IUGJEBS Vol 30, No 1, 2022, pp 110 -135

تاريخ البرسال (15-9-2021)، تاريخ قبول النشر (24-10-2021)

أ. أبرار صبرى محمود أبو طاقية

اسم الباحث الأول:

1 اسم الجامعة والبلد (للأول)

الجامعة الإسلامية بغزة

* البريد الالكترونى للباحث المرسل:

E-mail address:

asabutakeya1992@gmail.com

https://doi.org/10.33976/IUGJEB.30.1/2022/5



الملخص:

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

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

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

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك رضا بدرجة متوسطة من قبل العاملين في الجامعات الفلسطينية عن التزام الجامعات بالعقد النفسي، حيث جاء في المرتبة الأولى وفاء الجامعات بالتزاماتها المتعلقة بمحتوى الوظيفة، وتبعها في الدرجة الثانية وفاء الجامعات بالتزاماتها التنظيمية وأخيراً في المرتبة الثالثة وفاء الجامعات بالتزاماتها المتعلقة ببيئة العمل، كما أظهرت النتائج أن هناك أثر لالتزام الجامعات بالعقد النفسى على إنتاجية الموظف.

كلمات مفتاحية: (العقد النفسي، محتوى الوظيفة، العوامل التنظيمية، بينة العمل، إنتاجية الموظف)

The effect of the commitment of Palestinian universities in the Gaza Strip to the psychological contract on employee productivity

Abstract:

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

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

To achieve the objective of this study, the researcher used the analytical descriptive approach which aims at describing the phenomenon under the study, analyze its data, identifying the relationship among its components, views, processes, and impact. The study results conclude the following: there is moderate satisfaction among employees in the Palestinian universities regarding the commitment of these universities to the psychological contract. The fulfillment of these universities with respect to their commitment of job's content is rated first, followed by the fulfillment of these universities with respect to the organizational commitment. Finally, the groups' fulfillment with respect to the commitment of job environment is rated third. In a way of conclusion, the universities' obligation of psychological contract has a considerable effect on employee's productivity.

Keywords: (psychological contract, Job content, organizational factors, Work environment, employee productivity).

مقدمة:

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

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

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

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

وتتنوع العقود بين الفرد ومنظمته، فمنها الصريحة ومنها المؤقتة، ومنها ماهي محددة المدة والغرض، كما أن هناك وجوهاً بمعنى أن أخرى لهذه العقود، لكنها لم تُكتب أو تُصدر بشكل رسمي على الرغم من أن بعض البنود فيها تستند إلى وثائق مكتوبة أو وسائل أخرى من وسائل الاتصال مثل الحوارات وتبادل الآراء، وبناءً عليها يلتزم الموظف بتنفيذها اعتقاداً منه أنها موجودة، وأن المنظمة ستلتزم بها وببنى بذلك توقعاته وآماله نتيجة إدراكه المسبق بذلك، وهذا ما نعرفه بالعقد النفسى (السيد،2006).

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

مشكلة وأسئلة الدراسة:

تعود كثير من المشكلات التي يعاني منها العاملين في منظمات الاعمال على اختلاف طبيعتها إلى شعور العاملين بأن إدارة المنظمة لم تلتزم بواجباتها تجاههم سواء على الصعيد المادي كالرواتب والحوافز أو على صعيد تطوير الذات كالتدريب وفرص الترقية أو على مستوى بيئة العمل المادية المحيطة بالعاملين.

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

ونظراً للتوسع الكبير في عدد مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة في الآونة الأخيرة وما تلى ذلك من مشكلات رئيسة كان أبرزها ازدياد أعداد الموظفين في هذه الجامعات، وتوقف الدعم المادي من مؤسسات التمويل خارج القطاع، وغيرها من الأسباب كالحصار وإغلاق المعابر أدى ذلك إلى تقليص رواتب الموظفين، وتأخيرها عن الموعد المخصص لصرفها، وذلك بسبب العجز الحاصل في موازناتها السنوية (صبيح، 2005).

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

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

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

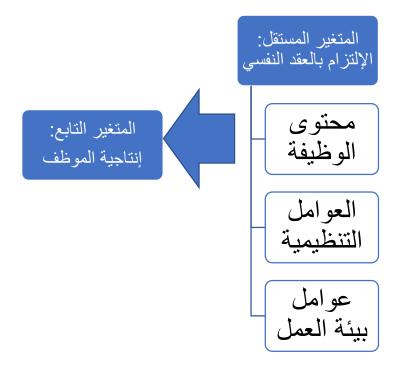
ما أثر التزام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بالعَقد النفسي على إنتاجية الموظف؟ ويتفرع عن ذلك عدة أسئلة فرعية منها:

- هل يوجد أثر الالتزام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بمحتوى الوظيفة على إنتاجية الموظف؟
- هل يوجد أثر الالتزام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بالعوامل التنظيمية على إنتاجية الموظف؟
- هل يوجد أثر التزام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بعوامل بيئة العمل على إنتاجية الموظف؟

متغيرات وأنموذج البحث:

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

- 1- المتغير المستقل: الالتزام بالعقد النفسي، وتتناول الباحثة بعض الجوانب الأساسية التي تتضمنها العقود النفسية، وتمثل توقعات الأفراد في المنظمة وهي: (محتوى الوظيفة، العوامل التنظيمية، عوامل بيئة العمل) (عامر،2011)
 - أ- المتغير التابع: إنتاجية الموظف.



شكل (1.1): العلاقة بين متغيرات الدراسة المصدر : (جرد بواسطة الباحثة استنادا الى (عامر ،2011م))

فرضيات البحث:

تم صياغة العلاقات الفرضية الرئيسية التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \ge 0.05$ لالتزام المنظمة بالعقد النفسى على إنتاجية الموظف، وبتقرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \ge 0$ لالتزام الجامعات بمحتوى الوظيفة على إنتاجية الموظف.
- ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوبة $\alpha \ge 0.05$ لالتزام الجامعات بالعوامل التنظيمية على إنتاجية الموظف.
 - ت. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \ge 0$ لالتزام الجامعات ببيئة العمل على إنتاجية الموظف.

أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

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

أهمية البحث:

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

- 1. بكونه يتناول موضوعاً إدارياً حديثاً خاصة في البيئة العربية التي تتميز بندرة الدراسات في موضوع العقد النفسي، وعدم توافر دراسات عربية تربط بين العقد النفسي، وأثره على إنتاجية الموظفين، ومن ثم تعد هذه الدراسة إضافة إلى المكتبة العربية.
- 2. تنعكس أهمية الدراسة من خلال إظهار دور العقد النفسي والإيفاء بما يتعلق به في تحسين العوامل الجاذبة للموظفين للعمل في الجامعات الفلسطينية، وتوثيق العلاقة بين الجهتين سواءً من قبل الموظفين أم من ناحية المنظمة لضمان الاستمرار في العمل، وما يترتب عن ذلك من تخفيض للنفقات المرتبطة بزيادة معدل دوران العمل والتقليل من السلوكيات السلبية المصاحبة لإدراك الفرد لانتهاك العقد النفسي، وبالتالي الالتزام بالعقد النفسي لما لذلك أثر كبير سواءً أكان على المنظمة أم على الموظف بشكل خاص.
- 3. مساهمة الدراسة في تطوير المجتمع من خلال تنمية الكادر البشري في المنظمات، وزيادة الولاء للمنظمات باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من المجتمع.

