتاد أصحاب العمل (المنظمة) على تقديم كافة الالتزامات والوعود والدعم لجميع العاملين، كتحقيق الأمان والسلام الوظيفي أثناء القيام بمهام العمل، ووضع نظام مناسب للتدريب والترقية، في مقابل حصول منظمات الأعمال على الولاء والثقة والالتزام من جانب العاملين، وعلى الرغم من التوازن المتبادل بين العاملين وأصحاب العمل (المنظمة)، فقد أثرت التغييرات التي أحدثتها العولمة على طبيعته هذا التوازن، مما يجعل الموظفين أكثر مرونة وأكثر عرضة لتحمل التغييرات المستمرة، وعلى النقيض من ذلك لم نلاحظ أي تغييرات جوهرية في مسؤولية أصحاب العمل تجاه الموظفين، مما أجبر كافة العاملين على تطوير اتجاهات ومواقف مختلفة تجاه تنظيمهم للدفاع عن أنفسهم.

يعد ظهور التهكم التنظيمي رد فعل كافة العاملين في المنظمة نتيجة لشعورهم وإحساسهم بوجود انتهاك في العقد النفسي المبرم مع المنظمة (Naus, et.al., 2007)، ووفقاً لنتائج الدراسات السابقة، غالباً ما يرتبط انتهاك العقد النفسي بالتهكم التنظيمي، وبالتالي فانتهك العقد النفسي هو محدد رئيس لحدوث التهكم التنظيمي (James, 2005).

وقد أوضح (Brower) أن خلق وإنشاء علاقات تبادلية عالية الجودة من قبل القادة والمرؤوسين، سيجعل المرؤوسين يعتقدون أن الالتزامات والوعود غير المكتملة في العقد النفسي قد يتم الوفاء بها في المستقبل، وهو ما يبرر أهمية قيام المنظمات بإقامة علاقات تبادلية ذات جودة عالية، لما لها من دور هام في تحفيز وتشجيع المرؤوسين على اتخاذ إجراءات أكثر مسؤولية، وإكمال المهام والأدوار المتعلقة بالعمل (Brower.et.al. 2000).

ومن هنا تظهر أهمية إقامة علاقات تبادلية بين القائد والمرؤوسين في الحد من الآثار السلبية المترتبة على انتهاك العقد النفسي، من خلال تلبية وإشباع توقعات وتصورات العاملين، وهو ما يتفق مع مسؤولية المنظمة تجاه العاملين بها (Katrinli,et .al.,2011).

وتأسيساً على ما تقدم، فإن انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي وأثر جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين كمتغيرات وسيطة Moderator في هذه العلاقة — يشكل بؤرة الاهتمام الرئيسية لهذا البحث.

### أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة في موضوع البحث:

#### ١ - نظرية التبادل بين القائد والمرؤوسين Leader Member Exchange

##### أ. مفهوم نظرية التبادل بين القائد والمرؤوسين LMX:

تنبع نظرية التبادل بين القائد والمرؤوسين من نظرية التبادل الاجتماعي، والتي تشير إلى التفاعل الإيجابي بين طرفي العلاقة، على سبيل المثال (علاقة الموظف بالموظف أو علاقة الموظف بالمشرف، أو الموظف بالمنظمة) وهي تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل، كما تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي على أن العلاقات التبادلية ذات جودة عالية بين الإدارة والموظفين تتميز بالثقة والاحترام والالتزام المتبادل، مما يعود بالنفع على المنظمة (Huang,et.al2021).

كما أوضح (مصطفى، ٢٠١٨) أنها عملية تفاعلية ذات اتجاهين تقوم على أساس الثقة والاحترام المتبادل بين العضو والرئيس، والالتزام بكافة الوعود والتعهدات المبرمة بين طرفي العلاقة في عقد العمل.

##### ب. أبعاد نظرية تبادل القائد والمرؤوسين:

تناولت دراسة كل من (Schriesheim.et. al.,1999) (Sharoni.et..al.2015) (Ahmed.et.al.,2014) أبعاد نظرية تبادل القائد والمرؤوسين باعتبارها بعداً أحادياً، بينما قامت دراسة (Schriesheim.et.al.,1992) بالنظر إليها باعتبارها ثلاثة أبعاد، وهي: (التأثير والولاء والمساهمة)، في حين تناولت دراسة (Mascareño,et.al.2020) نظرية تبادل القائد والمرؤوسين من خلال أربعة أبعاد، وهي: (التأثير والولاء والمساهمة والاحترام المهني)، وسوف يعتمد الباحث على مقياس متعدد الأبعاد تم تطويره من قبل (Liden&Maslyn,1998) وهو من أكثر الأبعاد استخداماً في الدراسات السابقة، ويمكن عرضها كما يلي:

• **التأثير:** مدى تأثير القائد في مرؤوسيه، وتعتمد قوة تأثير القائد على مرؤوسيه على جاذبيته الشخصية بدلاً من العمل والقيم المهنية التي تحكم العمل، ويعتبر هذا البعد من الأبعاد الحاسمة من أبعاد نظرية تبادل القائد والمرؤوسين.

- **الولاء:** ويقصد به إلى مدى يكون القائد والمرؤوسون مخلصين لبعضهم البعض، ويلعب هذا البعد دورا حاسما ورئيسيا في تطوير وبناء العلاقات بين القائد والمرؤوسين.
- **المساهمة:** ويتحدث عن مقدار واتجاه وجوده النشاط الموجهة نحو العمل من جانب كل عضو وسعيهم نحو تحقيق الأهداف المتبادلة، سواء صريحة أو ضمنية.
- **الاحترام المهني:** محاولة كل عضو من أعضاء المنظمة، سواء القائد أو المرؤوسين بناء سمعة، سواء داخل المنظمة أو خارجها، من خلال التفوق في مجال عمله.

## ٢- التهكم التنظيمي Organizational cynicism:

يعتبر التهكم التنظيمي موضوعا أساسيا يجذب انتباه العديد من الباحثين في الآونة الأخيرة؛ نتيجة للمنافسة الحادة والإجهاد المفرط الذي يواجه العاملين أثناء العمل ( Nazir et al., 2016; ). وقد عرف (Yang et.al.,2020) التهكم التنظيمي بأنه موقف سلبي يتبناه العاملون تجاه المنظمة التي يعملون بها، ويظهر هذا الاتجاه نتيجة لسعي المنظمة لتحقيق مصالحها على حساب مصالح العاملين فيها بما يضر بنزاهتها أمام العاملين بها. بينما أوضح (Evans et.,al 2021) بأنه موقف سلبي تجاه المنظمة، ويتشكل هذا الاعتقاد بأن صاحب العمل (المنظمة) يفتقر إلى النزاهة، مما يتسبب في ظهور ردود فعل سلبية تجاه المنظمة.

١/٢ أبعاد التهكم التنظيمي:

قام كل من (Volpe,.,2014) (Brandes.et.al.,1999) (Arabaci 2010) (Polatcan&Titrek,2014) بتصنيف أبعاد التهكم التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد، وهي: (التهكم العاطفي والمعرفي والسلوكي) بينما قام كل من (Andersson,1996) (Arslan,2012) (Gkorezis,et.al2018) باعتبار التهكم التنظيمي مفهوما أحادي الأبعاد يتمثل في التهكم المعرفي، ولكن معظم الدراسات السابقة استقرت على اعتبارهم ثلاثة أبعاد، وهي:

- **التهكم المعرفي Cognitive Cynicis**، يحدث هذا النوع من التهكم نتيجة العمل في المنظمة لسنوات طويلة، بحيث تتشكل وتتكون بداخل العاملين مجموعة من المعارف والخبرات تفيد بافتقار المنظمة للصدق والاهتمام بمصالحهم على حساب أعضاء المنظمة؛ مما يجعلها تفقد نزاهتها ( Erdogdu,2018) .
- **التهكم العاطفي EmotionalCynicism** :نتيجة لانعدام العدالة والمساواة بين العاملين، مما يولد مشاعر سلبية لدى العاملين تجاه المنظمة كالسخرية والاحتقار (الرميدي، ٢٠١٩).
- بينما البعد الأخير من التهكم التنظيمي وأشداهم شراسة هو التهكم السلوكي Behavioral Cynicism فهو يعبر عن كافة التصرفات والأفعال التي يتبناها العاملون تجاه منظماتهم وزملائهم لفقدان الثقة فيهم. ( Erdogdu,2018) .

### ٣- العقد النفسي Psychological Contract:

طبقاً للعقد النفسي هناك ارتباط كبير بين الوعود الضمنية والالتزامات المتبادلة، وهذه العقود تساعد المديرين على إدارة مؤسسيهم بشكل فعال (Vatankhah,2021).

كما أوضح (Walker,2013) أن العقد النفسي هو أداة فريدة من نوعها للتحقق من السلامة المهنية، نتيجة التركيز على التزام السلامة المتبادلة لصاحب العمل والعاملين.

كما عرف (عطا الله ٢٠١٧) العقد النفسي بأنه سلسلة من الالتزامات والوعود، سواء الرسمية أو غير الرسمية التي تتم بين طرفي العلاقة أحدهما (العضو والمنظمة) أو (أعضاء المنظمة وبعضهم البعض).

وقد قام (Morrison&Robinson, 1997) بالترقية بين مصطلح انتهاك Psychological contract Violation واختراق العقد النفسي Psychological contract breach، حيث أوضح Morrison&Robinson أن اختراق العقد النفسي هو إدراك يتبناه العاملون نتيجة للقيام بعملية تقييم للموقف الحالي للمنظمة التي يعملون بها حول الفروق التي تحدث بين الوعود والالتزامات وقت التوظيف والوفاء بها، بينما يشير انتهاك العقد النفسي إلى الحالة العاطفية التي تتجسد في صورة مشاعر سلبية لدى الأفراد كالإحباط والغضب، وهذه المشاعر هي المحرك الرئيسي لتغيير تصرفات وردود فعل العاملين تجاه منظماتهم (حسانين، عبد الحميد ٢٠١٩). وبالتالي فكلما زاد شعور طرفي العلاقة (العضو أو المنظمة) بحدوث اختراق في العقد النفسي المبرم بين الطرفين زاد انتهاك العقد النفسي بينهم (Robinson&Morrison,2000).

### ٤. الدراسات السابقة:

أ. الدراسات التي تناولت العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والتهمك التنظيمي:

أظهرت دراسة كل من (Yıldız & Şaylıkay 2014)، (Abraham, 2000) النتائج السلبية المترتبة على حدوث التهمك التنظيمي، والتي تتمثل في الفشل في تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والذي يساهم بدوره في توليد مشاعر الإحباط لدى العاملين، ومن ثم تتولد مشاعر الاكتئاب والإرهاق العاطفي في العمل، مما يضر بمصالح المنظمة، **وبالتالي تظهر** أهمية هذا المفهوم في محاولة تقليل هذا الشعور تجاه المنظمة التي يعمل بها الأفراد.

وعلى سبيل المثال، اتفقت دراسة كل من (العطوي، ٢٠١٢)، (حسن، ٢٠١٥) إلى وجود تأثير إيجابي لاختراق العقد النفسي على سلوكيات التهمك التنظيمي، على الرغم من اختلاف مجال التطبيق.

كما توصلت نتائج دراسة (حسانين، ٢٠١٣) بالتطبيق على العاملين بقطاع الصناعات المعدنية والكيماويات، وشركة الغزل والنسيج إلى وجود علاقة بين خرق العقد النفسي والتهمك التنظيمي.

بينما قام (Bashir & Nasir, 2013) بدراسة العلاقة غير المباشرة لاختراق العقد النفسي على الالتزام التنظيمي من خلال التهكم التنظيمي كمتغير وسيط، وقد قام بالاعتماد على المقياس الذي تم تطويره من خلال (Robinson & Morrison, 2000) لقياس اختراق العقد النفسي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين خرق العقد النفسي في الفنادق والالتزام التنظيمي من خلال التهكم التنظيمي كمتغير وسيط.

