

قياس أثر مشاركة معلومات التغيير على اتجاهات العاملين تجاه التغيير ونوايا ترك العمل : في ظل توسط دور الوفاء بالعقد النفسي والثقة والالتزام

د. حمادة فوزي ثابت أبو زيد

أستاذ مساعد بقسم إدارة الاعمال

بكلية التجارة جامعة بنها

المخلص :

يهدف البحث بشكل رئيسي إلى تحديد أثر مشاركة المعلومات الجيدة المتعلقة بالتغيير على اتجاهات ومواقف العاملين تجاه التغيير في ظل توسط عدداً من السوابق المتعلقة بالتغيير (الثقة ، والوفاء بالعقد النفسي، والالتزام التنظيمي) ، وتأثير ذلك على نوايا ترك العمل ، تم التطبيق على شركات التكنولوجيا المتقدمة ، حيث تم التواصل مع (٣٧) شركة بعينة بلغت (٤٨٥) مفردة من المديرين والمرووسين ، وتم استرداد ٣٤٨ استمارة صحيحة بنسبة بلغت ٧١.٧% ، وباستخدام عدداً من الأساليب الإحصائية في برنامج (AMOS,19) حيث أظهرت النتائج جودة وملائمة المتغيرات بالنموذج ، كما أشارت النتائج إلى ايجابية العلاقة بين سوابق التغيير (الالتزام التنظيمي ، والوفاء بالعقد النفسي) واتجاهات العاملين نحو التغيير ، كما أظهرت أن معلومات التغيير ترتبط ايجابياً بالوفاء بالعقد النفسي فقط ولم تظهر أية دلالة احصائية لتأثيرها على الالتزام ، والثقة ، كما أن معلومات التغيير ترتبط ايجابياً بتلك الاتجاهات ، كما أظهرت أن معلومات التغيير ترتبط سلبياً بنوايا ترك العمل ، في حين لم تظهر أية دلالة احصائية لاتجاهات العاملين نحو التغيير على نوايا ترك العمل .

الكلمات الدالة بالبحث

معلومات التغيير ، اتجاهات العاملين ، نوايا ترك العمل ،الوفاء بالعقد النفسي ، الثقة ،الالتزام التنظيمي ، التغيير التنظيمي ، البعد العاطفي ، البعد السلوكي، البعد الإداري.

Abstract:

this study determines how Quality of change information influences employees' attitude towards organizational change and turnover intention . Additionally , the role of commitment information and attitude towards change is assessed, the research design include (378) companies were interviewed with a sample of (485) managers and subordinates, and 348 valid forms were retrieved at 71.7%, using a number of statistical methods in the AMOS program. The results showed that change information was positively related to psychological contract fulfillment and attitude towards change. Commitment and psychological Contract fulfillment were positively related to attitude towards change and negatively to turnover intention. Contrary to what was expected , trust didn't influence attitude towards change but was negatively related to turnover intention the study show a model that can help managers to foster positive affective , behavioral, and cognitive responses to change to reduce employee turnover .fulfilling employees' psychological contracts and engagement is important in this respect .

Keywords

Change information , Attitude towards Change, Turnover Intention, Commitment , psychological contract , trust, affective, behavioral, and cognitive responses

المقدمة :

إن ما تشهده الفترة الأخيرة من تحولات ضخمة ومحورية في كافة الأعمال والوظائف داخل المنظمات ، والتي ربما تظهر في التعامل مع الكم الهائل من البيانات والمعلومات عن العملاء والمستهلكين ، وعمليات التصنيع الذكي والذكاء الصناعي ، وكذلك التقدم في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والقدرات الفائقة للتطبيقات الحديثة الممكن استخدامها سواء على الحاسب الشخصي أو الهاتف المتنقل بما ساهم في العمل على سرعة تحول المنظمات وإحداث تغييرات جوهرية في هيكل الوظائف المتاحة أو إلغاء بعضها بالمنظمات (Cascio,et al.,2016) وذلك نتيجة التغيير في طبيعة أو طريقة أداء تلك الوظائف سواء من حيث الكم أو النوع .

كذلك ساهمت تلك التطورات التكنولوجية في إحداث تغييرات سريعة ومنتالية داخل بيئة أعمال المنظمات ، فالتغييرات في سلوكيات وتوقعات العاملين ، والعملاء ، وكافة الأطراف المستفيدة والرئيسية في الأسواق أدت إلى إحداث منافسة شديدة في الأسواق (Pluta, A. & Rudawska, A., 2016) . ولكي تبقى المنظمات في السياق التنافسي فإن عليها إتباع استراتيجيات التغيير الإستباقي والتكيفي ، والقيام بعمليات التغيير بشكل مستمر ليصبح عادة أو قاعدة مستمرة في المنظمة ، كما أن التغيير التنظيمي يصبح حاجة ملحة للمنظمات في ظل زيادة احتياجات موظفيها عن الموارد المتاحة أو لمواجهة العديد من الأزمات أو التغيرات البيئية الملحة والتي ربما يتم مقابقتها برد فعل سلبي من العاملين (Johnson,2016) .

وهنا يظهر دور اتجاهات وسلوكيات العاملين التي يمكن أن تصنع الفارق لتحقيق النجاح المطلوب للتغيير (Bartunek et al.,2006) لذلك يحتاج القادة أو القائمين بتبني فلسفة التغيير إلى إدراك العواقب المترتبة على تكرار التغييرات التنظيمية والتي تتعلق بعلاقات العمل. وبالرغم من تعدد مداخل إدارة التغيير التي قدمت في العقود الأخيرة لكنها لم تحقق النجاح المطلوب إلا في أضيق الحدود (Dietz et al.,2013) وبشكل أكثر عمقا تظهر حاجة المنظمات إلى ردود فعل إيجابية من العاملين تجاه عملية التغيير التنظيمي .

التغيير التنظيمي الناجح يعتمد على زيادة دافعية وحماس العاملين تجاه التغييرات المقترحة أكثر من فكرة التغلب على مقاومة العاملين لهذا التغيير . لذلك ركزت معظم الأبحاث على عملية تنفيذ التغيير (Oreg et al.,2011) واهتمت بدراسة السوابق المتعلقة بعملية التغيير مثال : الدعم الإداري للتغيير ، جدارة التغيير ، ومشاركة العاملين . ولذلك قد لا يُعد من السهل خلق استجابات ايجابية للعاملين تجاه التغيير بمجرد إرسال رسالة عن آليات التغيير أو حوكمة الهياكل التنظيمية ، وكما أشار (Dietz et al.,2013) أن السبب الرئيسي للفشل الاستراتيجي هو نقص التماسك والإتساق. كما أشار (Bouckennooghe et al., 2009) أن مناخ التغيير يُعد من العناصر الداخلية ويظهر في مفاهيم عدة مثل الثقة ، والالتزام ، والثقافة التنظيمية السائدة ، الخصائص العامة للتنظيم التي تفضي إلى حتمية التغيير وتشير إلى إدراك العاملين للظروف الداخلية التي تتطلب ضرورة إحداث التغيير . وتناولت بعض الدراسات الحديثة أهمية المناخ التنظيمي الداخلي لنجاح عملية التغيير ومنها (Van den Heuvel et al.,2016) والتي أشارت إلى ان عملية التغيير تواجه ردود أفعال سلبية من العاملين تجاه التغيير والتي ربما تحدث نتيجة العلاقة السلبية بين المنظمة والعاملين في حالات تدني درجات الثقة المتبادلة ، وعدم تنفيذ العقد النفسي .

و تقدم التغييرات التنظيمية فرصة لتقوية علاقات العمل على الرغم من احتوائها على درجة عالية من المخاطرة وعدم اليقين حول اعادة التوازن في العلاقة بين العاملين والمنظمة في ظل القيام بالتغيير . وهنا يظهر دور الاقناع في أوقات التغيير والذي يعتمد على المساومات الضمنية والصفقات غير الملزمة والتي تظهر مستوى الثقة المتبادل بين الأطراف ، وبالتالي فإن الوفاء بالوعود في أوقات التغيير يمكن أن يساعد في تدعيم الثقة ويقوي من سلوكيات المشاركة بين المنظمة والعاملين (Oreg et al.,2011) لذلك يتم التركيز على مفاهيم المشاركة ، والوفاء بالعقد النفسي ، والثقة كعناصر هامة للتنظيم الداخلي الذي يحدث فيه التغيير التنظيمي .

كما أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية تفسير استجابات العاملين للتغيير ومنها (Devos, Buelens ,2007) إلى أنه عندما تتميز علاقات العمل بمستويات

عالية من المشاركة والثقة المتبادلة فإن الموظفين يكونوا أكثر إنفتاحاً على عمليات التغيير التنظيمي . وعلى العكس فإن القادة التنظيميين الذين لديهم سجل من خروقات العقد النفسي فإن مستويات الثقة سوف تتدنى إلى أقل مستوى بما يتسبب في شك الموظفين فيما يتعلق بحسن النية من القيام بعمليات التغيير أو إعادة البناء . وكما حدد (Van den Heuvel et al.,2016) أن هناك جدال بين تقييم العاملين للتنظيم الداخلي من حيث (الالتزام التنظيمي ، والوفاء بالعقد النفسي ، والثقة) وتقييمهم للتغيير التنظيمي نفسه . وتظهر هنا أهمية المعلومات المرتبطة بالتغيير لتكون شرطاً أساسياً للاستجابات البناءة للتغيير التنظيمي ويجب أن تكون تلك المعلومات مفيدة ، وفي الوقت المناسب ، وكافية ، فإن عدم كفاية الاتصال الفعال بين المنظمة والعاملين يمثل أحد أسباب فشل التغيير التنظيمي والتي تتعلق برؤية المنظمة تجاه التغيير . ومع ذلك فالتقييم الايجابي للتغيير ربما لا يؤدي حتماً إلى ردود فعل ايجابية من العاملين للتغيير حيث تتداخل معه متغيرات الثقة ، المشاركة ، والوفاء بالعقد النفسي . وهنا تهتم الدراسة الحالية بتحديد أثر المعلومات المتعلقة بالتغيير على مواقف واتجاهات العاملين نحو التغيير ، ومدى توسط الوفاء بالعقد النفسي ، والثقة والالتزام التنظيمي لهذه العلاقة و تأثير ذلك على نية العاملين لترك العمل.

الدراسات السابقة

١- دراسة (E.Serra Yurtkorn et al.,2018)

هدفت الدراسة إلى قياس أدوار الوساطة للثقة في القائد والمناخ الأخلاقي على العلاقات بين القيادة الاخلاقية ، والعدالة التنظيمية ، ونية ترك العمل ، وبعبارة بلغت ٧٥٠ مفردة من البنوك الخاصة تم استجابة ٥٧١ مفردة بنسبة بلغت ٧٦.١٣% ، وبعبارة بلغت ٧٥٠ مفردة من البنوك العامة تم استجابة ٥٣٥ مفردة منها بنسبة بلغت ٧١.٣% ، وباستخدام نموذج المعادلة الهيكلية توصلت الدراسة إلى إنه يمكن تخفيض نوايا ترك العمل من خلال زيادة مستويات الثقة في المناخ الأخلاقي والقائد ، كما وجد أن الثقة في القائد والمناخ الأخلاقي لها تأثيرات وسيطة جزئية بين العدالة

التوزيعية ومعدل دوران العمل ، و أن العدالة الاجرائية لا تؤثر على نوايا ترك العمل ، و أشارت النتائج إلى تكافئ النتائج بين عينة البنوك العامة والخاصة .

٢- دراسة (Ifzal A. and Mueen Aizaz Z.,2018)

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الوفاء بالعقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك للعاملين ، وبعينة بلغت ٤١٨ موظفاً ، ١٠٥ مشرفاً بالتطبيق على الفنادق فئة خمسة واربعة نجوم في باكستان ، حيث اوضحت النتائج أن الوفاء بالعقد النفسي له تأثير ايجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، والدعم التنظيمي المدرك ، وكان للدعم التنظيمي المدرك الدور الوسيط جزئياً في العلاقة السابقة ، وبالتالي تم التحقق من صحة آلية توسط الدعم التنظيمي المدرك من العاملين بما يقدم امتداداً إضافياً لمكونات العقد النفسي

٣- دراسة (Georg K.A.et al., 2018)

هدفت الدراسة إلى اختبار دور العقد النفسي على السلوك التنظيمي حيث طبقت الدراسة على العاملين بالجامعات في غانا، وبعينة بلغت ٢١٥ مفردة شملت ٦٥ مفردة من أعضاء هيئة التدريس ، ١٥٠ مفردة من العاملين في الهيكل الإداري ، و تم استرداد ٢١ استمارة من أعضاء هيئة التدريس ، ٥٠ استمارة من الإداريين وذلك اعتماداً على عينة طبقية ، وأظهرت النتائج أن الالتزام بين صاحب العمل والموظفين يعتمد على التوقعات بين الطرفين ، حيث اشارت الدراسة إلى أن غالبية الموظفين سوف يتركون المنظمة إذا لم يتم الوفاء بتوقعاتهم ، وكما أوصت الدراسة بأنه إلى جانب شروط العقد المكتوب يجب على الموظفين التصرف بشكل مناسب حتى يحصلوا على الأفضل من الإدارة .