منهج البحث:

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

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

مجتمع البحث:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع الموظفين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة: (أكاديمي - إداري -خدمات) والبالغ عددهم 2874 موظف، والجدول (1) يوضح مجتمع الدراسة بشكل تفصيلي:

جامعة والفئة الوظيفية	الدراسة حسب ال	جدول (1): مجتمع ا
-----------------------	----------------	-------------------

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

المصدر: شؤون الموظفين بالجامعات محل الدراسة 20/5/2017.

عينة البحث:

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية ذات المرحلتين، المرحلة الأولى حسب الجامعة والمرحلة الثانية حسب الغئة الوظيفية، حيث تم توزيع 450 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 389 استبانة بنسبة 86.4%، والجدول (2) يوضح عينة الدراسة بشكل تفصيلي:

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

جدول (2): عينة الدراسة حسب الجامعة والفئة الوظيفية

صدق وثبات الاستبانة:

لقد تم إجراء عينة استطلاعية لاختبار صدق وثبات الاستبانة من خلال اختيار عينة عشوائية مكونة من 30 مفردة من الجامعات الفلسطينية وذلك للتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وكما تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة من خلال:

1- الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من أحد عشر محكماً متخصصين في مجال الإدارة والإحصاء، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2- صدق المقياس:

الاتساق الداخلي: قد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ب-الصدق البنائي: وقد تحققت الباحثة من الصدق البنائي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3).

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.987	0.975	29	الالتزام بالعقد النفسي.
0.974	0.949	14	محتوى الوظيفة.
0.970	0.941	15	العوامل التنظيمية.

جدول (3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
عوامل بيئة العمل.	14	0.962	0.981
إنتاجية الموظف.	14	0.920	0.959
جميع المجالات معاً.	57	0.982	0.991

^{*}الصدق الذاتي= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

الدراسات السابقة:

أكدت دراسة جلاب وآخرون (2015) على أن التزام المنظمات بمضامين العقد النفسي من شأنه أن يعزز بناء الهوية الاجتماعية لدى الموظفين، إضافةً إلى التزام الكليات الأهلية بتوفير فرص المسار الوظيفي للمدرسين العاملين فيها الأمر الذي من شأنه أن يزيد من مستوى التزام بعض المدرسين لاسيما فئة الشباب منهم بالعمل في هذه الكليات، فيما أشارت دراسة **حيد**ر **وناصر** (2014) إلى وجود تأثير واضح لانتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة في سورية، فيما توصلت دراسة الفتلاوي والجنابي (2014) إلى أثر الشعور بالعدالة التنظيمية المدركة بين العاملين في جامعة القادسية لا سيما إجراءات العمادة في المكافأة والحوافز، وأن ساعات العمل تتناسب مع ظروفها الخاصة، وتناسب الراتب مع الجهود المبذولة، إضافةً إلى وجود مستوى مقبول من العدالة التنظيمية المتعلقة بالإجراءات المتبعة من قبل الكليات على تعزيز روابط العقد النفسي لدى العاملين، فيما أوصت دراسة حسانين (2013) بضرورة متابعة مدى وفاء المنظمة لبنود الالتزامات الواقعة عليها بموجب العقد النفسي المنعقد مع العاملين، والتي تشمل الأجور العادلة والأمان الوظيفي والرعاية الصحية والاستقلال في العمل، وغيره من البنود التي تشكل هيكل هذا العقد، وعدم السماح بحدوث خروقات بها، لما لها من تأثير على العاملين خاصة فيما يتعلق بالتهكمية التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهو ما أكدته دراسة العطوي (2012) التي أكدت على أن انتهاك العقد النفسي يقود إلى ردة فعل سلبية من الموظفين تؤدي إلى ظهر التهكم التنظيمي على مستوى الاعتقاد والعاطفة والسلوك الذي يؤثر على انتاجية العاملين. وقد أيدت دراسة Wan (2013) هذه النتائج بحث اشارت إلى أن اختراق العقد النفسي يفسر العديد من الظواهر كالتهكم ونية ترك العمل وعد الالتزام التنظيمي، كذلك أكدت دراسة **عامر (2011)**: على أن انتهاك العقد النفسي يوثر سلباً على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، نتيجة إدراك العاملين أن المؤسسة التي يعملون بها لم تلتزم ببنود العقد النفسي الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بالخيانة والإحباط وعدم الاحترام الداخلي وبالتالي ظهور سلوكيات عدم تنتهك القواعد التنظيمية للمؤسسة وهي نفس النتيجة التي توصلت لها دراسة Sadiq (2014) التي أكدت على أن اختراق العقد النفسي يؤثر سلبا على سلوك المواطنة التنظيمية ، ومن جانب أخر أكدت دراسة السيد (2006) على أن انتهاك المؤسسة للعقد النفسي يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وبالتالي ارتفاع مستوى الرغبة في ترك العمل، وهو ما أكدته دراسة Peng and Wong and Song (2016) التي فسرت اختراق العقد النفسي وفق نظرية التنشيط، والتي أشارت بأن اختراق العقد النفسي يؤدي إلى شعور الموظفين بالغضب تجاه صاحب العمل، وانخفاض الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والإهمال وارتفاع الصوت، توافقت كل هذه النتائج مع دراسة 2013)Ballou) التي شددت على أن اختراق العقد النفسي يؤثر سلبيا على كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وظهور الرغبة في ترك العمل. وفي سياق أخر فقد أثبتت دراسة العبيدي(2013) أن رضا الموظفين عن الالتزام بالمحتوى الوظيفي يحفزهم على الأداء، وزيادة الإنتاجية، كذلك أكدت دراسة بوقليع (2011) على وجود أثر للعوامل التنظيمية في أداء العاملين، وقد أثبتت دراسة المعمر (2014) أثر بيئة العمل على أداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة وقد لوحظ أن الدراسة الحالية تتكامل مع الدراسات السابقة، وأن هذه الدراسة معززة ومكلمة لمجهودات الدراسات السابقة، حيث أوضحت الدراسات السابقة كيفية تأثير اختراق العقد النفسي على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومستوى العدالة التنظيمية المدركة ونية ترك العمل، وترى الباحثة أن هذه العوامل تمتلك تأثير على إنتاجية الموظفين، وبالتالي فإنها من الممكن أن تفسر كيفية تأثير تطبيق العقد النفسي على إنتاجية الموظف.

الإطار النظري:

أولاً: العقد النفسى:

تطور مفهوم العقد النفسى:

على الرغم من أن العقد النفسي كمصطلح قد ظهر في بداية الستينات عندما قدمه Argeris في العام (1960)، إلا أن الباحثين يرجعون الفضل في ولادة العقد النفسي كفكرة إلى ثلاثينات القرن الماضي، حين قدم Bernards في العام (1938) نظرية "التوازن النسبي" التي افترض فيها أن استمرار مشاركة الأفراد في المنظمة مرهون بما تقدمه لهم من مكافآت كافية (جلاب وآخرون، 2015).