وبالمثل قام (Chen & Wu, 2017) بالتعرف على العلاقة بين القيادة التبادلية وردود فعل الموظفين من خلال جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين واختراق العقد النفسي، وقد تم الاعتماد على المقياس الذي تم تطويره من خلال (Robinson & Morrison, 2000) لقياس اختراق العقد النفسي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للقيادة التبادلية على جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين، كما تلعب جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين دوراً في التأثير على اختراق العقد النفسي، والذي يساهم بدوره في انخفاض النية للبقاء في فندق تايبوان.

وبالتطبيق على ٤٨٤ عاملاً في المناجم والنفط في شمال الصين، قام Li & Chen (2018) بالاعتماد على المقياس الذي تم تطويره من خلال (Robinson & Morrison, 2000) لقياس اختراق العقد النفسي إلى وجود علاقة بين خرق العقد النفسي وسلوكيات العمل المعاكسة (التهكم التنظيمي والاعتداء في العمل)، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعطاء المنظمات مزيداً من الاهتمام لاختراق العقد النفسي والمواقف والتأثيرات السلبية الناجمة عنها؛ للحد من سلوكيات العمل المضادة والتي تؤدي إلى سلوك سلبي في العمل.

وفي نفس السياق توصل (Nadim, et.al., 2019) إلى وجود علاقة سلبية لخرق العقد النفسي والمشاركة المهنية للممرضات في قطاع الرعاية الصحية في باكستان، كما توجد علاقة إيجابية بين خرق العقد النفسي والتهكم التنظيمي، بينما يوجد دور للتهكم التنظيمي كمتغير وسيط بين خرق العقد النفسي ومشاركة الممرضات، وقد قام Nadim بالاعتماد على المقياس الذي تم تطويره من خلال (Robinson & Morrison, 2000) لقياس اختراق العقد النفسي.

ومن هنا تفترض الدراسة أن تصورات وإدراك الموظفين لانتهاك العقد النفسي سيكون له العديد من التأثيرات السلبية، وأحد هذه التأثيرات هو حدوث سلوكيات التهكم التنظيمي، وبالتالي يمكن صياغة الفرض الأول على النحو الآتي: توجد علاقة معنوية إيجابية بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي.

ب- الدراسات التي تناولت العلاقة بين جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين والتهكم التنظيمي:

يسمح وجود مناخ إيجابي في المنظمة بإمكانية حدوث تفاعل للمرؤوسين مع القائد بكل سهولة وإيجابية، فمن خلال ارتفاع مستوى جودة العلاقات التبادلية، يتراجع تأثير التهكم لدى المرؤوسين تجاه المنظمة (Özyer&Mumcu, 2019).

وفي نفس الاتجاه توصل (Bayram ,et.al., 2016) إلى أن مستوى جودة العلاقات المتبادلة له دور فعال في تخفيض التهكم التنظيمي تجاه المدارس الابتدائية العامة التابعة لوزارة التربية الوطنية في تركيا، كما أن التهكم التنظيمي له دور وسيط في العلاقة بين جودة العلاقات

التبادلية بين القائد والمرؤوسين والأداء الوظيفي، ومن هنا يمكن القول إن مستوى جودة العلاقات التبادلية يساهم بشكل غير مباشر في النجاح التنظيمي.

كما أكدت نتائج دراسة (Çorbacı,et,al.2016) وجود علاقة سلبية بين جودة العلاقات التبادلية والتهكم التنظيمي في فنادق تركيا، كما توجد علاقة سلبية بين أبعاد جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين مع أبعاد التهكم التنظيمي.

وقد اتفقت نتائج دراسة (Özyer&Mumcu,2019) مع ما توصل إليه (Çorbacı,et,al.2016) بأن جميع أبعاد المناخ التنظيمي بالبنوك لها تأثير إيجابي على جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين، بينما يوجد تأثير سلبي لجودة العلاقات التبادلية على التهكم المعرفي والعاطفي، كما تلعب جودة العلاقات التبادلية دوراً وسيطاً في العلاقة.

وعلى النقيض من ذلك توصلت نتائج دراسة (Qian&Jian.,2020) إلى عدم وجود تأثير معنوي بين العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين والتهكم التنظيمي بالتطبيق على طلاب جامعة Eastern in USA، بينما يوجد تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على التهكم التنظيمي.

وقد اتفقت نتائج دراسة (Kunze,&Phillips,2011) مع نتائج دراسة (Qian&Jian.,2020)، عند قيامه بالتطبيق على مطاعم الوجبات السريعة في الولايات المتحدة إلى عدم وجود علاقة بين التهكم الوظيفي وجودة العلاقات التبادلية، كما توجد علاقة ضعيفة بين جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين وانتهاك العقد النفسي.

ومن هنا تفترض الدراسة أن ارتفاع مستوى جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين سيكون لها تأثير سلبي على التهكم التنظيمي، وبالتالي يمكن صياغة الفرض الثاني على النحو الآتي: توجد علاقة معنوية سلبية بين جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين والتهكم التنظيمي.

ج. الدراسات التي تناولت دور جودة العلاقات التبادلية بين القائد ومرؤوسيه كمتغير وسيط في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي:

تناول عدد من الدراسات دور جودة العلاقات التبادلية في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وبعض المتغيرات التنظيمية، وقد أكدت دراسة (Brower,et.al.,2000) أن نجاح القادة في إقامة علاقات تبادلية ذات جودة عالية يشجع المرؤوسين على القيام بسلوكيات أكثر مسؤولية وتحملاً، حيث يتفاعل الأفراد في مثل هذه العلاقات مع قادتهم في المنظمة بشكل كبير ويتلقون العديد من المساعدة والتشجيع، وفي المقابل يتم وصف انخفاض مستوى جودة العلاقات من خلال وجود مجموعة رسمية من تعليمات وعقود عمل تنظيمية محددة بالأدوار والمهام المطلوبة، أي يحافظ القائد في هذه العلاقة على مسافة معينة وغير مسموح بتخطيها مع مرؤوسيه، مما يحد من مقدار الدعم وتبادل ومشاركة المعلومات بينهم ( Van Dyne et al., 2008).

كما توصلت نتائج دراسة (Restubog,et.al.,2005) إلى وجود تأثير لخرق العقد النفسي على جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين بالتطبيق على ١٧٧ موظفاً في

مصانع في القلبين، كما يوجد دور لجودة العلاقات التبادلية كمتغير وسيط **Moderating** بشكل كامل في العلاقة بين خرق العقد النفسي والأداء الوظيفي، وقد أوضح أن المستويات المنخفضة من خرق العقد النفسي، بالإضافة إلى تحسين مستويات جودة العلاقات بين القائد والمرؤوسين سوف يحسن من مستوى الأداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، **ومن هنا أوضح أهمية خلق جودة في العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين والتي تساهم بشكل فعال في تحسين السلوكيات الإيجابية تجاه المنظمة، كما أكدت دراسة (Suazo, et.al., 2008) أن جودة العلاقات التبادلية تلعب دوراً هاماً في تخفيض تأثير إدراك خرق العقد النفسي في المنظمة.**

ومن جانب آخر بالتطبيق على ٢١ فندقاً في تايوان، توصل (Wang,et.,al.,2005) إلى وجود تأثير لسلوكيات القيادة التحويلية على مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والأعضاء، والذي بدوره يؤثر على انتهاك العقد النفسي؛ مما يساهم في انخفاض النية لترك العمل، **وقد أوضح أهمية جودة العلاقات التبادلية بين مشرفي الفندق وموظفي الخطوط الأمامية، والتي تخفض من إدراك الموظف لانتهاك العقد النفسي، والذي يترتب عليه سلوكيات سلبية تجاه المنظمة، وقد أوصى بإجراء مزيد من الدراسات في مختلف البلدان للتأكد من ثقة نموذج الدراسة.**

وقد أكدت نتائج دراسة (Collins,2010) والتي تمت عبر الإنترنت على ٣٢٨ مديراً في ٤ مطاعم في الولايات المتحدة، وجود تأثير مباشر لجودة العلاقات التبادلية على كلٍ من الالتزام بالعقد النفسي والنية لترك العمل، كما توجد علاقة عكسية بين جودة العلاقات التبادلية والنية لترك في العمل من خلال الالتزام بالعقد النفسي كمتغير وسيط، **ومن هنا أوصى الباحث بأن مستويات جودة العلاقات التبادلية المرتفعة تمدنا بالدعم اللازم للأفراد للتعامل مع كافة الآثار النفسية والعاطفية المتعلقة بإدراكهم وتوقعاتهم لفشل صاحب العمل أو المنظمة في الوفاء بالالتزامات القائمة، وهذا بدوره سيؤدي إلى زيادة تعزيز وتحسين التزام الموظفين بالوفاء بالتزاماتهم تجاه الشركة وانخفاض احتمالية مغادرة العمل والانجذاب لوظائف أخرى.**

كما توصلت دراسة (Katrinli,et.,al.2011) إلى وجود علاقة سلبية بين انتهاك العقد النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما تلعب جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين دوراً وسيطاً (**Moderating**)، فالعلاقة تكون أقوى في حالة إدراك الممرضات في تركيا لمستويات عالية من جودة العلاقات التبادلية مع الرؤساء، **ومن هنا أظهرت الدراسة أهمية دور جودة العلاقات التبادلية في تخفيض الآثار المترتبة على انتهاك العقد النفسي.**

وفي سياق مشابه أوضح (Jiang et .,al.2017) بالتطبيق على عمال مصنع في مدينة في شمال الصين، أنه على المنظمات لمحاولة الحد والتخفيف من التأثيرات والسلوكيات السلبية للتهكم التنظيمي العمل بشكل فعال على زيادة وتحسين مستوى الثقة المتبادلة بين العاملين، بالإضافة إلى أنه يجب على المنظمات توفير وسيلة اتصال فعالة تمكن كافة الموظفين من مشاركة ونشر المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.

وقد أظهرت نتائج دراسة (Hussain& Anwar, 2020) دور جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين كمتغير وسيط في العلاقة بين اختراق العقد النفسي (صوت وخروج الموظف).



وبالتطبيق على المستشفيات التعليمية، قام (إسماعيل، ٢٠١٥) باكتشاف علاقة عكسية بين القيادة الأصلية والإخلال بالعقد النفسي في المستشفيات التعليمية بجمهورية مصر العربية، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بين إخلال العقد النفسي والتهكم التنظيمي، كما يوجد تأثير القيادة الأصلية كمتغير وسيط **Mediating** على العلاقة بين إخلال العقد النفسي والتهكم التنظيمي.

**ومن هنا أظهرت الدراسات السابقة** أن وجود دعم معنوي من جانب القائد لمروسيه سيساهم في ارتفاع مستوى جودة العلاقات التبادلية، والذي يؤدي إلى تخفيف تأثير انتهاك العقد النفسي (Restubog, et. al. 2010)، **ومن هنا يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو الآتي:** تؤثر جودة العلاقات المتبادلة - كمتغير وسيط - تأثيراً معنوياً في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي، فالعلاقة ستكون أقوى بالنسبة للأفراد الذين لهم علاقات ذات جودة تبادلية منخفضة مع مرؤوسيه.

#### \* التعليق على الدراسات السابقة:

١. لم تتناول الدراسات سواء العربية أو الأجنبية العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (جودة العلاقات التبادلية، والتهكم التنظيمي، وانتهاك العقد النفسي) معاً، **ومن هنا سوف يحاول** الباحث دراسة مدى تأثير جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين على كل من انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي، وكذلك دراسة مدى تأثير انتهاك العقد النفسي على التهكم التنظيمي داخل الشركات محل البحث.

