

**دور العقد النفسي في العلاقة بين تطبيق إستراتيجية تقليص العمالة واتجاهات العاملين  
(دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية)**

**د / ثناء معوض على ابوشحاته \***

---

(\* ) د. / ثناء معوض على ابوشحاته : استاذ مساعد ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد ونظم المعلومات -  
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا ، ولها اهتمامات بحثية في مجال العلوم الانسانية ، وادارة الاعمل ، وادارة الموارد  
البشرية ، وعلم النفس الادارى ، وادارة اللوجستيات وسلاسل الامداد

**Email : nasserassi7@gmail.com**

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور العقد النفسي في العلاقة بين تطبيق إستراتيجية تقليص العمالة واتجاهات العاملين في قطاع الصناعات الغذائية، أتبعته الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم ذلك من خلال الدراسة التطبيقية، حيث استخدمت الباحثة قائمة الاستقصاء في جمع البيانات عن متغيرات الدراسة، وقامت بتوزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٨٤) مفردة من أجل جمع البيانات اللازمة. ثم تم تشغيل وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.25)، وكذلك برنامج (AMOS.25) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- عدم وجود تأثير جوهري لأبعاد إستراتيجية تقليص العمالة على أبعاد اتجاهات العاملين.
- هناك تأثير معنوي لأبعاد إستراتيجية تقليص العمالة بأبعادها (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية الموظفين، إستراتيجية للتغيير التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح) على العقد النفسي.
- هناك تأثير معنوي للعقد النفسي على أبعاد اتجاهات العاملين.
- كما توصلت الدراسة أيضاً أن العقد النفسي يؤثر تأثيراً جوهرياً كمتغير معدل في العلاقة بين إستراتيجية تقليص العمالة واتجاهات العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية تقليص العمالة، مخرجات العاملين، العقد النفسي، عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية الموظفين، إستراتيجية للتغيير التنظيمي، مشاركة الموظف.

**Abstract:**

This study aimed to identify the role of the psychological contract in the relationship between the implementation of the employment reduction strategy and the attitudes of workers in the food industry sector. The researcher followed the analytical descriptive approach, and this was done through the applied study, where the researcher used the survey list to collect data on the study variables, and distributed them to a stratified random sample of (384) individuals in order to collect the necessary data. Then, the collected raw data were run and analyzed using the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS.25) program, as well as the (AMOS.25) program.

The study reached several results, the most important of which was the absence of a significant effect of the dimensions of the employment reduction strategy on the dimensions of workers' attitudes; The study also found that there is a significant effect of the dimensions of downsizing strategy (employee mentality as a long-term asset, employee care practices, organizational change strategy, employee participation and fairness in the layoff process) on the psychological contract; The study also found that there is a significant effect of the psychological contract on the dimensions of workers' attitudes. The study also found that the psychological contract has a significant effect as a modifier on the relationship between the downsizing strategy and workers' attitudes.

---

**Keywords:** Downsizing Strategy, Employees' outcomes, Psychological Contract, The employee mindset as a long-term asset, employee welfare practices, strategy for organizational change, employee engagement

## مُقدِّمة

أدى تزايد الضغوط التنافسية، وتعقد بيئة الأعمال المحلية والدولية الي اتجاه مُنظمات الأعمال إلى التكيف مع المتطلبات الجديدة للحفاظ على أنشطتها التجارية وتعزيزها، وذلك من خلال إجراء عمليات إعادة الهيكلة المُتمثلة في عمليات الاندماج والاستحواذ، بالإضافة إلى اتخاذ استراتيجيات التقليص والتي تعني تقليل عدد المستويات التنظيمية والإدارية وكذلك خفض عدد العاملين.

ولم تتوقف التغيرات عند هذا الحد؛ إذ أدت أزمة COVID-19 وتوابعها إلى ضرورة القيام بالاتجاه الي استراتيجية تقليص العمالة واستئناف العمل من المنزل، بالإضافة الي خفض حجم العمالة خاصةً في حالة الوظائف التي لا تتطلب تواجد العاملين داخل المنظمة، وعلى الرغم من أن تقليص حجم العاملين يُساهم في تقليل التكاليف لمنظمات الأعمال إلا أنها تواجه تحدياً كبيراً عند القيام بذلك؛ يتمثل في كيفية إتباع إستراتيجية لتقليص العمالة دون أن يترك ذلك آثار نفسية سلبية على الموظفين الذين غادروا وأيضاً الذين بقوا في المنظمة لاسيما في ظل ضعف النقابات العمالية وضعف عملية التفاوض بين العاملين ومنظمات الأعمال، أو بمعنى آخر عدم الإخلال بطبيعة العلاقة بين المنظمة والعاملين والتي تترجم في العقد النفسي باعتباره أداة تحليلية رئيسية في اختيار إجراء ممارسات إدارة الموارد البشرية من قبل المنظمة وتؤثر في مخرجات الموظف التي تظهر في السلوك الوظيفي.

لذا؛ تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور العقد النفسي في العلاقة بين تطبيق إستراتيجية تقليص العمالة واتجاهات العاملين في قطاع الصناعات الغذائية، لما لها من تأثير واضح على الاقتصاد الوطني، فضلاً عن أنها تندرج تحت أحد أهم القطاعات الصناعية التي تأثرت بالتطورات التكنولوجية.

أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة:

#### ١. تطبيق إستراتيجية تقليص العمالة واتجاهات العاملين:

يعد تقليص حجم القوى العاملة أحد أهم الموضوعات في مجال إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة، وأداة شائعة بين المنظمات بهدف تحقيق توقعات أداء تنظيمي أعلى، وغالباً ما لا تتحقق هذه التوقعات بسبب ردود الفعل السلبية للعاملين الذين بقوا في المنظمة، حيث أظهرت بعض

الدراسات التي أجريت على ردود أفعال العاملين الذين يطلق عليهم "الناجون من تقليص الحجم Downsizing Survivors"، وتم التوصل الي نتائج منها ان تقليص الحجم يؤثر سلباً على موقف العاملين اتجاه المنظمة والصحة النفسية للعاملين (Cooke, 2020).

ومن هذا المنطلق القائم على تطبيق إستراتيجية تقليص الحجم المؤدى إلى تحسين الأداء التنظيمي، خلصت دراسة (Okello, et al., 2022) إلى أن إستراتيجية التقليص تؤثر على الأداء التنظيمي للبنوك التجارية المدرجة في دولة كينيا، حيث استخدمت البنوك التجارية المدرجة تقادم الموظفين كمعايير لتحديد الموظفين لتقليص العمالة، ومن ناحية أخرى استخدمت بعض البنوك التجارية الأقدمية والإنتاجية الفردية للموظفين كمعايير لتحديد الموظفين الذين يتعين الاستغناء عنهم، كما أوصت الدراسة بضرورة قيام مديري البنوك التجارية بإعداد الموظفين لبرامج تقليص الحجم هذا من شأنه أن يؤكد لبقية الموظفين أن البرنامج قد تم تنفيذه لتحسين رواتبهم وزيادة تحسين أداء المنظمة، بالإضافة الي أن تكون معظم المنظمات حذرة للغاية عند تطبيق إستراتيجية تقليص الحجم لتجنب تقليص الحجم دون معرفة كيفية تقليل عبء العمل، بالإضافة إلي فكرة تقليص الحجم المتعلق بتبسيط العمليات الداخلية والقضاء على التكرار، واتفق أيضاً مع هذه النتائج ما توصل اليه دراسة (Katja Dlouhy & Anne Casper, 2020)

في ضوء ذلك ولتوضيح العلاقة بين تطبيق إستراتيجية تقليص العمالة واتجاهات العاملين (Tsai & Yen, 2020) من خلال نهج العوامل المحفزة لهيرزبرج وهي: العمل المثير، التقدير، تحمل المسؤولية، فرص النمو، تحقيق إنجازات، اما العوامل الصحية وهي: الدخل المادي، الاستقرار الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، ظروف العمل، نظم المؤسسة، الإشراف، وتعد هذه العوامل ضرورية لتحفيز الموظفين وتنشيط المنظمة لاسيما خلال فترة ما بعد التقليص؛ وتم التوصل الى ان الموظفين يميلون إلى أن يكونوا مدفوعين بشكل كبير بعوامل النظافة، فضلا عن ما يشير إليه التأثير المعتدل لإستراتيجية تقليص الحجم المسؤولة المتصورة إلى أنه لا يمكن تجاهل تصورات الموظفين للإستراتيجيات التنظيمية، وبالتالي يعد تحفيز الموظفين بعد التقليص أمراً بالغ الأهمية للمشرفين المباشرين، مما يعني أن قيادة المشرف المباشر تعد بالفعل متغيراً مهماً عند تقييم الأداء التنظيمي وأداء الموظف، وتطابق عقلية المشرف مع توقعات الموظف، أي إنه تؤثر ظروف السياق بشكل كبير على العلاقة بين البناء النفسي والسلوكيات.

في حين أظهرت الدراسات السابقة أن تقليص الحجم يرتبط بالعديد من النتائج الضارة حيث يرتبط سلباً بالرضا الوظيفي (Harney, et al., 2018) & (Widerszal-Bazył & Mockatto, 2015)، وكذلك الالتزام التنظيمي والصحة الجسدية والعقلية، بإرهاق العمل (Harney, et al., 2018)، ونوايا تغيير الموظفين، واتفقت هذه النتائج مع ما جاء بدراسة (Frone & Blais, 2020)، والتي أضافت أيضاً أن التقليص التنظيمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً ببعدين من عدم قدرة الموظفين على الانفصال عن العمل (اجترار العمل السلبي وعدم القدرة على الاسترخاء)، ومع ثلاثة أشكال محددة من استنفاد الطاقة في العمل (الجسدية، والعقلية، والتعب العاطفي في العمل)، وثلاثة أبعاد للتأثير السلبي (الاكتئاب والقلق والغضب)، وأن التقليص يرتبط سلباً بأبعاد التأثير الإيجابي الثلاثة (السعادة والثقة والحيوية). بالإضافة إلى إظهار التأثير الواسع لتقليص الحجم التنظيمي على الموظفين الباقين، أي أن تقليص الحجم كان مرتبطاً بشكل غير مباشر بكل من النتائج المتعلقة بـ (عدم القدرة على الانفصال عن العمل: اجترار العمل السلبي، عدم القدرة على الاسترخاء/ نضوب موارد الطاقة: تعب العمل البدني، إجهاد العمل العقلي، إرهاق العمل العاطفي / التأثير سلبي: الكآبة، القلق، الغضب / تأثير إيجابي: السعادة، الثقة، القوة / الصحة: بدني، عقلي/ مواقف العمل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، نوايا دوران)، وكان الارتباط المباشر الوحيد الذي لوحظ هو بين التقليص والغضب، مما يشير إلى أن ظروف العمل غير الخاضعة للتقييم قد تتوسط في هذا الارتباط أو أن الغضب يمثل استجابة مباشرة وعميقة لتجربة تقليص الحجم التنظيمي الذي لا تتوسطه ظروف العمل بشكل كامل.

أوضحت دراسة (BRACANOVIĆ, 2019) أن الناجين الذين لم يتأثروا بتقليص الحجم فيما يتعلق بمستويات الالتزام التنظيمي. ووجدوا أن العاملين الذين نجوا من التقليص أفادوا بالالتزام أقل من العمال غير المتأثرين. أيضاً ارتبط تقليص حجم الناجين بشكل إيجابي بالضغط على الوظيفة والارتباط سلباً بالدعم التنظيمي المتصور من قبل المنظمة، كما توصلت للنتائج التالية: أن إستراتيجية التقليص التنظيمي لها تأثيرات مختلفة على أداء المنظمة نفسها. من ناحية أخرى يمكن أن يقلل من تكاليف الأعمال، ويزيد من الإنتاجية والربحية، وفي الوقت نفسه غالباً ما تكون هناك عواقب سلبية على الموظفين فيما يتعلق بمعنويات الموظفين ومواقفهم وسلوكهم في المستقبل بما ينعكس على رضا الموظفين وولائهم ورغبتهم في ترك المنظمة.

اقترح (Cascio, 2002) إستراتيجيات إعادة الهيكلة المسؤولة ولخص الخيوط المشتركة في حالات تقليص الحجم الناجحة في النقاط التالية : تقليص القوى العاملة باعتباره الملاذ الأخير (استراتيجية قيادة التكلفة هي الخيار الأخير)؛ الاستثمار المستمر في تطوير الأعمال؛ الحفاظ على أفضل الموظفين واحترام الموظفين الآخرين؛ تقديم المساعدة في التنسيب الخارجي للموظفين المسرحين، مثل التدريب والاستشارة والمساعدة في البحث عن عمل؛ الابتكار المستمر وتعزيز القدرة على تغيير نماذج الأعمال؛ الاهتمام بإستراتيجيات العمل والأسواق والتغيرات السريعة في العملاء والبيئات الاقتصادية. تتشابه إستراتيجيات تقليص الحجم الناجحة السابقة مع إستراتيجية التمايز. من الواضح أن استراتيجية التمايز أكثر فعالية من إستراتيجية قيادة التكلفة في سياق تقليص الحجم التنظيمي، وتتفق ذلك مع نتائج دراسة (Gonzalez-Benito, et al., 2021) التي أوضحت أنه لتحقيق أقصى استفادة من إستراتيجية تنافسية قائمة على تمييز يجب أن تركز أهداف وقدرات نظام إدارة الموارد البشرية على الجودة، وبنفس الطريقة تتطلب الاستراتيجية التنافسية القائمة على التمايز في الابتكار أهداف وقدرات نظام الموارد البشرية التي تركز على المرونة لتحقيق أقصى تأثير على الأداء، وفي هذه الحالة تعتبر المحاذاة أساسية في البيئات الديناميكية المنخفضة.

## ٢. تطبيق إستراتيجية تقليص العمالة والعقد النفسي:

غالباً ما يتم إعادة الهيكلة من خلال التقليص كإستراتيجية تنظيمية، والتي يكون الخيار الأول عموماً هو تقليل عدد الموظفين من خلال تسريح العمالة وتستخدم العديد من المنظمات هذه الطريقة لإنهاء التوظيف مما ينعكس هذا الاتجاه بشكل خاص في الأنشطة كثيفة العمالة والتي يمثل رواتب الموظفين أعلى تكلفة. (BRACANOVIĆ, 2019)

هناك محاولات لتحديد نهج مسؤولة لتقليص حجم العاملين، وتم النظر إلى العملية على أنها مجموعة من الممارسات التي تشكل إستراتيجية استباقية تتضمن حواراً اجتماعياً مستمراً والتفاوض حول آثار التقليص، أو كإستراتيجية تدعم عدالة إجراءات الإدارة باعتبارها وسائل الحفاظ على عقد نفسي إيجابي (McLachlan, 2022) ، أي أن تصورات المسؤولية تعكس مستوى "التزام" العقود الاجتماعية والنفسية، مما يحدد توقعاً أخلاقياً حول كيفية تصرف كل طرف، فكلما ارتفع مستوى الالتزام زادت المسؤولية. ومع ذلك فإن التقليص هو عملية إدارية أحادية الجانب تعكس اختلال توازن القوى في علاقة العمل. يتعرض الموظفون لتقليص حجم العمل بشكل غير متناسب لأنهم

يتحملون العبء الأكبر من تأثيره، والذي يمكن القول إنه يركز بشكل أكبر على قدرة أصحاب العمل على إدارة العملية بمسؤولية.

يتبع البحث فحص أثر التقليص Downsizing على الأفراد والجماعات في المنظمة في سياق نظرية العقد النفسية Psychological Contract Theory خلال فترة التسعينات والتي أكدت الآثار السلبية لانتهاك العقود الضمنية Violating Implicit Contracts التي تحكم العلاقات بين المنظمات والموظفين (Datta, et al., 2010)، وتشير العقود النفسية إلى التصورات حول مجموعة من الالتزامات المتبادلة التي تربط أصحاب العمل والموظفين، حيث ساد هذا المفهوم خلال هذه الفترة لمطلع الألفيات حيث ظهور الازمات المالية والاقتصادية ومؤخراً أزمة جائحة كورونا، حيث تستند إلى توقعات بأن كل طرف سوف يفي بالتزاماته وفقاً لعقودهما الضمنية ، وان "العقد" المقترح في الأدبيات المتعلقة بتقليص الحجم هو توقع من جانب الموظفين بأن مساهماتهم في مكان العمل ستقابل بالمثل ببيئة عمل مستقرة وإيجابية. على هذا النحو، غالباً ما يُنظر إلى تقليص الحجم على أنه انتهاك للعقد النفسي من قبل الناجين والضحايا على حد سواء.

وبالتالي نظراً لأن العقود أساسية لمعتقدات الموظفين وخبراتهم، فإن انتهاكات هذه العقود لها عواقب مهمة على مواقف وسلوكيات عمل الموظفين (Katja Dlouhy & Anne Casper, 2020)، وقد ينسحب الموظفون الباقون على قيد الحياة التنظيمية نفسياً مثل: انخفاض الثقة والولاء وحجب الجهد Withholding of effort وانخفاض المشاركة، أو جسدياً زيادة الغياب Increased Absences، مع عواقب اقتصادية سلبية للمنظمة.