بعد ذلك قام كلُ من Simon & March في العام (1958) بتطوير نظرية التوازن التي جاء بها Bernards من خلال تقديم نموذج أطلقوا عليه اسم نموذج المساهمة، قدموا من خلالها نظريتهم التي تؤكد بأن التوازن هنا يحدث عندما تقابل المنظمة ما يقدمه الأفراد من مساهمات بالحوافز والمكافآت التي تساوي أو تزيد عن مساهماتهم، وهو ما يجسد بشكل واضح فكرة العقد النفسي (Coyle&Shapiro,2008).

وفي العام (1960م) كانت البداية العملية لمفهوم العقد النفسي على يد Argyris حيث يُعد أول من طبق مصطلح العقد النفسي في العمل، حيث عرض مفهوم العقد النفسي من خلال كتابه "عقد العمل النفسي على أنه اتفاق ضمني بين العمال وأرباب العمل: (المشرفين)، يقدم من خلاله الأفراد إنتاجية عالية مقابل أن يمنحهم المشرفون بعض الحقوق.

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

وتُعد Rousseau هي رائدة المفهوم المعاصر للعقد النفسي حيث جسدت النقلة النوعية من المفهوم الكلاسيكي إلى المفهوم المعاصر للعقد النفسي، حيث قدمت من خلال دراسة بعنوان "Psychological and Implied Contracts in Organizations" العقود النفسية والضمنية في المنظمة" والتي كانت بداية لسلسلة من الدراسات التطبيقية والنظرية التي ساهمت في تغيير مفهوم العقد النفسي، حيث عرفت العقد النفسي بأنه " اعتقاد لدى الفرد يدور حول بنود وشروط اتفاق متبادل بين هذا الفرد وبين طرف آخر، ويرتبط طرفا العقد بمجموعة من الالتزامات المتبادلة عند إدراك الإسهامات ومعرفة التعويضات المقابلة" (Rousseau,1989,123).

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

العوامل المحددة للعقد النفسى:

تشكل العوامل المحددة للعقد النفسي، والتي يمكن تلخيصها كما يلي (حيدر وناصر ،2014):

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

أهمية العقد النفسى:

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

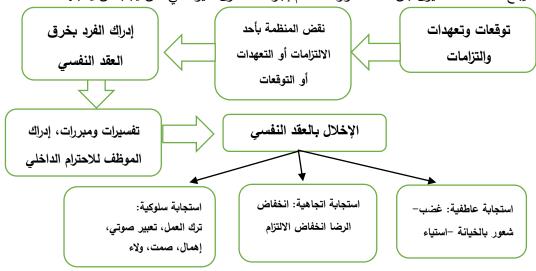
- 1. تعتبر العقود النفسية سمة أساسية من سمات الحياة التنظيمية، فهي تقوم بربط الأفراد والمنظمات ببعضهم وتنظيم سلوكهم.
 - 2. يُسهم في الحفاظ على علاقة العمل مع مرور الوقت.
 - 3. تمكن الجانب الإنساني في المنظمة من العمل بيسر خاصة في حالات عدم اليقين والخطر مثل أوقات إعادة الهيكلة.
- 4. العقود النفسة تساعد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

النتائج المترتبة على الإخلال بالعقد النفسى:

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

- 1. الآثار العاطفية: تتمثل في الشعور بالإهانة والخيانة ومشاعر الغضب.
- 2. الأثار الاتجاهية: تتمثل في انخفاض الالتزام التنظيمي وانخفاض الرضا الوظيفي.
- 3. الآثار السلوكية: قد يعبر الأفراد عن غضبهم تجاه الإخلال بالعقد النفسي بعدد من السلوكيات غير المحببة للمنظمة وهي كالتالي (Turnley & Feldman, 1999):

- أ. ترك العمل: ففي حال تكرر الإخلال بالعقد النفسي، وشعور الأفراد باليأس أو الغضب الشديد قد يقوم الأفراد بإنهاء علاقتهم بالمنظمة بحيث يقتنع الأفراد أنه من غير المجدي الاستمرار في العمل لصالح منظمة خائنة من وجهة نظرهم.
- ب. التعبير الصوتي: ويكون الهدف هو محاولة إصلاح علاقة العمل أو تهديد برد فعل أكبر في حال استمرت المنظمة في الإخلال بالعقد النفسي مثل التصفير.
- ت. الصمت: وهو تعبير يعكس الرغبة في القبول أو التحمل بسبب الظروف غير المواتية، على أمل أنها قد تتحسن في المستقبل أو إيجاد بديل في المستقبل.
- ث. الولاء: تقل درجة الولاء والانتماء للمنظمة بفعل الإخلال بالعقد النفسي، إلا أن هناك من يرى بأن هناك علاقةً سلبيةً بين الولاء ودرجة الإخلال بالعقد النفسي حيث إن العاملين الذين لديهم انتماء للمنظمة، ويشعرون بأنهم مدينون لها يكونون أقل شعوراً بالإخلال بالعقد النفسي.
- ج. الإهمال: يصبح الأفراد مقتنعين أنه ليس من المجدي الاستمرار بالعمل بجدية لمصلحة منظمة لا تفي بتعهداتها والتزاماتها. ويرى السيد (2006) أنه لا يمكن أن يكون للأفراد الحرية التامة في التصرف بطرق تتناسب مع تفسيرهم لخرق العقد النفسي، فمن الوارد أن يتأثر الأفراد، ويشدة بالسياق الموقفي المحيط بذلك الخرق، والمتمثلة بالآتي:
- 1. توافر البدائل الوظيفية المتاحة: إن الأفراد الذين يملكون فرص وظيفية متاحة خارج المنظمة من المحتمل أن تتأثر استجابتهم للإخلال بالعقد النفسى أكثر من أولئك الذين ليس لديهم خيارات أخرى.
- 2. تبرير الإخلال: حيث أن الأفراد يتفهمون خرق المنظمة للعقد النفسي في حال كان هناك تبريرات مقبولة لذلك الخرق، وإن رد فعل الأفراد يمكن أن يكون غير حاد في حال أدرك بأن ظروف خارجة عن إرادة المنظمة هي السبب في خرق العقد النفسي.
- 3. العدالة الإجرائية: يشير مصطلح العدالة الإجرائية إلى تلك الإجراءات التي يتم من خلالها توزيع النتائج الإيجابية والسلبية على العاملين داخل المنظمة، وتشتمل على نظم تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات والإجراءات التأديبية وتحديد المكافآت، وتُعد المساواة هي أهم معايير العدالة الإجرائية، بحيث تعني المساواة أن تكون الإجراءات عادلة لجميع الأفراد، وهذه العلاقات المتساوية بين الأفراد تخفف من ردود الأفعال الناتجة عن الإخلال بالعقد النفسي، وأن عدم رضا الموظف، واستياءه يبلغ أقصاه عندما يرى بأن متخذ القرار استخدم إجراءات أخرى غير التي كان يجب أن يطبقها.