٤- دراسة (Ade I. Anggraen et al., 2017)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير دور العقد النفسي والدعم التنظيمي على التزام العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مالكي الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم من الشباب رواد الأعمال ، تم أخذ عينة بلغت ١٥٠ مفردة من رواد الأعمال بالشركات في إندونيسيا ، وباستخدام نموذج المعادلة الهيكلية أظهرت النتائج أن

سلوكيات المواطنة للموظف تتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي حيث يتم تشكيل الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال قدرة أصحاب الأعمال على فهم إحتياجات وتوقعات الموظفين فيما يتعلق بفرص التطوير الذاتي ، وبيئة العمل الممتعة ، وتحديات العمل .

٥- دراسة (Mareike Reimann and Jakob G.,2017)

هدفت الدراسة إلى البحث في أثار عدم الوفاء بالعقد النفسي على الصحة العقلية والبدنية للعاملين والتي تمت على مرحلتين الأولى من الفترة ٢٠١٢/٢٠١٣ والفترة الثانية ٢٠١٤/٢٠١٥ حيث اشتملت على عينة كبيرة بلغت ٣٨٧٠ مفردة من العاملين بصناعات متعددة في المانيا ، و أشارت النتائج إلى تأثير العناصر الكيميائية على الصحة العقلية والبدنية للعاملين بالإضافة إلى ذلك تتدخل الصحة العقلية جزئياً في تأثيرها على عدم الوفاء بالعقد النفسي ، كما تدعم نتائج هذه الدراسة فكرة أن عدم الوفاء بالعقد النفسي يعمل على الإجهاد العصبي الاجتماعي والذي يمثل خطراً كبيراً على صحة الموظفين .

٦- دراسة (Gurd , Bruce W. and Gao T.,2016)

هدفت الدراسة إلى تصميم نموذج لاستجابات العاملين بالمستشفيات الصينية للتغيير اعتماداً على النماذج السابقة ومقارنته بدراسة حالة للتغيير المتتالي في تلك المستشفيات لإنتاج نموذج جديد يمكن تعميمه على المستشفيات الصينية الأخرى، هنا تم الاعتماد على دمج نموذجين حاليين للتغيير التنظيمي وتم اختبار النموذج الجديد باستخدام البيانات التي جمعها من المستشفى الصيني باستخدام نظام إدارة بطاقة الأداء المتوازن كطريقة دفع جديدة لنظم الأداء والتغيير الاستراتيجي الجديد ، تم بناء نموذج نهائي مطور جديد يعتمد على السياق الخارجي بما في ذلك الثقافة المهنية والثقافة الوطنية التي لها تأثيرات معقدة على الأفراد أثناء عملية التغيير .

٧- دراسة (Sajjad A.et al., 2016)

هدفت الدراسة إلى تفسير تأثيرات العدالة التنظيمية والوفاء بالعقد النفسي على ردود أفعال العاملين في ظل الدور الوسيط للثقة التنظيمية ، حيث تم الاعتماد على عينة بلغت ٣٤٠ مفردة من العاملات في قطاع الصحة كعينة عشوائية من ثلاثة مناطق في

باكستان ، و توصلت الدراسة إلى أن كل من العدالة التنظيمية والوفاء بالعقد النفسي يرتبطان ايجابياً وبالعلاقات ذات أهمية برود أفعال العاملين بالإضافة إلى أن الثقة التنظيمية تتوسط هذه العلاقة ، وكانت هذه النتائج جديدة ومختلفة عن أدبيات الإدارة ولكنها لا تزال متطابقة مع عدد قليل منها فقط .

٨- دراسة (F.E.M.Rouwhorst,2016)

هدفت الدراسة إلى القيام بالمراجعة الأدبية لأثر خرق العقد النفسي على نوايا ترك العمل بالإضافة إلى استكشاف الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك للعلاقة ، وباستخدام طريقة كرة الثلج في مراجعة قواعد البيانات المتعلقة بذلك ، ونتج عن تلك المراجعة الخروج بـ ١٢ مقالة ذات صلة تم تحليلها ومناقشتها ، حيث تم فحص الدراسات المختارة على أساس عدة معايير والتي شملت تصميم البحث ، دراسة المجتمع ، المفاهيم الأساسية ، والنتائج الرئيسية حيث كان من المتوقع أن يؤدي عدم الوفاء بالعقد النفسي إلى مستويات عالية من نوايا ترك العمل ، كما كان من المتوقع أن يتوسط الدعم التنظيمي هذه العلاقة الايجابية ، كما كان من المفترض أن يكون لخرق العقد النفسي ، والدعم التنظيمي علاقة سلبية ، كما كان من المفترض أن يكون الدعم التنظيمي ونوايا ترك العمل علاقة سلبية ، كما أن هناك اتفاق في الادب الإداري على أن خرق العقد النفسي يؤدي إلى مستوى أعلى من نوايا ترك العمل ، كما أكدت النتائج كذلك على أن توقع الدعم التنظيمي المدرك له دور وسيط في العلاقة بين خرق العقد النفسي ونية ترك العمل ، وانخفاض مستويات الدعم التنظيمي المدرك نتيجة الخرق للعقد النفسي يؤدي إلى مستويات أعلى من نوايا ترك العمل .

٩- دراسة (Sjoerd Van et al., 2016)

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج حول تأثير المديرين لتأثير العقد النفسي على مواقف العاملين تجاه التغيير التنظيمي وبشكل آخر تقديم رؤية واضحة لآراء المديرين حول الاستجابات العاطفية ، السلوكية ، والادراكية للعاملين تجاه التغيير ، والسوابق المرتبطة بتلك الاستجابات ما قبل عملية التغيير، و دور التعاقدات السابقة للتغيير ، واعتمدت الدراسة على مقابلات متعمقة مع ٣٩ مديراً للموارد البشرية ، ومديري

التغيير ، ومستشاري الإدارة في ثماني دول اوروبية ، واوضحت النتائج أن التركيز القوي على إدارة علاقات العمل من خلال الوفاء بالالتزامات المتبادلة وبناء الثقة المتبادلة سيؤدي إلى استجابات ايجابية وبناءه بشكل أكبر للتغيير التنظيمي ، كما أظهرت الدراسة أهمية صناعة الحواس أثناء التغيير التنظيمي مع التأقلم مع الرؤية الإدارية بما يُعد خطوة أولى نحو فهم أفضل لتطوير استجابات الموظفين العاطفية والسلوكية والمعرفية للتغيير التنظيمي .

١٠- دراسة (Reza R., Mehdi R. and Mojgan H.,2015)

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى امكانية التنبؤ بنوايا العاملين فيما يتعلق بالمعرفة وبقائهم بالمنظمة من خلال مواقفهم ومعتقداتهم ، و درجة الثقة في المديرين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، وطبقت الدراسة على الجامعات الايرانية جنوب خراسان ، وبلغ عدد مفردات المجتمع ٦٦٠ مفردة من أعضاء هيئة التدريس وتم توزيع ٢٧٠ استبيان تم تجميع ٢٦٥ استمارة شملت ٦٦.٨% بالجامعات الحكومية ، ٣٣.٢% بالجامعات الخاصة ، حيث أظهرت النتائج أن معتقدات العاملين فيما يتعلق بثقتهم في المديرين و مستوى الالتزام التنظيمي يمكن أن يعطي مؤشراً لتوقع نوايا البقاء في المنظمة ، كما أن الثقة في الإدارة لها تأثير غير مباشر وقوي على نية البقاء ، كما يمكن للرضا الوظيفي وعن طريق الالتزام التنظيمي التنبؤ بنوايا العاملين في البقاء بالمنظمة فيما يتعلق بمجال المعرفة .

١١- دراسة (Vincent C and Sandra C. B.,2015)

هدفت الدراسة إلى التحقق من علاقات الوساطة التي تنطوي على عدم الوفاء بالعقد النفسي والعدالة التنظيمية (الاجرائية ، والتفاعلية) والعاطفية ، وبالاعتماد على عينة بلغت ٦٢٠ مفردة من العاملين في الوظائف الفنية وذلك بأحد الشركات التي تعمل في مجال قطع غيار السيارات في مالطا ، وتم التوصل إلى أن خرق العقد النفسي يتوسط جزئياً العلاقة بين العدالة التنظيمية والاستعداد بينما لم تميز مستويات العدالة بين هذا التأثير الوسيط باستثناء العدالة التفاعلية ، واخيراً فشل التفاعل بين العدالة الاجرائية

والتفاعلية في تفسير الدور الوسيط في انتهاك العقد النفسي ، وعلى الرغم من أن العدالة التفاعلية كان لها تأثير أكبر .

١٢- دراسة (Muhammad Naseer A.,2015)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين محددات التغيير التنظيمي والتي شملت (تأثير التغيير، نوع التغيير، تتابع التغيير ، والتغييرات الماضية) ونية ترك العمل ، بالإضافة إلى ذلك قدمت الدراسة نموذجاً مفاهيمياً شاملاً من وجهة نظر مكونات العقد النفسي والتي شملت (محتوى العمل ، التطوير الوظيفي ، المناخ الاجتماعي ، السياسات التنظيمية ، توازن حياة العمل ، والمكافآت) كوسيط للعلاقة .

١٣- دراسة (Kali M. et al.,2013)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى كفاية الاتصالات المتعلقة بالتغيير ، وفرص المشاركة في التغيير ومستوى الالتزام العاطفي تجاه التغيير في المنظمات والمرتبب بمواقف الاستعداد والمقاومة بالإضافة إلى ذلك سعت الدراسة إلى استكشاف الدور الذي لم يتم البحث فيه إلى حد كبير وهو الاستعداد والجاهزية للتغيير كمقدمة لمواقف مقاومة التغيير ، ودورها كوسيط للعلاقة بين سوابق مقاومة التغيير ، وبعبارة بلغت ١٠٢ مفردة بالمنظمات بكل من نيوزيلندا وأستراليا ، والتي توصلت إلى وجود علاقات فريدة بين السوابق والجاهزية والمقاومة للتغيير، علاوة على ذلك أشارت النتائج إلى أن الاستعداد للتغيير قد يتوسط العلاقة بين هذه السوابق والجاهزية ومقاومة التغيير .

١٤- دراسة (P.C. Struijs,2013)

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين مقاومة التغيير ونوايا ترك العمل ، ومدى توسط الرضا الوظيفي لهذه العلاقة ، علاوة على ذلك تمت دراسة تأثير استراتيجيات تنظيم الانفعال على العلاقة بين مقاومة التغيير و الرضا الوظيفي ، حيث بلغت عينة الدراسة ٤٢٠ مفردة تم الحصول على استجابات صحيحة منهم بلغت ١٩٤ بنسبة بلغت ٤٦.١٩% يعملون في أحد منظمات الرعاية الصحية بإنجلترا ، ٩١ منهم يعملون في القطاع التجاري ، وأظهرت النتائج أن العلاقة بين المقاومة للتغيير ونية

ترك العمل والتي توسطها بالكامل الرضا الوظيفي ، فالموظفون الأقل رضا عن عملهم أكثر مقاومة للتغيير عن غيرهم ، وكذلك كلما كان هناك عدم رضا كانت النية أكبر لمغادرة المنظمة، كما أن استخدام القمع كإستراتيجية لتنظيم العاطفة عزز العلاقة السلبية بين المقاومة للتغيير والرضا الوظيفي أما باقي استراتيجيات تنظيم العاطفة الأخرى لم يتم العثور على أي تأثير ذو دلالة إحصائية لها .