هناك العديد من العواقب لتقليص الموظفين Employee Downsizing من وجهة نظر سلوك الموظف وسلوكياته. لتقليص الحجم إمكانية كبيرة للتأثير على مواقف وسلوكيات الجماعات والأفراد، وتعطيل شبكات العلاقات، وتدمير الثقة والولاء اللذين يربطان الموظفين وأصحاب العمل. حيث تشير الأدبيات المتعلقة بالتغيير التنظيمي (خاصة في سياق حدث مهم مثل تقليص عدد الموظفين) إلى أن نتيجة التغيير تعتمد إلى حد كبير على كيفية إدارة عملية التغيير بشكل جيد، بالإضافة الي حالة الموظفين بعد تطبيق التقليص في المنظمة والتي تنقسم الي: الموظفون الباقون الذين يديرون العملية؛ مغادرة الموظفين للمنظمة ؛ الموظفون الباقون الذين بقوا في المنظمة بعد إعادة التنظيم، فهناك العديد من الدراسات التي سلطت الضوء على المخاطر التي تظهر نتيجة لعملية التقليص وخاصة عندما يتعلق الأمر بسلوك الموظف، فقد تحدث الآثار السلبية في شكل



أداء مؤسسي أقل، وانعدام الأمن الوظيفي المتصور، وزيادة معدل دوران الموظفين، وفقدان المهارات والمعرفة وفرص الابتكار والمشاعر السلبية بما في ذلك الغضب والإحباط والشعور بالذنب، بالإضافة الي ذلك من ناحية اخري يميل العاملين الذين بقوا في المنظمة إلى المغادرة ، وفي نفس الوقت يقاومون التعبير، وهم أقل ولاءً ومشاركة عملهم منخفضة للغاية. (BRACANOVIĆ, 2019)

### ٣. اتجاهات العاملين والعقد النفسي

اتجهت الدراسات الي العقد النفسي منذ الستينيات، لكن الأهمية والحاجة الاستباقية لم تظهر إلا في أواخر التسعينيات بسبب الانكماش الاقتصادي ، والسبب وراء ضرورته هو ظاهرة أساسية للغاية يدرسها الباحثون في العلاقة بين اتجاهات العمل النفسي والالتزام التنظيمي، ومن ثم ينظر الي العقد النفسي أساساً من منظور الموظف وبالتالي يختلف تصور كل طرف وفقاً لاعتقاد الفرد وقيمه، ومن ثم يتخذ مساراً معيناً للعمل وفقاً لشروط فهمهم وتفسيرهم، لذلك يجب على أصحاب العمل معرفة ما يتوقعه الموظفون من عملهم والعكس بالعكس كعلاقات تبادلية بين الطرفين المنظمة والموظف. (Okello, et al., 2022)

ولتوضيح الفكرة السابقة فإن مخرجات الموظف Employee Outcomes والتي ينظر اليها كاتجاهات العاملين حيث تم دراستها من خلال ما يمثل الانشغال بالأفكار المتكررة التي تركز على تجارب العمل السلبية والتي قد تمتد إلى ما بعد يوم العمل، ثم تقييم عدم القدرة على الاسترخاء Inability to unwind was assessed، ثم تقييم كل من التعب البدني والعقلي والعاطفي Physical, Mental, and Emotional Work Fatigue (Blais, 2020) والتي كان لهم أثر على أداء الموظف وعلاقته مع المنظمة.

تشير نتائج دراسة (Suazo, 2009) القائمة علي دراسة علاقة اتجاهات العاملين والعقد النفسي إلى أن انتهاك العقد النفسي Psychological Contract Violation المختص بالخلل في هذه العلاقة والذي يوضح الارتباط سلباً بنتائج مكان العمل مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونوايا ترك العمل والدعم التنظيمي المدرك وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الخدمة (أي الولاء وتقديم الخدمة والمشاركة)، في حين اوضحت دراسة (Agarwal, 2012) نتائج مغايرة، وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين نوع العقد النفسي سواء المعاملات، العلاقات، والمتوازن، وبين الالتزام التنظيمي والنية للاستمرار في العمل.

كما سلطت دراسة (Ali, et al., 2014) الضوء على أن العقد النفسي يحتوي على عوامل الأمان الوظيفي على المدى الطويل والولاء والترقية مقابل العمل الجاد والموقف الإيجابي تجاه المهام التنظيمية، ولكن نظراً للظروف المتغيرة باستمرار هناك احتمال أن تؤدي إلى حالة غير مرغوب فيها لخرق العقد النفسي. كما أوضحا جدل Hackman and Oldham بأن الانتهاك النفسي للعقد يرتبط بالعديد من النتائج السلبية المختلفة مثل انخفاض الحافز والرضا أو انخفاض موقف العمل، مما يعني انخفاض الالتزام بالمنظمة.

يتم النظر إلى العقد النفسي والحكم عليه من خلال منظورين: صاحب العمل والموظف. في حين أنه يبدو منطقياً تماماً من يمثل وجهة نظر الموظف، فإن تجسيد جانب صاحب العمل أكثر قابلية للنقاش (Alcover, et al., 2017) على الرغم من أن المنظمة بشكل عام هي النظير الفعلي في العقد النفسي، وهذا المستوى من الالتزام يشير إلى مدى ارتباطه العاطفي بالمنظمة، وكيف تحدد المنظمة ومدى مشاركتها في المنظمة. لذا فأفضل نهج لهذا الالتزام من خلال النظر إلى المدى الذي يرتبط به المرء عاطفياً، وكيف يتعرف عليه ومدى مشاركته ومدى استمتاعه بالعمل في المنظمة. كما يجادل بأنه يعتبر أمراً حيوياً للغاية في تكوين التزام الموظف والذي يقر بالالتزام بالثبات في المشاركة في نشاط بناءً على مقدار المعرفة التي يمتلكها المرء بشأن التكاليف وهو أمر حيوي في الأداء العام للمنظمة.

تم انتقاد موقف عمل الموظف على أنه ليس أكثر من حديث استشاري. ومع ذلك، يمكن تعريف موقف عمل الموظف على أنه بناء يتكون من مكونات معرفية وعاطفية وسلوكية مرتبطة بأداء الدور الفردي والالتزام اللاحق بشكل عام، حيث تركز مشاركة الموظف على سلوك الموظف وعمله نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. لقد قيل إنه في بيئة مكان العمل التي تتميز بالتغيير الكبير وعدم اليقين، فإن تكوين ومحتوى العقود النفسية لهما أهمية متزايدة فيما يتعلق بمستويات ثقة الموظف، وموقف العمل الإيجابي، والرضا، والالتزام والتحفيز، وبالتالي فإن العقود النفسية يمكن أن يكون لها تأثير كبير على العلاقات في مكان العمل وأداء الموظفين. (Okello, et al., 2022)

وفقاً لـ Armstrong يشير الرضا الوظيفي إلى المواقف والمشاعر التي يشعر بها الموظفون تجاه عملهم. وبالتالي تشير المواقف الإيجابية تجاه الوظيفة إلى الرضا الوظيفي والمواقف السلبية وغير المواتية تجاه الوظيفة تشير إلى عدم الرضا الوظيفي. ووفقاً لـ (Anon., 2015; Anderson, 2018)، هناك علاقة قوية بين التكيف العاطفي للعامل (العقد النفسي) ومستويات

تحفيز الموظف. علاوة على ذلك، يؤدي انتهاك التزامات المعاملات مثل الأجور والمزايا والترقيات للعقد النفسي إلى انخفاض مستوى تحفيز الموظف والتزام العمل.

توجد علاقة سلبية بين التوجه نحو عقد العلاقات والنية لترك العمل وعلى النقيض من ذلك توجد علاقة إيجابية مع الالتزام العاطفي، أما بالنسبة لعقد المعاملات توجد علاقة إيجابية بين التوجه نحو عقد المعاملات ونية لترك العمل في حين علاقة سلبية مع الالتزام العاطفي والمعياري وسلوكيات المواطنة التنظيمية والعكس مع عقد العلاقات التي كان للالتزام العاطفي والمعياري وسلوكيات المواطنة التنظيمية علاقة إيجابية فيما بينهم (Philipp & Lopez, 2013). في حين أوضحت دراسة (Wang, et al., 2017) أن العلاقة السلبية بين أنواع العقد النفسي (عقد المعاملات وعقد العلاقات) ونوايا ترك العمل ولكن توجد علاقة إيجابية بين أنواع العقد النفسي والالتزام التنظيمي، كما اتفق مع ذلك (Zhou, et al., 2014) إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين العقد النفسي (المعاملات، والعلاقات) وكلاً من الالتزام التنظيمي، والرضا عن العمل، وأن الوفاء بالعقد النفسي يساهم في تنمية الالتزام التنظيمي، والذي يساهم بدوره في زيادة مستوى الرضا عن العمل.

تناولت دراسة (Behery, et al., 2016) أثر العقد النفسي على نية الموظفين لترك العمل وكذلك على الالتزام ورضا الموظف، كما كشفت نتائج الدراسة أن المكون العلائقي للعقود النفسية يلعب دوراً مهماً في تطوير علاقات قوية بين صاحب العمل والموظف وتقليل نوايا الموظفين لترك المنظمة، كما أظهرت الدراسة أيضاً التأثير المعتدل للتركيبة السكانية للجنس والمواطنة على العلاقات.

تضمن الانتهاك في العقد النفسي ردود فعل أثرت بسبب تصورات عدم الوفاء بالالتزامات كما ترتبط الانتهاكات في العقد النفسي بثلاث فئات من سلوك الموظف وهي نية الإقلاع عن العمل، وإهمال واجبات الوظيفة وسلوكيات المواطنة، ثم لوحظ ارتباط إيجابي بين خرق العقد النفسي والعلائقي ونية الدوران (Aykan, 2014).

## ثانياً: الدراسة الإستطلاعية

### ١. نبذة عن قطاع الصناعات الغذائية محل الدراسة:

قد زاد الاهتمام بالقطاع الصناعي بشكل عام؛ وقطاع الصناعات الغذائية بشكل خاص، وذلك لما له من قيمة مضافة عالية High Value Added فضلاً عن أنه توجه عالمي ومؤثر

على الاقتصاد العالمي، بالإضافة إلى أن نسبة مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي الإجمالي لجمهورية مصر العربية تصل إلى ٤٩% (البنك الدولي، ٢٠٢٠) وأصبحت بعام ٢٠٢١ حوالي ٥١%.

وبناء على موضوع الدراسة ومشكلتها وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف وفي إطار حدود الدراسة يتمثل في شركات قطاع الصناعات الغذائية، ويوضح الجدول التالي رقم (١) بيان بالشعب الغذائية وعدد العاملين في كل شعبة وذلك كما يلي:

جدول رقم (١) بيان بالشعب الغذائية وعدد العاملين في كل شعبة

إجمالي الاستثمارات بالمليار جنيه	إجمالي العمالة	أسم الشعبة
٢٨	٩٩٠٠٠	شعبة السكر والحلوى والشيكولاتة
٣.٣	٣٥٠٠٠	شعبة الألبان ومنتجاتها
٥.٢	٦٣٠٠٠	شعبة العصائر والمشروبات والمياه
٣٠	٣٥٠٠٠	شعبة اللحوم والطيور والأسماك
٥.٢	٣٥٠٠٠	شعبة الخضار والفواكه
٦	٢٦٠٠٠	شعبة الزيوت والدهون النباتية
١.٥	٦٣٠٠	الاعذية الخاصة والخميرة والإضافات الغذائية
٦	٣٥٠٠٠	شعبة منتجات غذائية متنوعة
٢	١٧٠٠٠	الدخان والسجائر
٨٧.٢	٣٥١٣٠٠	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على البيانات المتاحة على الموقع الرسمي لغرفة الصناعات الغذائية، ٢٠٢٣، متاح على الرابط التالي: <http://www.mvegypt.com/egycfi/ar/sectors> تم الرجوع إليه في فبراير، ٢٠٢٣ م.

ونظراً لصعوبة التطبيق على جميع هذه الشركات في جميع الشعب فقد تم اختيار عدد (٦) شركات فقط والتي تعتبر من أكبر الشركات، حيث قامت الباحثة على وضع أسس للاختيار على النحو التالي:

أكبر الشركات من حيث عدد العاملين وارتفاع نسب تقليص العمالة بها.

سهولة دخول الباحثة في هذه الشركات وتجميع البيانات. وقد توافرت هذه الأسس في عدد (٦) شركات كانت الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة ويمكن تحديدها في الجدول التالي رقم (٢):

جدول رقم (٢) عدد العاملين بالشركات محل الدراسة

عدد العاملين آخر ثلاث سنوات			أسم الشركة
٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	
١٣٥٥٠	١٤٨٠٠	١٥٢٠٠	شركة بيبسيكو مصر
١٠٨٠٠	١١٧٠٠	١٢٠٠٠	شركة كوكاكولا مصر
٤٥٠٠	٤٨٠٠	٥٢٥٠	شركة جهينة
٦٠٠٠	٦٤٠٠	٦٨٥٠	شركة إيديتا
٣٥٠٠	٣٩٠٠	٤٦٠٠	شركة بيتي
٣٠٠٠	٣٦٠٠	٤٥٠٠	شركة المراعي
٤١٣٥٠	٤٥٢٠٠	٤٨٤٠٠	إجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الإدارة العامة للشئون الإدارية، للشركات محل الدراسة، ٢٠٢٣.

## ٢. الدراسة الاستطلاعية الميدانية:

ومن الناحية الميدانية، فقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية بالشركات محل التطبيق، بهدف دراسة الظاهرة محل الدراسة والمساهمة في بلورة وصياغة المشكلة، وتحديد أبعادها ومتغيراتها، وتكوين الفروض حول العلاقات المحتملة بين هذه المتغيرات، وبالإضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة للوقوف على دور العقد النفسي في العلاقة بين تطبيق إستراتيجية مسؤولة لتقليص العمالة واتجاهات العاملين بقطاع الصناعات الغذائية في مصر.

وتستعرض الباحثة أهم جوانب الدراسة الاستطلاعية من خلال تحليل المقابلات الأولية لعينة الدراسة الاستطلاعية وأهم النتائج المرتبطة بها، وذلك من خلال بعض المقابلات ذات الطابع الهيكلي، حيث قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية متعمقة مع عينة عشوائية طبقية قوامها (٥٠) مفردة من العاملين في ست شركات وهم: (شركة بيبسيكو مصر، شركة كوكاكولا مصر، شركة جهينة، شركة المراعي، شركة بيتي، شركة أيديتا) مع مراعاة التنوع في مفردات الدراسة على

مستويات الإدارات المختلفة، وذلك للتعرف على آرائهم واتجاهاتهم حول الموضوع محل الدراسة، ويوضح الجدول رقم (٣) الأسئلة الموجهة لعينة الدراسة وأهم نتائجها.