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

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

أبعاد العقد النفسى

تتمثل الأبعاد التي تتضمنها العقود النفسية في توقعات الأفراد في المنظمة وهي: (عامر ، 2011)

- أ. محتوى الوظيفة: وتتضمن مجموعة من الجوانب أهمها:
- الاستقلالية: تفويض السلطة للفرد والتي من خلالها يسمح للفرد بتطوير ذاته في أداء الأعمال.
 - المسئولية: تعنى المسئولية عن أداء الأعمال والتخطيط، والقرارات.
- وضوح الدور: وتعني توفير كافة المعلومات عن الوظيفة ومتطلباتها سواءً ساعات العمل أم مهام وواجبات الوظيفة من خلال وضوح الوصف الوظيفي وأيضاً وضوح سياسات وأهداف المنظمة.

ب. العوامل التنظيمية:

- الحوافز: هي المكافأة التي تُمنح للعامل بناءً على تقييم الأداء.
- الراتب: ما يتلقاه العامل من أجر مقابل ما يقدمه من عمل، وبراعي أن يكون منافساً مع المنظمات الأخرى.
- الترقية: توفير فرص ترقية للجميع وبشكل عادل وتوضيح معايير الترقية والإجراءات اللازمة للحصول على الترقية.
- العدالة الإجرائية: يشير مفهوم العدالة الإجرائية إلى عدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية، والتي يتم من خلالها توزيع النتائج الإيجابية والسلبية على العاملين في المنظمة، مثل العدالة في نظم تقييم الأداء، وتوزيع الموارد على العاملين، والإجراءات التأديبية.

ت. عوامل بيئة العمل:

- الأسلوب الإشرافي: ويقوم على تفويض السلطة والمشاركة وتقديم الدعم.
- التدریب والتنمیة: وهو طرح برامج للتدریب وإتاحتها لجمیع الموظفین بشکل متساوي.
- التغذية العكسية: وهي العملية التي يتم من خلالها اطلاع الموظفين على نتائج تقييم الأداء.

ثانياً: إنتاجية الموظفين:

مفهوم الإنتاجية:

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

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

ولقد عرفت منظمة العمل الدولية ILO) International Labor Organization الإنتاجية بأنها النسبة الحسابية ما بين المخرجات المنتجة من السلع والخدمات من ناحية والمدخلات من رأس المال والعمل التي دخلت في عملية الإنتاج" (ILO,1981). ولقد عرفت الإنتاجية بأنها " مؤشر يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات، وهذا ما يعنى العلاقة القائمة بين المدخلات من عناصر الإنتاج والمخرجات من السلع المنتجة (الخزاعي،2009، ص 6).

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

- 1. الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات: الإنتاجية هي مقياس يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات، وهي تركز على العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي أن الإنتاجية هي النسبة بين الإنتاج الإجمالي المحقق في وقت محدد وعوامل الإنتاج المستخدمة.
 - 2. الإنتاجية كدرجة من درجات الكفاءة: الإنتاجية هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد إلى السلع والخدمات التي يحتاجها الإنسان.
- 3. الإنتاجية ككفاءة استخدام الموارد: حيث إن الإنتاجية هي إمكانية إنتاج قدر من السلع أو الخدمات بذات الجودة أو أفضل بوحدات أقل من عوامل الإنتاج في فترة زمنية محددة، أي العلاقة بين كمية السلع والخدمات التي ينتجها الاقتصاد، وكمية ورؤوس الأموال والموارد المادية التي تستخدم لإنتاج هذه السلع والخدمات في فترة زمنية محددة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإنتاجية إجرائياً بأنها العلاقة النسبية بين مقدار المخرجات التي نتجت عن عملية الإنتاج وبين مقدار جميع عناصر مدخلات عملية الإنتاج مجتمعة، وهو ما يعرف بالإنتاجية الكلية أو عنصر واحد من عناصر المدخلات، وهي إنتاجية العوامل المتعددة.

أهمية الإنتاجية:

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

- 1. أهمية الإنتاجية على مستوى الفرد:
- أ- تعد الإنتاجية مؤشراً على أداء الفرد وكفاءته في عمله، وتوضح الدور المهم الذي يقوم به في عملية الإنتاج.
- ب- تُسهم في زيادة دخل الفرد، فكلما ارتفعت إنتاجية الفرد ستنعكس على دخله بالزيادة من خلال المكافأة وزيادة الراتب، بالإضافة لزيادة احترام وتقدير رؤسائه بالعمل له (حمود وفاخوري، 2001).
- 2. أهمية الإنتاجية على مستوى المنشأة: تُعد الإنتاجية دليل على كفاءة المنشاة في استغلال الموارد، وإنتاج السلع والخدمات باستخدام أقل للموارد، وهو ما يعني انخفاض التكاليف وزيادة الأرباح، كما أن الإنتاجية تُعد وسيلة مقارنة حيث يتم مقارنة نسب إنتاجية الشركة مع الشركات الأخرى من نفس الصناعة لتقييم وضع الشركة، كما أن المنشأة تحقق العديد من المزايا في حال زيادة الإنتاجية نذكر منها ما يلي (حمود وفاخوري، 2001):
 - أ- زيادة الأرباح وزيادة القدرة على التمويل الذاتي للمشاريع والاستثمارات الجديدة.
 - ب- المنافسة وفتح مزيد من الأسواق.
 - ت- الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل.
 - ث- زيادة أجور ومرتبات الأفراد مما يؤدي بالنهوض بالمجتمع ككل.
- 3. أهمية الإنتاجية على مستوى الاقتصاد الوطني: تبرز أهمية الإنتاجية على مستوى الاقتصاد الوطني من خلال العديد من العناصر أهمها ما يلى (الجاك،2015):
 - أ- تؤدي زيادة الإنتاجية إلى انخفاض الأسعار وزيادة القوة الشرائية، وبالتالي تحسن مستوى المعيشة.
 - ب- زيادة الإنتاجية تعتبر دليل لنمو الاقتصاد، حيث زيادة الإنتاج باستخدام أقل للموارد.
- ت- كما تؤدي أيضاً للرفاهية الاقتصادية، وذلك من خلال المنح التي يحصل عليها العمال نتيجة لزيادة إنتاجيتهم، وزيادة أرباح الشركات.
- ث- توفير العملات الأجنبية عن طريق الاستخدام الأمثل للمواد الأولية، والتي تدفع فيها الدولة أموالاً طائلة في حالة استيرادها.

العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

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

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

- 1. عوامل داخلية: وهي تلك العوامل التي تخص البيئة الداخلية للمنظمة، وتبرز من خلال أقسامها المختلفة كأنظمة الرقابة المستخدمة ونظام الحوافز والمكافآت، وتنقسم العوامل الداخلية إلى ثلاثة أنواع وهي (الربيع،2007):
 - أ- عوامل مادية وتقنية.
 - ب- العوامل التنظيمية.
 - ت- العوامل البشرية.
- 2. العوامل الخارجية: ويقصد بالعوامل الخارجية المؤثرة على الإنتاجية بالظروف والمتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة، والتي لا يكون للمنظمة أي سيطرة عليها، إنما هي من تؤثر على المنظمة وتوثر على إنتاجيتها، ويمكن تلخيص تلك العوامل بالآتي (العلى،1983):
 - أ- التكنولوجيا.
 - ب- الوضع الاقتصادي العام.
 - ت- طلبات واحتياجات المستهلكين
 - ث- الأوضاع القانونية والسياسية.
 - ج- العلاقات الصناعية.