٢. **اختلاف مجالات التطبيق وبالتالي اختلاف النتائج**، فقد تناولت الدراسات التطبيق على قطاع المطاعم (Kunze & Phillips, 2011)، (Collins, 2010)، وقطاع الفنادق (Wu, et. al., 2005)، وقطاع التعليم (Bayram, et. al., 2016)، والرعاية الصحية (Katrinli, et. al. 2011)، ولم تتناول الدراسات التطبيق على قطاع الكهرباء على الرغم من دوره الحيوي والهام في الدخل القومي في مختلف الدول، وخاصة مصر، وعلى ذلك سيركز الباحث على هذا القطاع لسد الفجوة البحثية.

٣. **أن متغير انتهاك العقد النفسي له تأثير كبير على كل من الأفراد والمنظمات**، فانتهاك العقد النفسي سيقبل من مستويات الثقة والرضا الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى انخفاض نية الموظف في الاستمرار في المنظمة، مع احتمال تدني إسهامات الموظف عند إنجاز مهامه بالمنظمة، مما يجعل الأفراد يميلون إلى ترك وظائفهم، وعلى الرغم من أهميته إلا أن ثمة ملاحظات هامة على تناول الدراسات السابقة، **التي استعرضها الباحث لهذا المتغير:**

أ. **اهتم بعض الدراسات** بدراسة الآثار المترتبة على انتهاك العقد النفسي والتي تساهم في حدوث نتائج عكسية تجاه المنظمة مثل التهكم التنظيمي كدراسة (Bashir & Nasir, 2013, Nadim, et. al., 2019, Li & Chen, 2018) ولم تول الدراسات السابقة العناية المطلوبة لتخفيف التأثيرات السلبية المحتملة من انتهاك العقد النفسي والمتمثلة في التهكم التنظيمي، **وستقوم الدراسة الحالية** بمحاولة التعرف على العوامل التي من شأنها تخفيف التأثيرات السلبية المحتملة.

ب. **اهتم بعض الدراسات بشكل أو بآخر بدراسة جودة العلاقات التبادلية كمتغير وسيط في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وبعض المتغيرات التنظيمية**، فقد أشار عدد محدود من

الدراسات السابقة إلى طبيعة الدور الوسيط (**Mediating**) لجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وبعض المتغيرات التنظيمية مثل دراسة (Hussain& Anwar, 2020)، وكذلك تبني محدودية الدراسات التي تناولت جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين بوصفها متغيراً وسيطاً تفاعلياً دون (**Moderator**) في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وبعض المتغيرات التنظيمية دون التطرق إلى التهكم التنظيمي، ومن بين هذه الدراسات (Restubog, et.al., 2005) (Katrinli, et., al. 2011)، إلا أن هناك ندرة نسبية في دراسة هذا التأثير في ظل وجود جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين كمتغير وسيط تفاعلي (**Moderator**) لتخفيض التأثيرات السلبية المحتملة من انتهاك العقد النفسي والمتمثلة في التهكم التنظيمي، وهو ما يميز البحث الحالي حيث يحتوي على بعض المتغيرات التي شملتها الدراسات السابقة، وذلك بتقديم إطار مقترح للعلاقة بين انتهاك العقد النفسي، وجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين، والتهكم التنظيمي.

ج. اختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين جودة العلاقات التبادلية والتهكم التنظيمي، فقد أكدت دراسة (Qian&Jian, 2020)، (Kunze, & Phillips, 2011) عدم وجود تأثير معنوي للقيادة التبادلية بين القائد والمرؤوسين على التهكم التنظيمي، وهذا بخلاف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى كدراسة (Çorbacı, et.al. 2016) (Bayram, et.al., 2016) بوجود علاقة سلبية بين جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين والتهكم التنظيمي، حيث أوضح أهمية القيادة التبادلية بين القائد والمرؤوسين في تخفيض التهكم التنظيمي، وسوف تحاول الدراسة الحالية التعرف على طبيعة العلاقة بين جودة العلاقات التبادلية وانتهاك العقد النفسي.

**بناءً على ما تقدم، يتضح وجود فجوة بحثية عند دراسة العلاقة بين انتهاك العقد النفسي، والتهكم التنظيمي ومستويات جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين، والحاجة إلى مزيد من المساهمات البحثية في توضيح الدور الوسيط لها في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي، والتهكم التنظيمي، والذي يندر تناوله، حيث يعاني بعض الدراسات القليلة في هذا الموضوع من بعض القيود البحثية؛ مما يشير إلى الحاجة لمساهمة علمية لمعالجة تلك الفجوة، وبناءً على ذلك اهتمت الدراسة الحالية بدور جودة العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين في تخفيض التأثيرات السلبية المحتملة من انتهاك العقد النفسي والمتمثلة في التهكم التنظيمي.**  
**وقد استفاد الباحث من عملية مراجعة الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث وبيان أبعاد متغيرات البحث، وأهم المقاييس التي سيتم الاعتماد عليها لقياس متغيرات البحث وأبعادها وتطوير فروض البحث.**

### ثانياً: مشكلة البحث وتساؤلاته:

تلتزم الشركة القابضة لكهرباء مصر بتوفير الطاقة الكهربائية لمشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمختلف الأغراض، من خلال الشبكة الكهربائية الموحدة بالقدرات المطلوبة، وبأعلى مستوى من المواصفات الفنية، كما تقدم كافة الضمانات لاستقرار واستمرار التغذية الكهربائية في جميع الأحوال بدون انقطاع، مع الاستخدام الأمثل لجميع الموارد لتحقيق

أقصى قدر من الربحية<sup>1</sup> وعلى الرغم من أهمية القطاع إلا أنه يعاني من هروب الكفاءات المميزة نتيجة لضعف الرواتب مقارنة بالهيئات الصناعية الأخرى، كالبترول والحديد والصلب والأسمدة، والأسمتت بالمقارنة بمشاريع الطاقة في الخليج، والتي جذبت عددا كبيرا من الموظفين العاملين في شركات الكهرباء برواتب خيالية.

**ونتيجة لمراجعة الأبحاث والدراسات السابقة،** قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بهدف التحديد الدقيق والواضح لمشكلة البحث، فقد قام الباحث بإجراء مقابلات متعمقة مع موظفي الشركة القابضة لكهرباء مصر، من خلال عينة ميسرة تتكون من ٣٠ مفردة، بالاعتماد على عدة أسئلة تتعلق بمتغيرات البحث بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة الاسترشادية المفتوحة، وقد كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية **عما يلي:**

**وجود بعض المظاهر التي تعبر عن انتهاك العقد النفسي من شركات الكهرباء تجاه العاملين بها مثل:**

أ- عدم الحصول علاوة ١٠% أسوة بشركات البترول والمياه والصرف الصحي، بالإضافة إلى انخفاض الأرباح السنوية التي يحصلون عليها بنسبة ٢٠% عما هو متفق عليه وقت التعيين.

ب- عدم إمكانية الحصول على إجازات من شركة الكهرباء بكل سهولة كما هو متفق وقت إجراء عمليات التوظيف.

ج- صعوبة الحصول على المناصب القيادية على الرغم من توافر الشروط المطلوبة في شاغل الوظيفة.

د- تخفيض حافز العمليات من ٨٠% إلى ١١% بالإضافة إلى تأخر صرفها.

هـ- الجمع بين العلاوات الممنوحة من الشركة والمقررة طبقا للقوانين الصادرة من السيد الرئيس، على الرغم من صدور حكم بتاريخ ٢٠١٨ بعدم الجمع بينها، وإلى وقتنا هذا لم يتم تطبيق القانون وما هو متفق عليه عند التعيين.

**وبناء على ما سبق،** تتضح خطورة تفاقم ظاهر انتهاك العقد النفسي لدي العاملين بالقطاع الكهربائي في مصر، وتبدو مؤشرات تلك الظاهرة واضحة، ولذلك فإن هذا البحث يستهدف تقييم مشاعر انتهاك العقد النفسي لدى هؤلاء العاملين، والتعرف على الآثار السلبية لانتهاك العقد النفسي لدى العاملين بالقطاع الحكومي، وما هو الدور الوسيط الذي يمكن أن تلعبه جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين في العلاقة التي تربط انتهاك العقد النفسي بالتهكم التنظيمي، وفي ضوء ما سبق، **يمكن صياغة الفجوة البحثية في التساؤل البحثي التالي:**

\* إلى أي مدى توجد علاقة تأثيرية بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي في مكان العمل موضع التطبيق؟ وما هو دور جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين كمتغير وسيط في العلاقة بينهما؟

### **ثالثا: أهداف البحث:**

- ١- دراسة التأثير المباشر لانتهاك العقد النفسي على التهكم التنظيمي.
- ٢- دراسة التأثير المباشر لجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين والتهكم التنظيمي.

<sup>1</sup> <https://www.eehc.gov.eg/eehcportalnew/Company/History.aspx>

- ٣- دراسة وتحليل تأثير جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين كمتغير وسيط Moderator في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي.
- ٤- في ضوء ما سيتم التوصل إليه البحث من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد على تخفيض الآثار المترتبة على انتهاك العقد النفسي في قطاع الكهرباء المصري.

#### رابعاً: أهمية البحث:

##### ١/٤ الأهمية العلمية:

أ- الإسهام بشكل جوهري في سد الفجوة البحثية بالمكتبة العربية، نتيجة للندرة النسبية في الأبحاث والدراسات العربية وكذلك الأجنبية التي تناولت انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي وجودة العلاقات التبادلية بين القائد والأعضاء، كما أن هناك اتجاهاً جديداً لدراسة العلاقة بين جودة العلاقات التبادلية بين القائد والأعضاء كمتغير وسيط Moderator.

ب- يُعتبر هذا البحث من أولى المساهمات النظرية التي تجمع بين علاقة انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي وجودة العلاقات التبادلية بين القائد والأعضاء، والتي يتوسط تأثيرها على أهم النتائج السلوكية والمالية للمنظمات في سياق بحث قطاع الكهرباء المصري الذي تندرج فيه مثل هذه العلاقة.

ج- انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي هما متغيران تم الاهتمام بهما، وهناك بعض الدراسات التي اكتفت بدراسة العلاقة بينهما، بالاكْتفاء بإظهار تأثير انتهاك العقد النفسي على ظهور سلوكيات مضادة للعمل، مثل السخرية التنظيمية دون التعرض لدور جودة العلاقات التبادلية بين القائد والأعضاء في تخفيض إدراك الموظف لانتهاك العقد النفسي، والذي يترتب عليه سلوكيات سلبية تجاه المنظمة كالتهكم التنظيمي، ومن ثم يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى تأثير العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي بدور جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين محل البحث، مما يضيف قيمة لهذه الدراسة.

##### ٢/٤ الأهمية العملية:

أ- تتبع الأهمية العلمية من أهمية الطاقة الكهربائية، حيث تعتبر الطاقة الكهربائية أساس الحياة اليومية، وحجر الأساس للتطور الاقتصادي، حيث يحتل ترتيب مصر في مؤشر الحصول على الكهرباء من المركز (١٤٥) في عام ٢٠١٥ إلى المركز (٩٦) عام ٢٠١٩، ثم إلى المركز (٧٧) عام ٢٠٢٠ طبقاً لتقارير البنك الدولي عن ممارسة الأعمال<sup>١</sup>.

ب- كما يساهم قطاع الطاقة في تنمية اقتصاد مصر، حيث يمثل حوالي ١٣,١ من الناتج القومي الإجمالي<sup>٢</sup>.

ج- تأتي الأهمية العملية للبحث من أهمية دور جودة العلاقات المتبادلة في تخفيض الآثار المترتبة على انتهاك العقد النفسي بالتطبيق على قطاع الكهرباء، وهو ما يظهر في الرسالة الخاصة بشركات قطاع الكهرباء والطاقة المتجددة<sup>٣</sup>.