١٥- دراسة (Mohammed A. et al.,2013)

هدفت الدراسة إلى اكتشاف وتفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وتحديد الدور الوسيط للوفاء بالعقد النفسي ، بلغت عينة الدراسة ٣٨٠ مفردة من الذين يعملون بأكثر ٢٢ فندق في ماليزيا ، ووضحت النتائج أن الممارسات التقديرية للموارد البشرية وبشكل خاص التدريب والتطوير ، وإدارة الأداء ، والمشاركة والإحتواء تمتلك علاقة ايجابية وهامة بسلوكيات المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة وكذلك على المستوى الفردي ، كما أوضحت أن الوفاء بالعقد النفسي يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

١٦- دراسة (P. Matthijs et al.,2013)

هدفت الدراسة لقياس دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز مشاركة العاملين والتزامهم في ظل دور العقد النفسي، واستراتيجيات الاختيار، والتحسين والتعويض ، حيث توقعت الدراسة ارتباط تنمية إدارة الموارد البشرية بمخرجات العاملين من خلال إعادة التوازن للعقد النفسي بين العاملين والمنظمة من العوامل الأقل إلى أكثرها إرتباطاً بالعقد ، كذلك توقعت بأن إدارة الموارد البشرية الميسرة مرتبطة بنتائج تلبية احتياجات العاملين المحددة والمرتبطة باستراتيجيات الاختيار والتحسين والتعويضات فقط ، حيث طبقت الدراسة على ١٠٥٨ موظفاً يعملون في ١٧ وحدة للرعاية الصحية بهولندا حيث أظهرت النتائج دعماً للتوقعات بشأن العقد النفسي ، وكذلك دعماً للأدوار المتوقعة للاختيار والتعويضات ، ولكن لم يظهر تأثير استراتيجيات التحسين ،

وأظهرت كذلك ارتباط إدارة الموارد البشرية بمخرجات العاملين من خلال المسارات سواء على المستوى الفردي أو مستوى المنظمة .

١٧- دراسة (Maria Jose and Fernando Olivira,2010)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر عدم الوفاء بالعقد النفسي على درجة استعداد الجنود المشاركين في قوات حفظ السلام على مستويات ارهاقهم ومشاركتهم الايجابية ، ومن خلال دراسة تمت على ثلاثة مراحل بعينة بلغت ٣٨٧ مفردة ، وبالقيام بتحليل تأثير عدم إمتثال هؤلاء الجنود للقيام بالتزاماتهم في هذه المهمة والارهاق والمشاركة ، حيث توصلت الدراسة إلى إنه أثناء المهمة ازدادت مستويات الارهاق وانخفضت مشاركتهم ، أما في نهاية المهمة لم يؤثر عدم الوفاء بالعقد النفسي على مستويات الارهاق الوظيفي بالرغم من الانخفاض المتواصل في عمليات المشاركة .

١٨- دراسة (Wilmar B . S. et al.,2009)

هدفت الدراسة إلى تحديد امكانية التنبؤ بالتغيير في متطلبات الوظيفة وبالموارد من خلال التنبؤ بالاحترق الوظيفي ، ومشاركة العمل ، وغياب الأمراض ، حيث طبقت الدراسة على واحدة من أكبر الشركات التي تعمل في هولندا في مجال الاتصالات بالهواتف المحمولة وخدمة البيانات منذ عام ١٩٨٩ وطبقت على مرحلتين الأولى شملت ٤٢٠ مفردة من مديري الإدارة الوسطي تم استجابة ٣٦٤ مفردة منهم بنسبة ٨٧% ، وبعد عام كامل تم أخذ عينة بلغت ٣٣٨ مفردة من نفس المديرين تم استجابة ٢١٠ منهم بنسبة ٦٢% ، وباستخدام تحليلات نموذج المعادلة الهيكلية توصلت الدراسة إلى : الزيادة في تحقيق متطلبات الوظيفة مثل (التحميل الزائد ، الطلبات العاطفية ، التشويش بين العمل والحياة الشخصية) ونقص موارد دعم الوظيفة (الدعم الاجتماعي ، الاستقلالية ، فرص التعلم ، التغذية العكسية) يمكن أن يتنبأ بالاحترق الوظيفي ، كما أن الزيادة في موارد الوظيفة يمكن أن يتنبأ بالمشاركة بالعمل ، الاحترق الوظيفي الايجابي، والمشاركة السلبية يمكن أن تتنبأ بالغياب اللاإرادي وتكراره تعبيراً عن الحالة المرضية .

١٩- دراسة (Tom Gallagher , 2008)

هدفت هذه الدراسة بمراجعة منهجية للأدبيات الإدارية التي تركز على مفهوم إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالعقد النفسي بين الموظف ومنظمته ، حيث حددت الدراسة مفهوم العقد النفسي ، و محتوياته من خلال عرض نموذج أو مخطط منطقي له ، وتوضيح كيف يتم خرق العقد النفسي ، اعتمدت الدراسة النظرية على المنهج الوصفي التحليلي لعدد ٣٤ دراسة في ذلك المجال ، وأشارت النتائج من المراجعة الكاملة للأدبيات فيما يتعلق بذلك أن هناك سوابق لإنتهاك العقد النفسي وأن هناك العديد من تلك السوابق لم يتم اختبارها بالكامل وذلك بسبب بعض المحددات أو القيود المرتبطة بالبحث ، كما أشارت إلى افتقار العمل الحالي الذي يدمج بين كل من العقد النفسي ومشاركة العاملين مع ضرورة عمل بحث اضافي حول نظرية مفهوم المشاركة وعلاقتها بالعقد النفسي .

٢٠- دراسة (Shu cheng and Shu Chen Chen,2007)

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقات بين العقد النفسي المدرك والتفكير المضاد ومواقف المهنة ، وباستخدام قائمة تضم ٣٥ شركة متعددة الجنسيات تعمل في تايوان حيث تم ارسال القوائم لـ ٢٩٥ مديراً من مديري هذه الشركات تم استرداد ١٤١ منهم يعملون في ١٦ شركة وتم استبعاد ٦ منهم لعدم صلاحيتها ليبلغ العدد النهائي ١٣٥ استمارة صالحة للتحليل، و أظهرت النتائج أن فهم المستفيدين من الوفاء بعقودهم النفسية يرتبط سلباً بنوايا ترك العمل ويرتبط ايجابياً بالالتزام التنظيمي ، كما أضافت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين التفكير المضاد التصاعدي ونوايا ترك العمل وبين التفكير الهابط والالتزام التنظيمي ، علاوة على ذلك وجدت الدراسة أن إدراك الأفراد المغتربين لعدم الوفاء بالعقود النفسية يرتبط بالتفكير المضاد التصاعدي وليس بالتفكير المضاد لأسفل ، حيث يعتبر الإدراك الذاتي للعقد النفسي مؤشراً أكثر اهمية لمواقف العمل فيما يتعلق بالوضع ، والأجر ، وتحسين المهارات لذلك فمن المهم بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات الحفاظ على الاتصالات المفتوحة مع هؤلاء العاملين لديها لضمان فهم واضح لعناصر العقد النفسي بين الموظفين والمنظمة .

الفجوة البحثية

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن عرض نقاط الفجوة في الآتي :

- ١- يحاول الباحث تحديد أثر معلومات التغيير على نوايا ترك العمل .
- ٢- محاولة من الباحث لإلقاء الضوء على مواقف العاملين أثناء التغيير بما يساهم في إثراء المكتبة العربية فيما يتعلق بدور المعلومات أثناء فترات التغيير نظراً لقلة الأبحاث العربية .
- ٣- تحديد العلاقة بين مشاركة المعلومات عن التغيير و مواقف العاملين تجاه التغيير التنظيمي .
- ٤- تحديد مدى توسط دور الوفاء بالعقد النفسي للعلاقة بين مشاركة معلومات التغيير ونوايا العاملين لترك العمل.
- ٥- تحديد مدى توسط الثقة للعلاقة بين مشاركة معلومات التغيير و نوايا ترك العمل.
- ٦- تحديد مدى توسط الالتزام التنظيمي للعلاقة بين مشاركة معلومات التغيير ونوايا ترك العمل .

الإطار النظري

- مواقف العاملين تجاه التغيير

معرفة وتحديد مواقف واتجاهات العاملين تجاه التغيير يُعد من القضايا البحثية التي أثارت الباحثين في مجال إدارة الأعمال منذ فترات زمنية بعيدة وذلك نتيجة الجدل المستمر حول طبيعة الاستجابات المدركة للتغيير سواء سلبية أو ايجابية. وهنا أظهرت الأدبيات الإدارية مثل (Bouckennooghe,2010) وجوه متعددة لمواقف العاملين تجاه التغيير واشتملت على جوانب عاطفية ، سلوكية ، ومعرفية أو إدراكية . حيث يشير الجانب العاطفي إلى الأحاسيس والمشاعر تجاه التغيير ، أما الجانب السلوكي يشير إلى الأفعال أو النوايا التي تظهر في التصرفات ، أما الجانب المعرفي (الادراكي) يتعلق بالأفكار والمعتقدات والمعلومات فيما يتعلق بموضوع التغيير . وذلك يتوافق مع أن المواقف العملية للتغيير تتكون من حالة ثلاثية الأبعاد وتتألف من الاستجابات العاطفية ، السلوكية ، والمعرفية للتغيير.

وغالبيتها البحوث التي قامت بدراسة نوعية الاستجابات تجاه التغيير ركزت على الجوانب المتعمدة والسلوكية للتغيير، وعدد قليل فقط من الدراسات ركزت على الجوانب التشغيلية للتغيير التنظيمي باعتباره بناء ثلاثي الأبعاد . وهنا قام (Oreg,2006) بتطوير نموذج ثلاثي الأبعاد كمقياس للتغيير ، كما قام (Van Dam, Oreg and Schyns,2008) بقياس المواقف الثلاث تجاه التغيير فيما يتعلق بمقاومة التغيير ولكنه اعتمد على قياس سلبية أو ايجابية المواقف تجاه التغيير . كما قام الباحثون (Van Der Smissen et al.,2013) بتحديد أهمية الأبعاد الثلاث ولكنهم قاموا بدراسة الأبعاد العاطفية والادراكية في دراستهم حول معرفة أسباب التذمر Grumbling من التغيير التنظيمي كشكل من أشكال مقاومة العاملين لتنفيذ التغيير، كما تضمنت دراسة (Laumer et al.,2014) الثلاث أبعاد حيث ظهر البعد السلوكي في حالات تذمر العاملين والتي اعتمدت في قياسها على مقياس (Oreg,2006) .

كما قامت بعض الدراسات بالإهتمام بدراسة تأثير سوابق التغيير ومنها (Van Den Heuvel S.,2009;Van Den Heuvel Schalk and Van A.,2015) مثال الثقة ، والوفاء بالعقد النفسي ، والحاجة المستقبلية للتغيير اعتماداً على الأبعاد الثلاث (السلوكي ، العاطفي ، والادراكي)، كما قام كل من (Chung Su and Su,2012) بدراسة تأثير السمات الشخصية المعرفية للعاملين على مقاومة التغيير وذلك مع اكتشاف الترابط بين الأبعاد المؤثرة والتي ربما تكون منفصلة عن بعضها ، وأخيراً ادرجت دراسة (Johnson,2016) عنصراً جديداً وهو عمليات التغيير المفرط حيث سعت الدراسة نحو إكتشاف طريقة تأثير تكرار عمليات التغيير، ومدى التغيير (كأبعاد للتغيير المفرط) والتي أظهرت تأثيرها على الإنهاك العاطفي ، وعمليات دعم التغيير، وعلى عدم اليقين المعرفي الذي يتمثل في الأبعاد (العاطفية ، السلوكية ، المعرفية أو (الإدراكية) للمواقف تجاه التغيير والتي تعتبر محدودة بالدراسات السابقة فيما يتعلق بذلك الاتجاه .

- سوابق الموقف تجاه التغيير

لفترات زمنية سابقة كان إهتمام قادة الأعمال ووكلاء التغيير منصب على ردود أفعال العاملين تجاه التغييرات التنظيمية ، حيث قام (Bouckenooghe , 2010) بعمل مراجعة في أدبيات الإدارة في الفترة من ١٩٩٣-٢٠٠٧ والتي حددت أن السوابق المتعلقة بالتغيير يمكن تحديدها في ثلاث فئات رئيسية تتمثل في : البيئة التي يحدث فيها التغيير ، الطريقة التي يتم بها التغيير ، نوع التغيير. وبشكل أحر تتعلق الفئات الثلاثة السابقة بسياسة التغيير ، وعملية التغيير ، ومحتوى التغيير .