أثر الالتزام بالعقد النفسى على إنتاجية الموظفين

بناء على ما سبق يتضح أن العاملين في منظمات الاعمال تتكون لديهم تصورات عن محتوى الوظيفة التي يشغلونها حاليا وفي المستقبل وعن العوامل التنظيمية وعوامل بيئة العمل التي يعيشونها، وأن هذه التصورات تتحول إلى عقد نفسي لدى العاملين، وبمجرد شعور العاملين بأن المنظمة التي يعملون لديها قد أخلت بمحتوى العقد النفسي الذي تكون لديهم مواقف سلوكية وعاطفية ونفسية والتي في الغالب تكون مواقف سلبية وما أن تلبث حتى تتحول إلى سلوكيات تنظيمية للتعبير عن غضبهم وسخطهم تجاه الإدارة كعدم الالتزام التنظيمي، إضافة إلى الشعور بانعدام الولاء للمنظمة، عدم الشعور بالمواطنة التنظيمية وعدم الرضا الوظيفي وغيرها من المشاعر والسلوكيات التي ثبت علميا أثرها على أداء الموظفين وإنتاجيتهم في العمل.

الدراسة التطبيقية:

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلى عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

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

يتضح من جدول (4) أن ما نسبته 82.5% من عينة الدراسة ذكور، بينما 17.5% إناث، وتتفق هذه النتيجة مع طبيعة سوق العمل في المجتمع الفلسطيني بشكل عام وبخاصة في قطاع غزة، كما أن توفر فرص العمل يتجه لصالح الذكور، وقد أشارت نتائج مركز الإحصاء الفلسطيني في تقرير مسح القوى العاملة الفلسطينية بأن نسبة مشاركة الذكور في القوى العاملة قد بلغت نتائج مركز عنائل العام (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 19.1% في العام (2015)، بينما بلغت نسبة مشاركة الإناث في القوى العاملة 19.1% في نفس العام (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016).

2. توزيع عينة الدراسة حسب العمر: جدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

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

يتضح من جدول (5) أن ما نسبته 57.3% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 40 سنة، بينما 42.7% أعمارهم أكثر من 40 سنة، وتعزو الباحثة ذلك التقارب بين الفئتين إلى أن الجامعات الفلسطينية تسعى إلى الاستفادة من الكفاءات الشابة في المجتمع الفلسطيني، والتي تتميز بقدرتها على الإبداع والتطوير في المجالات المختلفة، بالإضافة إلى حرص الجامعات على الاستفادة من أصحاب الخبرة العلمية والأكاديمية، ومع ظهور تخصصات جديدة فقد ظهرت الحاجة إلى موظفين من أصحاب الخبرة والكفاءة بهذه التخصصات الجديدة.

3. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

		-
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بة عامة فأقل.	57	14.7
م متوسط.	63	16.1
ريوس.	100	25.7
ستير.	96	24.7
راه.	73	18.8
المجموع	389	100.0

جدول (6): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمى

يتضح من جدول (6) أن ما نسبته 30.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط وثانوية عامة فأقل، وهم فئة الحراس والأذنة والمراسلين، وبعض الإداريين، بينما 69.2% مؤهلهم العلمي ما بين بكالوريوس وماجستير ودكتوراه، وهم الفئة الإدارية والأكاديمية، وتدل هذه النسب على امتلاك الجامعات كادر علمي مؤهل ومتخصص، حيث تتناسب مع طبيعة العمل الأكاديمي ومتطلباته.

4. توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية: جدول (7): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية

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

يتضح من جدول (7) أن ما نسبته 40.1% من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي إداري، 39.3% مسماهم الوظيفي أكاديمي، بينما 20.6% مسماهم الوظيفي موظف خدمات، وتتناسب هذه النسب مع مجتمع الدراسة.

5. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الجامعة:
 جدول (8): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الجامعة

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

يتضح من جدول (8) أن ما نسبته 43.2% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم في الجامعة أقل من 10 سنوات، بينما ويتضح من جدول (8) أن ما نسبته 43.2% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم في الجامعة 10 سنوات فأكثر، وتدل هذه النسب على حالة الاستقرار الوظيفي في العمل لدى أفراد العينة،

بالإضافة لتوفر الخبرة العملية لدى الموظفين، ومما يعني ذلك أن عينة الدراسة تتمتع بخبرة كبيرة، وهو ما يفيد موضوع الدراسة، حيث إن خبرة الموظفين تؤهلهم لإدراك انتهاك العقد النفسي في حال أخلت الجامعات بالعقد النفسي مع الموظفين.

تحليل مجالات الاستبانة:

1. تحليل مجال " الانتزام بالعقد النفسى".

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (8). جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع مجالات " الالتزام بالعقد النفسى"

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

أ- تحليل "محتوى الوظيفة":

يتضح من خلال جدول (9) بأن المتوسط الحسابي لمجال "محتوى الوظيفة" يساوي 6.83 أي أن الوزن النسبي 68.31%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهو ما يدلل على التزام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بوعودها للعاملين فيها فيما يتعلق بمحتوى الوظيفة.

يتضح أن نسبة التزام الجامعات الفلسطينية بتعهداتها المتعلقة بمحتوى الوظيفة والتي بلغت 68.31% مقبولة، ولكنها بحاجة لمزيد من الاهتمام والتحسين، وخاصة فيما يتعلق بتقويض الصلاحيات وتعزيز قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة، حيث إن ذلك يعمل على تمكين الموظفين من الاعتماد على أنفسهم مما يعزز من انتاجيتهم، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت له العديد من الدراسات، مثل دراسة جلاب وآخرون (2015) التي أشارت إلى وضوح المهام والواجبات الوظيفية، وتناسب عدد ساعات العمل في الجامعات العراقية.

وتعزو الباحثة السبب في هذه النتيجة إلى:

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

تحليل مجال "العوامل التنظيمية ":

من جدول (9) يتضح بأن المتوسط الحسابي لمجال " العوامل التنظيمية " يساوي 6.46 أي أن الوزن النسبي 64.56%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وذلك يدل على أن الجامعات تلتزم بتعهداتها، ووعودها التنظيمية تجاه العاملين لديها.

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

وتعزو الباحثة السبب في التزام الجامعات بعدالة الإجراءات التنظيمية إلى:

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

ب- تحليل مجال " عوامل بيئة العمل ":

من جدول (9) يتضح أن المتوسط الحسابي لمجال " عوامل بيئة العمل " يساوي 6.19 أي أن الوزن النسبي 61.88%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهو مما يؤكد حرص الجامعات على الارتقاء بكفاءة العاملين فيها، من خلال الاهتمام ببيئة العمل وتقديم الحوافز وتقديم الدورات المختلفة للعاملين فيها.

وترى الباحثة أن 61.88% هي نسبة غير مرضية بما فيه الكفاية، ويجب على إدارة الجامعات بذل المزيد من الاهتمام فيما يخص بيئة العمل، وبشكل خاص فيما يتعلق بمناقشه بنود ونتيجة التقييم من قبل الإدارة مع الموظفين، وإتاحة فرص تدريبية للموظفين حتى يتم تجهزهم لفرص وظيفيه أفضل، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة العديد من دراسة (جلاب وآخرون،2015) و(عامر،2011) والتي أظهرت رضا العاملين عن التزام مؤمساتهم بالتزاماتها فيما بجانب بيئة العمل.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة المتوسطة إلى:

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

ت - تحليل جميع مجالات العقد النفسى:

من خلال جدول (9) يتبين ما يلي أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات العقد النفسي يساوي 6.50 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 6.4.97%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على مجال العقد النفسي بشكل عام، وهو ما يعني ان الجامعات الفلسطينية تلتزم بتعهداتها ووعودها تجاه العاملين فيها.