<sup>١</sup> www.albankaldawli.org

<sup>٢</sup> http://www.moee.gov.eg

<sup>٣</sup> http://www.moee.gov.eg

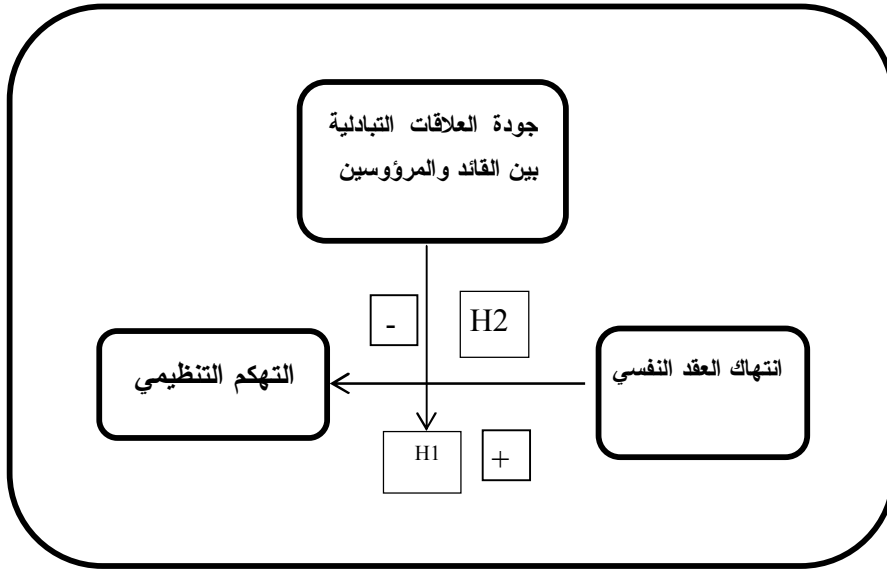
خامسا: نموذج البحث وفروضه ومقاييس متغيراته:

١/٥ نموذج البحث وفرضياته:

تم بناء النموذج المقترح في الشكل رقم (١) بناء على مراجعة الدراسات السابقة؛ ليوضح متغيرات البحث والعلاقات فيما بينها، وهو ما سيتم القيام به من خلال البحث الميداني، ويتضح من الشكل المشار إليه أن البحث سيهدف إلى اختبار العلاقة بين انتهاك العقد النفسي (المتغير المستقل) والتهكم التنظيمي (المتغير التابع) من خلال دور جودة العلاقات التبادلية كمتغير وسيط Moderating Variable.

ويتكون نموذج البحث من ثلاث متغيرات يمكن توضيحها كالتالي:

- ١- المتغير المستقل: انتهاك العقد النفسي.
- ٢- متغير وسيط Moderating: جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين.
- ٣- المتغير التابع: التهكم التنظيمي.



شكل رقم (١) النموذج المقترح للبحث

المصدر (من إعداد الباحث)

٢/٥ مقاييس متغيرات البحث:

١. انتهاك العقد النفسي: يعرف بأنه الحالة العاطفية التي تتولد نتيجة لاعتقاد المرؤوسين بعجز المنظمة التي يعملون بها عن الوفاء بالعقد النفسي المتفق عليه أثناء التوظيف (Robinson & Morrison 1997)، وسوف يتم قياس "انتهاك العقد النفسي" الذي يمثل

المتغير المستقل للبحث باستخدام مقياس الذي أعده (Robinson&Morrison, 2000)، ويتم قياس هذه الأبعاد من خلال ٤ عبارات تعكس إجابة المستنقصي منهم، مستوى إدراك المرؤوسين تجاه فشل وإخفاق المنظمة في تحقيق واحدة أو أكثر من التزاماتها وعودها ضمن العقد النفسي.

٢. **التهكم التنظيمي:** يعرف بأنه موقف سلبي يتبناه العاملون تجاه المنظمة التي يعملون بها، ويظهر هذا الاتجاه نتيجة لسعي المنظمة لتحقيق مصالحها على حساب مصالح العاملين فيها بما يضر بنزاهتها أمام العاملين بها (Yang et al., 2020). وسوف يتم قياس "التهكم التنظيمي" الذي يمثل المتغير التابع للبحث من خلال المقياس الذي أعده (Brandes, 1998) وقام بتطويره (Dean, et., al, 1998) ويضم هذا المقياس ١٣ عبارة تمثل ثلاثة أبعاد للتهكم، وهي: (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي)، وتعكس ردود المستنقصي منهم عن مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين بأبعاده الثلاثة، وهي: المعرفي والعاطفي والسلوكي.

٤ - **جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين:** تعرف بأنها عملية تفاعلية ذات اتجاهين تقوم على أساس الثقة والاحترام المتبادل بين العضو والرئيس، والالتزام بكافة الوعود والتعهدات المبرمة بين طرفي العلاقة في عقد العمل (مصطفى، ٢٠١٨)، وسوف يتم قياس "جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين" الذي يمثل المتغير التأثيري باستخدام مقياس (Graen&Uhl-Bien, 1995) بالاعتماد على مقياس (Liden&Maslyn, 1998) عبارة عن ١٢ بنداً، ومقياس (Wang, & Wang, 1996). (Bhal & Ansari, 2005)؛ والذي اعتمد على ١١ بنداً، ويتكون هذا المقياس من أربعة أبعاد فرعية وهي: (التأثير، الولاء، المساهمة، الاحترام المهني) وسيتم قياس هذه الأبعاد خلال ٢٣ عبارة تعكس إجابة المستنقصي منهم مستوى جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين داخل قطاع الكهرباء.

#### سادساً: منهجية البحث:

##### أ- المنهج العلمي المتبع في البحث:

في ضوء مشكلة البحث والأهداف التي يسعى البحث وفروضه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي فهو المنهج المناسب لهذا البحث.

##### ب- أنواع البيانات المطلوبة في البحث ومصادرها:

هناك نوعان من البيانات المطلوب الحصول عليها بغرض تحقيق أهداف البحث وهما:  
١ - **بيانات ثانوية:** تتمثل في تحديد الإطار النظري وكافة المفاهيم المتعلقة بانتهاء العقد النفسي والتهكم التنظيمي وجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين، ويتم الحصول على تلك البيانات الخاصة بمتغيرات البحث من كافة الكتب، سواء العربية أو الأجنبية والمقالات العلمية والمواقع الإلكترونية، والدوريات، والمؤتمرات العلمية، بالإضافة إلى البيانات التي تم الحصول عليها من الشركة القابضة لكهرباء مصر والشركات التابعة لها.

٢- بيانات أولية: تمثل في آراء واتجاهات المرتبطة بكل من انتهاك العقد النفسي وجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين والتهكم التنظيمي لدى العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر والشركات التابعة لها، والتي أمكن الحصول عليها من خلال إجراء مقابلات شخصية معهم في مواقع عملهم لاستيفاء قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض.

#### ج- أداة وطريقة جمع البيانات:

سوف يقوم الباحث بتصميم قائمة استقصاء تتكون من عبارات لقياس المتغيرات محل البحث، وهي لقياس انتهاك العقد النفسي وجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين والتهكم التنظيمي.

#### د- مجتمع البحث وعينه:

يتضمن مجتمع البحث جميع العاملين بالشركة القابضة لكهرباء مصر والشركات التابعة لها دون غيرها من الشركات، والهيئات التابعة لقطاع الكهرباء والطاقة المتجددة.

#### ٢/٦ عينة البحث:

سيتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة؛ نظراً لتجانس مجتمع البحث نتيجة لظروف البيئية التي يعملون فيها، بالإضافة إلى توافر إطار كامل وغير متقدم عن مفردات البحث، دون الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل؛ نظراً لكبير حجم المجتمع، وقد تم اختيار الشركة القابضة لكهرباء مصر والشركات التابعة لها دون غيرها من الشركات على اعتبار أنها تضم أكبر عدد من العمالة، وتبلغ نسبة العاملين فيها حوالي ٩٥,٣% من إجمالي عدد العاملين في قطاع الكهرباء والطاقة المتجددة.

وتم تحديد حجم العينة بناء على معادلة (Thompson,2012) والتي تنص على:

$$n = \frac{N \times P(1-P)}{(N-1) \times (d^2/Z^2) + P(1-P)}$$

$$N = \text{حجم المجتمع} \quad P = \text{القيمة الاحتمالية} = 50\%$$

$$d = \text{نسبة الخطأ} = 0.05$$

$$Z = \text{الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية} = 0.05$$

ومستوى الثقة = 0.095 = 1.96، وبالتالي عينة البحث سوف تبلغ مقدار 384 مفردة.

جدول رقم (١)

توزيع حجم العينة طبقاً لأعداد ونسب العاملين في الشركات محل البحث

حجم العينة	الوزن النسبي	عدد العاملين	الشركات القابضة لكهرباء مصر والتابعة لها
٧١	%١٨,٥	٣٠١٤٧	نقل الكهرباء
٢٣٥	%٦١,١	٩٩٥١٧	توزيع الكهرباء
٧٨	%٢٠,٣	٣٣١٤٧	إنتاج الكهرباء
٣٨٤	%١٠٠	١٦٢٨١١	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث

سابعاً: تحليل البيانات:

١/٧ اختبار ثبات أداة البحث:

تم استخدام معامل الثبات لاختبار الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث، وقد اتسمت بالاعتمادية حيث لا يقل أي منها عن ٠,٨ (Hair et al 2014).

جدول رقم (٢)

اختبار ثبات أداة البحث

متغيرات البحث	عدد البنود	كرونباخ ألفا
جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين	٢٢	٠,٩١٥
التهكم التنظيمي	١٤	٠,٨٢٢
التهكم المعرفي	٥	٠,٨٩٢
التهكم العاطفي	٤	٠,٨٨٤
التهكم السلوكي	٥	٠,٨٧٦
انتهاك العقد النفسي	٤	٠,٨٧٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

٢/٧ التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

سوف يتناول الباحث في هذا الجزء من البحث التحليل الوصفي للبيانات التي تم جمعها من عينة البحث، وذلك على النحو التالي:



جدول رقم (٣)

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات	الإحصائية الوصفية		معامل ارتباط					
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	١	٢	٣	٤	٥	٦
١- جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤسين	٠,٦٨٠٤٢	٣,٢٩٠٩	١					
٢- انتهاك العقد النفسي	٠,٩٤٦١٢	٢,٦٤٦٩		١				
٣- التهكم التنظيمي	٠,٤٩٠١٠	٢,٦٩٦١			١			
٤- البعد المعرفي	٠,٨٧٢٣٦	٢,٨٦٥٦				١		
٥- البعد العاطفي	٠,٧٦٣٩٤	٢,٥٥٧٩					١	
٦- البعد السلوكي	٠,٣٩٨٩٥	٢,٦٦٤٦						١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \*دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١

تشير نتائج الجدول السابق رقم (٣) إلى:

١. يوضح الجدول رقم (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا معاملات الارتباط بين متغيرات البحث، وتشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات وفي الاتجاه المتوقع للبحث، حيث جاء انتهاك العقد النفسي بمتوسط حسابي ٢,٦٩، بينما ارتفع مستوى جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤسين بمتوسط حسابي ٣,٢٩، مما كان له تأثير على انخفاض مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركة الكهرباء موضع البحث بمتوسط حسابي ٢,٦٩، وهذا يعني أن العاملين بشركة الكهرباء موضع البحث يدركون بدرجة منخفضة انتهاك العقد النفسي، وقد يرجع السبب في الانخفاض لاعتقادهم أن مستوى جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤسين والتي ظهرت بدرجة متوسطة سيجعل الأفراد يعتقدون أن الالتزامات والوعود غير المكتملة في العقد النفسي القائم بين شركة الكهرباء وبينهم قد يتم الوفاء بها في المستقبل، وهو الذي ساهم بدوره في تقليل الآثار السلبية لانتهاك العقد النفسي، والتي تظهر في صورة تهكم تنظيمي، وهو ما أكد عليه (Brower .et al. 2000) في دراسته، حيث أظهر أن إنشاء علاقات تبادلية عالية الجودة من قبل القادة سيجعل الأفراد يعتقدون أن الالتزامات والوعود غير المكتملة في العقد النفسي القائم بين المنظمة والعامل قد يتم الوفاء بها في المستقبل.