أما (Oreg et al.,2011) أضاف فئتين إضافيتين بعد مراجعة الأدبيات في التغيير خلال فترات زمنية طويلة تتعدى الأربعون عاماً ولكافة الدراسات قبل عام ٢٠٠٧ هما: خصائص متلقى التغيير ، و الفوائد المدركة أو الضرر الناتج عن التغيير . علاوة على ذلك قدم (Oreg et al.,2011) تمييزاً أعلى للسوابق المتعلقة بالتغيير حيث تضمنت السوابق التي تسبق عملية التغيير وهي : خصائص متلقى التغيير ، متغيرات المناخ الداخلي ، كما تنطوي عملية التغيير على جوانب من التغيير نفسه تؤثر على ردود فعل العاملين وتتضمن متغيرات تتعلق : بعملية التغيير ، الفائدة المتصورة أو الضرر الناتج عن التغيير ، محتوى التغيير

وهنا يتم دراسة السوابق الثلاث التي تسبق التغيير سابقة للتغيير وهي: الالتزام التنظيمي ، الوفاء بالعقد النفسي ، الثقة

العوامل السابقة للتغيير

- الالتزام التنظيمي :

على الرغم من قيام الدراسات السابقة بتحديد الالتزام التنظيمي بإعتباره أحد السوابق الخاصة بالتغيير بشكل متكرر. ولكن في الدراسات العربية لم يتم تناوله واختباره كأحد السوابق الخاصة بالتغيير في البيئة العربية ، وكما أشار العديد من الباحثين مثال (Scholl,2000) بأنه يشير إلى السلوكيات التي يظهر منها التزام الفرد مثال الدفاع عن المنظمة ، والولاء والانتماء لها والرغبة في البقاء بها ، والشعور بالتطابق مع أهداف وسياسات المنظمة ، كما أشار (Brunrto and Wharton,2000) أن الالتزام التنظيمي

يظهر في توجه الفرد نحو المنظمة والذي يتم تعزيزه بثلاث عناصر أو سلوكيات وهي : التطابق ، الاندماج ، والرغبة . كما يوجد مداخل متعددة لدراسة الالتزام التنظيمي منها **المدخل السلوكي** كما أشار (Culverson,2002) حيث يرى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى رغبة الفرد في الاستمرار بالمنظمة نتيجة نظرة استثمارية لتكلفة ترك المنظمة ، **والمدخل الاتجاهي** والذي يشير إلى التطابق بين اهداف الفرد واهداف المنظمة ويقوم هذا المدخل على نظرية التبادل والتي تفترض بأن الأفراد يقدمون مستوى عالي من الالتزام بقدر ما تقدمه المنظمة لهم وتكون عند توقعاتهم ، و **مدخل الالتزامات المتعددة** والذي ينظر للالتزام باعتباره مجموعة من الالتزامات للمجموعات التي تتكون منها المنظمة داخل وخارج المنظمة ، لذلك فالقيم و الأهداف التنظيمية لا تمثل مرجعيات نهائية للالتزام الفرد ، **المدخل السلوكي والاتجاهي (المدخل الحديث)** وهو المدخل الذي اعتمد على تقسيم الالتزام التنظيمي إلى ثلاث أبعاد وهي : الالتزام الشعوري ، المعياري ، و المستمر ، حيث يشير الالتزام الشعوري والمعياري للمدخل الاتجاهي في حين يشير الالتزام المستمر إلى المدخل السلوكي (Pare & Trenblay,2000 (Wright and Roharbaugh,2002) . كما أن هناك العديد من الدراسات هدفت لتحديد الأسباب والنتائج للالتزام مثل (Meyer et al.,2002;Rego et al.,2013) ، وبناءً على ذلك تتضح العلاقة التي يستهدف البحث تحديدها بين الالتزام التنظيمي ومقاومة العاملين للتغيير باعتباره أحد سوابق التغيير التي تؤثر على اتجاهات ومواقف العاملين تجاه التغيير .

- الوفاء بالعقد النفسي :

يتعلق العقد النفسي بمعتقدات الفرد بشأن الالتزامات المتبادلة في سياق العلاقة بين الموظف والمنظمة أو اصحاب العمل ، وبالرغم من قدم المفهوم الذي تم تقديمه منذ الستينات لكنه لم يلقى اهتماماً إلا في فترة التسعينيات بسبب قيمته المدركة في تفسير استجابات العاملين للتغييرات في العمل والناجمة عن زيادة المنافسة على المستوى العالمي ، وما يترتب على ذلك من تغييرات تنظيمية تتمثل في مبادرات خفض التكلفة أو عمليات إعادة الهيكلة (Conway et al., 2014) ، ونتيجة لهذه التغييرات التنظيمية لم تكن المنظمات قادرة أو راغبة في

الوفاء بالوعد التي قطعتها على نفسها قبل القيام بالتغييرات بما تسبب في خرق تلك الوعد وبالتالي خرق الموظفون للبنود المتعلقة بهم في هذا العقد النفسي ، ومنذ التسعينيات من القرن العشرين تم إجراء عدد كبير من الأبحاث التجريبية فيما يتعلق بالنتائج المترتبة على خروقات العقود النفسية ، وهو ما يدل على أن عدم الوفاء بالعقد النفسي يؤدي إلى نتائج سلبية تتعلق بالعمل وتكون مرتبطة بالمجال المعرفي بمخرجات العمل كما أشار (Zhao et al.,2007) وشملت هذه النتائج الانهك العاطفي (Gakovic and Tetrick,2003) وانخفاض مشاركة العاملين (Bal et al.,2013) ونوايا ترك العمل بمعدل أكبر (Chi and chen 2007;Parzefall and Hakanen,2010; Bal et al.,2013) الرضا الوظيفي (Sutton and Griffin ,2004;Conway et al.,2011; Tomprou et al.,2012) .

على الرغم من أن الاهتمام المتزايد بالعقد النفسي يمكن أن يعزي إلى حد كبير إلى حجم التغييرات التنظيمية الهائلة منذ عقد الثمانينيات ، كما أن الأبحاث المتعلقة بالعقد النفسي والمرتبطة بالتغيير التنظيمي تُعد نادرة لذلك فمعظم البحوث التي تتم الآن تستكشف العقد النفسي فيما يتعلق بالسياق الخاص بالتغييرات التنظيمية والتي اختبرت كيف تؤثر التغييرات التنظيمية على محتوى العقد النفسي مثال (الوعد المدركة من خلال العاملين) أو (درجة الوفاء بتلك الوعد (Schalk and Roe,2007;Freese,schalk and Croon, 2011,tomporn et al.,2012; Van der S et al.,2013;Conway et al.,2014) وفي حدود علم الباحث لم تسعى الدراسات السابقة إلى اكتشاف تأثير الوفاء بالعقد النفسي على الاستجابات العاطفية والسلوكية ،والادراكية المرتبطة بالتغييرات التنظيمية . وهنا أظهرت دراسة (Van Den Heuvel S.,2009) أن الوفاء بالعقد النفسي ارتبط سلبياً بالمقاومة العاطفية للتغيير كما أن دراسة (Van Den Heuvel Schalk and Van A.,2015) وجدت أن الوفاء بالعقد النفسي يرتبط إيجابياً بالأبعاد العاطفية والسلوكية ، بمواقف التغيير .

ويظهر مؤشر انخفاض معدل بقاء الشركات أو الاستمرارية بين أكبر ٥٠٠ شركة بالولايات المتحدة الأمريكية من ٦١ عاماً في ١٩٥٨ إلى ٣٥ عاماً في ١٩٨٠ إلى ١٨ عاماً فقط في هذا الوقت إلى عدم قدرة الشركات على تحمل وتيرة التغيير المتزايدة (Albach et al.,2015) ، وهذه التغييرات التنظيمية هي التي ربما تخلق الوعي بمحتوى العقد النفسي ، وكذلك مدى التزام المنظمة بوعودها . وتتميز هذه المرحلة من مراحل التغيير من ضرورة إعادة تقييم مكونات العقد النفسي بما يحفز من ردود الفعل العاطفية والسلوكية والمعرفية بين الموظفين . لذلك فإن عدم دراسة نتائج تنفيذ العقد النفسي أثناء التغيير التنظيمي يؤدي إلى صورة غير كاملة لدور العقد النفسي أثناء تلك الفترات التي تُعد الأكثر مخاطرة وتأثيراً فيما يتعلق الصورة الذهنية للعقد النفسي . وتهدف الدراسة الحالية إلى تحديد ما إذا كان الوفاء بالعقد النفسي يتنبأ بدور الأفعال الإيجابية العاطفية ، والسلوكية ، والإدراكية للتغيير التنظيمي .

الثقة التنظيمية

يُعد متغير الثقة من المتغيرات الهامة والسابقة للتغيير ، ويمكن تعريف الثقة التنظيمية على إنها " توقعات أو معتقدات بشأن مستقبل الموظف ، والتي تعبر عن الظروف المواتية أو على الأقل التي لا تضر بمصالح العاملين وترتبط بإدراك العاملين وإيمانهم بقرارات المنظمة " . وهنا وجد (Rousseau and Tigoriwala ,1999) أن الثقة في الإدارة ترتبط إيجابياً بمستوى ودرجة الشرعية المتصورة لأسباب التغيير ، وكذلك وجد (Oreg,2006) أن الثقة في الإدارة ترتبط بمستويات أقل من المقاومة العاطفية ، والسلوكية ، والإدراكية للتغيير ، كما وجدت دراسة (Devos et al.,2007) أن الثقة في الإدارة التنفيذية وفي المشرف المباشر ساهمت بشكل كبير في انفتاح العاملين على التغيير التنظيمي . وكما تسعى هذه الدراسة إلى افتراض أن ثقة متلقى التغيير في منظماتهم ترتبط إيجابياً بمواقف العاملين مع التغيير التنظيمي . وبالتالي يمكننا إفتراض ما يلي :-

H1: ترتبط السوابق المرتبطة بالتغيير (الالتزام التنظيمي ، الوفاء بالعقد النفسي ، والثقة التنظيمية) إيجابياً بالأبعاد العاطفية ، السلوكية ، والإدراكية للمواقف تجاه التغيير .

وهنا تظهر انتهاكات الوعود المتصورة تقلل من ثقة العاملين في المنظمة أو في صاحب العمل . ونظراً لأن الثقة تكمن في صميم علاقات العمل كما أشار (Guest, 2004), فإن الأثار المترتبة على عدم الوفاء بالعقد النفسي يمكن أن تضر بأداء العاملين وبالتالي بالمنظمة وعلى النقيض من ذلك الوفاء بالعقد النفسي قد يخلق الإلتزام التنظيمي ويسبب رضا العاملين (Tekleab et al., 2005) وهناك دراسات محدودة فيما يتعلق بدعم العلاقة الايجابية بين الوفاء بالعقد النفسي والمشاركة (Chambel and Oliveira C., 2010) ولذلك يمكن أن نفترض أن :

H2: يوجد علاقة ايجابية بين العقد النفسي والمشاركة والثقة

سوابق التغيير

ترتبط سوابق التغيير بنوع التغيير نفسه فمعظم الدراسات التي تناولت سوابق التغيير اهتمت بعملية التغيير (Oreg et al., 2011) وتضمنت متغيرات مثل المشاركة ، والعدالة الاجرائية ، والدعم الرئيسي الذي يقدمه وكلاء وقادة التغيير ، وكفاءة إدارة التغيير وخاصة في الجوانب المتعلقة بالاتصالات والمعلومات نظراً لأهميتها حيث أن التغيير التنظيمي غالباً ما يفشل بسبب الافتقار إلى خلق الاحساس لدى العاملين ولأن الرؤية الكامنة وراء التغيير لم يتم توصيلها بشكل كافٍ إلى المشاركين في عملية التغيير. فالتواصل الضعيف للتغيير يؤدي إلى إنتشار الشائعات التي تعزز من مقاومة التغيير (Bordia H. et al., 2004) .

حيث تم تغيير مفهوم جودة المعلومات الخاصة بالتغيير على إنه مدى ادراك الموظف بأن تكون معلومات التغيير في الوقت المناسب ، ومفيدة ، وكافية ، وتجيب على الأسئلة حول التغيير . واكدت الدراسات على أن معلومات التغيير المناسبة تؤدي إلى مزيداً من عمليات الانفتاح على التغيير (Axtell et al., 2002) وأقل مقاومة من الناحية السلوكية و الإدراكية للتغيير كما أشار (Oreg, 2006) وذلك نظراً لأن معلومات التغيير المناسبة تجيب على الأسئلة التي تدور بأذهان الموظفين حول التغيير وتقلل من حالات عدم اليقين بما يمكننا افتراض أن :

قياس أثر مشاركة معلومات التغيير على اتجاهات العاملين تجاه التغيير ونوايا ترك العمل : ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

H3 : ترتبط معلومات التغيير ايجابياً بالأبعاد العاطفية ، والسلوكية، والادراكية المرتبطة

بمواقف العاملين تجاه التغيير .