وقد جاء التزام الجامعات بتعهداتها فيما يتعلق بجانب المحتوى الوظيفي بالمرتبة الأولى بنسبة بلغت 68.31%، وكان ذلك بسبب التزام الجامعات بتحديد الوصف الوظيفي بصورة مكتوبة، وهو الأمر الذي يزيد من التزام الجامعات بهذا الوصف الوظيفي

الذي أعدته بنفسها، وجاء في المرتبة الثانية التزام الجامعات بتعهداتها المتعلقة بالعوامل التنظيمية بنسبة بلغت 64.56%، والتي كانت بسبب وجود نظام إداري قوي تتبعه الجامعات يعزز من التزام إدارة الجامعات به، وأخيراً جاء التزام الجامعات بعناصر بيئة العمل بالمرتبة الثالثة، والذي تأثر بشكل كبير بالضائقة المالية التي تمر بها الجامعات الأمر الذي أدى لعدم التزام بعض الجامعات بدفع الرواتب والمكافآت.

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

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

2. تحليل مجال " إنتاجية الموظف "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (12).

		, , , ,			
درجة	الوزن	الانحراف	المتوسط	الفقرة	
الموافقة	النسبي	المعياري	الحسابي	التعرق	م
كبيرة	73.45	1.45	7.34	مجال إنتاجية الموظف	

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال " إنتاجية الموظف "

من جدول (10) يتضح بأن المتوسط الحسابي لمجال " إنتاجية الموظف " يساوي 7.34 أي أن الوزن النسبي 73.45%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهو ما يعني امتلاك الجامعات الفلسطينية لكادر مهني وأكاديمي على مستويات عالية وقادر على العمل بكفاءة.

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

وتفسر الباحثة أن سبب هذه النتيجة يعود إلى:

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

اختبار فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسة – يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لالتزام الجامعات الفلسطينية بالعقد النفسى على إنتاجية الموظف.

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

معادلة الانحدار: إنتاجية الموظف = 3.530 + 3.530* محتوى الوظيفة + 0.193* العوامل التنظيمية + 0.157* عوامل بيئة العمل. جدول (11): تحليل الانحدار الخطى المتعدد الفرضية الرئيسة الثانية

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

من خلال الجدول (11) يتضح أن:

- معامل الارتباط = 0.647، ومعامل التحديد المُعدَّل= 0.415، وهذا يعني أن %41.5 من التغير في إنتاجية الموظف تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في إنتاجية الموظف في الجامعات الفلسطينية. قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 91.621 ، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصغرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الجامعات الفلسطينية بالعقد النفسي وإنتاجية الموظف، وبذلك يتم إثبات الفرضية الرئيسية القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ≥ α لالتزام الجامعات بالعقد النفسي على إنتاجية الموظف. .
- تبين أن متغير " محتوى الوظيفة " أكثر المتغيرات أهمية في التأثير في إنتاجية الموظف في الجامعات الفلسطينية، يليه متغير " العوامل التنظيمية "، وأخيرا متغير" عوامل بيئة العمل " وذلك حسب قيمة اختبار t، مما يعني أن العاملين في الجامعات يتأثرون بشكل أكبر بمتغيرات محتوى الوظيفة لما لها من تأثير على تطورهم الشخصي وتقديراً لجهودهم، بينما حلت العوامل التنظيمية ثانياً من حيث تأثيرها على إنتاجية العاملين، وذلك كونها تؤثر على الفرد بشكل أقل، وبدرجة أقل منها وفي المرتبة الأخيرة عوامل بيئة العمل.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \le 0.05$ لالتزام الجامعات بمحتوى الوظيفة على إنتاجية الموظف.

قيمة اختبار t تساوي 3.794 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي لمحتوى الوظيفة في إنتاجية الموظف في الجامعات الفلسطينية، حيث إن التزام الجامعات بمحتوى الوظيفة يؤثر إيجاباً على أداء

العاملين، وهذا يتفق مع دراسة (العبيدي،2013)، والتي أثبتت رضا الموظفين عن الالتزام بالمحتوى الوظيفي والذي يحفزهم على الأداء، وزيادة الإنتاجية.

وتفسر الباحثة ذلك من خلال الاثر النفسي لالتزام الجامعات الفلسطينية على رضا الموظفين والاحترام الداخلي المدرك لدى الموظفين وشعورهم بأن احترام الجامعات التي يعملون بتعهداتها الوظيفية تجاههم نابع من تقدير الجامعات للجهود المبذولة من طرفهم وشعورها بالرسالة السامية التي يؤدونها للمجتمع مما ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين والذي يعزز شعورهم بالانتماء للجامعة وحس المسؤولة وبالتالي ارتفاع مستوى إنتاجيتهم.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \ge 0$ لالتزام الجامعات بالعوامل التنظيمية على إنتاجية الموظف.

قيمة اختبار t تساوي 2.825 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0,005 هي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للعوامل التنظيمية في إنتاجية الموظف في الجامعات الفلسطينية، وتعتبر البيئة التنظيمية للعمل من أشد العوامل المؤثرة على أداء العاملين، وقد اثبتت الدراسات كدراسة (بوقليع،2011) على وجود أثر للعوامل التنظيمية في أداء العاملين، وهو مما يعزز النتيجة التي توصلت لها الدراسة، وبالتالي فإن أي التزام من قبل الجامعات للعقد النفسي فيما يتعلق بالعوامل التنظيمية سيؤثر إيجاباً على أداء العاملين فيها.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الأثر النفسي والمادي لالتزام الجامعات بتوفير العوامل التنظيمية الضرورية من منح الاجازات والبعثات التعليمية، وتوفير فرص الترقية وتطوير الذات وكل ما هو ضروري لشعور الموظفين بالعدالة التنظيمية والأمان الوظيفي مما ينعكس بشكل إيجابي على انتاجية الموظفين.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \ge 0$ لالتزام الجامعات ببيئة العمل على إنتاجية الموظف.

قيمة اختبار t تساوي 2.523 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.012 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي لعوامل بيئة العمل في إنتاجية الموظف في الجامعات الفلسطينية، ولقد أثبتت الدراسات كدراسة (المعمر 2014) أثر بيئة العمل على أداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية الأثر المادي لالتزام الجامعات الفلسطينية بتوفير بيئة عمل ملائمة للموظفين، حيث يحتاج العاملين لبيئة عمل تلائم طبيعة الوظيفة التي يقومون بها وتسهل عليهم أداء مهامهم بكفاءة عالية وبالمستوى المطلوب.

النتائج والتوصيات:

لقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج من أهمها ما يلى:

- هناك التزام بدرجة كبيرة من الجامعات الفلسطينية بوعودها تجاه العاملين فيها فيما يتعلق بمجال محتوى الوظيفة.
 - هناك رضا بدرجة كبيرة من العاملين في الجامعات عن التزام الجامعات بتعهداتها التنظيمية.
 - هناك التزام بدرجة متوسطة من الجامعات الفلسطينية بتعهداتها بتوفير بيئة عمل مناسبة للعاملين فيها.

- هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على جميع مجالات العقد النفسي بشكل عام، وهو مما يعني أن الجامعات الفلسطينية تلتزم بتعهداتها، ووعودها تجاه العاملين فيها.
- وقد جاء التزام الجامعات بتعهداتها فيما يتعلق بجانب المحتوى الوظيفي بالمرتبة الأولى، وكان ذلك بسبب التزام الجامعات بتحديد الوصف الوظيفي بصورة مكتوبة، وهو الأمر الذي يزيد من التزام الجامعات بهذا الوصف الوظيفي الذي أعدته بنفسها، وجاء في المرتبة الثانية التزام الجامعات بتعهداتها المتعلقة بالعوامل التنظيمية، والتي كانت بسبب وجود نظام إداري قوى تتبعه الجامعات يعزز من التزام إدارة الجامعات به، وأخيراً جاء التزام الجامعات بعناصر بيئة العمل بالمرتبة الثالثة.
- وجدت الدراسة أن العاملين في الجامعات الفلسطينية يقدمون مستوى كبير من الأداء وإنتاجية عالية، ويتمتع العاملون في الجامعات بكفاءة علمية ومهنية كبيرة.
- يوجد أثر إيجابي لالتزام الجامعات بتعهداتها المتعلقة ب"محتوى الوظيفة، العوامل التنظيمية، بيئة العمل" على إنتاجية العاملين، وكما تبين أن متغير "محتوى الوظيفة" أكثر المتغيرات أهمية في التأثير في إنتاجية الموظف في الجامعات الفلسطينية، يليه متغير "العوامل التنظيمية"، وأخيراً متغير "عوامل بيئة العمل".

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة، فإن الباحثة توصى بالتالى:

- ضرورة التزام الجامعات بالسماح للموظفين باتخاذ القرارات على مسؤوليتهم الشخصية، مما يجعل الموظف قادراً على تحمل مسؤولية القرارات الصادرة عنه، حيث يؤدي ذلك إلى تعزيز إمكانيات الموظفين وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي زيادة إنتاجية الموظفين.
- من الضرورة أن تقوم الجامعات بعقد دورات تدريبية للموظفين الجدد تقوم من خلالها بتعريفهم على مهامهم الوظيفية، وكيفية القيام بها بأفضل طريقة، وتوضيح وسياسة وأهداف ورسالة الجامعة للموظفين بالإضافة لتعريف الموظفين بحقوقهم وواجباتهم بشكل واضح، حيث إن ذلك يعمل على اندماج الموظفين في العمل بكل سهولة كما يسهل عليهم أداء مهامهم الوظيفية، وبرفع كفاءتهم وفعاليتهم في العمل.
- على إدارة الجامعات أن تهتم بشكل أكبر بتطبيق وعودها المتعلقة بالعوامل والإجراءات التنظيمية بشكل عادل بين جميع الموظفين لما يترتب على ذلك من آثار نفسية تتعكس على سلوك الموظفين في العمل، وبالتالي التأثير على أدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم في العمل.
- ضرورة قيام الجامعات بربط نتائج تقييم الأداء بنظام الحوافز والمكافآت بشكل فعال يضمن تنافس الموظفين لتقديم أداء أفضل، لأن ذلك يشعر الموظف بأن ما يقدمه من عمل يعود عليه بالفائدة المادية والمعنوبة.
- ضرورة قيام الجامعات بتحديث سلم الرواتب لديها بما يتناسب مع المؤسسات العاملة في نفس المجال، لتحفيز الموظفين
 على تقديم أداء أفضل، لأنهم يشعرون بأن الجامعة تقدر جهودهم.
- ضرورة قيام الإدارة بمناقشة نتائج تقييم الأداء، مع الموظفين بحيث يتم اطلاع الموظفين على أوجه القصور لديهم حتى يتسنى لهم معالجتها، ومعرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وهو ما يؤدي بالنهاية لتحسين إنتاجية الموظفين.
- ضرورة قيام الجامعات بتصميم البرامج التدريبية بناءً على المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية تقييم الأداء والتي تظهر جوانب الضعف التي تحتاج لتحسين ومعالجتها من خلال تلك الدورات، مما يعزز من كفاءة الموظفين ويزيد إنتاجيتهم في العمل.
- تشجيع موظفي الجامعة على الاطلاع على كل ما هو جديد في مجالاتهم وتخصصاتهم، مما يزيد من كفاءتهم الإنتاجية.

- ضرورة طرح الدورات التدريبية الدورية والمختلفة، لأن ذلك يشعر الموظف بأن الجامعة حريصة على تثقيفهم، وزيادة مهاراتهم مما يترك أثر نفسي لدى الموظفين ينعكس زيادة انتمائهم للجامعة وزيادة إنتاجيتهم.
- إتاحة المجال للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، لأن ذلك يساعد في تبني الموظفين للقرارات المتخذة والعمل على إنجاحها.
- ضرورة قيام إدارة الجامعات الفلسطينية ببذل المزيد من الاهتمام فيما يتعلق بالعقد النفسي لما يترتب عليه من آثار عاطفية وسلوكية على العاملين، والتي تؤدي إلى التأثير على إنتاجيتهم وكفاءتهم في العمل.
- على الجامعات أن تكون أكثر حرصاً على الالتزام بوعودها خاصة غير المكتوبة منها، والتي قد يطلقها رؤساء الأقسام أو مديري الدوائر، حيث يعتبرها العاملون بمثابة عقد، والتزامات تتحملها الجامعة تجاههم، وأن أي إخلال بتلك الوعود يعتبره العاملون إخلال بالاتفاقات والتزامات الجامعة تجاههم مما ينعكس بشكل سلبي على أداءهم في العمل.

المصادر والمراجع:

- بوقليع، محمد. (2011). العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك. (د.ط). الجزائر: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- الجاك، عوض الله. (2015). أثر التدريب في إنتاجية عمال القطاع العام: دراسة حالة محلية الدلنج- ولاية جنوب كردفان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- جلاب، إحسان، وسعيد، شروق، والشريفي، زينب. (2015). دور العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين: دراسة تحليلية لأراء عينة من مدرسي الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط"، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، (36)، 162-208.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2016). مسح القوى العاملة الفلسطينية. التقرير السنوي 2015م. رام الله: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- حسانين، أسامة. (2013). خرق العقد النفسي ومدركات السلوك السياسي كمحددين للتهكمية التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، بجامعة سوهاج، 27(1)، 71–111.
 - الحمداني، موفق. (2006). مناهج البحث العلمي. (د.ط). الأردن: مؤسسة الوراق للنشر.
 - حمود، خضير، وفاخوري، هايل. (2001م). إدارة الإنتاج والعمليات. (د.ط). عمان: دار الصفاء.
- حيدر، عصام، وناصر، فداء. (2014). أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل: دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة السورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 30 (1)، 257–287.
- الخزاعي، ماهر. (2009). دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة دمشق، سوريا.
- الربيع، بوعريوة. (2007م). تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- الزهرة، غربي. (2008). إنتاجية العمل: دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة حسيبة بن بوعلى، الجزائر.
- السيد، محمود (2006). أثر الإخلال بالعقد النفسي على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة بين العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص. الخاص. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة بجامعة عين شمس. (1)، 111–175.
- عامر، ميال. (2011). أثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة للمستشفيات الحكومية والخاصة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة بمصر، (3)، .437-402
- عبد الرحمن، زينب (2016). العوامل المؤثرة على إنتاجية العمالة في قطاع التشييد في السودان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- العبيدي، بشرى. (2013). دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (36)، 258–278.