جدول (٣) نتائج المقابلات الشخصية المتممة لعينة قوامها (٥٠) مفردة

م	العبارة	موافق		غير موافق	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
١	أعرف دائما متي يتم إجراء التغييرات التي تؤثر على وظيفتي.	١٧	%٣٤	٣٣	%٦٦
٢	اعتقد ان الشركة تهتم بي كموظف.	٢٢	%٤٤	٢٨	%٥٦
٣	احصل على تعليقات بناءة حول عملي.	٤٥	%٩٠	٥	%١٠
٤	يمكن ان أكون أفضل في عملي إذا حصلت على بعض التدريب المهني.	٢٠	%٤٠	٣٠	%٦٠
٥	يحدد عقدي التزامي تجاه الشركة.	٢٥	%٥٠	٢٥	%٥٠
٦	أقوم فقط بما هو ضروري لإنجاز المهمة.	١٤	%٢٨	٣٦	%٣٢
٧	وظيفتي تعني لي أكثر من مجرد وسيلة لدفع الفواتير.	٤٠	%٨٠	١٠	%٢٠
٨	بالنسبة لي يشبه العمل في الشركة أن اكون فردا في عائلة.	١٥	%٣٠	٣٥	%٧٠
	يتم التعامل مع الموظفين كأصول قيمة تستحق الاستثمار المستمر.	٢٤	%٤٨	٢٦	%٥٢
٩	كان تقليص حجم العاملين جزءا من تغيير النظام بالكامل.	٢١	%٤٢	٢٩	%٥٨
١٠	يتم التعامل مع الموظفين الذين يعترض الحفاظ عليهم بشكل جيد للغاية.	٢٩	%٥٨	٢١	%٤٢
١	حزمة إنهاء الخدمة التي قدمناها للموظفين المسرحين تجاوزت المتطلبات القانونية.	١٨	%٣٦	٣٢	%٦٤
٢	كان تقليص الحجم مصحوبا بإعادة هندسة إجراءات العمل.	٣٥	%٧٠	١٥	%٣٠
٣	قبل تقليص الحجم تم تقييم كفاءات الموظفين والتطوير التنظيمي بعناية.	٣٢	%٦٤	١٨	%٣٦
٤	تم ابلاغ الموظفين المسرحين مسبقا بتسريحهم.	٤٠	%٨٠	١٠	%٢٠
٥	تم تنفيذ عملية التقليص بطريقة مبررة.	٢٨	%٥٦	٢٢	%٤٤
٦	بشكل عام أنا راض عن وظيفتي.	٢٦	%٥٢	٢٤	%٤٨
٧	بشكل عام أحب العمل بالشركة.	٤٥	%٩٠	٥	%١٠
٨	سأكون سعيدا جدا لقضاء بقية حياتي المهنية مع هذه الشركة.	٢٠	%٤٠	٣٠	%٦٠
٩	هذه الشركة لها معنى شخصي كبير بالنسبة لي.	٢٥	%٥٠	٢٥	%٥٠
١٠	من المحتمل أن أبحث بنشاط عن وظيفة جديدة في العام المقبل.	١٤	%٢٨	٣٦	%٣٢
١	ليس هناك الكثير الذي يمكن كسبه من خلال التمسك بالشركة إلى الأبد.	٤٠	%٨٠	١٠	%٢٠
٢	لن يتطلب الأمر تغييرا طفيفا في ظروفي الحالية حتى أترك هذه الشركة.	١٥	%٣٠	٣٥	%٧٠

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد توصلت الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى بعض الظواهر التي يمكن ذكرها

على النحو الآتي:

١. تهتم الشركات محل الدراسة بالعاملين من حيث اتخاذ الدورات التدريبية الخاصة بالعمل لتنمية مهاراتهم، ولكن تختلف في اختيار من الذي يحتاج بالفعل لها.
٢. انخفاض الشعور بالرضا لدى العاملين نتيجة لعدم الاهتمام بالتقدير والتحفيز والتشجيع لأداء الأعمال الوظيفية بشكل متميز أو ذا جودة عالية خاصة بشركتي (إيديتا، وشركة كوكاكولا).
٣. أحيانا تقوم الإدارة بتوضيح الأسباب لاتخاذ القرارات للعاملين وبالتالي صعوبة الاقتناع بها.
٤. انخفاض مستوى الرضا عن جوانب الحياة الوظيفية، بما يؤثر بالسلب على نظرة التفاؤل عن المستقبل المهني للعامل.
٥. تقليص العمالة وفقا للتعامل مع مهام العمل عن بعد، بالإضافة إلى إدخال التحول الرقمي وتطبيقات عبر الانترنت لتقليص التعامل مع العملاء وأيضا كثافة العاملين داخل الشركة.
٦. الناجين من عملية تقليص حجم العمالة لديهم خوف من الشركة للإحساس بعدم الأمان الوظيفي.

### ثالثا: مشكلة الدراسة

في ضوء الدراسات السابقة ومن خلال الدراسة الاستطلاعية؛ تم ملاحظة أن ظاهرة تقليص حجم العاملين أصبحت منتشرة في كل مكان هي حقيقة الحياة التنظيمية الحديثة، ويبدو أن بعض مشكلات الإدارة تتلقى قدرًا غير متناسب من البحث الأكاديمي نسبة إلى حجم الظواهر أو أهميتها أو انتشارها في "العالم الحقيقي"، من الواضح أن هذا ليس هو الحال مع تقليص حجم البحوث، وعلى الرغم من تزايد البحث حول تقليص الحجم، إلا أنه لا يزال يتضاءل أمام حجم هذه الظاهرة في سوق العمل. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية أيضا التي أجريت في قطاع الصناعات الغذائية، يمكن صياغة المشكلة في التساؤل التالي:

ما هو دور العقد النفسي في العلاقة بين تطبيق إستراتيجية تقليص العمالة وإتجاهات

العاملين؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما هو مستوى إدراك العاملين بالبنوك محل التطبيق لمفهوم العقد النفسي؟ وهل

توجد اختلافات بينهم في هذا الشأن؟

٢. ما طبيعة العلاقة بين تطبيق إستراتيجية تقليص العمالة على اتجاهات العاملين

بالشركات محل التطبيق؟

٣. ما مدى درجة أثر تطبيق إستراتيجية تقليص العمالة على العقد النفسي للعاملين

بالشركات محل التطبيق؟

٤. ما هو دور العقد النفسي في تحسين اتجاهات العاملين بالشركات محل التطبيق؟

٥. ما هو دور العقد النفسي بأبعاده في العلاقة بين تطبيق إستراتيجية تقليص العمالة

واتجاهات العاملين بالشركات محل التطبيق؟

## رابعاً: أهمية الدراسة

### ١. الأهمية العلمية:

تمثل هذه الدراسة مع غيرها من الدراسات العربية والأجنبية بناءً علمياً في مجال الموارد البشرية فيما تناولته من محاور.

وتطرح الدراسة مساهمات عدة منها، إلقاء الضوء على أهمية التوجه نحو تطبيق إستراتيجية مسئولة لتقليص العمالة في المنظمات الخدمية بما يمكنها من قيادة وتوجيه مسارات العمل نحو تنفيذ إستراتيجية المنظمة بشكل أكثر فعالية، كما يتبنى نظرية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لكونها أكثر ملاءمة لتوضيح إستراتيجية مسئولة لتقليص العمالة ودورها في اتجاهات العاملين، أيضاً يساهم في إلقاء الضوء على بعض المفاهيم العلمية والجوانب التطبيقية المرتبطة بهذه المفاهيم واستكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال ولاسيما توضيح الآثار الإيجابية للاستفادة من العقد النفسي في الربط بين تطبيق إستراتيجية مسئولة لتقليص العمالة واتجاهات العاملين، علاوة على ذلك أيضاً فإن هذا البحث يوضح تطبيق إستراتيجية مسئولة لتقليص العمالة علي اتجاهات العاملين في ظل العقد النفسي، وزيادة الأدلة التي تدعم أهمية العقد النفسي كدور وسيط لهذه العلاقة فضلاً عن الدور القوي لهذا المزيج في إدارة بيئة العمل في وضع الأزمات خاصة COVID-19 والخروج بنتائج تفيد مجالات التطبيق. والتركيز على الفجوة البحثية التي تهتم بدراسة دور العقد النفسي لتطبيق إستراتيجية تقليص العمالة على اتجاهات العاملين.

### ٢. الأهمية العملية:

تأتى مساهمة الدراسة من مجال التطبيق المقترح وهو قطاع الصناعات الغذائية الذي يعد اتجاه عالمي حديث نسبياً بما يعكسه من تحقيق نمو في الاقتصاد ويمثل مصدر نمو أيضاً في



الاقتصاد المصري، مما يجعل من الضرورة البحث وراء كل ما من شأنه أن يحسن من مستويات الأداء والمزايا التنافسية وتحقيق تنمية مستدامة بكافة أبعادها البيئية والاقتصادية، وإمكانية انعكاس ذلك في الواقع العملي للتوضيح بشكل أكثر تفصيلاً سبيل تنفيذ الإستراتيجية في ضوءها.

### خامساً: متغيرات الدراسة

من خلال عرض للدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة وملاحظة تباين الدراسات في التعريفات الإجرائية والمقاييس لكل متغير طبقاً لطبيعة الدراسة وهدفها، لذا تم اختيار مقاييس متغيرات الدراسة الأكثر استخداماً بالدراسات السابقة لما لها من مصداقية وموثوقية في القياس، وتتمثل متغيرات البحث في المتغير المستقل وهو تطبيق استراتيجية تقليص العمالة، والمتغير التابع وهو اتجاهات العاملين، وأخيراً الدور الوسيط للعقد النفسي، ويتم توضيح مفهوم والابعاد والمقاييس التي سيتم الاعتماد عليها لاختبار الفروض، كما يلي:

#### ١. المتغير المستقل: استراتيجية تقليص الحجم المسؤولة Responsible

##### Downsizing Strategy

هناك عدة مسميات في أدبيات الأعمال والإدارة عن تقليص الحجم المسؤول والتي تم وصفها بمجموعة متنوعة من المصطلحات الموضوع التي اطلقت عليها حيث أشار إليها (McLachlan, 2022) كما يلي: إعادة الهيكلة المسؤولة اجتماعياً Socially Responsible Restructuring؛ إعادة الهيكلة المسؤولة Responsible Restructuring؛ تقليص القوى العاملة المسؤولة اجتماعياً Reducing the socially Responsible Workforce؛ المسؤولية الاجتماعية في التقليص Social Responsibility in Downsizing؛ المسؤولية الاجتماعية في إغلاق الأعمال social responsibility in business closures؛ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في إعادة الهيكلة Ethical CSR in restructuring؛ المسؤولية الاجتماعية في حالات التسريح Downsizing corporate responsibility in lay-offs؛ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الأماكن المغلقة CSR in closedowns؛ واستراتيجية التقليص المسؤول responsible downsizing strategy .

أشار (Cooke, 2020) تقليص الحجم هو عملية تنفيذها الموارد البشرية عادة وتؤدي إلى تعديلات في هياكل التوظيف وترتبط بتدابير خفض التكاليف، ويتم دراسة ابعاد استراتيجية مسؤولة لتقليص العمالة وفقاً لما حدد من قبل (Tsai & Shih, 2012) والتي تتمثل فيما يلي:

- عقلية معاملة الموظفين كأصول طويلة الأجل Mindset for treating employees as long-term assets. نظرًا لأن الموظفين هم مصدر الابتكار والتجديد، فإن الإدارة العليا تعامل الموظفين كأصول قيمة تستحق الاستثمار المستمر طويل الأجل بدلاً من اعتبارها تكاليف؛ لذلك لم يعد التقليص استراتيجية قصيرة الأجل لخفض التكاليف.
  - استراتيجية مناسبة للتغيير التنظيمي Appropriate strategy for organizational change. تحتاج المنظمات إلى التفكير بشكل استراتيجي في العائد على المدى الطويل لتقليص الحجم، وتقييم القدرات التنظيمية بعناية (القدرة على تلبية احتياجات العملاء على وجه الخصوص) قبل التقليص. أيضا استخدم إستراتيجية مناسبة للتغيير التنظيمي بدلاً من مجرد تبني إستراتيجية لخفض التكلفة.
  - مشاركة الموظف وإنصافه في عملية التسريح Employee participation and a justice in lay-off process. حيث تقوم هذه الإستراتيجية بإعلام الموظفين بخطة التقليص مقدماً وتمنحهم الفرصة للمشاركة في التنفيذ وتبني عملية عادلة لاختيار الأشخاص الذين سيتم تسريحهم.
  - ممارسات رعاية الموظفين Employee-caring practices. يجب على المنظمات أن تعتني بكل من الموظفين الذين تم تسريحهم والذين بقوا بعد التقليص. فحتاج المنظمات إلى تنفيذ ممارسات رعاية الموظفين المناسبة مثل تزويد الموظفين المسرحين بمكافأة نهاية الخدمة تعادل أو تزيد عن المبلغ القانوني، كما يجب أن تكون الخدمة الاستشارية، والتدريب على نقل الوظائف، وخدمة البحث عن عمل متاحة للموظفين المسرحين.
- بناءً على ما سبق، أن استراتيجية تقليص الحجم الموجهة للموظفين هي استراتيجية تمايز يمكنها تحسين أداء الموظفين وتهتم بالموظفين الناجين من عملية تقليص العمالة، تقليص الحجم هو التقليص المنهجي للقوى العاملة والذي يستخدم غالبًا أثناء الأزمة الاقتصادية من أجل زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية والقدرة التنافسية للمنظمات. (Tsai & Yen, 2020)

## ٢. المتغير التابع: اتجاهات العاملين Employees' Work Attitudes

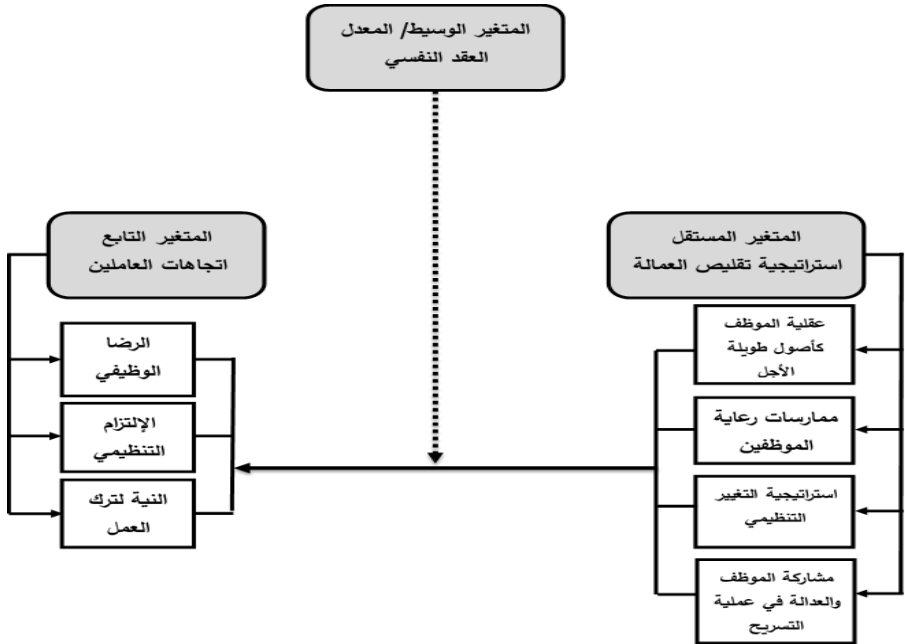
تحدد اتجاهات العاملين بثلاث ابعاد أساسية تشمل: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والنية لترك العمل، حيث الرضا الوظيفي من خلال مقياس مكون من ثلاثة عناصر طوره Cammann et al (1983)، وتم تطوير هذه العناصر لقياس الرضا العام للعاملين، اما الالتزام التنظيمي

حيث استخدام مقياس مكون من ستة عناصر طوره Meyer et al (١٩٩٣)، وأخيرا النية لترك العمل وتم النقييم عن طريق مقياس طوره Becker (١٩٩٢)، لذا اعد (Suazo, 2009) مقياس يجمع هذه الابعاد لقياس اتجاهات العاملين بشكل متصل ومتسق.

### ٣. المتغير الوسيط/ المعدل: العقد النفسي Psychological Contract

يتكون العقد النفسي من عقيدة فردية Individual Faith تتعلق بالمسؤوليات المتبادلة بين المنظمة والموظف، وتم الاعتماد على مقياس Rousseau 2000 لقياس أنواع العقد وذلك لما يتمتع به بدرجة عالية من الصدق والثبات، كما انه شائع الاستخدام في الدراسات السابقة الخاصة بالعقد النفسي والذي يشتمل على بعدي: عقد المعاملات وعقد العلائقية، ويتنوع هذان النوعان من العقود النفسية في خمسة عناصر أساسية وهي: تركيز العقد، والإطار الزمني، والاستقرار، والنطاق والملموسة، وبالتالي يتألف عقد المعاملة من فترة قصيرة الأجل يكون فيها كلا الطرفين مشاركة محدودة، اما العقد العلائقي يتألف من فترة طويلة الأجل تم فيها استبدال الولاء مقابل الأمان والنمو في المنظمة. (Saed, 2019)

سادساً: نموذج متغيرات الدراسة



## سابعاً: فروض الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة يمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

### الفرض الرئيس الأول:

"لا يوجد تأثير جوهري لاستراتيجية تقليص العمالة بأبعادها (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية الموظفين، استراتيجية التغيير التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح) على اتجاهات العاملين بأبعادها (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، النية لترك العمل) في الشركات محل الدراسة.

### الفرض الرئيس الثاني:

"لا يوجد تأثير جوهري لاستراتيجية تقليص العمالة بأبعادها (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية الموظفين، استراتيجية للتغيير التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح) على العقد النفسي للعاملين في الشركات محل الدراسة.

### الفرض الرئيس الثالث:

"لا يوجد تأثير جوهري للعقد النفسي على اتجاهات العاملين بأبعادها (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، النية لترك العمل) في الشركات محل الدراسة.

### الفرض الرئيس الرابع:

"لا يوجد تأثير جوهري للعقد النفسي في العلاقة بين استراتيجية تقليص العمالة ومخرجات العاملين"، ويتفرع من هذا الفرض الفروض التالية:

- لا يوجد تأثير جوهري للعقد النفسي **كمتغير معدل** في العلاقة بين استراتيجية تقليص العمالة واتجاهات العاملين في الشركات محل الدراسة.

- لا يوجد تأثير جوهري للعقد النفسي **كمتغير وسيط** في العلاقة بين استراتيجية تقليص العمالة واتجاهات العاملين في الشركات محل الدراسة.

## ثامناً: أهداف الدراسة

يهدف البحث لدراسة دور العقد النفسي في العلاقة بين تطبيق إستراتيجية تقليص العمالة واتجاهات العاملين، فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في النقاط التالية:

1. قياس مستوى إدراك العاملين لمفهوم العقد النفسي بالشركات محل التطبيق.