ومن المحتمل أن تؤثر الطريقة التي يتم بها تنفيذ التغيير على تصورات العاملين حول علاقات العمل وبالتالي تؤثر على عوامل مثل : الالتزام ، الوفاء بالعقد النفسي ، مقومات الثقة . حيث وجدت الدراسات السابقة ومنها (Freese , 2007) أن العاملون الذين يحصلون على معلومات واضحة عن التغيير قيموا عقودهم النفسية أكثر ايجابية من الموظفين الأقل حصولاً على المعلومات المتعلقة بالتغيير Less-well informed ، وبالمثل تنخفض مستويات الثقة في حالة تداول معلومات مغلوبة أو غامضة عن التغيير أو من خلال التشوية المباشر للحقائق وبالتالي يمكن افتراض أن:

H4: ترتبط معلومات التغيير ايجابياً بسوابق التغيير (الالتزام ، والوفاء بالعقد

النفسي ، والثقة)

عواقب المواقف تجاه التغيير

يوجد مجموعة متنوعة من العواقب المرتبطة بالعمل واستجابات العاملين العاطفية ، والسلوكية ، والمعرفية المرتبطة بالتغيير التنظيمي ، حيث تم اختبار عدداً من المتغيرات مثل الالتزام الوظيفي ، والرضا الوظيفي و أثرها على معدل دوران ترك العمل كأحد التوابع المتعلقة بالتغيير التنظيمي (Oreg et al.,2011) . ومن وجهة النظر العملية يُعد دوران العمل من أكثر العواقب الغير مرغوبة للتغيير التنظيمي ، ويرجع ذلك إلى ارتفاع التكاليف المرتبطة بعملية إحلال او استبدال العاملين ، وغالباً ما تظهر نوايا ترك العمل قبل ترك العمل فعلياً (Tackleab et al.,2005) . لذلك تعتمد الدراسة الحالية على مفهوم نوايا العاملين لترك العمل والتي تم تصورها على إنها " ترتبط بالفترة المحتملة و التي بعدها يترك الفرد المنظمة التي يعمل بها " (Zhao et al., 2007,P.651)

كما قامت العديد من الدراسات بدراسة عوامل مثل الالتزام بالتغيير ، وسلوكيات المواجهة ، عدم اليقين الناتج عن التغيير (Bordia et al.,2004; Rafferty and griffin,2006) وتأثيرها على نوايا العاملين لترك العمل ، كما قيم (Oreg,200)

العواقب المتعلقة بالعمل للثلاثة أبعاد المرتبطة بمواقف التغيير، والذي وضح أن المقاومة السلوكية ترتبط ايجابياً بنوايا ترك العمل وذلك نظراً لارتباطها بالعوامل العاطفية، والسلوكية، و الإدراكية ولذلك يمكن أن نفترض أن :

H5: ترتبط الأبعاد العاطفية، والسلوكية، و الإدراكية المرتبطة بالمواقف تجاه

التغيير سلبياً بنوايا ترك العمل H6: يرتبط الالتزام التنظيمي، والوفاء بالعقد النفسي، والثقة سلبياً بنوايا العاملين لترك العمل.

أهمية البحث

تظهر أهمية البحث في قياس أثر مشاركة معلومات التغيير على نوايا ترك العمل، وعلى اتجاهات ومواقف العاملين أثناء فترات التغيير ظل توسط دور قيام المنظمة بالوفاء بالعقد النفسي، والثقة، والالتزام التنظيمي، وهنا تظهر أهمية البحث على مستويين :

■ المستوى الأكاديمي

١- محاولة لإثراء المكتبة العربية فيما يتعلق بموضوع هام وهو التغيير كأحد الاتجاهات الحديثة بالأبحاث والدوريات الأجنبية وملاحظة النقص الواضح في تناول تأثير مفاهيم مثل الالتزام التنظيمي والوفاء بالعقد النفسي و الثقة على مواقف العاملين تجاه التغيير بالأدبيات العربية .

٢- محاولة للربط بين مشاركة المعلومات المتعلقة بالتغيير ونوايا العاملين لترك العمل كأحد نتائج مواقف العاملين تجاه التغيير .

٣- محاولة لتحديد دور مشاركة معلومات التغيير على الاتجاهات الايجابية للعاملين تجاه ذلك التغيير وانخفاض مقاومة التغيير .

٤- محاولة من الباحث لتحديد التأثير الوسيط للوفاء بالعقد النفسي، والثقة، والالتزام التنظيمي على مواقف واتجاهات العاملين تجاه التغيير التنظيمي .

٥- محاولة لتحديد تأثير اتجاهات العاملين (السلوكية، والعاطفية، و الإدراكية) نحو التغيير ونوايا ترك العمل .

المستوى العملي

- ١- تظهر أهمية البحث من الناحية العملية في حاجة المؤسسات إلى إجراء التغيير التنظيمي في ظل ضمان مقاومة أقل من العاملين .
- ٢- أهمية قيام المنظمة أو وكلاء التغيير بمشاركة أهداف التغيير بشكل واضح مع العاملين .
- ٣- ضرورة أن تكون المعلومات المتعلقة بالتغيير مناسبة من حيث الوقت ، والكمية ، والكفاية ، والرد على كافة تساؤلات العاملين عن التغيير .
- ٤- توضيح أهمية دور مشاركة المعلومات الخاصة بالتغيير في بناء وخلق اتجاهات ايجابية للعاملين بما يساهم في تقليل مقاومتهم وتقليل فكرتهم تجاه النوايا المتعلقة بترك العمل .
- ٥- إظهار أهمية الدور الوسيط الذي يلعبه الوفاء بالعقد النفسي من وجهة نظر العاملين ودوره على خلق المواقف الايجابية تجاه التغيير المحتمل بالمنظمة .
- ٦- إظهار أهمية الدور الوسيط لتحسين درجات الثقة و الالتزام التنظيمي بين العاملين بالمنظمة بما ينعكس على تبني الأدوار الايجابية تجاه التغيير التنظيمي ويقلل من فرص ترك العمل .

مشكلة البحث

تعانى الكثير من المؤسسات المصرية والعربية من تذبذب مستويات الأداء المؤسسى ولذلك تسعى إلى القيام بالتغيير التنظيمى بشتى الأشكال ولكنها تقابل بأشكال متعددة من مقاومة العاملين تجاه هذا التغيير بما يعرقل من تحقيق الأهداف المرجوة منه أو يتسبب فى تبني مواقف سلبية تجاهه ويدفع بعض العاملين أصحاب التخصص إلى تبني اتجاه ترك العمل بما يتسبب فى مشكلات بالمنظمة .

وبذلك يمكن صياغة المشكلة في التساؤلات التالية :

- ١- هل يشارك القائمين بالتغيير معلومات التغيير مع العاملين ذوي المصلحة بالتغيير ؟
- ٢- هل يتم مناقشة العاملين في استراتيجيات التغيير المزمع القيام بها ؟
- ٣- هل هناك أثر لمشاركة معلومات التغيير على اتجاهات ومواقف العاملين تجاه التغيير ؟
- ٤- هل تؤثر مشاركة معلومات التغيير على قرارات ونوايا العاملين تجاه ترك العمل؟

قياس أثر مشاركة معلومات التغيير على اتجاهات العاملين تجاه التغيير ونوايا ترك العمل : ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

٥- هل هناك تأثير وسيط للوفاء بالعقد النفسي و توافر مقومات الثقة والالتزام التنظيمي على العلاقة بين معلومات التغيير واتجاهات ومواقف العاملين تجاه التغيير ؟
أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في قياس أثر مشاركة معلومات التغيير على اتجاهات ومواقف العاملين تجاه التغيير ونوايا ترك العمل في ظل توسط دور الوفاء بالعقد النفسي ، والثقة ، والالتزام التنظيمي.

ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية :

- ١- تحديد أهمية مشاركة معلومات التغيير مع العاملين على اتجاهاتهم ومواقفهم تجاه التغيير .
- ٢- تحديد تأثير الأبعاد العاطفية والسلوكية والادراكية في التأثير على اتجاهات ومواقف العاملين تجاه التغيير .
- ٣- تحديد الدور الوسيط لبعض المتغيرات التي تمثل السوابق المتعلقة بالالتزام التنظيمي ، والوفاء بالعقد النفسي ، والثقة على العلاقة بين معلومات التغيير ونوايا ترك العمل .
- ٤- تحديد تأثير الوفاء بالعقد النفسي على بُعدي الالتزام والثقة بين العاملين والمنظمة .

فروض البحث

في ضوء نموذج الدراسة وسياق التأصيل النظري للبحث تم تحديد الفرضيات التالية :

- H_1 : ترتبط السوابق المرتبطة بالتغيير (الالتزام التنظيمي ، الوفاء بالعقد النفسي والثقة التنظيمية) ايجابياً بالأبعاد العاطفية والسلوكية ، الادراكية للمواقف تجاه التغيير .
- H_2 : يوجد علاقة ايجابية بين العقد النفسي و الالتزام التنظيمي والثقة
- H_3 : ترتبط معلومات التغيير ايجابياً بالأبعاد (العاطفية ، والسلوكية ، والادراكية) المرتبطة بمواقف العاملين تجاه التغيير
- H_4 : ترتبط معلومات التغيير ايجابياً بسوابق التغيير (الالتزام ، والوفاء بالعقد النفسي ، والثقة)

قياس أثر مشاركة معلومات التغيير على اتجاهات العاملين تجاه التغيير ونوايا ترك العمل : ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

H_5 : ترتبط الأبعاد العاطفية ، والسلوكية ، والمعرفية المرتبطة بالمواقف تجاه التغيير سلبياً بنوايا ترك العمل .

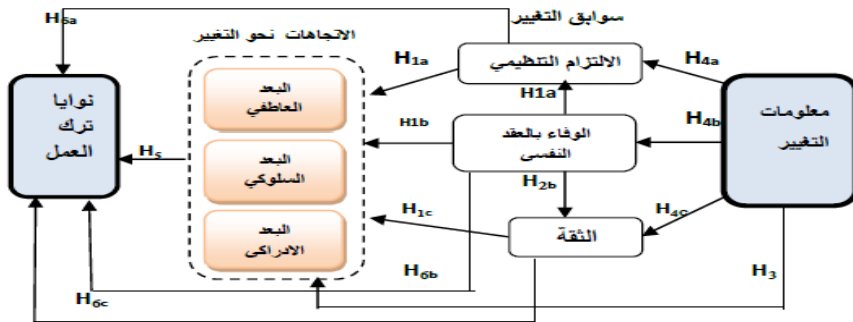
H_6 : يرتبط الالتزام التنظيمي، والوفاء بالعقد النفسي ، والثقة سلبياً بنوايا العاملين لترك العمل

نموذج البحث

يشتمل نموذج البحث على عدداً من المتغيرات منها المستقل ويتمثل في(معلومات التغيير) ومنها التابع مثال (الاتجاهات نحو التغيير ، ونوايا ترك العمل) وعددا من المتغيرات الوسيطة منها (المشاركة ، والوفاء بالعقد النفسي ، الثقة) وذلك كما يظهر بالشكل رقم (١) نموذج الدراسة .

شكل رقم (١)

نموذج الدراسة



- منهجية البحث ١ - مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في الشركات التي تعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة ومنها شركات تكنولوجيا المعلومات ، والبرمجيات ، والأجهزة الاليكترونية لأنها صناعات قائمة على المعرفة **Knowledge-Based Industry** ، وتعمل في بيئة شديدة التنافسية والتغيير وتحتاج إلى إجراء تعديلات مستمرة حتى تتمكن من الاستمرارية . حيث بلغ عدد الشركات التي تم التواصل معها ٣٧ شركة ، و بلغ عدد المستقضي منهم ٤٨٥ مفردة من المديرين والمؤوسين بهذه الشركات ، وتم استرداد ٣٤٨ استمارة صحيحة بنسبة ٧١.٧%.