٢. كما يظهر أن البعد المعرفي أكثر وجوداً في مجال التطبيق بالمقارنة بالأبعاد الأخرى، حيث يظهر بدرجة متوسطة مرجح أعلى من الأبعاد الأخرى، كما أنه يعتبر أولى مراحل التهكم، وهي مرحلة التمهيد للتهكم، وهذا دليل مبدئي على أن شركة الكهرباء يظهر بها

التهكم بدرجة منخفضة فيها وهو في مرحلة المهد، بينما سجل بعد التهكم السلوكي والعاطفي بمتوسط مرجح أقل من التهكم المعرفي، ربما يرجع ذلك إلى عدم رغبة العاملين في شركة الكهرباء بإظهار أي تصرفات وسلوكيات تجاه شركة الكهرباء موضع البحث، كمحاولة لانتقاد سياسات وممارسات شركتهم أمام الآخرين، وعدم الرغبة في إظهار مشاعرهم أمام إدارة الشركة، والتي تظهر في صورة غضب وعدم الراحة والسخط تجاه الشركة محل البحث، والذي قد يصل إلى الشعور بالكراهية.

٣. توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة معنوية بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي، وهذا يتضح من قيمة معامل الارتباط الذي بلغ (٠,٢٤٧) عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١، مما يشير إلى أن زيادة انتهاك العقد النفسي لدى العاملين تؤدي إلى زيادة مستوى التهكم التنظيمي لديهم، وهو ما يتفق مع دراسة (Nadim,et.al.,2019) (Li & Chen, 2018) والتي أظهرت بأنه على المنظمات إعطاء مزيد من الاهتمام لانتهاك العقد النفسي والمواقف والتأثيرات السلبية الناجمة عنها للحد من سلوكيات العمل المضادة، والتي تؤدي إلى سلوك سلبي في العمل، كما يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين انتهاك العقد النفسي وأبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي والعاطفي) فقط، وقد يرجع ذلك إلى عدم رغبة العاملين بعمل ردود أفعال تجاه شركة الكهرباء كانتقاد ممارسات وسياسات شركة الكهرباء أمام الآخرين نتيجة لانتهاك العقد النفسي.

٤. كما توجد علاقة ارتباطية عكسية قوية بين جودة العلاقات التبادلية بين القائد والعضو وانتهاك العقد النفسي، وهذا يضح من قيمة معامل الارتباط الذي بلغ (-٠,٥١٢) عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١، وتشير إلى أنه كلما زاد مستوى جودة العلاقات التبادلية بين القائد والعضو، ساهم في تخفيض الشعور بانتهاك العقد النفسي، وهو دليل ميداني على أهمية اهتمام المنظمات بإعطاء المزيد من الاهتمام بجودة العلاقات التبادلية بين القائد والعضو؛ لما له من تأثير في تخفيض الحالة الإدراكية التي تتكون لدى العاملين وتمثل في المشاعر السالبة العميقة الممثلة في الشعور بالخيانة والإحباط والغضب والتي تمثل المحرك الأساسي لتغيير الاتجاهات والسلوكيات، كما توجد علاقة ارتباطية عكسية بين جودة العلاقات التبادلية بين القائد والعضو والتهكم التنظيمي، وهذا يتضح من قيمة معامل الارتباط بلغ (-٠,١٢١) عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١ أي أنه كلما انخفضت مستويات جودة العلاقات التبادلية بين القائد والعضو ساهم في انخفاض التهكم التنظيمي، وهو ما يتفق مع دراسة (Özyer & Mumcu,2019) والذي أوضح في دراسته مدى أهمية وجود مناخ إيجابي في العمل يسمح للموظف بالتفاعل مع القائد بسهولة وإيجابية، فمن خلال جودة العلاقات التبادلية، يتراجع تأثير التهكم لدى الموظف تجاه المنظمة.

٥. توجد علاقة ارتباطية عكسية بين جودة العلاقات التبادلية بين القائد والعضو والتهكم التنظيمي وأبعاده (التهكم المعرفي، العاطفي، السلوكي)، أي أنه كلما ارتفعت مستويات جودة العلاقات التبادلية بين القائد والعضو ساهم في انخفاض التهكم التنظيمي، وهو ما يتفق مع دراسة (Özyer & Mumcu,2019) والذي أوضح في دراسته مدى أهمية وجود مناخ إيجابي في العمل يسمح للموظف بالتفاعل مع القائد بسهولة وإيجابية، فمن خلال جودة العلاقات التبادلية، يتراجع تأثير التهكم لدى الموظف تجاه المنظمة.

٣/٧ اختبار فروض البحث:

اعتمد الباحث في تحليل البيانات الواردة بقائمة الاستقصاء على البرامج الإحصائية والمسماة (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي.

**لقياس الدور التفاعلي للمتغير الوسيط** (جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين) قام الباحث بقياس دور جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي، اعتماداً على المعايير التي حددها (Baron & Kenny 1986)، والتي تمت على خطوتين باستخدام **الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Regression** على النحو التالي:

**الخطوة الأولى:** القيام بقياس علاقة تأثير كل من المتغير المستقل (انتهاك العقد النفسي) والمتغير الوسيط (جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين) - كل على حدة - على التهكم التنظيمي.

**الخطوة الثانية:** قياس أثر العلاقة التفاعلية بين كل من انتهاك العقد النفسي وجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين على المتغير التابع (التهكم التنظيمي).

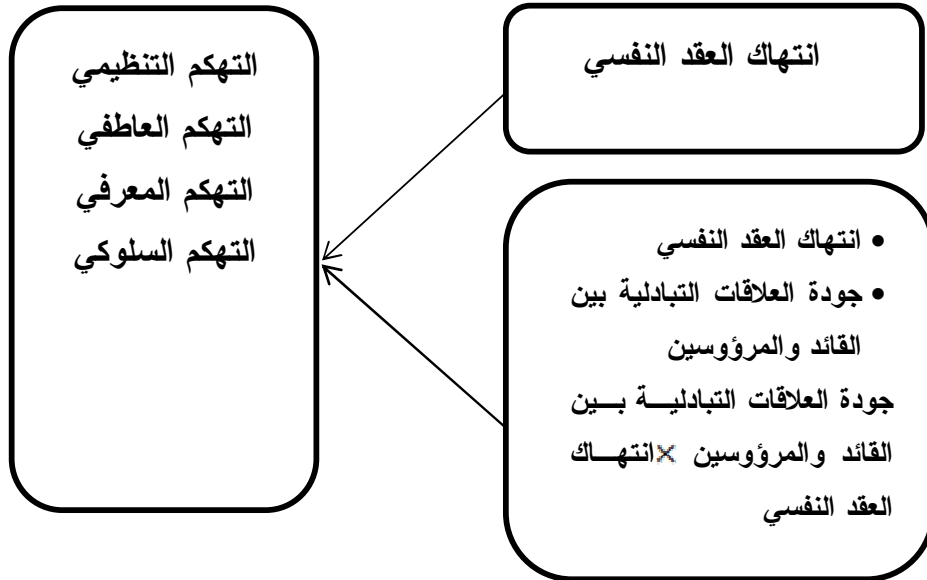
**وبناء على ذلك،** يتم قبول الفرضية والتي تظهر وجود علاقة تفاعلية بين المتغير المستقل (انتهاك العقد النفسي) والمتغير الوسيط (جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين) في تأثيرهما على المتغير التابع (التهكم التنظيمي)، وفي حالة إذا كان هناك تأثير لهذه المتغيرات معاً (المستقل والوسيط) على المتغير التابع (التهكم التنظيمي) وكان معنوياً أو زاد هذا التأثير أو انعكس اتجاهه، مع مراعاة وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل والوسيط - بشكل منفرد - في تأثيرها على المتغير التابع.

١/٣/٧ اختبار فروض البحث:

اعتمد الباحث على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج بغرض قياس الدور الوسيط الذي تلعبه جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي، وقد تم هذا القياس على خطوتين:

**الخطوة الأولى:** تم إدخال انتهاك العقد النفسي وجودة العلاقات التبادلية بين القائد والعضو وكأنه متغير مستقل، مع تجاهل العلاقات التفاعلية بينهما وقياس أثر ذلك على التهكم التنظيمي، وقد ترتب على هذه الخطوة اختبار الفرضين الأول والثاني من فروض البحث.

**الخطوة الثانية:** إدخال انتهاك العقد النفسي مع جودة العلاقات التبادلية بين القائد والعضو جنباً إلى جنب، بالإضافة إلى حاصل ضرب المتغيرين في بعضهما البعض، وذلك ضمن معادلة الانحدار، للتعرف على مقدار التغير في القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار بسبب وجود العلاقة التفاعلية بين انتهاك العقد النفسي وجودة العلاقات التبادلية، وقد استهدفت هذه الخطوة اختبار الفرض الثالث من فروض البحث.



شكل رقم (٢) النموذج المقترح للبحث

المصدر (من إعداد الباحث)

جدول رقم (٤)

نتائج الانحدار المتدرج لاختبار أثر انتهاك العقد النفسي على التهكم التنظيمي

Sig.	t-value	Bet	التهكم التنظيمي (المتغير التابع)
			الخطوة الاولى
0.00	4.972	0.247	انتهاك العقد النفسي
.018	- 2.381	- 0.121	جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين
$R^2=0.064$			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق:

١- يوجد تأثير معنوي إيجابي لانتهاك العقد النفسي على التهكم التنظيمي، حيث وجد أن انتهاك العقد النفسي يؤثر طردياً على التهكم التنظيمي، ويتضح ذلك من قيمة معامل الانحدار المعايير التي بلغت 0.247 عند مستوى معنوية 0.01، وهذه النتيجة تثبت صحة الفرض الأول، والذي ينص على: توجد علاقة معنوية إيجابية بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي، أي أنه كلما زاد انتهاك العقد النفسي المبرم بين الأفراد والمنظمة موضع البحث زاد التهكم التنظيمي لدى مفردات عينة البحث تجاه المنظمة محل البحث، وهو ما يبرر موقف واتجاهات وسلوكيات الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها بصفات سلبية كالكرهية

وانعدام الثقة في كل ما يتعلق بالمنظمة، وبهذه النتيجة قد تحقق الهدف الأول من أهداف البحث.

٢ - يوجد تأثير معنوي سلبي لجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين على التهكم التنظيمي، وهو ما توضحه قيمة معامل الانحدار، والتي بلغت 0.121 -، وهذا يعني أن جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين ستقل من التهكم التنظيمي بمقدار 0.121- وهذه النتيجة تثبت صحة الفرض الثاني الذي ينص على: توجد علاقة معنوية سلبية بين جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين والتهكم التنظيمي، ومن هنا تظهر أهمية وجود مناخ إيجابي في العمل يسمح للموظف بالتفاعل مع القائد بسهولة وإيجابية، فمن خلال جودة العلاقات التبادلية، يتراجع تأثير التهكم لدى الموظف تجاه المنظمة، وبهذه النتيجة قد تحقق الهدف الثاني من أهداف البحث.