- العطوي، عامر. (2012). تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيني لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثني. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14، (2)، 8-48.
- العلي، وجيه عبد الرسول. (1983). الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها. (د.ط). بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر. الفتلاوي، ميثاق، والجنابي، حسين. (2014). تعزيز روابط العقد النفسي من خلال العدالة التنظيمية المدركة بحث تطبيقي في جامعة القادسية. تاريخ الاطلاع: 2017/02/15م، الرابط:

.(https://www.researchgate.net/publication/300123105)

- المعمر، وسام. (2014). علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية -قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- نصر ، محمد. (2015). *الجامعات الفلسطينية. أزمة تمويل أم أزمة تعليم؟!* "، جريدة الحياة الجديدة. تاريخ الاطلاع: 2017/09/01م، http://www.qudspress.com/ index.php?page=show&id=8601

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ballou, Nichole Simone. (2013). *The Effects of Psychological Contract Breach on Job Outcomes*. (Unpublished Master Theses). San Jose State University.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Parzefall, M. (2008). *Psychological contracts*. In: Cooper"+, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) *The SAGE handbook of organizational behavior*. SAGE Publications, London, UK.
- ILO. (1981). Methods of Labor Productivity. Studies and Reports, New Series.
- Maguire, Heather. (1998). *The changing psychological contract: challenges and implications for HRM, organisations and employees*. University of Southern Queensland.
- Moore, Traron. (2014). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on Employee Engagement in the Millennial Generation: The Moderating Effects of Generational Affiliation. Georgia State University, Atlanta.
- OECD. (2001). Measuring productivity. Retrieved on: 21/1/2017, From: http://www.oecd.org
- Pate, Judy, Martin, Graeme & Mcgoldrich, Jim. (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviors. *Employee Relations*, 25 (6),558-xxx.
- Peng, K. Z., Wong, C. S., & Song, J. L. (2016). How do Chinese employees react to psychological contract violation?. *Journal of World Business*, 51(5), 815-825.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Sadiq, Sibgha. (2014). Relationship between Psychological Contract Violation, Supervisory Support, Psychological Contract Breach and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Business and Management*, 16 (3), 48-53.
- Tallman, Rick. (2001). Needful Employee, Expectant and the development and impact of Psychological Contracts in New Employees. (. (Unpublished PhD. Theses). The University of Manitoba, Canada.
 - 133 IUG Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0

- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human relations*, 52(7), 895-922.
- Wan, K.M. (2013). The Effects of Psychological Contract Breach on Employee Work Behaviors in the Airline Industry: Employee Cynicism as Mediator. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (12), xxxx.

ثالثاً: المصادر المرومنة:

- Abdel Rahman, Z (2016). Factors affecting labor productivity in the construction sector in Sudan (unpublished master's thesis), Sudan University of Science and Technology, Sudan.
- Al-Ali, W. (1983). *Productivity, concept, measurement, factors affecting it.* (D.T). Beirut: Dar Al-Taliaa for printing and publishing.
- Al-Fatlawi, M. and Al-Janabi, H. (2014). Strengthening the psychological contract bonds through perceived organizational justice applied research at the University of Al-Qadisiyah. Date of access: February 15, 2017, link: https://www.researchgate.net/publication/300123105).
- Al-Hamdani, M. (2006). Research Methodology. (D.T). Jordan: Al-Warraq Publishing Corporation.
- Al-Obaidi, B. (2013). The role of the work environment in enhancing job satisfaction: An applied study in the Baghdad Gas Factory. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences*, (36), 253-278.
- Amer, M. (2011). The impact of the psychological contract on organizational citizenship behaviors: a comparative study of government and private hospitals, *The Scientific Journal of Economics and Commerce in Egypt*, (3), 402-437.
- Atwi, A. (2012). Explanation of the phenomenon of organizational cynicism in organizations through the interrelationship of the processes of psychological contract and internal respect: an analytical study of the opinions of a sample of workers in the Muthanna cement factory. Al-Qadisiyah *Journal of Administrative and Economic Sciences*, 14, (2), 8-48.
- Bouklaea, M. (2011). Organizational justice and its impact on improving the performance of employees a case study on the Algerian oil company Sonatrach. (Dr.). Algeria: Middle East University for Graduate Studies.
- El-Sayed, M. (2006). The impact of breach of the psychological contract on job satisfaction: a comparative study between workers in the government sector and the private sector. *Scientific Journal of Economics and Trade, Ain Shams University*. (1), 111-175.
- Gallab, I. Saeed, SH. and Sharifi, Z. (2015). The role of the psychological contract in building the social identity of workers: an analytical study of the opinions of a sample of teachers of private colleges in the provinces of the Middle Euphrates, Al-Ghari *Journal of Economic and Administrative Sciences*, College of Administration and Economics, University of Kufa, Iraq, (36), 208-162.
- Haider, I, and N, F. (2014). The effect of violating the psychological contract on intent to leave work: A field study on faculty members in Syrian private universities. *Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences*, 30 (1), 257-287.
- Hammoud, KH. and Fakhoury, H. (2001). *Production and Operations Management*. (D.T). Amman: Dar Al-Safa.

- Hassanein, O. (2013). Psychological contract breach and perceptions of political behavior as determinants of organizational sarcastic and its relationship to anti-productive work behaviors: a field study. *Journal of Contemporary Business Research*, Sohag University, 27(1), 71-111.
- Jack, A. (2015). The effect of training on the productivity of public sector workers: a case study of the locality of Dilling South Kordofan State (unpublished master's thesis). Sudan University of Science and Technology, Sudan.
- Khuzaie, M. (2009). *The role of human resources management in raising production efficiency*. (A magister message that is not published). Damascus University, Syria.
- Muammar, S. (2014). The relationship of total quality management to employee performance in *Palestinian universities Gaza Strip* (unpublished master's thesis). Al-Azhar University Gaza.
- Nasr, M. (2015). *Palestinian universities*. A funding crisis or an education crisis. Al-Hayat Al-Jadida newspaper. Accessed: 01/09/2017 AD, link: http://www.qudspress.com/index.php?page=show&id=8601
- Palestinian Central Bureau of Statistics. (2016). Palestinian Labor Force Survey. Annual Report 2015. Ramallah: Palestinian Central Bureau of Statistics.
- Alrabie, B. (2007). The effect of training on the productivity of the institution: a case study of the Sonelgaz Foundation (unpublished master's thesis). University M'hamed Bougherra Boumerdes, Algeria.
- alzahra, W. (2008). Work productivity: a comparative study between a public institution and a private institution (unpublished master's thesis). Hassiba Benbouali University, Algeria.