٢- أداة البحث

تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث وفرضياته بحيث تم الاعتماد على قائمة استقصاء باللغة الانجليزية وتم ترجمتها إلى اللغة العربية ، وعن طريق مترجم متخصص في اللغة الانجليزية تم ترجمة الاستمارة العربية إلى الانجليزية، وذلك للتأكد من سلامة وتوافق أداة القياس. **بحيث اشتملت الاستمارة على المتغيرات التالية :**

معلومات التغيير ، الالتزام التنظيمي ، الوفاء بالعقد النفسي ، الثقة ، المواقف تجاه التغيير ، نوايا ترك العمل ، حيث استخدم مقياس ليكرت الخماسي يبدأ بـ " غير موافق تماماً (١) " موافق تماماً (٥) " كما بالجدول رقم (١)

جدول رقم (١)

توصيف لأداة القياس ومكوناتها والمقاييس التي تم الاعتماد عليها

المتغير	المقياس	مثال للعبارة
١-معلومات التغيير	(Wanberg and banas,2000) أشتمل المقياس على (٤) عبارات	١-المعلومات التي أحصل عليها عن التغيير تكون وقتها. ٢-المعلومات التي أحصل عليها بخصوص التغيير مفيدة. ٣-المعلومات التي أحصل عليها بخصوص التغيير تجيب على أسئلة التغيير . ٤ - المعلومات التي أحصل عليها بخصوص التغيير كافية .
٢-الالتزام التنظيمي	(Meyer et al., 2002;Rego et al.,2013) والذي يتكون من (9) عبارات تحتوي على	١ - في عملي أشعر بتوافق بين أهدافي وأهداف المنظمة ٢ - في عملي أشعر بالحماس والرغبة في العمل. ٣-أنا متحمس دانماً في وظيفتي ٤ - من مصلحتي البقاء بالمنظمة وعدم تركها حتى أية ظروف. ٥ - كل يوم أشعر برغيتي في الذهاب للعمل . ٦ - أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف ٧ - أنا دائماً فخور بعملي ٨- أنا دائماً استغرق في عملي ٩ - أنا أمتلك طرق عدة للقيام بعملي
٣-الوفاء بالعقد النفسي	(Freese,Schalk,Croon,2000) حيث شمل المقياس ستة أبعاد هي : محتوى الوظيفة ، تطوير المسار الوظيفي ، المناخ الاجتماعي ، السياسات التنظيمية ، توازن حياة العمل، المكافآت. وذلك باستخدام (٦) عبارات	١ - محتوى وظيفتي يناسب قدراتي وبحقق طموحاتي ٢ - تسعى المنظمة إلى تطوير مساري الوظيفي ٣ - المناخ التنظيمي الذي اعمل به يتميز بالعلاقات الاجتماعية الجيدة ٤ - السياسات التنظيمية التي تطبقها تتوافق مع اهدافي ٥ - تساعدني وظيفتي على تحقيق التوازن بين عملي وحياتي ٦ - تتميز المكافآت التي احصل عليها من عملي بالعدالة

قياس أثر مشاركة معلومات التغيير على اتجاهات العاملين تجاه التغيير ونوايا ترك العمل : ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

<p>١-أنا أتق في أن الإدارة العليا تهتم بمصالحها في قراراتها ٢-أنا أتق في ولاء المنظمة بالتزاماتها تجاهي وتجاه العاملين ٣-أنا أتق في أن مديري المباشر يهتم بمصالحها</p>	<p>(psycones,2006) والذي اشتمل على (٣) عبارات</p>	<p>٤- الثقة</p>
<p>مثال لكل بعد (سلوكي / عاطفي / معرفي) ١-أنا أخاف من التغيير ٢- ابحث عن الطرق المختلفة لمنع التغيير من الحدوث ٣- اعتقد أنه أمر سلبي أننا نمر بهذا التغيير</p>	<p>(Oreg , 2006) لقياس الأبعاد الثلاثة (العاطفية ، السلوكية ، والمعرفية) لقياس الموقف تجاه التغيير والذي شمل (١٥) عبارة</p>	<p>٥- المواقف تجاه التغيير</p>
<p>١-أنا أخطط للبقاء في العمل بالمنظمة حتى بلوغ سن التقاعد ٢-أنا عادة أفكر في ترك العمل ٣-أنا انوي البقاء في المنظمة لبضعة سنوات قادمة ٥-١٠ ٤-أنا أبحث عن فرصة لإيجاد فرصة عمل بمنظمة أخرى ٥- أنا دائماً أبحث بنشاط عن وظيفة يقسم أخر بالمنظمة ٦- في الشهور الثلاثة الماضية تقدمت لطلب وظيفة بمنظمة أخرى</p>	<p>(Freese , 2007) حيث اشتمل (٦) عبارات</p>	<p>٦- نوايا ترك العمل</p>

الدراسة الميدانية و نتائج التحليل الإحصائي

١- قياس درجة الصدق والثبات في الاستبانة

لتحديد درجة الثبات في استمارة الاستقصاء تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ ، وجاءت القيم ما بين (0.80-0.93) وذلك لقيم الصدق المركبة لمتغيرات البحث ، وحققت النتائج صحة التقارب بمتوسط معامل ما بين 0.580 ~ 0.835 وذلك أكبر من 0.50 كما يظهر بالجدول رقم (٢).

٢- القياسات الوصفية ومعاملات الارتباط

في مصفوفة الارتباط والتي تظهر بالجدول رقم (٣) والذي يظهر قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد الرئيسية ومعاملات الارتباط بين المتغيرات . واطهرت النتائج وجود علاقات ارتباط تراوحت ما بين القوية والمتوسطة بما يظهر طبيعة العلاقات المتغيرة .

٣- اختبارات صلاحية النموذج

تم التحقق من صلاحية النموذج والبناء المقترح عن طريق التحليل العاملي التأكيدي CFA ، وذلك باستخدام عدداً من المؤشرات لتقييم درجة القبول في نموذج القياس ومنها $(X^2) = 261.63$ وأكبر ، $(CH^2) = 39.30$ و أكبر، $CFI = 0.93$ ، $SRMR = 0.08 = 0.95$ NFI ، و كذلك أظهرت المؤشرات توافر شروط القبول

قياس أثر مشاركة معلومات التغيير على اتجاهات العاملين تجاه التغيير ونوايا ترك العمل : ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبوزيد

والجودة في باقي النماذج البديلة ووفقاً لتلك النتائج فإن جميعها يشير إلى ملاءم وجود المتغيرات بالنموذج والتي حققت جودة توافق كلية 86.20% ، وذلك كما يظهر بالجدول رقم (٤).

جدول رقم (٢)

قيم معاملات ألفا كرونباخ

مدى المعامل	القيمة	عدد العبارات	المحاور
٠.٨٢٢~٠.٥٨٠	٠.٩٣	٤	معلومات التغيير
٠.٦٥٧~٠.٦٢٠	٠.٨٩	٩	الالتزام التنظيمي
٠.٧٨٥~٠.٦٨٠	٠.٩١	٦	الوفاء بالعقد النفسي
	٠.٨٦	٣	الثقة
		١٥	<u>المواقف تجاه التغيير</u>
٠.٨٣٥~٠.٥٩٢	٠.٨٠	٥	البُعد السلوكي
٠.٦٩٤~٠.٦٤٢	٠.٨٤	٥	البُعد العاطفي
٠.٧٤٤~٠.٥٨٦	٠.٨٧	٥	البُعد الإدراكي
٠.٧٨٥~٠.٦٨٠	٠.٨٢	٦	نوايا ترك العمل

جدول رقم (٣)

الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط (مصفوفة الارتباط)

٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المتغيرات
							١	١- معلومات التغيير
							**٠.٢٤١	٢- الالتزام التنظيمي
						١	**٠.٣٢٠	٣- الوفاء بالعقد النفسي
				١	*٠.٤٠١	*٠.٢٩٠	*٠.٢٥٣	٤- الثقة
			١	*٠.١٣٣	*٠.٢٣٩	**٠.٣٠١	*٠.٣٢١	٥- البُعد العاطفي
		١	٠.٧٩٨	٠.١٨٩	٠.٢٧٢	٠.٢٦٨	٠.٢٨٠	٦- البُعد السلوكي
	١	٠.٧٢١	٠.٧٥٦	٠.١٩٩	٠.٣٣٢	٠.٣١٢	٠.٣٥١	٧- البُعد الإدراكي
١	٠.١٩٥-	٠.١٦٠-	٠.٠٧٠-	٠.٣٦٢-	٠.٤٢٦-	٠.٤٣٥-	٠.١٦٥-	٨- نوايا ترك العمل
٢.٨٩	٣.٧٩	٤.٣١	٤.٤٣	٣.٣٢	٣.٢٠	٣.٦٤	٣.٤٥	الوسط الحسابي
٠.٦٩	٠.٦٤	٠.٦٨	٠.٤٢	٠.٤١	٠.٣١	٠.٤٦	٠.٥٨	الانحراف المعياري
٠.٥٢٠	٠.٦٧٥	٠.٧٢٣	٠.٦٣٣	٠.٦٥٠	٠.٥٣٥	٠.٦١٠	٠.٥٧٠	AVE

*معنوية عند مستوى (P<0.05) **معنوية عند مستوى (P<0.01)

قياس أثر مشاركة معلومات التغيير على اتجاهات العاملين تجاه التغيير ونوايا ترك العمل : ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

جدول رقم (٤)
مؤشرات جودة النموذج

النموذج	X ²	df	كاي تربيع	CFI	NFI	SRMR	RMSRA
نموذج القياس	٢٦١.٦٣	١٩٦	٦٥.٣٨	٠.٩٤	٠.٩٥	٠.٠٦	٠.٠٨
النموذج البديل ١	٢٣٧.٢١	١٥٦	٦٢.٤٤	٠.٩٥	٠.٩٤	٠.٠٨	٠.٠٧
النموذج البديل ٢	٢٣٢.٩٥	١٤٩	٥٢.٥٠	٠.٩٥	٠.٩٢	٠.٠٧	٠.٠٧
النموذج البديل ٣	٢٦٠.٤٠	١٤١	٤٣.٤٤	٠.٩٦	٠.٩١	٠.٠٨	٠.٠٧
النموذج البديل ٤	٢٦١.٥٠	١٣٤	٣٩.٥٠	٠.٩٦	٠.٩١	٠.٠٧	٠.٠٧
النموذج البديل ٥	٢٤٣.٩٠	١٣٣	٣٨.٣٠	٠.٩٦	٠.٩١	٠.٠٧	٠.٠٧
النموذج البديل ٦	٢٤١.٣٢	١٣٣	٣٧.٩٩	٠.٩٦	٠.٩١	٠.٠٧	٠.٠٧
النموذج البديل ٧	٢٤١.٣٠	١٣٣	٣٧.٩٨	٠.٩٦	٠.٩٠	٠.٠٧	٠.٠٦

٤- نتائج اختبارات الفروض

عن طريق اختبارات تحليل المسار باستخدام SEM نموذج المعادلة الهيكلية تم تحديد التأثيرات الوسيطة لمكونات النموذج ، وغيرها من القياسات التي يتم من خلالها تحديد مدى صحة الافتراضات ودرجات التوافق بين المتغيرات وذلك كما يظهر بالشكل رقم (٢) .

الفرضية الأولى : افترض الباحث أن سوابق التغيير والمتمثلة في (الالتزام ، والوفاء بالعقد النفسي ، والثقة) ترتبط ايجابياً بالأبعاد العاطفية والسلوكية و الإدراكية للمواقف تجاه التغيير.

حيث اظهرت النتائج علاقة ارتباط ايجابية بمستويات توصف بالمتوسطة فيما يتعلق بالعلاقة بين **الالتزام** والبعد العاطفي بلغت ($\beta = 0.21, P < 0.05$) ، والبعد السلوكي بلغت ($\beta = 0.18, P < 0.05$) ، والبعد الإدراكي ($\beta = 0.17, P < 0.05$) للاستجابة للتغيير . أما فيما يتعلق **بالوفاء بالعقد النفسي** وعلاقته بالبعد السلوكي $\beta = (0.16, P < 0.05)$ ، والبعد الإدراكي ($\beta = 0.18, P < 0.05$) ولكن لم تظهر النتائج علاقة تأثير بالبعد العاطفي عند مستوى معنوية (0.05) وبتأثير محدود عند مستوى معنوية (0.01) وبلغت قيمته ($\beta = 0.07, P < 0.01$) ، أما فيما يتعلق **بالثقة** فلم تظهر لها تأثير أو أية دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ، وبتأثير محدود

جداً لا يمكن اثبات دلالاته إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بالأبعاد الثلاث العاطفي والسلوكي والادراكي على التوالي ($\beta = 0.01, P < 0.01$) ، ($\beta = 0.03, P < 0.01$) ، ($\beta = 0.03, P < 0.01$) ووفقاً لهذه النتائج يمكن قبول الفرضية الأولى H1 بشكل كلي فيما عدا البعد المتعلق بالثقة .