#### جدول رقم (٥)

نتائج الانحدار المتدرج لاختبار جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين كمتغير وسيط في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي

Sig.	t-value	B	التهكم التنظيمي (المتغير التابع)
			الخطوة الثانية
.000	7.286	.294	انتهاك العقد النفسي
.000	4.066	-.102	جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين
.000	-5.633	-.468	انتهاك العقد النفسي × جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين
$R^2=.136$			$R \text{ change} =0.072$

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق: التفاعل بين انتهاك العقد النفسي وجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين، والهدف من هذا هل في ظل وجود جودة علاقات تبادلية بين القائد والمرؤوسين، هل سيؤثر على انتهاك العقد النفسي على السخرية التنظيمية أم لا، وما هو حجم التأثير واتجاهه؟ من هنا يظهر أن:

١ - ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج الكلي من 6% في حالة قياس تأثير كل من انتهاك العقد النفسي وجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين، مع عدم الأخذ في الاعتبار العلاقات التفاعلية بينهما ضمن معادلة الانحدار، إلى 14% عند تضمين النموذج العلاقة التفاعلية بين انتهاك العقد النفسي وجودة العلاقات التبادلية، إضافة إلى تأثير كل متغير على حدة - أي أن دخول جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين كمتغير وسيط في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي ساهم في زيادة القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار بمقدار 8% تقريبا، مما يشير إلى إمكانية الاعتماد على هذا النموذج في التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركة الكهرباء موضع البحث، بدلالة كل من انتهاك العقد النفسي وجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين، وهذا يؤكد ما توصل إليه (Bandura, 1986) من نتائج تشير إلى ضرورة الاعتماد على أكثر من متغير في التنبؤ بالسلوكيات الفردية الخاصة بالتهكم التنظيمي؛ نظرا لتعدد العلاقات التداخلية المؤثرة في تلك السلوكيات.

- ٢- أصبحت العلاقة بين جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين والتهكم التنظيمي أكثر أهمية، وتزداد هذه العلاقة بمقدار يعادل حجم التفاعل  $(+0,294) - (0,468) = -$  (Hair et al., 2010) مما يشير إلى أن العلاقة التفاعلية بين انتهاك العقد النفسي وجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين ساهمت في تخفيض الشعور السلبي للعاملين تجاه المنظمات محل البحث.
- ٣- **وبذلك فإن نتائج البحث:** تشير إلى وجود علاقة وساطة جزئية أو غير كاملة بين انتهاك العقد النفسي وجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين في علاقتهما بالتهكم التنظيمي.
- في ضوء ما سبق، تثبت صحة الفرض الثالث الذي ينص على: يوجد تأثير معنوي لجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين - كمتغير وسيط - في العلاقة بين اختراق العقد النفسي والتهكم التنظيمي، فارتفاع جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين في ظل وجود انتهاك للعقد النفسي سيؤدي إلى تخفيض التهكم التنظيمي، وهو ما يؤكد أهمية ارتفاع جودة العلاقات تبادلية بين القائد والمرؤوسين، فكما ارتفعت العلاقة بينهم ساهم في تخفيض التأثير السلبي لانتهاك المنظمات للعقد النفسي المبرم مع الأفراد، والذي يولد سلوكيات سلبية تجاه المنظمة التي يعمل بها كالكرهية وانعدام الثقة في كل ما يتعلق بالمنظمة، وبهذه النتيجة قد تحقق الهدف الثالث من أهداف البحث.
- ولإثراء البحث قام الباحث بالتحليل على مستوى أبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي).

#### جدول رقم (٦)

نتائج الانحدار المتدرج لاختبار أثر انتهاك العقد النفسي على أبعاد التهكم التنظيمي

Sig.	t-value	Bet	التهكم المعرفي (المتغير التابع)
الخطوة الأولى			
0.000	10.669	0.479	انتهاك العقد النفسي
0.000	-0.763	0.51-	جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين
$R^2 = 0.230$			
Sig.	t-value	Bet	التهكم العاطفي (المتغير التابع)
0.000	2.019	0.103	انتهاك العقد النفسي
0.000	-4.293	0.309 -	جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين
$R^2 = 0.011$			
Sig.	t-value	Bet	التهكم السلوكي (المتغير التابع)
0.000	-6.970	0.334 -	انتهاك العقد النفسي
0.000	-6.704	0.130 -	جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين
$R^2 = 0.113$			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من نتائج الجدول السابق:

- ١- يوجد تأثير معنوي إيجابي لانتهاك العقد النفسي على التهكم المعرفي والعاطفي، حيث وجد أن انتهاك العقد النفسي يؤثر طردياً على التهكم المعرفي والعاطفي، ويتضح ذلك من قيمة معامل الانحدار المعايير التي بلغت ٠,٤٧٩، ٠,١٠٣ عند مستوى معنوية ٠,٠١، أي أنه كلما زاد انتهاك العقد النفسي المبرم بين الأفراد والمنظمة موضع البحث زاد التهكم المعرفي والعاطفي لدى مفردات عينة البحث تجاه المنظمة محل البحث، بينما يوجد تأثير معنوي سلبي لانتهاك العقد النفسي على التهكم السلوكي.
- ٢- يوجد تأثير معنوي سلبي لجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين على أبعاد التهكم التنظيمي (المعرفي، العاطفي، السلوكي)، وهوماتوضحة قيمة معامل الانحدار (0.51 -، - 0.30، 0.32 -) على التوالي، وهذا يعني أن جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين ستقل من أبعاد التهكم التنظيمي، ولكن تأثير سلبي أقوى على التهكم المعرفي، بالمقارنة بباقي الأبعاد المكونة للتهكم التنظيمي.

جدول رقم (٧) نتائج الانحدار المتدرج لاختبار جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين كمتغير وسيط في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وأبعاد التهكم التنظيمي.

Sig.	t-value	B	التهكم المعرفي (المتغير التابع)
الخطوة الثانية			
.000	11.604	.703	انتهاك العقد النفسي
.000	-.663	0.28-	جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين
.000	-5.293	-.321	انتهاك العقد النفسي × جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين
$R^2=0.282$ R change = 0.050			
Sig.	t-value	B	التهكم العاطفي (المتغير التابع)
الخطوة الثانية			
.000	9.569	0.430	انتهاك العقد النفسي
.000	-.663	0.49-	جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين
.000	12.857	- 0.763	انتهاك العقد النفسي × جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين
$R^2=0.310$ R change = 0.229			
Sig.	t-value	B	التهكم السلوكي (المتغير التابع)
الخطوة الثانية			
.000	.009	-0.336	انتهاك العقد النفسي
.000	-6.604	0.33-	جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين
.000	-7.704	-.482	انتهاك العقد النفسي × جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين
$R^2=.232$ R change = 0.119			

يظهر من نتائج الجدول السابق:

١- ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج الكلي في حالة قياس تأثير كل من انتهاك العقد النفسي وجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين مع عدم الأخذ في الاعتبار العلاقات التفاعلية بينهما ضمن معادلة الانحدار، بالمقارنة بمعامل التفسير عند تضمين النموذج العلاقة التفاعلية بين انتهاك العقد النفسي وجودة العلاقات التبادلية، إضافة إلى تأثير كل متغير على حدة - أي أن دخول جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين كمتغير وسيط في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وأبعاد التهكم التنظيمي (المعرفي، العاطفي، السلوكي) ساهم في زيادة القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار، مما يشير إلى إمكانية الاعتماد على هذا النموذج في التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركة الكهرباء موضع البحث بدلالة كل من انتهاك العقد النفسي وجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين.

٢- أن دخول جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وأبعاد التهكم التنظيمي ساهم في زيادة الاستفادة من خصائص جودة العلاقات التبادلية وتهيئة المناخ أمامها في التقليل والحد من الانحرافات السلوكية بين العاملين داخل شركات الكهرباء، والمتمثلة في التهكم التنظيمي بأبعاده (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) بالإضافة إلى اعتقادهم في دور القائد في الوفاء بالوعود غير المكتملة في العقد النفسي القائم بين المنظمة والعامل قد يتم الوفاء بها في المستقبل، وهو ما أكد عليه (Brower .et al. 2000).

٣- وبذلك فإن نتائج البحث وبشكل خاص بعد قيام الباحث بمعرفة تأثير انتهاك العقد النفسي وجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين على أبعاد التهكم التنظيمي، مما تشير إلى وجود علاقة وساطة جزئية أو غير كاملة بين انتهاك العقد النفسي وجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين في علاقتهما بأبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي).

ثامناً: مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

١/٨ نتائج البحث النظرية:

١. اتفقت الدراسات فيما بينها على أن التهكم التنظيمي يمكن أن يسبب العديد من الأضرار للمنظمة، وبالتالي تظهر أهمية هذا المفهوم في محاولة تقليل هذا الشعور تجاه المنظمة.
٢. أظهر بعض الدراسات وجود تأثير ضعيف لانتهاك العقد النفسي وجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين، بينما أظهر البعض الآخر أن مستوى جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين له دور فعال في تخفيض مستوى إدراك الموظف لانتهاك العقد النفسي، والذي يترتب عليه سلوكيات سلبية تجاه المنظمة.
٣. ركز معظم الدراسات السابقة على التأثير السلبي لانتهاك العقد النفسي على التهكم التنظيمي دون التطرق لكيفية تقليل هذا التأثير السلبي.
٤. قلة الدراسات التي تناولت تأثير جودة العلاقات المتبادلة كمتغير وسيط تأثيري في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي وأبعاده الثلاثة (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي).



٢/٨ نتائج البحث التطبيقية:

١. **اتفقت نتائج اختبار الفرض الأول** بالبحث مع ما تم التنبؤ به، حيث أسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي إيجابي بين اختراق العقد النفسي والتهكم التنظيمي، فانتهاك العقد النفسي يؤثر طردياً على التهكم التنظيمي، ويتضح ذلك من قيمة معامل الانحدار المعايير التي بلغت 0.247، **وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من Nadim (2018, Li & Chen, 2019, et.al.)** أي أنه كلما زاد انتهاك العقد النفسي المبرم بين الأفراد والمنظمة موضع البحث زاد التهكم التنظيمي لدى مفردات عينة البحث تجاه شركة الكهرباء محل البحث، وهو ما يبرر مواقف واتجاهات وسلوكيات العاملين تجاه شركة الكهرباء التي يعملون بها، سواء في صورة التهكم المعرفي أو العاطفي أو السلوكي. كما يتفق مع ما أشار إليه كل من (Chrobot-Mason, 2003; Dean et al., 1998) إلى أن خرق العقد النفسي مؤثر هام ورئيس للتهكم التنظيمي، **وبالاعتماد على نظرية العقد النفسي**، فالتهكم التنظيمي وما يحمله من تجاوزات جسيمة تجعل العاملين ضحايا لها، وتولد لديهم مشاعر الإحباط، ومن ثم تولد مشاعر الاكتئاب والإرهاق العاطفي في العمل، مما يضر بمصالح شركة الكهرباء، نتيجة لشعور العاملين بحدوث انتهاك في العقد النفسي الناتج عن عدم التزام وعدالة شركة الكهرباء للبنود التي تشكل هيكل العقد المبرم بين طرفي العلاقة، ومن هنا فإن التهكم التنظيمي يعتبر أحد محددات العقد النفسي، ومن هنا **تم قبول الفرض الأول.**

٢. **اتفقت نتائج اختبار الفرض الثاني** بالبحث مع ما تم التنبؤ به، حيث أسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي سلبي بين جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين والتهكم التنظيمي، فجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين تؤثر عكسياً على التهكم التنظيمي، وهذا ما توضحه قيمة معامل الانحدار، والتي بلغت  $\beta = -0.121$ ، وهذا يعني أن جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين ستقلل من التهكم التنظيمي بمقدار  $B = -0.121$ ، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (Özyer & Mumcu, 2019) (Çorbacı, et, al, 2016) (Bayram, et. al., 2016) والتي توصلت إلى وجود تأثير سلبي لجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين على التهكم التنظيمي، كما **تختلف مع نتائج دراسة كل من (Kunze & Phillips, 2011) (Qian & Jian., 2020)** (2011) بعدم وجود علاقة بين العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين والتهكم التنظيمي. **وقد يرجع اختلاف النتائج إلى وجود تأثير لبيئة الأعمال في الولايات المتحدة، والتي أشارت إلى عدم وجود علاقة، بالإضافة إلى اختلاف إدراك العاملين والشركات للتهكم التنظيمي العاملين، ففي شركة الكهرباء محل البحث، يعتبر التهكم التنظيمي في أولى مراحل التهكم، وهي مرحلة المهد (التهكم المعرفي)، وبالتالي سيكون من السهل على شركة الكهرباء محل البحث السيطرة بسهولة عليه، من خلال وجود مناخ إيجابي في العمل يسمح للعاملين بشركة الكهرباء بالتفاعل مع القائد بسهولة وإيجابية؛ لما له من دور فعال ورئيسي في تراجع التهكم لدى العاملين، ومن هنا تم قبول الفرض الثاني.**