٢. اختبار الأثر المباشر لتطبيق إستراتيجية تقليص العمالة على اتجاهات العاملين بالشركات محل التطبيق.
٣. اختبار الدور الوسيط للعقد النفسي في العلاقة بين تطبيق إستراتيجية تقليص العمالة واتجاهات العاملين بالشركات محل التطبيق؟
٤. التوصل إلى بعض النتائج، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## تاسعاً: منهج الدراسة

### ١. فلسفة الدراسة

أعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي Descriptive method باعتباره المنهج الأكثر استخداماً في العلوم الاجتماعية، حيث يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من ظروف واقعية، والوضوح التام في أساليب جمع البيانات الأولية، وعدم التحكم في محيط الدراسة؛ وتم ذلك من خلال الدراسة الميدانية، حيث قامت الباحثة بجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، ثم قامت بإخضاع البيانات المجمعّة لأساليب التحليل الإحصائي المناسبة وذلك لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروضها.

وبالنسبة لفلسفة الدراسة، أعتمد الباحثة بشكل أساسي على الفلسفة الوضعية Positivism أو ما يطلق عليها أيضاً الفلسفة الحتمية Deterministic philosophy والتي تركز على النظريات المشيدة وتطبيقها ميدانياً لمتغيرات الدراسة؛ حيث إن الفلسفة الوضعية تهتم بالتركيز على ملاحظات قابلة للقياس الكمي يتم تحليلها إحصائياً.

### ٢. مجتمع وعينة الدراسة:

#### أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المفردات التي قد تكون محلاً للدراسة أي جميع المفردات التي تتوفر فيها الخصائص المرتبطة بموضوع الدراسة، وبناء على موضوع الدراسة ومشكلتها وأهدافها فإن المجتمع المستهدف وفي إطار حدود الدراسة يتمثل المجتمع في شركات قطاع الصناعات الغذائية، ونظراً لصعوبة التطبيق على جميع هذه الشركات في جميع الشُعَب فقد تم اختيار عدد (٦) شركات فقط وهم: (شركة بيبسيكو مصر، شركة كوكاكولا مصر، شركة جهينة،

شركة المراعي، شركة بيتي، شركة أديدتا) والذي يبلغ حجم العاملين بهم (٤١٣٥٠) عامل، مقسمين كما أشرنا في الدراسة الإستطلاعية.

### ب. عينة الدراسة:

لكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو المعاينة العشوائية الطبقية المتناسبة مع حجم طبقات مجتمع الدراسة عدد العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة. وقد تم تحديد حجم العينة التي سيتم إجراء الدراسة الميدانية عليها؛ استناداً إلى المعادلة الآتية:

عند مستوى معنوية ( ٥ % )، وحدود ثقة ( ٩٥ % ) . (أبو جمعة، ٢٠٠٩)

$$ن = \frac{ح(١-ح)}{٢أ + \frac{ح(١-ح)}{ن}}$$

حيث إن:

المطلوب.

ن = حجم العينة

ح = ( ٥٠ % ) للحصول علي أكبر للعينة .

أ = ب ÷ ١.٩٦ ، حيث ب = أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوس ثقة (٠.٩٥)).

بتطبيق المعادلة:

$$ن = \frac{٠.٥٠(١-٠.٥٠)}{\left[ \frac{٠.٥٠}{١.٩٦} \right] + \frac{٠.٥٠(١-٠.٥٠)}{٤١٣٥٠}}$$

إذا حجم العينة (ن) = ٣٨٤ مفردة

ج. اعتمدت الدراسة على أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات، من خلال تصميم وإعداد  
د. قائمة استقصاء (مرفقة) في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات الدراسة، مع إجراء تعديلات تتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة، للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، والوصول إلى أهداف الدراسة، وهي مكونة من أربعة أقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:

- **القسم الأول:** يختص باستراتيجية تقليص العمالة؛ ويتكون من (١٢) عبارة، شملت الأبعاد الأربعة، حيث تضم (٣) عبارات تخص عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، (٣) عبارات تخص ممارسات رعاية الموظفين، (٣) عبارات تخص استراتيجية للتغيير التنظيمي، (٣) عبارات تخص مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح.
  - **القسم الثاني:** يختص بالعقد النفسي؛ ويتكون من (١٦) عبارة.
  - **القسم الثالث:** يختص باتجاهات العاملين؛ ويتكون من (١٢) عبارة، شملت الأبعاد الثلاثة، حيث تضم (٣) عبارات تخص الرضا الوظيفي، (٦) عبارات تخص الالتزام التنظيمي، (٣) عبارات تخص النية لترك العمل.
- هـ. الأساليب الإحصائية:

أعتمد الباحثة في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25)، وكذلك برنامج (AMOS 25) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **الوسط الحسابي Arithmetic mean:** هو أحد مقاييس النزعة المركزية Central tendency. وهو القيمة التي تتجمع حولها بقية قيم المجموعة، ويستخدم لتحديد الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات التي تضمناها قائمة الاستقصاء من خلال قياس متوسط آراء المستقصى منهم. وهو مناسب جداً للاستخدام مع مقاييس ليكرت Likert measures لأن دقة تقديره تتأثر بالقيم الشاذة أو المتطرفة، ونظراً لأن مقياس ليكرت لا يتضمن سوى خمس نقاط أو احتمالات للإجابة، فإنه لا توجد قيم شاذة أو متطرفة تؤثر في دقة تقدير الوسط الحسابي.
- **الخطأ المعياري للوسط الحسابي Standard error of mean:** وهو طريقة لتقدير الانحراف المعياري لتوزيع العينة، ويستخدم لإنشاء فترة ثقة للوسط الحسابي. إن هذا الخطأ له علاقة عكسية مباشرة بثبات المقياس المستخدم للمتغير، فكلما زاد ثبات المقياس المستخدم للمتغير انخفض الخطأ المعياري للوسط الحسابي.
- **الانحراف المعياري Standard deviation:** هو أحد مقاييس التشتت Dispersion أو ما يطلق عليه التبعثر الإحصائي، أي أنه يعكس مدى امتداد القيم حول القيمة المتوسطة أو الوسط الحسابي. وهو مناسب جداً للاستخدام مع مقاييس ليكرت Likert measures مثل

الوسط الحسابي لأن دقة تقديره تتأثر بالقيم المتباعدة عن الوسط الحسابي، ونظراً لأن مقياس ليكرت لا يتضمن سوى خمس نقاط أو احتمالات للإجابة، فإنه لا توجد قيم متباعدة عن الوسط الحسابي تؤثر في دقة تقدير الانحراف المعياري.

● اختبار ت لعينة واحدة **T test for one sample**، وذلك لتقييم أهمية القيمة المحسوبة للوسط الحسابي ومدى اختلافها جوهرياً عن القيمة المتوسطة للمقياس المستخدم (خمس نقاط).

ويشترط لهذا الاختبار شرطين أساسيين هما:

- أن توزيع المتغير الذي يجري الاختبار عليه يتبع التوزيع الطبيعي **normal distribution**. ويمكن التغاضي عن هذا الشرط إذا كان حجم عينة البحث كبير (أكبر من ١٠٠ مفردة) وهو متوافر في الدراسة الحالية، حيث بلغ حجم عينة البحث ٣٨٤ مفردة.

- استخدام أسلوب المعاينة الاحتمالية، وهذا الشرط متوافر أيضاً في الدراسة الحالية، حيث تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقيّة كأحد أساليب المعاينة الاحتمالية.

● التحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis** لمقاييس أبعاد باستراتيجية تقليص العمالة الأربعة (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية الموظفين، استراتيجية التغيير التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح)، ومقاييس العقد النفسي، ومقاييس أبعاد اتجاهات العاملين الثلاثة (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، النية لترك العمل)، وذلك لتوضيح مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغيرات الدراسة، وحساب كل من معامل الثبات ومعامل الصدق لكل بعد من أبعاد المتغيرات الثلاثة، وذلك باستخدام كل من برنامج AMOS وبرنامج SPSS.

● حساب الاحصائيات الوصفية **Descriptive Statistics** (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة. بجانب استخدام اختبار ت لعينة واحدة، وذلك باستخدام برنامج SPSS.

● استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis** لقياس أثر أبعاد استراتيجية تقليص العمالة في كل بعد من أبعاد اتجاهات العاملين، وقياس أثر العقد النفسي في كل بعد من أبعاد اتجاهات العاملين، وقياس أثر أبعاد استراتيجية تقليص العمالة في



العقد النفسي ومن ثم اختبار صحة فروض الدراسة. مع التحقق من توافر شروط تطبيق نماذج تحليل الانحدار المتعدد، وذلك باستخدام برنامج SPSS.

- **بناء النموذج الهيكلي أو البنائي Structural model** لمسارات متغيرات الدراسة، والتي تشمل المقياس الكلي لاستراتيجية تقليص العمالة وأثره في الأبعاد الأربعة لاستراتيجية تقليص العمالة وهي: (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية الموظفين، استراتيجية التغيير التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح)، والمقياس الكلي لاتجاهات العاملين وأثره في الأبعاد الثلاثة لاتجاهات العاملين وهي: (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، النية لترك العمل). بجانب أثر المقياس الكلي لاستراتيجية تقليص العمالة في المقياس الكلي لإتجاهات العاملين، وأثر المقياس الكلي للعقد النفسي في المقياس الكلي لاتجاهات العاملين، وأثر المقياس الكلي لاستراتيجية تقليص العمالة في المقياس الكلي للعقد النفسي، وذلك باستخدام برنامج AMOS.

هـ. محددات الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على ست شركات في قطاع الصناعات الغذائية وهم: (شركة بيبسيكو مصر، شركة كوكاكولا مصر، شركة جهينة، شركة المراعي، شركة بيتي، شركة أديتا).
- **الحدود الزمانية:** تم جمع البيانات لهذه الدراسة في الفترة من ديسمبر إلى أبريل (٢٠٢٣م).
- **الحدود البشرية:** العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، والمتوسطة، والتنفيذية)، بالشركات محل الدراسة.

### عاشراً: الدراسة التطبيقية واختبار الفروض

تتناول الباحثة في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، ثم تقترح الباحثة في النهاية مجموعة من التوصيات تخص قطاع الصناعات الغذائية ك مجال تطبيق الدراسة، وتوصيات تخص المنظمات المشابهة، وتوصيات تخص البحوث المستقبلية، في ضوء الشق النظري والتطبيقي للدراسة.

## ١. التحليل العاملي التوكيدي لإستراتيجية تقليص العمالة:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس إستراتيجية تقليص العمالة وعددها ١٢ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشبع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد إستراتيجية تقليص العمالة من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandardized Coefficients (U.C) ومعاملات الانحدار المعيارية Standardized Coefficients (S.C)، والخطأ المعياري (S.E) Standard Error، واختبار T test (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (٤) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد إستراتيجية تقليص العمالة

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعيارية	معامل الانحدار المعيارية	الخطأ المعياري	اختبارات (C.R)	(P value)
X1	تعامل الموظفين كأصول قيمة تستحق الاستثمار المستمر	عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل	.616	—	—	—	—
X2	أدى تقليص حجم العمالة إلى تغيير نظام الشركة بالكامل بما في ذلك الثقافة، والقيم الأساسية		.769	1.228	.119	10.353	***
X3	تم تعريف الموظفين بأن إستراتيجية تقليص الحجم طويلة المدى وليست قصيرة المدى		.759	1.177	.114	10.321	***
X4	يتم التعامل مع الموظفين الذين يُعترم الحفاظ عليهم بشكل جيد	ممارسات رعاية الموظفين	.504	—	—	—	—
X5	تُقدم الشركة للموظفين خدمات التدريب والاستشارات، وخدمات البحث عن عمل وما إلى ذلك		.553	1.235	.438	2.821	.005
X6	تقوم الشركة بدفع المتطلبات		.506	.989	.386	2.565	.010

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	اختبارات (C.R)	(P value)
	المالية للموظفين الذين سيتم الاستغناء عنهم وفقاً للقوانين واللوائح						
X7	صاحب عملية تقليص حجم العمالة وجود إعادة هيكلة تنظيمية	استراتيجية التغيير التنظيمي	.525	—	—	—	—
X8	رافق عملية تقليص حجم العمالة إعادة هندسة إجراءات العمل		.597	1.242	.387	3.209	.001
X9	قبل تقليص عدد الموظفين، يتم تقييم كفاءات الموظفين، والتطوير التنظيمي		.534	1.404	.420	3.347	***
X10	تم إبلاغ الموظفين المُسرحين مسبقاً بتسريحهم	مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح	.579	—	—	—	—
X11	تم مناقشة موضوع تقليص حجم العمالة مع الموظفين، وتم مشاركتهم		.549	.885	.123	7.211	***
X12	تم تنفيذ عملية التقليص بطريقة مُبررة		.549	.711	.191	3.723	***

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

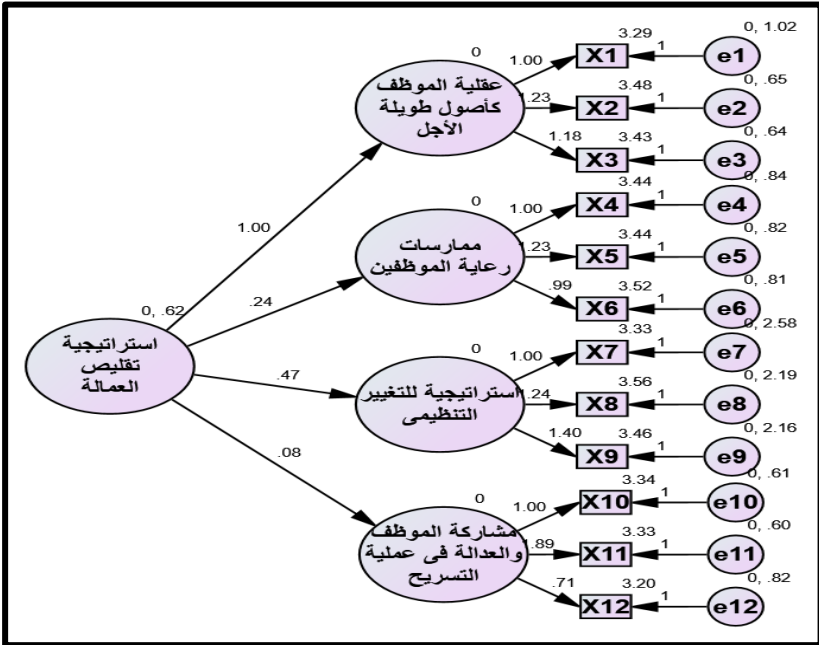
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس Measurement Model لأبعاد (استراتيجية تقليص العمالة) كما يلي:

- العلاقة بين بُعد (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).
- العلاقة بين بُعد (ممارسات رعاية الموظفين) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).

- العلاقة بين بُعد (استراتيجية للتغيير التنظيمي) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).
- العلاقة بين بُعد (مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).

كما يوضح شكل (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد استراتيجية تقليص العمالة:



شكل رقم (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد استراتيجية تقليص العمالة

ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٥) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس استراتيجية تقليص العمالة:

جدول رقم (٥) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس استراتيجية تقليص العمالة

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.045
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	.003
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)		0.980
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	0.994
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		0.914
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		0.981

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس استراتيجية تقليص العمالة مقبولة إحصائياً.