الفرضية الثانية : افترض الباحث وجود علاقة ايجابية بين الوفاء بالعقد النفسي والالتزام والثقة والتي أظهرت علاقة تأثير قوية بينهما وبشكل تام حيث جاءت العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي والمشاركة بقيمة بلغت ($\beta = 0.46, P < 0.05$) ، وبالثقة بقيمة بلغت ($\beta = 0.49, P < 0.05$) وذلك صحة الفرضية الثانية ويؤكد صحة العلاقة الايجابية بين الوفاء بالعقد النفسي والالتزام التنظيمي والثقة .

الفرضية الثالثة : افترض الباحث بأن معلومات التغيير ترتبط ايجابياً بالاتجاهات نحو التغيير والتي تتمثل في (البعد العاطفي ، والسلوكي ، والمعرفي) و ذلك ما أكدته نتائج التحليل الاحصائي ، فمعلومات التغيير الجيدة (المفيدة ، المناسبة ، الكافية ، التوقيت المناسب) ترتبط ايجابياً بالجوانب العاطفية ($\beta = 0.27, P < 0.05$) ، والسلوكية ($\beta = 0.24, P < 0.05$) ، والادراكية ($\beta = 0.21, P < 0.05$) وذلك يؤكد صحة الفرضية و بتأكيد العلاقة الايجابية بين معلومات التغيير وإدارة الجوانب العاطفية ، والسلوكية ، والإدراكية للاستجابة للتغيير التنظيمي .

الفرضية الرابعة : افترضت هذه الفرضية أن معلومات التغيير ترتبط ايجابياً بالالتزام ، وبالوفاء بالعقد النفسي ، والثقة ، حيث أشارت نتائج التحليل الاحصائي أن مشاركة معلومات التغيير ترتبط ايجابياً بالوفاء بالعقد النفسي وأظهرت علاقة ايجابية قوية بلغت قيمتها ($\beta = 0.39, P < 0.05$) بما يؤكد أن مشاركة المعلومات الجيدة عن التغيير ترتبط بدرجة استجابة عالية بالعقد النفسي ومكوناته لدى العاملين في حين لم يتم اثبات ذلك احصائياً لبُعدي الالتزام والثقة ، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية بشكل جزئي فيما يتعلق بالعلاقة بين مشاركة معلومات جيدة عن التغيير وتحقيق العقد النفسي ، وعدم قبول العلاقة فيما يتعلق بكل من الالتزام التنظيمي والثقة .

قياس أثر مشاركة معلومات التغيير على اتجاهات العاملين تجاه التغيير ونوايا ترك العمل : ...

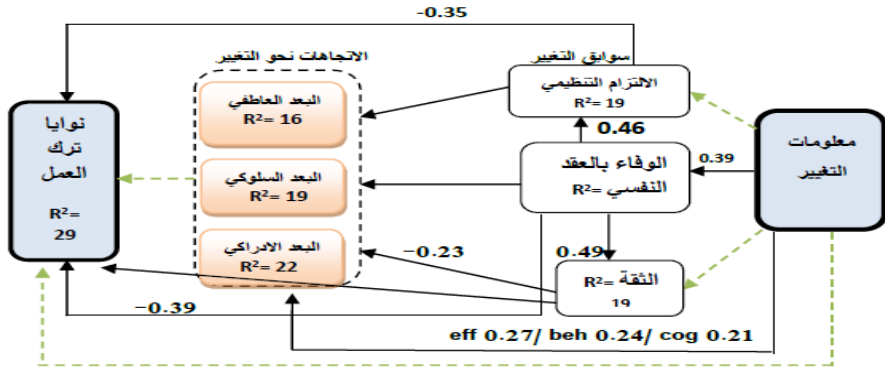
د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

الفرضية الخامسة : اعتمدت الفرضية الخامسة على وجود علاقة ارتباط سلبية بين الأبعاد العاطفية ، والسلوكية ، والادراكية للمواقف تجاه التغيير ونوايا ترك العمل ، حيث أظهرت نتائج التحليلات الاحصائية عدم وجود أية دلالة احصائية لهذه العلاقة فلم تظهر النتائج أية تأثير بين مواقف العاملين تجاه التغيير ونواياهم لترك العمل نتيجة هذا التغيير عند مستوى 0.05، أو عند مستوى 0.01 في حين أظهرت التحليلات تأثير بسيط جدا عند مستوى 0.001 ولكن لا يمكن الأخذ به إحصائياً وبذلك يتم رفض الفرضية بشكل كامل .

الفرضية السادسة : وافترض الباحث أن سلوكيات الالتزام ، وادراك العاملين للوفاء بالعقد النفسي ، والثقة ترتبط سلباً بنوايا ترك العمل حيث أظهرت النتائج مستويات عالية من الارتباط بين الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة التأثير $\beta = -0.35$ ($P < 0.05$) ، والوفاء بالعقد النفسي ($\beta = -0.39, P < 0.05$) ، والثقة $\beta = -0.23$ ($P < 0.05$) ، وبذلك يتم قبول الفرضية السادسة

شكل رقم (٢)

قيم مسارات النموذج SEM



المناقشة والتوصيات

- الجوانب النظرية Theoretical Implications

وفقاً لنتائج البحث وفي نفس اتجاه الأدبيات الإدارية فيما يتعلق بمتغيرات البحث

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير جودة معلومات التغيير المدركة من العاملين على مواقفهم تجاه التغيير التنظيمي ونوايا ترك العمل ، وبالإضافة إلى الدور الوسيط لكل من الالتزام ، والوفاء بالعقد النفسي ، والثقة كسوابق قبل التغيير ، حيث تم تحديد مواقف العاملين تجاه التغيير في البعد العاطفي ، والسلوكي ، والادراكي .

أولاً : أشارت النتائج إلى أن مشاركة معلومات التغيير ترتبط بشكل ايجابي ومباشر بالأبعاد الثلاث المتعلقة بمواقف العاملين تجاه التغيير . كما أن الوفاء بالعقد النفسي يرتبط ايجابياً ومباشراً بالبعد السلوكي والادراكي لمواقف العاملين تجاه التغيير . ويُعد البحث في تأثيرات الالتزام والوفاء بالعقد النفسي على مواقف العاملين تجاه التغيير يُعد نادراً في الدراسات السابقة في حدود علم الباحث بما يظهر أهمية ذلك الجانب فيما يتعلق بأدبيات إدارة الأعمال في ذلك الخصوص ويخلق الحاجة إلى ضرورة البحث المستقبلي لاستكشاف طبيعة هذه العلاقات ودمج الاستجابة العاطفية والسلوكية والادراكية للعاملين تجاه مواقفهم للتغيير .

ثانياً : كما أظهرت النتائج أن المعلومات المتعلقة بالتغيير ترتبط ايجابياً بالوفاء بالعقد النفسي بما يعني أنه كلما كانت المعلومات أكثر افادة ، ويتم تقديمها في الوقت المناسب ، وتعطي معلومات كافية عن التغيير كلما اعطت مؤشراً على الوفاء ببنود العقد النفسي . في حين لم يستطيع الباحث دعم توقعاته بهذه العلاقة مع كل من الثقة والالتزام ، وربما يمكن تفسير هذه النتيجة حيث أن توفير المعلومات المتعلقة بالتغيير وقدرة العاملين على تقييم الوعود المتبادلة فيما يخص علاقات العمل مع المنظمة (الوفاء بالعقد النفسي) هي في الأساس عملية ادراكية ، في حين أن الالتزام والثقة ذات تركيب وتوجه عاطفي ، واللذان ربما يتأثران إلى حد كبير بعوامل غير مرتبطة بهذا التغيير مثل المشرف المباشر ، طبيعة المهام الوظيفية للشخص المرتبط بعملية التغيير التنظيمي نفسها .

ثالثاً : كما أشارت النتائج إلى أن الالتزام والوفاء بالعقد النفسي والثقة كلها سوابق ترتبط سلبياً بنوايا العاملين لترك العمل ، وعلى الرغم من عدم قدرة الباحث على تحديد سببية هذه العلاقات بما يمثل قيداً واضحاً في هذه الدراسة ، كما أشارت النتائج

أن هذه المتغيرات ترتبط بعلاقات العمل بشكل عام وربما تكون أكثر أهمية من المتغيرات المرتبطة بالتغيير فيما يتعلق بتفسير الاستجابات الفردية للتغيير . وذلك يظهر أهمية ضرورة البحث المستقبلي في استجابات العاملين للتغيير التنظيمي ربما يكون أكثر نفعاً في تفسير المتغيرات المرتبطة بالتغيير ، والعوامل ما قبل التغيير أكثر من التركيز فقط على العوامل المتعلقة بمواقف العاملين تجاه التغيير .

رابعاً : ساهمت نتائج البحث في تأكيد العلاقات السببية بين سوابق التغيير والتمثلة في (الالتزام ، والوفاء بالعقد النفسي ، والثقة) والمواقف تجاه التغيير (البعد العاطفي ، والسلوكي ، والادراكي)

خامساً : أوضحت النتائج أن المعلومات المتعلقة بالتغيير ترتبط بشكل ايجابي بالالتزام المدرك بالعقد النفسي ، وبالتالي يمكن توقع أن يؤثر العقد النفسي على طريقة إدراك العاملين لمعلومات التغيير و إلى أي مدى يمكن اعتبار هذه المعلومات جديرة بالثقة وقدرتها على الاجابة على كافة الأسئلة التي تدور بذهن العاملين تجاه التغيير **سادساً :** تساهم الدراسة الحالية في تطوير قياسات جديدة لقياس الأبعاد الثلاث المتعلقة بمواقف التغيير ، وهذه القياسات المقبولة يمكن أن تحسن من فهمنا للكيفية أو الطريقة التي تساعدنا وتوجه مشاعرنا وسلوكياتنا وطريقة إدراكنا لفهم عملية التغيير التنظيمي . كما إنه يساعد الباحثين على فهم تأثير الاستجابة العاطفية على مواقف واتجاهات العاملين نحو التغيير بما يؤدي إلى حدوث اختلافات في الاتجاهات وهذا ما افترضته الدراسة .

سابعاً : أكدت نتائج الدراسة أن المحتوى الداخلي المتعلق بمتلقي التغيير ربما يكون المفتاح الرئيسي الذي يحدد استجابات العاملين للتغيير التنظيمي وبالتالي نجاح التغيير التنظيمي . علاوة على ذلك تزداد وتيرة التسارع التكنولوجي ، والتغييرات في بيئة الأعمال بما يعمل على تسريع وتيرة المنافسة كما أشار (Pluta and Ruda Wska,2016) لذلك فمن المرجح أن يصبح التغيير التنظيمي عاملاً أكثر أهمية في تحقيق النجاح المطلوب من هذا التغيير وذلك كله يرتبط بالتغيير في السياق الداخلي للمنظمة .

- التطبيقات الادارية Managerial Implications

أظهرت نتائج البحث التطبيقية وعلى عكس الدراسات الحالية والسابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي تركيز بشكل أساسي على كيفية اعداد المنظمات لتنفيذ التغيير ، وكيفية التفاعل مع التغيير التنظيمي كذلك ، وسعى المنظمات لتفسير تغيير مواقف المستفيدين تجاه التغيير بما يساعد على فهم عملية التغيير وتحسين الفهم تجاه محددات نجاح التغيير التنظيمي بما ينعكس على احداث تغييرات جوهرية على رؤية الإدارة بخصوص ذلك.

وهنا يجب على قادة المنظمات القيام بالآتي :

- ١- فهم مواقف المستفيدين من التغيير التنظيمي بشكل أكثر دقة ، بما يساهم في تغيير موقف المستفيدين تجاه ذلك التغيير بشكل أكثر ايجابية .
- ٢- ضرورة اعتراف قادة المنظمات بأن التغيير التنظيمي اليوم يُعد قاعدة أساسية ولا يجب التعامل معه بإعتباره حدثاً منفصلاً يتم إدارته بعيداً عن المتغيرات التنظيمية .
- ٣- ضرورة اهتمام المنظمات التي تدير التغيير التنظيمي بأخذ مكونات العقد النفسي في الاعتبار نظراً لصعوبة التعامل مع الموظفين كل على حدى ، علاوة على ذلك قد يتم عدم الوفاء بالعقد النفسي نتيجة العديد من التغييرات في السوق ، أو تغيير المديرين . و ذلك ربما يساعد المنظمة في إدارة العقود النفسية بشكل أكثر دقة والعمل على تنفيذها بما يُعد مفتاحاً جديداً لنجاح التغيير التنظيمي (Van den Heuvel and Timmerman,2013) .