٣. **اتفقت نتائج اختبار الفرض الثالث** بالبحث مع ما تم التنبؤ به في البحث، حيث أسفرت النتائج عن حاصل تفاعل اختراق العقد النفسي وجودة العلاقات التبادلية يؤثران على التهكم

التنظيمي بمقدار - ٠,٠٤٦٨، وهذا يعني أن ارتفاع العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين وزيادة انتهاك العقد النفسي يؤدي إلى انخفاض التهكم التنظيمي، كما أوضح أن التفاعل بينهم أدى إلى زيادة في تفسير متغير التهكم التنظيمي بمقدار ٨%، وهذا يثبت صحة **الفرض الثالث**، والذي ينص على أن جودة العلاقات المتبادلة - كمتغير وسيط - تؤثر تأثيراً معنوياً في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي، فارتفاع جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين في ظل وجود انتهاك العقد النفسي سيؤدي إلى تخفيض التهكم التنظيمي وهو ما يتفق مع نتائج دراسة كل من (Katrinli, et. al. 2011) (Restubog, et. al., 2005) بوجود دور لجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين في تخفيض الآثار المترتبة على انتهاك العقد النفسي وهو ما يشير إلى أهمية قيام القادة بإقامة علاقة جيدة مع المرؤوسين، ومن هنا تم قبول الفرض الثالث.

٤. أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن أكثر أبعاد جودة العلاقات التبادلية استخداماً في المجتمع محل التطبيق هو المساهمة، وذلك بمتوسط ٣,٧ وهو ما يدل على استعداد مجتمع البحث لتحمل المسؤوليات ومهام العمل التي تكون خارج الوصف الوظيفي أو عقود العمل الرسمية، مقابل توفير القائد الموارد اللازمة لإتمام المهام، وأن أكثر أنواع التهكم التنظيمي وجوداً في المجتمع محل التطبيق هو **البعد المعرفي** بالمقارنة بالأبعاد الأخرى، على الرغم من أنه سجل بمتوسط مرجح (٢,٨) وهو أقل من المتوسط، وربما يرجع ذلك إلى عدم رغبة العاملين في عدم إظهار المشاعر وردود الفعل العاطفية من العاملين المتهمين تجاه شركة الكهرباء والتي تظهر في الشعور بالكراهية والسخط تجاه شركة الكهرباء، بالإضافة إلى عدم رغبة العاملين بعمل ردود أفعال تجاه شركة الكهرباء كانتقاد ممارسات وسياسات شركة الكهرباء أمام الآخرين، بينما يشير ارتفاع بعد التهكم المعرفي بالمقارنة بباقي الأبعاد إلى اعتباره جهاز إنذار للشركات موضع البحث ببداية ظهور مظاهر التهكم لدى الأفراد وهو في مرحلة المهد، والذي يعني إدراك العاملين لعدم نزاهة ومصداقية شركة الكهرباء محل البحث.

٥. وفيما يتعلق بنتائج التحليل الإحصائي على مستوى أبعاد التهكم التنظيمي:

أ- يوجد تأثير معنوي إيجابي لانتهاك العقد النفسي على أبعاد التهكم التنظيمي، حيث وجد أن انتهاك العقد النفسي يؤثر طردياً على التهكم المعرفي والعاطفي، ويتضح ذلك من قيمة معامل الانحدار المعايير التي بلغت ٠,٤٧٩ عند مستوى معنوية ٠,٠١، أي أنه كلما زاد انتهاك العقد النفسي المبرم بين الأفراد والمنظمة موضع البحث زاد التهكم المعرفي لدى مفردات عينة البحث تجاه المنظمة محل البحث، وهو ما يبرر تولد خبرات ومعارف بداخل العاملين، بالإضافة إلى انخفاض تأثير انتهاك العقد النفسي على التهكم المعرفي بمقدار ٠,١٠٣، ويرجع السبب في ذلك إلى حرص العاملين في شركة الكهرباء في عدم ظهور مشاعر سلبية بشكل مبالغ فيه كالاقتدار والاشمئزاز تجاه شركة الكهرباء؛ نتيجة لانتهاك العقد النفسي في الشركة، بينما يوجد تأثير معنوي سلبي لانتهاك العقد النفسي على التهكم السلوكي، وهو ما يظهر عدم الرغبة في إظهار سلوكيات سلبية أمام الآخرين.

ب- يوجد تأثير معنوي سلبي لجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين على أبعاد التهكم التنظيمي (المعرفي، العاطفي، السلوكي)، وهو ما توضحه قيمة معامل الانحدار (- ٠,٥١ - ٠,٣٠ - ٠,٣٢) على التوالي، وهذا يعني أن جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين ستقل من أبعاد التهكم التنظيمي، ولكن تأثير سلبي أقوى على التهكم المعرفي، بالمقارنة بباقي الأبعاد المكونة للتهكم التنظيمي، وهو ما يوضح دور وأهمية القائد في إقامة علاقات جيدة مع المرؤوسين وتوفير مناخ عمل مناسب سيساهم في تخفيض الموقف والاتجاهات السلبية التي يتبناها العاملون تجاه المنظمة التي يعملون بها.

ج- علاقة وساطة جزئية أو غير كاملة بين انتهاك العقد النفسي وجودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين في علاقتهما بأبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي)، ويرجع السبب إلى أن دخول جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وأبعاد التهكم التنظيمي ساهم في زيادة الاستفادة من خصائص جودة العلاقات التبادلية، وتهيئة المناخ أمامها في التقليل والحد من الانحرافات السلوكية بين العاملين داخل شركات الكهرباء، والمتمثلة في التهكم التنظيمي بأبعاده (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) بالإضافة إلى اعتقادهم في دور القائد في الوفاء بالوعد غير المكتملة في العقد النفسي القائم بين المنظمة والعامل قد يتم الوفاء بها في المستقبل، وهو ما أكد عليه (Brower .et al 2000).

٦. وأخيراً، أشارت نتائج البحث إلى أن الأخذ بمقومات القيادة التبادلية بين القائد والمرؤوسين قد ساهم بدرجة كبيرة في التقليل من انتشار الاتجاهات والمواقف السلبية تجاه المنظمة، فقد ساهم حدوث انتهاك العقد النفسي في انتشار العديد من التهكم التنظيمي، وقد تأثر التهكم المعرفي بدرجة أكبر من التهكم العاطفي، وقد برر الباحث سبب ذلك، فعدم رغبة العاملين في إظهار مشاعرهم السلبية كالاحتقار والاشمئزاز أمام إدارة الشركة، بينما لم يؤثر انتهاك العقد النفسي بالإيجاب على التهكم السلوكي، وقد يرى الباحث أن أسباب ذلك قد ترجع إلى:

- أ- الخوف من إدارة الشركة من القيام بالتصرفات السلبية كالتحدث أمام الآخرين حفاظاً على وظيفته.
- ب- اعتقاده في قيام إدارة الشركة في وقت لاحق بالوفاء بهذه الوعود والالتزامات كما أوضح (Brower .et al 2000).

تاسعا: توصيات البحث:

جدول رقم (٧) خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة مجال التطبيق

المسئول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
التنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب انتباه إدارة شركة الكهرباء عند تقديم الوعود أثناء مرحلة التوظيف، لأنها المرحلة التي يتشكل فيها العقد النفسي المبرم بين شركة الكهرباء والعمالين.</li> <li>السعي الدائم لإدارة شركة الكهرباء بتقديم كافة المعلومات الحقيقية عن الشركة للمرشح المرغوب للتوظيف، بالإضافة إلى محاولة الشركة بعمل اختبارات نفسية للموظف المرغوب بهدف معرفة مستوى العقد النفسي لديه قبل إجراء عمليات التوظيف للتعرف عليها؛ بهدف تصحيح أي معلومات خاطئة لديه، تجنب لحدوث اختراق للعقد النفسي لدي العمالين.</li> <li>قيام شركة الكهرباء بعقد دورات تدريبية لإمام العمالين بكافة القوانين الخاصة بنظم العمل، حتى يكونوا على علم بشكل مستمر بما لهم من حقوق وما عليهم من التزامات.</li> <li>المتابعة بشكل مستمر لمدى التزام إدارة شركة الكهرباء بالعقد النفسي؛ بهدف تجنب أي رد فعل قاس من العمالين ناجم من حدوث اختراق للعقد النفسي.</li> </ul>	يجب على إدارة شركات الكهرباء إدارة العقد النفسي بشكل فعال.
التنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى	<ul style="list-style-type: none"> <li>قيام إدارة شركة الكهرباء بتحفيز كافة العمالين بالقطاع للمشاركة بشكل فعال في اتخاذ كافة القرارات، مما يساهم بدوره في تعزيز وتحسين شعور العمالين بداخل شركة الكهرباء بقيمتهم وأهميتهم.</li> <li>قيام إدارة شركة الكهرباء بوضع نظام تعويضات مناسب بالإضافة إلى نظام مكافآت عادل لكافة العمالين.</li> <li>توفير إدارة شركة الكهرباء نظام اتصالات فعال ذي اتجاهين بداخل الشركة يسمح بتقديم وجهات نظر العمالين للإدارة العليا والتعرف على ردود فعل الإدارة العليا تجاه هذه الردود (التغذية العكسية).</li> <li>تقديم إدارة شركة الكهرباء لكافة الدعم، سواء في صورة مادية أو معنوية لإظهار التقدير الكافي لكافة جهود العمالين التي يقدمونها.</li> <li>اهتمام إدارة شركة الكهرباء بتحسين العلاقات مع العمالين خارج نطاق العمل.</li> </ul>	اهتمام إدارة شركات الكهرباء بتوجيه مزيد من الاهتمام نحو تحسين مستوى جودة العلاقات التبادلية بين القائمين والمرؤوسين
إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى مع وجود دور للإدارة العليا واضح في هذا اللقاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة وتحسين وعي العمالين لظاهرة التهكم وبالأخص أن شركة الكهرباء تعتبر في مرحلة المهة للتهكم (التهكم المعرفي) في محاولة منها لكيفية التخلص منها بداخل الشركة من خلال <u>عقد إدارة شركة الكهرباء لعدة لقاءات دورية مع العمالين.</u></li> <li>تخفيض شعور العمالين بالكهرباء بالتهكم من خلال العمل على توفير بيئة عمل مناسبة في قطاع الكهرباء.</li> </ul>	تخفيض شعور العمالين بشركة الكهرباء بالتهكم التنظيمي

وبهذه التوصيات يكون قد تحقق الهدف الأخير من أهداف البحث.

### عاشرا: نطاق وحدود البحث:

- ١- اقتصر البحث على دراسة الآثار المترتبة على انتهاك العقد النفسي، والمتمثل في التهكم التنظيمي، مع دراسة الأساليب التي يمكن من خلالها تخفيض هذه التأثيرات السلبية كوجود دور لجودة العلاقات التبادلية كمتغير وسيط.
- ٢- تم التطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر والشركات التابعة لها دون غيرها من الشركات والهيئات التابعة لقطاع الكهرباء والطاقة المتجددة.
- ٣- تم إجراء البحث من وجهة نظر العاملين وليس رؤسائهم؛ وذلك استجابة لطبيعة وأهداف البحث الحالي.