كما يوضح جدول (٦) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد لمقياس استراتيجية تقليص العمالة:

جدول (٦) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد لمقياس استراتيجية تقليص العمالة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل	3	0.740	0.860
ممارسات رعاية الموظفين	3	0.834	0.913
استراتيجية للتغيير التنظيمي	3	0.732	0.856
مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح	3	0.789	0.888
الإجمالي	12	0.775	0.880

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات (0.834، 0.740)، أي أن جميعها يزيد عن 0.7، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد استراتيجية تقليص العمالة. كما أن قيم معامل الصدق (0.860، 0.913، 0.856، 0.888)، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد استراتيجية تقليص العمالة تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

## ٢. التحليل العاملي التوكيدي للعقد النفسي:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس العقد النفسي وعددها 16 عبارة. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشبع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد استراتيجية تقليص العمالة من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandardized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية Standardized Coefficients (S.C)، والخطأ المعياري Standard Error (S.E)، واختبار T test (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

### جدول رقم (٧) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس العقد النفسي

رقم العبارة	العبارة	معامل الانحدار غير المعيارية	معامل الانحدار المعيارية	الخطأ المعياري	اختبار ت (C.R)	(P value)
Z1	أعمل فقط بالساعات المنصوص عليها في عقدي وليس أكثر.	.627	—	—	—	—
Z2	التزاماتي بهذه الشركة محددة في عقدي.	.677	1.213	.109	11.111	***
Z3	أقوم فقط بما هو ضروري لإنجاز المهمة	.680	1.221	.110	11.147	***
Z4	لا أتفق مع أهداف الشركة	.723	1.252	.107	11.690	***
Z5	أعمل على تحقيق الأهداف المباشرة قصيرة المدى لعملتي	.554	.885	.094	9.432	***
Z6	وظيفتي تعني لي أكثر من مجرد وسيلة لدفع الفواتير	.713	1.096	.095	11.563	***

تابع جدول رقم (٧) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس العقد النفسي

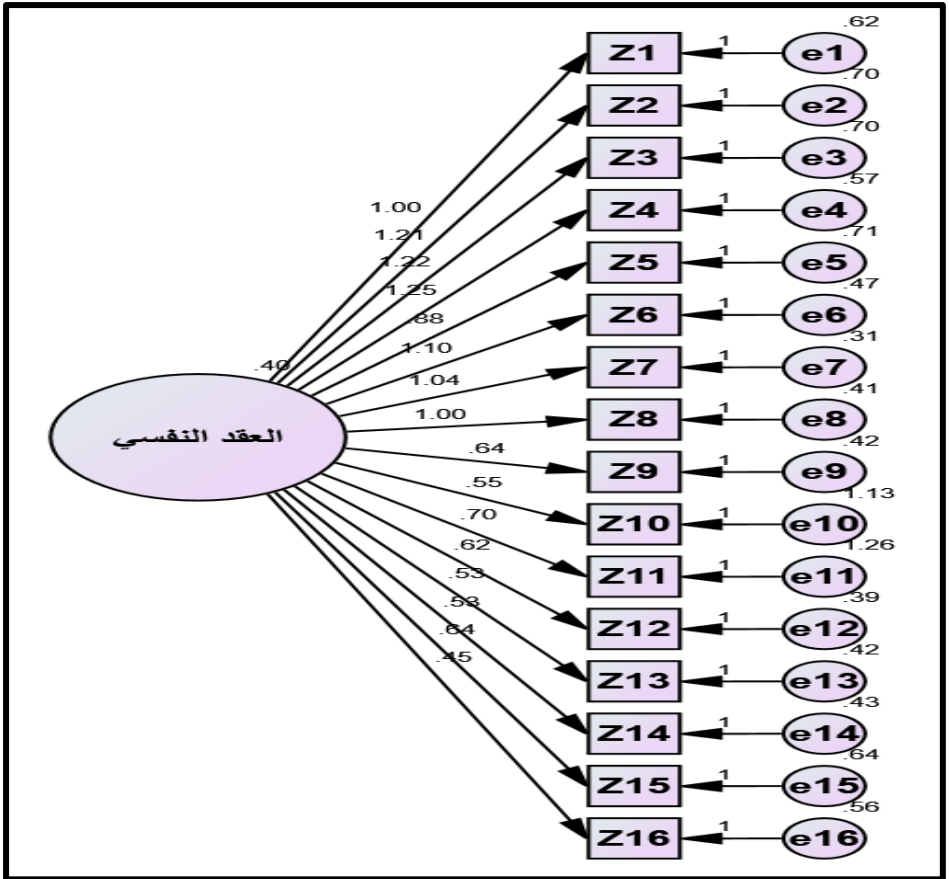
رقم العبارة	العبارة	معامل الانحدار غير المعياري	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	اختبار ت (C.R)	(P value)
Z7	أعمل لساعات إضافية إذا لزم الأمر	.765	1.040	.085	12.187	***
Z8	أتوقع أن أتمو في هذه الشركة	.705	.998	.087	11.456	***
Z9	أشعر بأنني جزء من فريق في هذه المنظمة	.535	.644	.070	9.153	***
Z10	لدي فرص معقولة للترقية إذا قمت بتأدية عملي	.511	.548	.098	5.605	***
Z11	تشعر بأن العمل في هذه الشركة يُشبهه أن تكون فرداً في عائلة	.568	.699	.107	6.545	***
Z12	تقوم الشركة بمكافأة الموظفين الذين يعملون بجد ويجهدون أنفسهم	.531	.616	.068	9.103	***
Z13	أتوقع أن أحصل على ترقية في هذه الشركة	.562	.534	.066	8.063	***
Z14	أشعر أن هذه البنك يرد بالمثل على الجهد الذي يبذله موظفيها	.560	.534	.067	8.020	***
Z15	مساري المهني في الشركة مُحدد بشكل واضح.	.553	.642	.081	7.923	***
Z16	أنا متحمس للمساهمة بنسبة ١٠٠٪ في هذه الشركة مقابل مزايا التوظيف في المستقبل.	.557	.450	.071	6.374	***

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن يوضح نموذج القياس Measurement Model لمتغير (العقد النفسي) أن العلاقة بين متغير العقد النفسي وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).

كما يوضح شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد العقد النفسي:



الشكل رقم (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس العقد النفسي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٨) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي

التوكيدي لمقياس العقد النفسي:



جدول رقم (٨) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس العقد النفسي

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF))	أقل من أو تساوي ٣	2.357
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير (Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA))	أقل من 0.08	0.07
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI))	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	0.976
مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI))		0.973
مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI))		0.974
مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI))		0.763

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس العقد النفسي مقبولة إحصائياً.

كما يوضح جدول (٩) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد لمقياس العقد النفسي:

جدول (٩) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد لمقياس العقد النفسي

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
المتغير الوسيط/ المعدل (العقد النفسي)	16	0.787	0.887

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل Cronbach's alpha للثبات (٠.٧٨٧)، وهو يزيد عن ٠.٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات متغير العقد النفسي. كما أن قيمة معامل الصدق (٠.٨٨٧)، بما يؤكد أن عبارات قياس العقد النفسي تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

## ٣. التحليل العاملي التوكيدي لإتجاهات العاملين:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس اتجاهات العاملين وعددها ١٢ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشبع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد استراتيجية تقليص العمالة من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandardized Coefficients (U.C)، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C) Standardized Coefficients، والخطأ المعياري (S.E) Standard Error، واختبار T test (C.R)، ومستوى معنوية P value لكل مسار.

جدول رقم (١٠) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد اتجاهات العاملين

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	اختبار ت (C.R)	(P value)
Y1	بشكل عام، أنا راضٍ عن عملي	الرضا الوظيفي	.574	—	—	—	—
Y2	بشكل عام لا أحب وظيفتي		.587	1.044	.158	6.612	***
Y3	بشكل عام أحب العمل هنا		.579	.740	.132	5.599	***
Y4	سأكون سعيداً لقضاء بقية حياتي المهنية في هذه الشركة	الالتزام التنظيمي	.547	—	—	—	—
Y5	هذه الشركة لها معنى شخصي كبير بالنسبة لي		.633	.970	.138	7.032	***
Y6	لا أشعر بالانتماء لهذه الشركة.		.504	.907	.135	6.703	***
Y7	لا أشعر بأنني مرتبط عاطفياً بهذه الشركة		.522	1.038	.216	4.797	***
Y8	لا أشعر بأنني جزء من العائلة في هذه الشركة		.589	1.465	.263	5.579	***
Y9	أشعر حقاً كما لو أن مشاكل هذه الشركة هي مشكلتي		.556	1.450	.263	5.515	***

تابع جدول رقم (١٠) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد اتجاهات العاملين

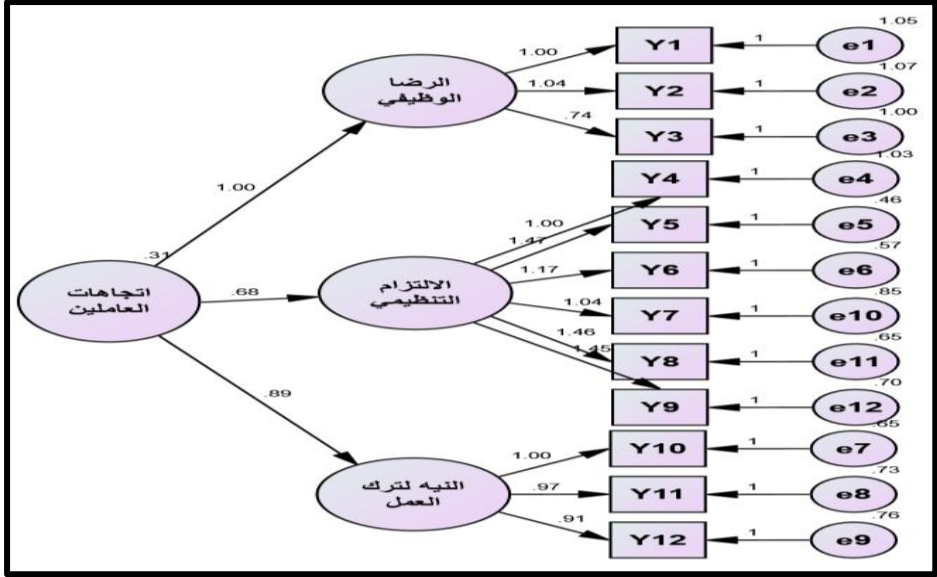
رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	اختبار ت (C.R)	(P value)
Y10	من المحتمل أن أبحث بنشاط عن وظيفة جديدة في العام المقبل	العمل	.590	—	—	—	—
Y11	ليس هناك الكثير الذي يُمكن مسبه من خلال التمسك بالشركة إلى الأبد		.564	1.475	.256	5.770	***
Y12	لن يتطلب الأمر تغييرًا طفيفًا في ظروفي الحالي حتى أترك هذه الشركة		.544	1.172	.218	5.368	***

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس Measurement Model لأبعاد (اتجاهات العاملين) كما يلي:

- العلاقة بين بُعد (الرضا الوظيفي) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).
  - العلاقة بين بُعد (الإلتزام التنظيمي) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).
  - العلاقة بين بُعد (النية لترك العمل) وكل فقرة من الفقرات التي تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).
- كما يوضح شكل (٤) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد اتجاهات العاملين:



الشكل رقم (٤) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد اتجاهات العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (١١) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل

العاملي التوكيدي لمقياس اتجاهات العاملين:

جدول رقم (١١) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس

### اتجاهات العاملين

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.800
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	.000
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	0.985
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		0.970
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		0.970
مؤشر توكر لوييس Tucker-Lewis Index (TLI)		0.947

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العامل التوكيدي لمقياس استراتيجية تقليص العمالة مقبولة إحصائياً. كما يوضح الجدول التالي معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد لمقياس اتجاهات العاملين:

جدول (١٢) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد لمقياس اتجاهات العاملين

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
الرضا الوظيفي	3	0.851	0.922
الالتزام التنظيمي	6	0.859	0.927
النية لترك العمل	3	0.777	0.881
الإجمالي	12	0.800	0.894

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach`salpha للثبات (٠.٨٥١)، (٠.٨٥٩، ٠.٧٧٧)، أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧، بما يؤكد التناسق الداخلي لعبارات مقياس أبعاد اتجاهات العاملين. كما أن قيم معامل الصدق (٠.٩٢٢، ٠.٩٢٧، ٠.٨٨١)، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد اتجاهات العاملين تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه. ٤. الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

يقدم الجدول التالي عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد جميع المتغيرات:

جدول رقم (١٣) ملخص الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	اختبار مغنوية	الاتجاه العام
المتغير المستقل (استراتيجية تقليص العمالة)	3.7846	.54237	28.202	.000	متوفر
عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل	3.5263	1.04468	9.821	.000	متوفر
ممارسات رعاية الموظفين	3.9377	.94432	19.357	.000	متوفر
استراتيجية للتغيير التنظيمي	3.8228	.93573	17.141	.000	متوفر

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	اختبار معنوية ت	الاتجاه العام
مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح	3.8518	.97127	17.095	.000	متوفر
المتغير الوسيط (العقد النفسي)	4.0166	.57024	34.752	.000	متوفر
المتغير التابع (اتجاهات العاملين)	3.7857	.57251	26.752	.000	متوفر
الرضا الوظيفي	3.8386	.92125	17.745	.000	متوفر
الالتزام التنظيمي	4.0193	.61012	32.567	.000	متوفر
النية لترك العمل	3.4991	.76668	12.691	.000	متوفر

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أ. توافر بعد عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل كأحد أبعاد استراتيجية تقليص العمالة لدى العاملين بالشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٥٢ بانحراف معياري ١.٠٠٤.
- ب. توافر بعد ممارسات رعاية الموظفين كأحد أبعاد استراتيجية تقليص العمالة لدى العاملين بالشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٩٣ بانحراف معياري ٠.٠٩٤٤.
- ج. توافر بعد ممارسات رعاية الموظفين كأحد أبعاد استراتيجية تقليص العمالة لدى العاملين بالشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٨٢ بانحراف معياري ٠.٠٩٣٥.
- د. توافر بعد مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح كأحد أبعاد استراتيجية تقليص العمالة لدى العاملين بالشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٨٥ بانحراف معياري ٠.٠٩٧١.
- هـ. توافر متغير العقد النفسي لدى العاملين بالشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٠١ بانحراف معياري ٠.٠٥٧٠.
- و. توافر بعد الرضا الوظيفي كأحد أبعاد اتجاهات العاملين لدى العاملين بالشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٨٣ بانحراف معياري ٠.٠٩٢١.
- ز. توافر بعد الالتزام التنظيمي كأحد أبعاد اتجاهات العاملين لدى العاملين بالشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٠١ بانحراف معياري ٠.٠٦١٠.
- ح. توافر بعد النية لترك العمل كأحد أبعاد اتجاهات العاملين لدى العاملين بالشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣.٤٩ بانحراف معياري ٠.٠٧٦٦.

## ٥. اختبار الفروض:

اختبار الفرض الرئيس الأول: "لا يوجد تأثير جوهري لاستراتيجية تقليص العمالة بأبعادها (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية الموظفين، استراتيجية التغيير التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح) على اتجاهات العاملين بأبعادها (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، النية لترك العمل) في القطاع محل التطبيق" من أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- "يوجد تأثير جوهري لتطبيق أبعاد استراتيجية تقليص العمالة على الرضا الوظيفي كأحد أبعاد اتجاهات العاملين.
- "يوجد تأثير جوهري لتطبيق أبعاد استراتيجية تقليص العمالة على الإلتزام التنظيمي كأحد أبعاد اتجاهات العاملين.
- "يوجد تأثير جوهري لتطبيق أبعاد استراتيجية تقليص العمالة على النية لترك العمل كأحد أبعاد اتجاهات العاملين.

تحققت الباحثة في البداية من إمكانية إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وذلك من خلال

التحقق من توافر شروطه، وذلك على النحو التالي: (Bryman & Bell, 2012; Daoud, 2017; Yildirim, 2012)

- شرط حجم ونوع العينة: بمعنى أن تكون عينة البحث كبيرة (بحد أدنى ١٠٠ مفردة) واحتمالية ممثلة لمجتمع الدراسة. وهذا الشرط متوفر في الدراسة الحالية، حيث بلغت عينة الدراسة ٣٨٤ مفردة وهي عينة عشوائية طبقية أي عينة احتمالية.
- شرط عدم تواجد مشكلة الازدواج الخطي: بمعنى ألا تصل علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة إلى حد وجود مشكلة الازدواج الخطي Multicollinearity، والتي يطلق عليها أحياناً التعددية الخطية. وتعرف مشكلة الازدواج الخطي على أنها وجود ارتباط قوي جداً بين متغيرين مستقلين أو أكثر مما يجعل من الصعب الحصول على تقدير دقيق لمعامل نموذج الانحدار المتعدد. ويتم الحكم على هذا الشرط من خلال:

- حساب معامل الارتباط بين كل بعدين من أبعاد المتغير المستقل (أبعاد استراتيجية تقليص العمالة) والذي يجب ألا يتجاوز (٠.٧)، وقد توافر هذا الشرط حيث بلغ معامل الارتباط بين

عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل وممارسات رعاية الموظفين (0.644)، كما بلغ معامل الارتباط بين عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل واستراتيجية للتغيير التنظيمي (0.506)، كما بلغ معامل الارتباط بين عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل ومشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح (0.691). كما بلغ معامل الارتباط بين ممارسات رعاية الموظفين واستراتيجية للتغيير التنظيمي (0.514). كما بلغ معامل الارتباط بين ممارسات رعاية الموظفين ومشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح (0.478). كما بلغ معامل الارتباط بين استراتيجية للتغيير التنظيمي ومشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح (0.400)، وجميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%.