- ٤- ضرورة إشراك الممارسين في إدارة الموارد البشرية في عمليات إدارة التغيير التنظيمي نظراً لما اوضحته الدراسة من أهمية التواصل التفاعلي بين المنظمة والعاملين والتعامل مع الأبعاد العاطفية والسلوكية والادراكية بشكل يحقق التفاعل الايجابي المطلوب مع التغيير .

- ٥- أظهر البحث أهمية التعامل مع المعلومات المتعلقة بالتغيير حيث أظهرت النتائج تأثير نشر المعلومات الجيدة عن التغيير والاهتمام بأن تكون مناسبة ، ومفيدة ، وكافية ، وتقدم اجابات على كافة تساؤلات العاملين عن التغيير ، وأسبابه ، واهدافه .

قياس أثر مشاركة معلومات التغيير على اتجاهات العاملين تجاه التغيير ونوايا ترك العمل : ...

د/ حمادة فوزي ثابت أحمد أبو زيد

- ٦- أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية التعامل بفاعلية مع التاريخ التنظيمي فيما يتعلق بظواهر عدم الوعود بمكونات العقد النفسي وهو ما قد يسبب الفشل في الحصول على مساندة العاملين المطلوبة للتغيير التنظيمي .
- ٧- أظهرت النتائج أهمية أن يسير التغيير التنظيمي جنباً إلى جنب مع المعلومات الصحيحة عن استراتيجيات التغيير بالمنظمات والتعامل بفاعلية مع مكونات العقد النفسي ، وتعمل على دعم وتشجيع سلوكيات الالتزام بين العاملين وذلك في أوقات مستقرة نسبياً.
- ٨- يجب على المنظمات العمل على الفهم الأفضل لكيفية تعزيز الاستجابات العاطفية ، والسلوكية ، والادراكية الايجابية للتغيير التنظيمي بما يضمن الالتزام الفعال للعاملين في التغيير التنظيمي.

المراجع

- Ade I. Anggraeni,Christantius Dwiatmadjaand Ahyar Yuniawan (2017),The role of psychological contract on employee commitment and organizational citizenship behavior : A study of Indonesian young entrepreneurs in management action, SA Journal of Industrial Psychology,30(0)pp1-9
- Albach, H., Meffert, H., Pinkwart, A., & Reichwald, R. (2015). Management of Permanent Change - New Challenges and Opportunities for Change Management. In H. Albach H. Meffert, A. Pinkwart, & R. Reichwald (Eds.), Management of Permanent change pp.3–21
- Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P., & Bolden, R. (2002) Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75(2), pp.217-223.
- Babalola, M. T., Stouten, J., & Euwema, M. (2016), Frequent change and turnover intention: The moderating role of ethical leadership. Journal of Business Ethics, 134(2), 311–322
- Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., & De Jong, S. B. (2013), How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment The role of psychological contract and SOC strategies, Journal of Management Studies 50(4)PP.545-572
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? European Journal of Work and Organizational Psychology, 13(3), 345–365
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. (2006),On the receiving end :Sense making, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. Journal of Applied Behavior Science, 42(2), PP.182–206.

- Bouckenooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009), Organizational change questionnaire–climate of change, processes, and readiness development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6),PP. 559–599 .
- Bouckenooghe , D. (2010). Positioning change recipients’ attitudes toward change in the organizational change literature. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4),PP. 500-531.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016), How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3,PP. 349–375
- Charissa Freese , René Schalk (2008), How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures, *South African Journal of Psychology*, 38(2), pp.269-286.
- Chi, S.-C. S., & Chen, S.-C. (2007). Perceived psychological contract fulfillment and job attitudes among repatriates: An empirical study in Taiwan. *International Journal of Manpower*, 28(6), PP.474–488.
- Chung S.-H., Su Y.-F., Su S.-W. (2012), The impact of cognitive flexibility on resistance to organizational change. *Social Behavior and Personality*, 40(5), PP.735-746.
- Conway, N., Kiefer, T., Hartley, J., & Briner, R. B. (2014), Doing More with Less Employee Reactions to Psychological Contract Breach via Target Similarity or Spillover during Public Sector Organizational Change?, *British Journal of Management*, 25(4), PP.737–754
- Dietz, J.L.G., Hoogervorst, J.A.P., Albani, A., Aveiro, D., Babkin, E., Baris, J., Caetano, A Huysmans, P., Ii H.A., Sanz, J., Terlouw, L.I., Tribolet, J., Verelst, J., & Winter, R. (2013), The discipline of enterprise engineering, *International Journal of Organizational Design and Engineering*, 3(1),PP. 86–114.

- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenooghe, D. (2007), Contribution of content, context, and process in understanding openness to organizational change: two experimental simulation studies *Journal of Social Psychology*, 147(6), PP.607–630
- E. Serra Yurtkoru, Sebnem Ensari & Melisa Erdile kKarabay (2018),To What Extent Trust in Leader and Ethical Climate Affect Turnover Intention? A Research on Private and Public Bank Employees, *International Journal of Organizational Leadership* , V.7 PP.12-26
- F.E.M.Rouwhorst (2016) The mediating effect of perceived organizational support on the relationship between psychological contract breach and employees` turnover intention, *Faculty of Social and Behavioral Sciences, Tilburg university*, PP. 1-37
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. *Personnel Review*, 40(4), 404-422
- Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology*, 18(2), PP.235-246
- George Kafui Agbozo ,Ellen Ansa-Bonnah, Sunyani, Mabel A. Hoedoafia and Yaw Boateng Atakorah (2018),The Role Psychological Contract Plays in Organizational Behaviour: A Case Study of a Public University in Ghana, *European Scientific Journal* Vol.14, No.23PP.34-56
- Gene M. Alarcon and Jean M. Edwards(2011) The Relationship of Engagement, Job Satisfaction and Turnover Intentions, *Stress and Health* 27,PP.294–298.
- IfzalAhmad and MueenAizazZafar (2018),Impact of psychological Contract fulfillment on organizational citizenship behavior Mediating role of perceived organizational support ,*International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol.30No.2, pp. 1001-1015.

- Jean M. Bartunek , Denise M. Rousseau , Jenny W. Rudolph , Judith A. Palma Sensemaking,(2006) Emotion , and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others , Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 42 No. 2, June pp. 182-206
- Johnson, K. J. (2016). The dimensions and effects of excessive change, Journal of Organizational Change Management, 29(3),PP. 445–459
- Kali McKay, Joana R.C. Kuntz and Katharina Näswall (2013),The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness, New Zealand Journal of Psychology Vol. 42, No. 1, PP.55-66.
- Laumer, S., Maier, C., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2014), Why are they grumbling about my new system? Theoretical foundation and empirical evidence of employee grumbling as a user resistance behavior. Why are they grumbling about my new system Theoretical foundation and empirical evidence of employee grumbling as a user resistance behavior (pp. 1-19). Auckland: Thirty Fifth International Conference on Information Systems
- Mareike Reimann , Jakob Guzy (2017), Psychological contract breach and employee health: The relevance of unmet obligations for mental and physical health , Journal of Work and Organizational Psychology,33,PP.1-11.
- Maria José Chambel University of Lisbon, Portugal Fernando Oliveira-Cruz(2010), Breach of Psychological Contract and the Development of Burnout and Engagement: A Longitudinal Study Among Soldiers on a Peacekeeping Mission MILITARY PSYCHOLOGY, 22, PP.110–127
- Margaret Heffernan and Eoin Rochford (2017), Psychological Contract breach and turnover intention: the moderating effects of social status and local ties, Irish Journal of Management , 36(2) PP. 99-115.

- Mohamad A. Hemdi, Mohd Hafiz Hanafiah and Kitima Tamalee (2013), The Mediation Effect of Psychological Contract Fulfillment on Discretionary Human Resource Practices and Organizational Citizenship Behaviors of Hotel Employees, IPEDR. 2013. V67. PP.1-5.
- Muhammad Naseer Akhtar, (2015), Organizational Change Determinants And Employees Behavior: A psychological Contract Perspective, European Scientific Journal January 2015 edition vol.11, No.1PP.189-199
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", Journal of Vocational Behavior, Vol. 61 No. 1, pp. 20-52.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011), Change recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies Journal of Applied Behavioral Science, 47(4), PP. 461-52
- Oreg, S. (2006), Personality, context, and resistance to organizational change European Journal of Work and Organizational Psychology, 15(1), PP.73-101.
- Parzefall, M.-R., & Hakanen, J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. Journal of Managerial Psychology, 25(1), 4-21 .
- P. Matthijs Bal, Dorien T. A. M. Kooij and Simon B. De Jong (2013) How Do developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies, Journal of Management Studies, PP. 50:4
- P. C. Struijs (2012) Resistance to Organizational Change: The Effect on Job Satisfaction and Turnover Intention and the Moderating Effect of Emotion Regulation Strategies Master Thesis Human Resource Studies, Tilburg University, not published , PP.1-45.

- Pluta, A. & Rudawska, A. (2016). Holistic approach to human resources and organizational Acceleration. *Journal of Organizational , Change Management*, 29(2), PP.293–309.
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N. and Cunha, M.P. (2013), “Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potente teams?”, *The Leadership Quartetly*, Vol. 24, pp. 61-79
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5),PP. 1154–1162.
- Reza Rasouli , Mehdi Rashidi , Mojgan Hamidi(2015), A Model for the Relationship between Work Attitudes and Beliefs of Knowledge Workers with Their Turnover Intention, *Social and Management Sciences*, 22(2), pp. 149-155
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What’s a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 514–528.
- Sajjad Ahmad, Qasim Ali Nisar and Syed M. Imran Haider Naqvi (2016), EFFECT OF Psychological Contract Fulfillment And Organizational Justice On Employee Reactions Under Moderation By Organizational Trust: A Study On The Lady Health Workers In Pakistan, *Sci. Int. (Lahore)*,28 (1),PP.585-592.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009), How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism, *Journal of Organizational Behavior*, 30(7),PP. 893–917.
- Sherman, U.P. and Morley, M.J. (2015). ‘On the formation of the psychological contract a schema theory perspective’. *Group and Organization Management*, 40: 2,PP. 160-192.

- Schalk, R., & Roe, R. A. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract Journal for the theory of social behavior, 37(2), 167–182
- Sjoerd van den Heuvel René Schalk, Charissa FreeseVolken Timmerman, (2016), What's in it for me? A managerial perspective on the influence of the psychological contract on attitude towards change, Journal of Organizational Change Management, Vol. 29 No. 2, pp. 263-292 .
- Shu-Cheng Steve Chi Shu-Chen Chen, (2007), Perceived psychological contract fulfillment and job attitudes among repatriates An empirical study in Taiwan, International Journal of Manpower Vol. 28 No. 6, pp. 474-488
- Sutton, G., & Griffin, M. A. (2004), Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. Journal of contract violations: A longitudinal study of new professionals. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77(4), PP. 493–514 .
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: the role of contract violations. Academy of Management Journal, 48(1), 146–157.
- Tom Gallagher (2008), An exploratory study of the antecedents of psychological contract breach, MRes Dissertation, thesis for the Degree of MRes in Management Research, Cranfield University, England, not published ,PP1-91.
- Tomprou, M., Nikolaou, I., & Vakola, M. (2012). Experiencing organizational change in Greece: the framework of psychological contract. The International Journal of Human Resource Management, 23(2), PP.385–405

- Van den Heuvel, S., Schalk, R., Freese, C. & Timmerman, V. (2016), What's in it for me? A managerial perspective on the influence of the psychological contract on attitude towards change, *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), PP. 263–292.
- Van Dam, K., Oreg, S. and Schyns, B. (2008). Daily Work Contexts and Resistance to Organizational Change : The Role of Leader–Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology*, 57(20), 313–334.
- Van der Smissen, S., Schalk, R. & Freese, C. (2013), Organizational change and the psychological contract: How change influences the perceived fulfillment of obligations. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), PP.1071–1090.
- Van den Heuvel, S., & Schalk, R. (2009). The relationship between fulfillment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations *Social Science Information*, 48(2), 283–313
- Vincent Cassar and Sandra C. Buttigieg (2015) , Psychological Contract breach, organizational justice and emotional well-being, *Personnel Review* Vol. 44 No. 2, pp. 217-235.
- Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker And Wiilem Van rhenen (2009), How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism, *Journal of Organizational Behavior* No.30, pp. 893–917.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007), The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology* ,(3)60, PP. 647-680