### الحادي عشر: الدراسات المستقبلية:

١. تغيير مجال التطبيق ليشمل قطاعات أخرى مثل الجامعات، البنوك أو قطاع المستشفيات، وبالأخص في القطاعات التي يدرك العاملون بها وجود ارتفاع في مستوى انتهاك في العقد النفسي، لمحاولة التعرف مرة أخرى على تأثير انتهاك العقد النفسي على التهكم السلوكي بشكل خاص.
٢. محاولة التعرف على تأثيرات المتغيرات الديموجرافية في النموذج هل سيختلف إدراك العاملين لانتهاك العقد النفسي وفقا للنوع والسن والعمر الوظيفي.
٣. تطبيق هذا النموذج على مجتمعات أخرى مشابهة لمجتمع البحث الحالي للتأكد من وجود إمكانية لتعميم النتائج.
٤. دراسة محددات أخرى لانتهاك العقد النفسي بين شركة الكهرباء والعاملين.
٥. محاولة دراسة تأثير أبعاد جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين في طبيعة العلاقة بين انتهاك العقد النفسي وأبعاد التهكم التنظيمي، للتعرف بشكل أفضل تأثير كل بعد من أبعاد جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين.
٦. يقترح إعادة النظر في متغيرات هذا البحث ليشمل دراسة متغيرات وسيطه تفاعلية أخرى بخلاف العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين، كما يمكن أن يحتوي البحث على مجموعة جديدة من المتغيرات التابعة بخلاف التهكم التنظيمي مثل الانسحاب النفسي من العمل والاعتراب في مكان العمل، والانخراط الوظيفي.

### المراجع

#### أولا: المراجع العربية:

١. إسماعيل، عمار فتحي (٢٠١٥) دور القيادة الأصلية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلاء بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد - كلية تجارة.
٢. حسانين، أسامة أحمد، (٢٠١٣)، خرق العقد النفسي ومدركات السلوك السياسي كمحدد بين التهكم التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية - دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج العدد الأول يونية المجلد السابع والعشرون ص ٧٣-١١١.

٣. حسانين، أسامة & عبد الحميد، ممدوح (٢٠١٩) "انتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والسلوك الابتكاري للعاملين – دراسة ميدانية" *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد ٣ (٥٠)*.
٤. حسن، ميرفت حسين (٢٠١٥) "خرق العقد النفسي كوسيط في العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي: دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب العامة المصرية، *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية تجارة جامعة بورسعيد*.
٥. الرميدي، بسام (٢٠١٩) "أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية"، *مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٣(١)، ٣٤٠-٣٥٧*.
٦. عطا الله، عبيد عثمان (٢٠١٧) "أثر مقدمات العقد النفسي على السلوكيات الخضراء" *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد ١ (٤٧)*.
٧. العطوي، عامر حسين، (٢٠١٢)، "تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معامل أسمنت المثني، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٤، جامعة القادسية، الأردن*.
٨. مصطفى، ياسمين مصطفى موسى (٢٠١٨)، "تأثير كل من إدارة الانطباع وعلاقة الرئيس بالمرؤوس على عدالة تقييم الأداء: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abraham, R.(2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(3), 269.
2. Ahmed, I., Ismail, W. K. W., & Amin, S. M. (2014). Employee's reciprocation of organizational support and leader-member exchange. *Management Research Review*.
3. Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human relations*, 49(11), 1395-1418.
4. Arabacı, I. B. (2010). The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2802-2811.
5. Arslan, T. E. (2012). Cynicism and organizational cynicism trends of academicians at Suleyman Demirel University Faculty of Economics and Administrative Sciences. *Dogus University Journal*, 13(1), 12-27.

6. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
7. Bashir, S., & Nasir, M. (2013). Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: A study of hospitality industry in Pakistan. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 61-65.
8. Bayram, A., Biçkes, M. D., Karaca, M., & Çak, Ç. (2016). The role of mediation of the organizational cynicism the relationship between leader-member exchange and job performance: an examination on the elementary teachers of public personnel in Central Anatolia Region. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(12), 105-113.
9. Bhal, K. T., & Ansari, M. A. (1996). Measuring quality of interaction between leaders and members. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(11), 945-972.
10. Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999, May). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *In Eastern Academy of Management Proceedings* (Vol. 2, pp. 150-153).
11. Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
12. Chen, T. J., & Wu, C. M. (2017). Improving the turnover intention of tourist hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
13. Chrobot- Mason, D. L. (2003). Keeping the promise. *Journal of Managerial Psychology*.
14. Collins, M. D. (2010). The effect of psychological contract fulfillment on manager turnover intentions and its role as a mediator in a casual, limited-service restaurant environment. *International journal of hospitality management*, 29(4), 736-742.
15. Çorbacı, A., Kaptangil, K., Çetin, H., & Çalışkan, C. (2016, May). The Effect of Leader-Member Exchange (LMX) On Organizational Cynicism: A Case Study of Hotel Enterprises in Turkey. *In International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Conference* (p. 148).

16. Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International journal of management reviews*, 8(2), 113-129.
17. Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
18. Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
19. Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
20. Erdogdu, M. (2018). Effect of Organizational Justice Behaviors on Organizational Silence and Cynicism: A Research on Academics from Schools of Physical Education and Sports. *Universal Journal of Educational Research*, 6(4), 733-741.
21. Evans, W. R., Davis, W. D., & Neely, A. (2021). The Role of Organizational Cynicism and Conscientiousness in the Relationship between Ethical Leadership and Deviance. *Journal of Managerial Issues*, 33(1).
22. Evans, W. R., Davis, W. D., & Neely, A. (2021). The Role of Organizational Cynicism and Conscientiousness in the Relationship between Ethical Leadership and Deviance. *Journal of Managerial Issues*, 33(1).
23. Gkorezis, P., Georgiou, L., & Theodorou, M. (2018). High-performance work practices and nurses' intention to leave: the mediating role of organizational cynicism and the moderating role of human resource management-related educational background. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 465-484.
24. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, *Leadership Quarterly* 6:2 (1995), pp. 219-247.
25. Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European business review*.



26. Huang, Y. H., He, Y., Lee, J., & Hu, C. (2021). Key drivers of trucking safety climate from the perspective of leader-member exchange: Bayesian network predictive modeling approach. **Accident Analysis & Prevention, 150, 105850.**
27. Hussain, A., & Anwar, B. (2020). The Mediating Effect of Leader-Member Exchange on the Relationship between Psychological Contract Breach and Employees Responses, **Pakistan Social Sciences Review.**
28. James, M. S. (2005). Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems, [http://purl.flvc.org/fsu/fd/FSU\\_migr\\_etd-3639](http://purl.flvc.org/fsu/fd/FSU_migr_etd-3639).
29. Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. **Frontiers in Psychology, 8, 732.**
30. Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G., & Cangarli, B. G. (2011). The moderating role of leader-member exchange in the relationship between psychological contract violation and organizational citizenship behavior. **African Journal of Business Management, 5(1), 1-6.**
31. Kunze, M., & Phillips, J. (2011). The influence of employee affect on leader-member exchange and perceptions of psychological contract violation. **International Journal of Management and Marketing Research, 4(2), 1-23.**
32. Li, S., & Chen, Y. (2018). The relationship between psychological contract breach and employees' counterproductive work behaviors: the mediating effect of organizational cynicism and work alienation. **Frontiers in Psychology, 9, 1273.**
33. Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. **Journal of management, 24(1), 43-72.**
34. Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2020). Leader-Member Exchange (LMX) and innovation: A test of competing hypotheses. **Creativity and Innovation Management, 29(3), 495-511.**
35. 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.**

36. Nadim, M., Fatima, S., Aroos, S., & Hafeez, M. H. (2019). Breach of Psychological Contract and Job Involvement: Does Organizational Cynicism Mediates the Relationship. *Journal of Managerial Sciences*, 13(3).
37. Naus, F., Van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human relations*, 60(5), 683-718.
38. Özyer, K., & Mumcu, A. (2019). The Mediator Effect of Leader-Member Exchange on the Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational Climate. In *7th International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship: Embracing Diversity in Organisations. April 5th-6th, 2019, Dubrovnik, Croatia* (pp. 128-135). Zagreb: Governance Research and Development Centre (CIRU).
39. Polatcan, M., & Titrek, O. (2014). The relationship between leadership behaviors of school principals and their organizational cynicism attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 1291-1303.
40. Qian, Y., & Jian, G. (2020). Ethical leadership and organizational cynicism: the mediating role of leader-member exchange and organizational identification. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 207-226.
41. Restubog, S. L. D., Bordia, P., Krebs, S. A., & Tang, R. L. (2005, August). THE ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE IN THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH--SUBORDINATES' PERFORMANCE RELATIONSHIP. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2005, No. 1, pp. 11-16). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
42. Restubog, S. L. D., Bordia, P., Tang, R. L., & Krebs, S. A. (2010). Investigating the moderating effects of leader-member exchange in the psychological contract breach-employee performance relationship: A test of two competing perspectives. *British Journal of Management*, 21(2), 422-437.
43. Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 525-546.

44. Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. **Leadership Quarterly**, 10, 63-113.
45. Schriesheim, C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A., & Tepper, B. J. (1992). Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organizations. **Educational and Psychological measurement**, 52(1), 135-147.
46. Sharoni, G., Shkoler, O., & Tziner, A. (2015). Job engagement: antecedents and outcomes. **Journal of Organizational Psychology**, 15(1).
47. Suazo, M. M., Turnley, W. H., & Mai-Dalton, R. R. (2008). Characteristics of the supervisor-subordinate relationship as predictors of psychological contract breach. **Journal of Managerial Issues**, 295-312.
48. Thompson, S. K. (2012). Simple random sampling. **Sampling**, 9-37.
49. Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. **Journal of Applied Psychology**, 93(6), 1195.
50. Vatankhah, S. (2021). Dose safety motivation mediate the effect of psychological contract of safety on flight attendants' safety performance outcomes?: A social exchange perspective. **Journal of Air Transport Management**, 90, 101945.
51. Volpe, R. L., Mohammed, S., Hopkins, M., Shapiro, D., & Dellasega, C. (2014). The negative impact of organizational cynicism on physicians and nurses. **The health care manager**, 33(4), 276.
52. Walker, A. (2013). Outcomes associated with breach and fulfillment of the psychological contract of safety. **Journal of safety research**, 47, 31-37.
53. Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. **Academy of management Journal**, 48(3), 420-432.
54. Yang, C., Chen, Y., Roy, X. Z., & Mattila, A. S. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract

- violation, organizational cynicism, and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102591.
55. Yıldız, S., & Şaylıkay, M. (2014). The effect of organisational cynicism on alienation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 622-627.
56. Nazir, T., Ungku, U. N. B., Nawab, S., & Shah, S. F. H. (2016). Mediating role of organizational cynicism in relationship between role stressors and turnover intention: evidence from healthcare sector of Pakistan. *International review of management and marketing*, 6(2).

**The Leader –Member Exchange (LMX) as a moderator  
Variable in The Relationship between psychological contract  
violations and Organizational cynicism Electricity and  
Renewable Energy in Egypt**

**Dr. Heba Ahmed Mohamed Farrag**  
*Lecturer of business Administration*  
*Faculty of Commerce – Cairo University*  
[heba.farrag@foc.cu.edu.eg](mailto:heba.farrag@foc.cu.edu.eg)

**Abstract:**

The purpose of this research is to investigate how psychological contract violations and Leader –Member Exchange explain Organizational cynicism. This study also aims to examine the Leader member exchange as a moderator the effect of the psychological contract violations and Organizational cynicism. Primary data was collected from a sample consisting of 374 employees working in Electricity and Renewable Energy in Egypt. The findings of the research revealed that the leader member exchange moderating the effect of psychological contract violations on Organizational cynicism.

**Keywords:**

Leader member exchange (LMX), Psychological Contract Violations Organizational cynicism, Structural equation modeling, Electricity and Renewable Energy in Egypt