- حساب معاملات تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor للمتغيرات المستقلة والتي يجب أن تكون في الحدود القصوى المسموح بها وهي 3، بجانب حساب معاملات السماح Collinearity tolerance لتلك المتغيرات المستقلة والتي يجب ألا تتجاوز 0.7، وهذا الشرط متوافر أيضاً، بما يؤكد عدم تواجد مشكلة الازدواج الخطي. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

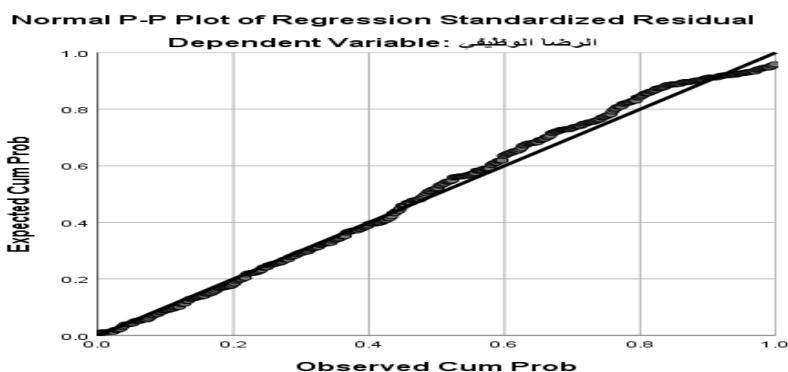
جدول (14) معاملات تضخم التباين ومعاملات السماح بين أبعاد استراتيجية تقليص العمالة

معامل التسامح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	المتغير
0.601	2.922	عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل
0.608	2.261	ممارسات رعاية الموظفين
0.486	2.059	استراتيجية للتغيير التنظيمي
0.604	2.660	مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح

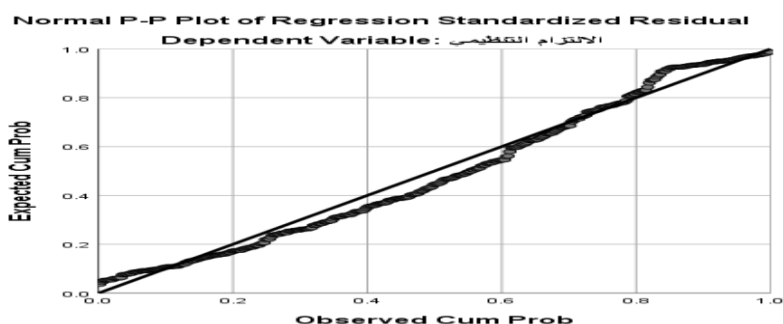
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

- شرط الخطية Linearity: بمعنى أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تأخذ شكل الخط المستقيم أي أن مجموعة النقاط يمكن تصويرها بخط مستقيم يمر بينها. وقد تحققت الباحثة من هذا الشرط عن طريق رسم شكل الانتشار Histogram في نماذج الانحدار المتعدد التي تم إجرائها. وهو ما توضحه الأشكال الثلاثة التالية:

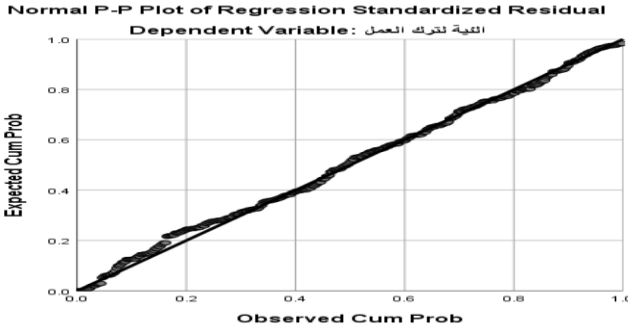




شكل رقم (٥) شكل الانتشار لتأثير أبعاد استراتيجية تقليص العمالة والرضا الوظيفي  
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.



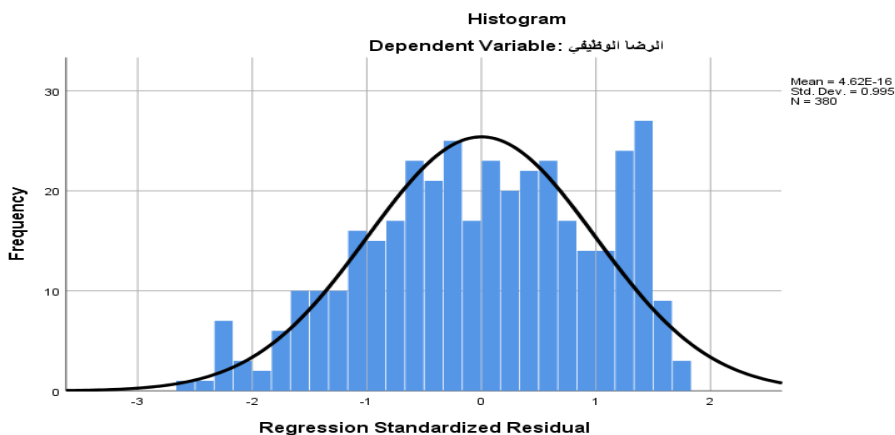
شكل رقم (٦) شكل الانتشار لتأثير أبعاد استراتيجية تقليص العمالة والالتزام التنظيمي  
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.



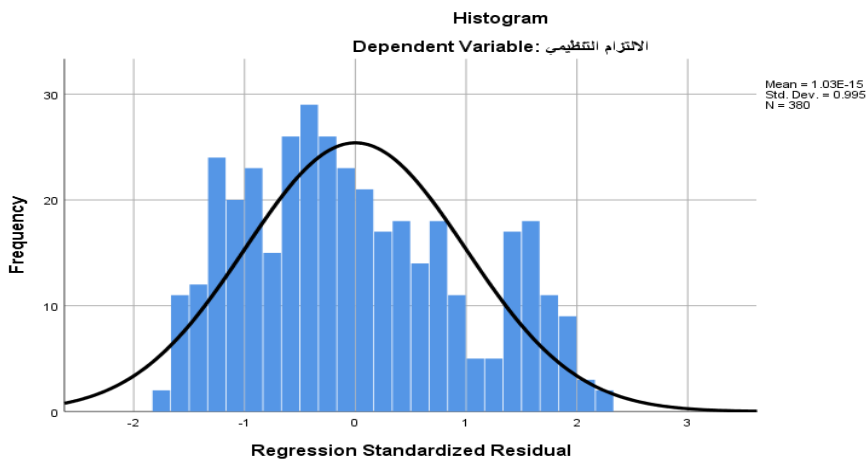
شكل رقم (٧) شكل الانتشار لتأثير أبعاد استراتيجية تقليص العمالة والنية لترك العمل  
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الأشكال السابقة أن العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد استراتيجية تقليص العمالة) وكل متغير من المتغيرات التابعة الثلاثة (أبعاد اتجاهات العاملين) على حده تأخذ شكل الخط المستقيم أي أن مجموعة النقاط يمكن تصويرها بخط مستقيم يمر بينها. ومن ثم، فقد تحقق شرط الخطية.

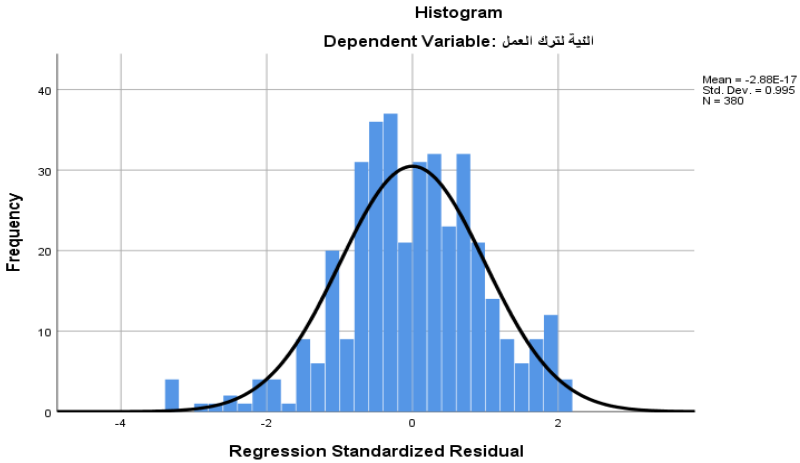
- شرط التجانس Homogeneity: بمعنى أن بواقي المتغير التابع في معادلات الانحدار المتعدد تتبع التوزيع الطبيعي، أي أنها متجانسة. وتحققت الباحثة من هذا الشرط عن طريق حساب بواقي نماذج الانحدار المتعدد الثلاثة التي تم إجرائها، ثم إجراء تحليل الارتباط لكل منها مع المتغير التابع في المعادلة الخاصة بها باستخدام معامل ارتباط سبيرمان للترتيب Spearman's Rho Co-efficiency. واتضح أن معاملات الارتباط غير معنوية. كما قامت الباحثة برسم البواقي المعيارية للانحدار Regression standardized residual في كل معادلة من معادلات الانحدار المتعدد الثلاثة وتحققت من أنها تأخذ شكل التوزيع الطبيعي. أي أن بواقي نموذج الانحدار تتبع منحنى التوزيع الطبيعي وأنها تنتشر حول خط الانحدار. ومن ثم فإن البيانات ذات هيكل متجانس Homoscedastic Structure. وهو ما توضحه الأشكال الثلاثة التالية:



شكل رقم (٨) البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد استراتيجية تقليص العمالة في الرضا الوظيفي  
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.



شكل رقم (٩) البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد استراتيجية تقليص العمالة في الإلتزام التنظيمي  
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.



شكل رقم (١٠) البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد استراتيجية تقليص العمالة في النية لترك العمل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الأشكال الثلاثة السابقة أن البواقي المعيارية لنماذج الانحدار المتعدد الثلاثة تتبع منحنى التوزيع الطبيعي. ومن ثم، فقد تحقق شرط التجانس.

بناء على ما سبق يتضح إمكانية تطبيق نماذج الانحدار المتعدد باعتبارها نماذج ذات جودة.

لذلك يوضح الجدول التالي رقم (١٥) تحليل الانحدار المتعدد ( Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (١٥) نتائج الإنحدار المتعدد بين استراتيجيات تقليص العمالة واتجاهات العاملين

اختبار ف F-Test	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبارات T-Test		Beta	B	المتغير المستقل (استراتيجية تقليص العمالة)	المتغير التابع
			القيمة	المعنوية				
.003 <sup>b</sup>	4.075	.042	.204 <sup>a</sup>	2.435	.015	.125	.062	اتجاهات العاملين
				- .432	.666	-.022	-.012	
				1.512	.131	.079	.044	
				2.390	.017	.121	.065	
.001b	4.725	.048	.219a	1.209	.228	.062	.046	الرضا الوظيفي
				2.724	.007	.140	.115	
				2.306	.022	.120	.100	
				.518	.604	.026	.021	
.000b	5.491	.055	.235a	1.208	.228	.062	.033	الإلتزام التنظيمي
				.847	.398	.043	.025	
				3.413	.001	.177	.105	
				2.029	.043	.102	.058	
.000 <sup>b</sup>	9.946	.096	.310 <sup>a</sup>	3.881	.000	.194	.129	النية لترك العمل
				-1.770	.078	-.088	-.065	
				3.620	.000	.184	.137	
				1.925	.055	.095	.068	

## المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (استراتيجية تقليص العمالة) وأبعاد المتغير التابع (اتجاهات العاملين)، والتي اظهرت ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠.٠٢٤)، أي أن المتغير المستقل استراتيجية تقليص العمالة بأبعادها (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية

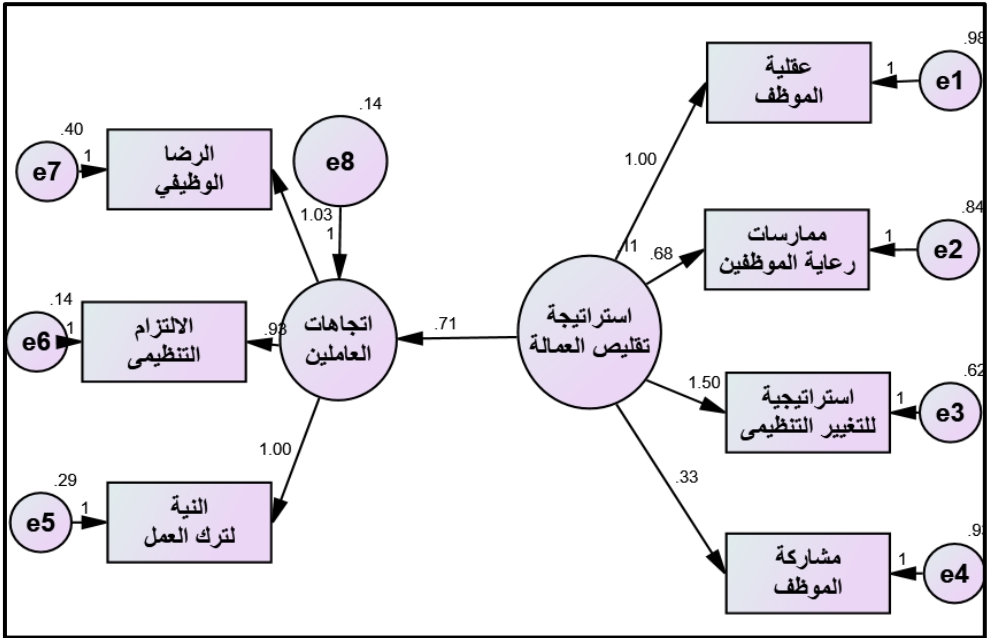
الموظفين، استراتيجية للتغيير التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح) مجتمعة، تفسر (٢.٤%) من التباين في المتغير التابع (اتجاهات العاملين)، أما النسبة الباقية (٩٧.٦%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع. كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد ( $R^2$ ) لأبعاد استراتيجية تقليص العمالة (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية الموظفين، استراتيجية للتغيير التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح) منفردة على الترتيب (٠.٠٤٨، ٠.٠٥٥، ٠.٠٩٦)، أي أن استراتيجية تقليص العمالة بأبعادها تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد اتجاهات العاملين (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، النية لترك العمل)، بالنسب التالية على الترتيب (٤.٨%، ٥.٥%، ٩.٦%)، أما النسب الباقية (٩٥.٢%، ٩٤.٥%، ٩٠.٤%)، فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من أبعاد المتغير التابع.

- **معنوية معامل الارتباط (R):** بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج الكلي (٠.٢٠٤)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغير المستقل استراتيجية تقليص العمالة بأبعادها (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية الموظفين، استراتيجية للتغيير التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح)، والمتغير التابع اتجاهات العاملين بأبعاده (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، النية لترك العمل). كما بلغت قيمة معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد المتغير التابع اتجاهات العاملين (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، النية لترك العمل) على الترتيب (٠.٢١٩، ٠.٢٣٥، ٠.٣١٠) وجميعها تشير إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغير المستقل، وأبعاد المتغير التابع اتجاهات العاملين (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، النية لترك العمل).
- **أختبار F:** تشير نتيجة أختبار F إلى أن الأنداد يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الأنداد (B) للمتغير المستقل استراتيجية تقليص العمالة بأبعادها (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية الموظفين، استراتيجية للتغيير التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح)، على الترتيب (٠.٠٦٢، ٠.٠٤٤، ٠.٠٦٥) وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير

- التابع اتجاهات العاملين (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، النية لترك العمل)، فيما عدى بعد (استراتيجية للتغيير التنظيمي) كأحد أبعاد المتغير المستقل فالعلاقة عكسية.
- **أختبار T:** تشير نتيجة أختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥ %) بالنسبة لأبعاد (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح) أما أبعاد (ممارسات رعاية الموظفين، استراتيجية للتغيير التنظيمي) فالعلاقة غير معنوية ولا يوجد تأثيراً معنوياً لهم حيث أن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).
  - أن أبعاد المتغير المستقل استراتيجية تقليص العمالة الخاصة بـ (ممارسات رعاية الموظفين، استراتيجية للتغيير التنظيمي) لها تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (الرضا الوظيفي) كأحد أبعاد اتجاهات العاملين حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). أما بالنسبة لبعدي (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح) ليس لهم تأثيراً معنوياً ولا ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).
  - أن أبعاد المتغير المستقل استراتيجية تقليص العمالة الخاصة بـ (استراتيجية للتغيير التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح) لها تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (الإلتزام التنظيمي) كأحد أبعاد اتجاهات العاملين حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). أما بالنسبة لبعدي (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية الموظفين) ليس لهم تأثيراً معنوياً ولا ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).
  - أن أبعاد المتغير المستقل استراتيجية تقليص العمالة الخاصة بـ (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، استراتيجية للتغيير التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح) لها تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية على بعد (النية لترك العمل) كأحد أبعاد اتجاهات العاملين حيث يقل مستوى المعنوية عن (٠.٠٥%). أما بالنسبة لبعدي (ممارسات رعاية الموظفين) ليس له تأثيراً معنوياً ولا ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى المعنوية يزيد عن (٠.٠٥%).
  - **بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لمتغيرات البحث:**

لمزيد من التعمق في التحليل Redundancy of analysis، فقد قامت الباحثة بإجراء تحليل المسار Path analysis لمتغيرات الدراسة، فتحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العالمي التوكيدي، وإن كان الاختلاف بينهما أنه في تحليل المسار

يتم التعامل مع المتغيرات الكلية للأبعاد والتي سبق معالجتها في التحليل العاملي التوكيدي كمتغيرات كاملة علي أنها متغيرات مشاهدة (Birick & Kelloway, 2019). ويتسم تحليل المسار بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيرات تابعة متعددة، وهذا غير متوفر في نموذج تحليل الانحدار الذي لا يسمح سوى بوجود متغير تابع واحد (عواد، ٢٠١٩: ١٧٢). ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة:



شكل (١١) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات الدراسة:



جدول رقم (١٦) نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات الدراسة

مستوى معنوية T (P value)	اختبار T (C.R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	المسار	
					المتغير التابع	المتغير المستقل
—	—	—	1.000	.540	عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل	المقياس الكلي لاستراتيجية تقليص العمالة
.666	2.520	.270	.680	.323	ممارسات رعاية الموظفين	
.131	3.046	.493	1.501	.243	استراتيجية للتغيير التنظيمي	
.017	1.435	.232	.333	.541	مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح	
.088	3.098	.228	.705	.116	المقياس الكلي لإتجاهات العاملين	
—	—	—	1.000	.632	الرضا الوظيفي	المقياس الكلي لإتجاهات العاملين
***	7.958	.117	.932	.739	الإلتزام التنظيمي	
***	7.892	.130	1.025	.580	النية لترك العمل	

\*\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الانحدار المعيارية ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%. باستثناء بعد مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح. كما يتضح وجود أثر إيجابي ضعيف جداً ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقليص العمالة على اتجاهات العاملين، حيث تشرح استراتيجية تقليص العمالة ٢.٤% فقط من الاختلافات في اتجاهات العاملين.

وبوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات

متغيرات الدراسة:

جدول رقم (١٧) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.728
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من ٠.٠٨	.035
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق	0.807
مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	أفضل للنموذج مع	0.911
مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)	بيانات عينة الدراسة	0.871
مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)		0.857

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة مقبولة إحصائياً.

بناءً على ما سبق، تم قبول الفرض الرئيس الأول كلياً وجزئياً، وهو ما يعني أنه لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد استراتيجية تقليص العمالة على أبعاد اتجاهات العاملين. (أي تم قبول الفرض العدم).

**ثانياً: اختبار الفرض الرئيس الثاني:** "لا يوجد تأثير جوهري لاستراتيجية تقليص العمالة بأبعادها (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية الموظفين، استراتيجية للتغيير التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح) على العقد النفسي للعاملين في القطاع محل التطبيق. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (١٨) نتائج الإنحدار المتعدد بين استراتيجية تقليص العمالة والعقد النفسي

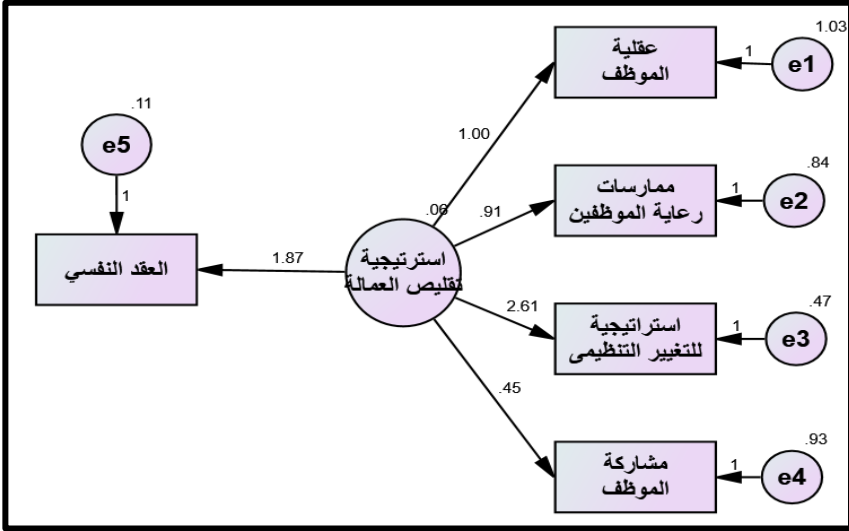
أختبار ف F-Test	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط R	أختبارات T-Test		Beta	B	المتغير المستقل (إستراتيجية تقليص العمالة)	المتغير التابع
			القيمة	المعنوية				
.000b	46.706	.333	.577a	1.928	.055	.083	.045	عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل
				1.848	.055	.079	.047	ممارسات رعاية الموظفين
				11.98	.000	.522	.314	استراتيجية للتغيير التنظيمي
				2.802	.005	.119	.069	مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح

## المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (إستراتيجية تقليص العمالة) وأبعاد المتغير المعدل/ الوسيط (العقد النفسي)، والتي اظهرت ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠.٣٣٣)، أي أن المتغير المستقل إستراتيجية تقليص العمالة بأبعادها (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية الموظفين، إستراتيجية للتغيير التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح) مجتمعة، تفسر (٣٣.٣%) من التباين في المتغير المعدل/ الوسيط العقد النفسي. أما النسبة الباقية (٦٦.٧%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.
- معنوية معامل الإرتباط (R): بلغت قيمة معامل الإرتباط للنموذج الكلي (٠.٥٧٧)، وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباطية متوسطة بين المتغير المستقل إستراتيجية تقليص العمالة بأبعادها (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية الموظفين، إستراتيجية للتغيير

- التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح)، والمتغير المعدل/ الوسيط (العقد النفسي).
- **اختبار F:** تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥٠ %).
  - **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل استراتيجية تقليص العمالة بأبعدها (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية الموظفين، استراتيجية للتغيير التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح)، على الترتيب (٠.٠٤٥، ٠.٣١٤، ٠.٠٦٩)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير المعدل/ الوسيط (العقد النفسي).
  - **اختبار T:** تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥٠ %) لجميع أبعاد المتغير المستقل استراتيجية تقليص العمالة (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية الموظفين، استراتيجية للتغيير التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح).
  - **بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لمتغيرات البحث:**  
 لمزيد من التعمق في التحليل Redundancy of analysis، فقد قامت الباحثة بإجراء تحليل المسار Path analysis لمتغيرات الدراسة، فتحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العالمي التوكيدي، وإن كان الاختلاف بينهما أنه في تحليل المسار يتم التعامل مع المتغيرات الكلية للأبعاد والتي سبق معالجتها في التحليل العاملي التوكيدي كمتغيرات كامنّة علي أنها متغيرات مشاهدة (Birick & Kelloway, 2019). ويتسم تحليل المسار بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيرات تابعة متعددة، وهذا غير متوفر في نموذج تحليل الانحدار الذي لا يسمح سوى بوجود متغير تابع واحد (عواد، ٢٠١٩: ١٧٢). ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة:



شكل (١٣) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (١٩) نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات الدراسة

مستوى T معنوية (P value)	اختبار T (C.R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	المسار	
					المتغير التابع	المتغير المستقل
—	—	—	1.000	1.029	عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل	المقياس الكلي لاستراتيجية تقليص العمالة
.005	2.840	.320	.909	.841	ممارسات رعاية الموظفين	
***	3.776	.692	2.614	.469	استراتيجية التغيير التنظيمي	
.085	1.720	.262	.450	.929	مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح	
***	3.520	.533	1.874	.109	المقياس الكلي للعقد النفسى	

\* \* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الانحدار المعيارية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%. كما يتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تقليص العمالة على العقد النفسي، حيث تشرح إستراتيجية تقليص العمالة 33.3% من الاختلافات في العقد النفسي.

ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة:

جدول رقم (٢٠) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
1.646	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)
.025	أقل من ٠.٠٨	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
.992	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
.981	ذلك على تطابق	مؤشر جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index (CFI)
.954	أفضل للنموذج مع	مؤشر جودة التوفيق المعياري (Normed of Fit Index (NFI)
.962	بيانات عينة الدراسة	مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث مقبولة إحصائياً.

بناءً على ما سبق، تم رفض الفرض الرئيس الثاني كلياً وجزئياً، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد إستراتيجية تقليص العمالة (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية الموظفين، إستراتيجية للتغيير التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح) على العقد النفسي.

(أي تم رفض الفرض العدم).

**ثالثاً: اختبار الفرض الرئيس الثالث:** "لا يوجد تأثير جوهري للعقد النفسي على إتجاهات العاملين بأبعدها (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، النية لترك العمل) في القطاع محل التطبيق، من أجل اختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد تأثير جوهري للعقد النفسي على الرضا الوظيفي كأحد أبعاد اتجاهات العاملين.
- لا يوجد تأثير جوهري للعقد النفسي على الإلتزام التنظيمي كأحد أبعاد اتجاهات العاملين.
- لا يوجد تأثير جوهري للعقد النفسي على النية لترك العمل كأحد أبعاد اتجاهات العاملين.

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الذي يوضح علاقة العقد النفسي ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع اتجاهات العاملين، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (٢١) نتائج الإنحدار المتعدد بين العقد النفسي واتجاهات العاملين

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	أختبار F-Test		أختبار T-Test		معامل الأندار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغير المتغير المعدل/الوسيط
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.036	.190 <sup>a</sup>	.000 <sup>b</sup>	14.219	.000	3.771	.176	.190	اتجاهات العاملين	العقد النفسي
.059	.242 <sup>a</sup>	.000 <sup>b</sup>	23.578	.000	4.856	.335	.242	الرضا الوظيفي	
.243	.493 <sup>a</sup>	.000 <sup>b</sup>	121.387	.000	11.018	.486	.493	الإلتزام التنظيمي	
.133	.364 <sup>a</sup>	.000 <sup>b</sup>	57.881	.000	7.608	.451	.364	النية لترك العمل	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين المتغير المعدل/الوسيط (العقد النفسي) وأبعاد المتغير التابع (اتجاهات العاملين)، والتي اظهرت ما يلي:

## ١- اتجاهات العاملين مجتمعة:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠.٠٣٦)، أي أن المتغير المعدل/ الوسيط العقد النفسي، يفسر (٣.٦%) من التباين في المتغير التابع اتجاهات العاملين بأبعاده (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، النية لترك العمل) مجتمعة، أما النسبة الباقية (٩٦.٤%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.
- معنوية معامل الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.١٩٠)، وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباطية ضعيفة بين متغير العقد النفسي، والمتغير التابع اتجاهات العاملين بأبعاده (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، النية لترك العمل).
- تشير نتيجة اختبار F إلى أن الأنحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
- معنوية نموذج الأنحدار: بلغت قيمة معامل الأنحدار للمتغير المعدل/ الوسيط (العقد النفسي) (٠.١٧٦)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (اتجاهات العاملين).
- كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

## ٢- بعد الرضا الوظيفي:

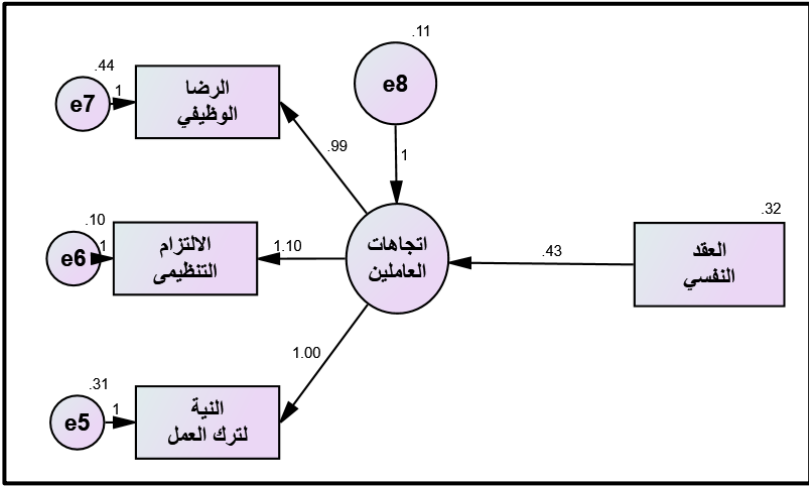
- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠.٠٥٩)، أي أن المتغير المعدل/ الوسيط العقد النفسي، يفسر (٥.٩%) من التباين في بعد الرضا الوظيفي كأحد أبعاد المتغير التابع اتجاهات العاملين، أما النسبة الباقية (٩٤.١%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.
- معنوية معامل الارتباط (R): بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٢٤٢)، وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباطية ضعيفة بين متغير العقد النفسي، وبعد الرضا الوظيفي كأحد أبعاد اتجاهات العاملين.
- تشير نتيجة اختبار F إلى أن الأنحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).



- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المعدل/ الوسيط (العقد النفسي) (٠.٣٣٥)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير وبعد الرضا الوظيفي كأحد أبعاد المتغير التابع (اتجاهات العاملين).
  - **كما تشير نتيجة اختبار T** إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥٥ %).
- ٣- بعد الإلتزام التنظيمي:**
- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠.٢٤٣)، أي أن المتغير المعدل/ الوسيط العقد النفسي، يفسر (٢٤.٣%) من التباين في بعد الإلتزام التنظيمي كأحد أبعاد المتغير التابع اتجاهات العاملين، أما النسبة الباقية (٧٥.٧%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.
  - **معنوية معامل الارتباط (R):** بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٤٩٣)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين متغير العقد النفسي، وبعد الإلتزام التنظيمي كأحد أبعاد اتجاهات العاملين.
  - **تشير نتيجة اختبار F** إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥٥ %).
  - **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المعدل/ الوسيط (العقد النفسي) (٠.٤٨٦)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير وبعد الإلتزام التنظيمي كأحد أبعاد المتغير التابع (اتجاهات العاملين).
  - **كما تشير نتيجة اختبار T** إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥٥ %).
- ٤- بعد النية لترك العمل:**

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (٠.١٣٣)، أي أن المتغير المعدل/ الوسيط العقد النفسي، يفسر (١٣.٣%) من التباين في بعد النية لترك العمل كأحد أبعاد المتغير التابع اتجاهات العاملين، أما النسبة الباقية (٩٨.٣%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.

- **معنوية معامل الارتباط (R):** بلغت قيمة معامل الارتباط (0.364)، وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباطية متوسطة بين متغير العقد النفسي، وبعد النية لترك العمل كأحد أبعاد اتجاهات العاملين.
- **تشير نتيجة اختبار F** إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).
- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المعدل/ الوسيط (العقد النفسي) (0.401)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير وبعد النية لترك العمل كأحد أبعاد المتغير التابع (اتجاهات العاملين).
- **كما تشير نتيجة اختبار T** إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (0.05%).
- **بناءً على ما سبق، تم رفض الفرض الرئيس الثالث كلياً وجزئياً، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير معنوي للعقد النفسي على أبعاد اتجاهات العاملين. (أي تم رفض الفرض العدم).**
- **بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لمتغيرات البحث:**  
لمزيد من التعمق في التحليل Redundancy of analysis، فقد قامت الباحثة بإجراء تحليل المسار Path analysis لمتغيرات الدراسة، فتحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العالمي التوكيدي، وإن كان الاختلاف بينهما أنه في تحليل المسار يتم التعامل مع المتغيرات الكلية للأبعاد والتي سبق معالجتها في التحليل العاملي التوكيدي كمتغيرات كامنة على أنها متغيرات مشاهدة (Birick & Kelloway, 2019). ويتسم تحليل المسار بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيرات تابعة متعددة، وهذا غير متوفر في نموذج تحليل الانحدار الذي لا يسمح سوى بوجود متغير تابع واحد (عواد، 2019: 172). ويوضح الشكل التالي النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة:



شكل (١٣) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (٢٢) نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات الدراسة

مستوى معنوية T (P value)	اختبار T (C.R)	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	المسار	
					المتغير التابع	المتغير المستقل
***	8.159	.053	.429	.586	المقياس الكلي لإتجاهات العاملين	المقياس الكلي للعقد النفسي
—	—	—	1.000	.592	الرضا الوظيفي	المقياس الكلي لإتجاهات العاملين
***	9.017	.122	1.103	.821	الإلتزام التنظيمي	
***	7.798	.126	.986	.523	النية لترك العمل	

\* \* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الانحدار المعيارية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%. كما يتضح وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعقد النفسي على اتجاهات العاملين، حيث يشرح العقد النفسي 3.6% من الاختلافات في اتجاهات العاملين. ويوضح الجدول التالي مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة:

جدول رقم (٢٣) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
3.034	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)
.012	أقل من ٠.٠٠٨	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
.992	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
.986	ذلك على تطابق	مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
.980	أفضل للنموذج مع	مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
.959	بيانات عينة الدراسة	مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

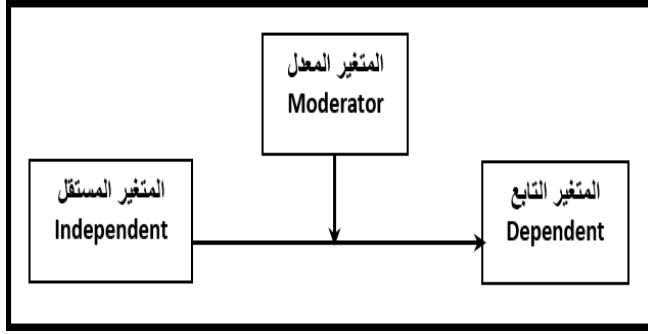
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات البحث مقبولة إحصائياً، باستثناء قيمة مؤشر مربع كاي المعياري والتي بلغت 3.034. وقد يكون السبب في ذلك أن قيمة هذا المؤشر وبالتالي دلالاته الإحصائية تكون أقل استقراراً عن الحد المطلوب مع أحجام العينات التي تزيد عن 200 مفردة (Shek & Yu, 2014)، حيث بلغ حجم العينة في الدراسة الحالية 384 مفردة، مما أدى إلى هذه النتيجة.

رابعاً: إختبار الفرض الرئيس الرابع: لا يوجد تأثير جوهري للعقد النفسي في العلاقة بين استراتيجية تقليص العمالة إتجاهات العاملين.

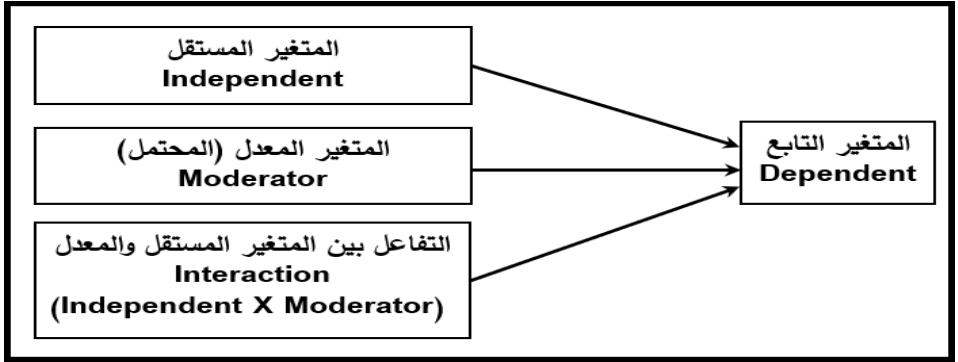
بحسب (Baron and Kenny (1986 فإن المتغير المعدل Moderator هو ذلك المتغير الذي يؤثر على اتجاه و/أو قوة العلاقة بين متغير مستقل Independent ومتغير تابع

Dependent، ومن ثم فإنه يمكن توضيح النموذج المفاهيمي Conceptual Model للمتغير المعدل كما يلي:



الشكل رقم (١٤) النموذج المفاهيمي للمتغير المعدل

ويوضح الشكل التالي كيفية الكشف - إحصائياً - عن وجود تأثير للمتغير المعدل، وذلك من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد، حيث تضم المتغيرات المستقلة كلا من المتغير المستقل الأساسي والمتغير المعدل المحتمل ومتغير التفاعل بينهما Interaction، والذي يدل على تأثير المتغير المعدل هو معنوية متغير التفاعل (Field 2013).



الشكل رقم (١٥) نموذج اختبار وجود تأثير للمتغير المعدل

ومن ثم، لاختبار الفرض الرابع تم اختباره مرتين وفقاً للصياغتين التاليتين:

- لا يوجد تأثير جوهري للعقد النفسي كمتغير معدل في العلاقة بين استراتيجية تقليص العمالة وإتجاهات العاملين في الشركات محل الدراسة.

▪ لا يوجد تأثير جوهري للعقد النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجية تقليص العمالة واتجاهات العاملين في الشركات محل الدراسة.

الفرض بالصياغة الأولى، والذي ينص على: " لا يوجد تأثير جوهري للعقد النفسي كمتغير معدل في العلاقة بين استراتيجية تقليص العمالة واتجاهات العاملين في الشركات محل الدراسة"، تم اختباره إحصائياً من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد، بحيث كان المتغير التابع هو "اتجاهات العاملين"، والمتغيرات المستقلة هي: استراتيجية تقليص العمالة ، العقد النفسي والتفاعل بينهما؛ ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول (٢٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الرابع

T-Test		معاملات الانحدار	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
المعنوية	القيمة			
.000	-3.797	-.031	اتجاهات العاملين	استراتيجية تقليص العمالة
.000	81.732	.914		العقد النفسي
.000	129.740	.241		التفاعل (استراتيجية تقليص العمالة × العقد النفسي)
5879.484		المعنوية الكلية للنموذج:		
.000 <sup>d</sup>		قيمة (F) المحسوبة		
		المعنوية (Sig.)		
0.979		القوة التفسيرية:		
0.990 <sup>c</sup>		معامل التحديد (R <sup>2</sup> )		
		معامل الارتباط المتعدد (R)		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار: أشارت نتيجة F-test إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).
- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠.٩٧٩)، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج (استراتيجية تقليص العمالة والعقد النفسي ومتغير التفاعل) تفسر ٩٧.٩% من التباين في المتغير التابع (اتجاهات العاملين)، وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R)

٠.٩٩٠ ، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع.

• **معنوية المتغيرات المستقلة:**

بفحص نتائج T-test (لاختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة) تبين ما يلي:

- توجد علاقة عكسية معنوية بين استراتيجية تقليص العمالة والمتغير التابع (اتجاهات العاملين)، حيث إن قيمة مستوى المعنوية لاختبار T أقل من (٠.٠٥%)، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار -٠.٠٣١، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة عكسية.
- توجد علاقة معنوية بين العقد النفسي والمتغير التابع (اتجاهات العاملين)، حيث إن قيمة مستوى المعنوية لاختبار T أقل من (٠.٠٥%)، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٩١٤، وهي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية.
- توجد علاقة معنوية بين متغير التفاعل بين استراتيجية تقليص العمالة والعقد النفسي والمتغير التابع (اتجاهات العاملين)، حيث إن قيمة مستوى المعنوية لاختبار T أقل من (٠.٠٥%)، أي أن متغير التفاعل له تأثير معنوي على المتغير التابع، ومن ثم فإن "العقد النفسي" يؤثر على العلاقة بين المتغير المستقل "استراتيجية تقليص العمالة" والمتغير التابع "اتجاهات العاملين".

وبناءً على ماسبق، فإنه يتم رفض الفرض الرئيس الرابع بالصياغة الأولى حيث إنه تبين وجود تأثير معنوي للعقد النفسي في العلاقة بين استراتيجية تقليص العمالة واتجاهات العاملين كمتغير معدل". أي تم رفض الفرض العدم بالصياغة الأولى.

أما الفرض بالصياغة الثانية، "لا يوجد تأثير جوهري للعقد النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجية تقليص العمالة واتجاهات العاملين في الشركات محل الدراسة"، تم اختباره إحصائياً باستخدام طريقتين: تحليل الانحدار وتحليل المسار Path Analysis، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: تحليل الانحدار: بحسب (Baron & Kenny (1986) فإن المتغير الوسيط mediator يمكن اختباره من خلال ٣ نماذج للانحدار:

١. نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير التابع بالمستقل.
٢. نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير الوسيط بالمستقل.

٣. نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير التابع بكل من المتغير المستقل والوسيط.

تختبر هذه النماذج شروط الوساطة الأربعة وهي:

- (١) يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنويًا على المتغير التابع في النموذج الأول.
- (٢) يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنويًا على المتغير الوسيط في النموذج الثاني.
- (٣) يجب أن يؤثر المتغير الوسيط معنويًا في المتغير التابع في النموذج الثالث.
- (٤) يجب أن يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع أقل في النموذج الثالث منه في النموذج الأول (Field, 2013).

• نتائج النموذج الأول: فيما يلي عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط:

الجدول (٢٥) نتائج تحليل الانحدار للنموذج الأول

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	أختبار ف $F$ -Test		أختبار ت $T$ -Test		معامل الأندحار $B$	معامل $Beta$	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.029	.170 <sup>a</sup>	.001 <sup>b</sup>	11.199	.001	3.347	.163	.170	اتجاهات العاملين	إستراتيجية تقليص العمالة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول السابق أن:

معنوية النموذج ككل: تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار معنوي حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%). وقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) هي 0.029، أي أن المتغير المستقل يفسر 2.9% من التباين في المتغير التابع.

معنوية المتغير المستقل: أظهرت نتائج  $T$ -Test أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "إستراتيجية تقليص العمالة" والمتغير التابع "اتجاهات العاملين" حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%)، وأن قيمة معامل الإندحار المقدرة هي 0.163، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان بشكل إيجابي.

➤ وفقًا لذلك، يكون الشرط الأول لم يتحقق وهو " يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنويًا على المتغير التابع وكان التأثير ضعيف جدًا.



- نتائج النموذج الثاني: يتم عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول التالي:

الجدول (٢٦) نتائج تحليل الانحدار للنموذج الثاني

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	أختبار ف $F$ -Test		أختبار ت $T$ -Test		معامل الأندحار $B$	معامل $Beta$	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.213	.462 <sup>a</sup>	.000 <sup>b</sup>	102.309	.000	10.115	.479	.462	العقد النفسي	إستراتيجية تقليص العمالة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول السابق أن:

معنوية النموذج ككل: تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار معنوي حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%). وقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) هي ٠.٢١٣، أي أن المتغير المستقل يفسر ٢١.٣٪ من التباين في المتغير التابع.

معنوية المتغير المستقل: أظهرت نتائج  $T$ -Test أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "إستراتيجية تقليص العمالة" والمتغير التابع "العقد النفسي" حيث كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05%)، وأن قيمة معامل الإندحار المقدرة هي ٠.٤٧٩، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطان بشكل إيجابي.

➤ وفقاً لذلك، يكون الشرط الثاني قد تحقق وهو " يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنوياً على المتغير الوسيط ".

- نتائج النموذج الثالث:

يتم عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول التالي:

الجدول (٢٧) نتائج تحليل الانحدار للنموذج الثاني

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	أختبار ف F-Test		أختبار ت T-Test		معامل الانحدار B	معامل Beta	المتغير التابع	المتغير المستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة				
.045	.212a	.000b	8.830	.068	1.831	.100	.104	اتجاهات العاملين	إستراتيجية تقليص العمالة
				.012	2.511	.132	.142		العقد النفسي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول السابق أن:

معنوية النموذج ككل: تشير النتائج إلى أن نموذج الانحدار العام معنوي حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05) وأن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) هي ٠.٠٤٥، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ٤.٥ % من التباين في المتغير التابع.

معنوية المتغير المستقل: أظهرت نتائج T-Test ما يلي:

- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "إستراتيجية تقليص العمالة" والمتغير التابع "اتجاهات العاملين" حيث قيمة مستوى المعنوية أكبر من (0.05).
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "العقد النفسي" والمتغير التابع "اتجاهات العاملين" حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05).
- وفقاً لذلك، يكون الشرط الأول والرابع لوجود متغير وسيط لم يتحقق وهما "يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنويًا في المتغير التابع في النموذج الأول، ويجب أن يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع أقل قوة في النموذج الثالث منه في النموذج الأول".
- وبالتالي، فإن العقد النفسي لا يعتبر متغيرًا وسيطًا في العلاقة بين إستراتيجية تقليص العمالة واتجاهات العاملين.

ثانياً: تحليل المسار: Path Analysis

لاختبار الفرض الفرعي الثاني، تم تطبيق Path Analysis، وذلك باستخدام برنامج AMOS، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل في الجدول التالي:

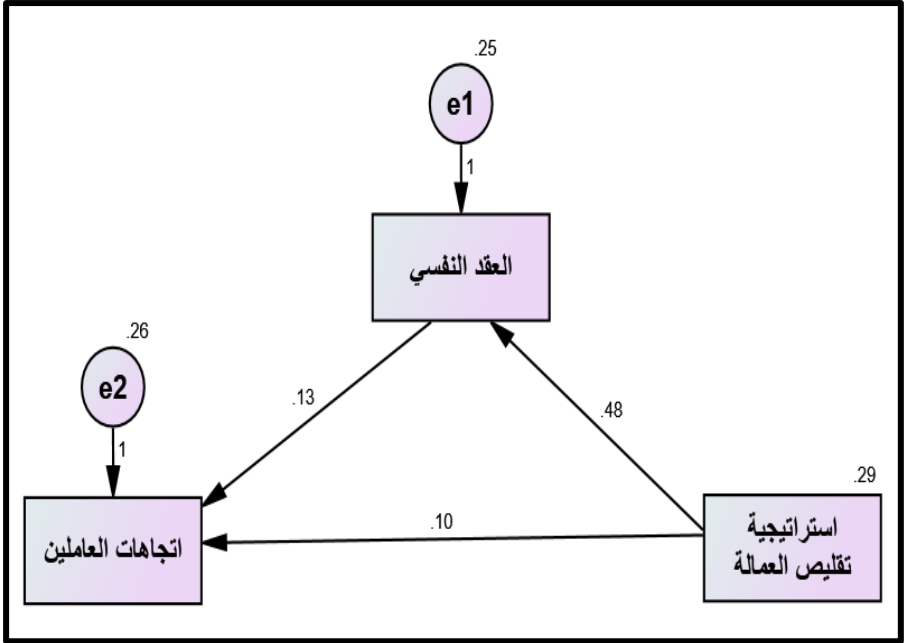
## جدول (٢٨) نتائج تحليل المسار لاختبار الفرض الفرعي الثاني

المعنوية	C.R.	المعامل	المسار
.066	1.836	.100	استراتيجية تقليص العمالة ← اتجاهات العاملين
***	10.128	.479	استراتيجية تقليص العمالة ← العقد النفسي
.012	2.517	.132	العقد النفسي ← اتجاهات العاملين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول السابق أن:

- **المسار الأول:** من استراتيجية تقليص العمالة إلى اتجاهات العاملين: أظهرت النتائج عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين " استراتيجية تقليص العمالة " و " اتجاهات العاملين " حيث قيمة مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، وقيمة معامل المسار المقدرة **100**، مما يشير إلى أن المتغيرين غير مرتبطين.
- **المسار الثاني:** من استراتيجية تقليص العمالة إلى اتجاهات العاملين أظهرت النتائج أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين " استراتيجية تقليص العمالة " و " اتجاهات العاملين " حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05). وقيمة معامل المسار المقدرة **479**، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطين.
- **المسار الثالث:** من العقد النفسي إلى اتجاهات العاملين أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين " منا العقد النفسي " و " اتجاهات العاملين " حيث قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05)، وقيمة معامل المسار المقدرة **٠.١٣٢**، مما يشير إلى أن المتغيرين مرتبطين.



الشكل رقم (١٦) النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة

استناداً إلى النتائج السابقة من أساليب تحليل الانحدار وتحليل المسار، يمكن الاستنتاج أن العقد النفسي لا يتوسط العلاقة بين استراتيجية تقليص العمالة واتجاهات العاملين، ووفقاً لذلك، يتم قبول الفرض الرابع بالصياغة الثانية، والذي ينص على: "لا يؤثر العقد النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجية تقليص العمالة واتجاهات العاملين".

تظهر نتائج الفرض الرابع أن للعقد النفسي دور كمتغير معدل في العلاقة بين استراتيجية تقليص العمالة واتجاهات العاملين.

### الحادي عشر: نتائج وتوصيات الدراسة

أ- نتائج اختبار الفروض:

جدول رقم (٢٩) ملخص نتائج اختبار الفروض

النتيجة	إختبار مدى صحة الفروض	الفروض
قبول	"لا يوجد تأثير جوهري لاستراتيجية تقليص العمالة بأبعادها (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية الموظفين، استراتيجية التغيير التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح) على اتجاهات العاملين بأبعادها (الرضا الوظيفي، الإلتزام	الفرض الرئيس الأول
الفرض كلياً وجزئياً		

الفروض	إختبار مدى صحة الفروض	النتيجة
	التنظيمي، النية لترك العمل) في الشركات محل الدراسة.	
الفرض الرئيس الثاني	"لا يوجد تأثير جوهري لاستراتيجية تقليص العمالة بأبعادها (عقلية الموظف كأصول طويلة الأجل، ممارسات رعاية الموظفين، استراتيجية للتغيير التنظيمي، مشاركة الموظف والعدالة في عملية التسريح) على العقد النفسي للعاملين في الشركات محل الدراسة.	رفض الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الرئيس الثالث	"لا يوجد تأثير جوهري للعقد النفسي على اتجاهات العاملين بأبعادها (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، النية لترك العمل) في الشركات محل الدراسة.	رفض الفرض كلياً وجزئياً
الفرض الرئيس الرابع	"لا يوجد تأثير جوهري للعقد النفسي في العلاقة بين استراتيجية تقليص العمالة ومخرجات العاملين"، ويتفرع من هذا الفرض الفروض التالية:	رفض الفرض كلياً وجزئياً

## المصدر: من إعداد الباحثة

## ب- النتائج العامة للدراسة:

١. اشارت النتائج إلى أن العاملين الذين نجوا من التقليص أفادوا بالتزام أقل من العمال غير المتأثرين. أيضاً ارتبط تقليص حجم الناجين بشكل إيجابي بالضغط على الوظيفة والارتباط سلباً بالدعم التنظيمي المتصور من قبل المنظمة.
٢. أن استراتيجية تقليص العمالة لها تأثيرات مختلفة على أداء المنظمة نفسها. من ناحية أخرى يمكن أن تقلل من تكاليف الأعمال، ويزيد من الإنتاجية والربحية، وفي الوقت نفسه غالباً ما تكون هناك عواقب سلبية على الموظفين فيما يتعلق بمعنويات الموظفين ومواقفهم وسلوكهم في المستقبل بما يعكس على رضا الموظفين وولائهم و رغبتهم في ترك المنظمة.
٣. يوجد اختلاف في تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية من دراسة لأخرى، وهذا الاختلاف يؤدي لتأثيرات مختلفة على أداء العاملين من حيث تأثيرها وقوتها واتجاهها وكذلك أداء المنظمة ككل.
٤. أكدت العديد من الدراسات السابقة على وجود علاقة بين تطبيق إستراتيجية مسؤولة لتخفيض العمالة على مخرجات العاملين، وأثر ذلك على تحسين أداء العامل والتي تنعكس على الإنتاجية، ولكنها لا تدرس هذه المتغيرات بشكل استنتاجي بالعديد من القطاعات ولاسيما قطاع الصناعات الغذائية.

٥. تناولت دراسات أخرى العلاقة بين العقد النفسي لدى العاملين والالتزام التنظيمي ونتج عنها علاقة إيجابية قوية بين المنظمة والعاملين بما انعكس على أداء المنظمة ككل، وكذلك الرضا الوظيفي والنية لترك العمل.
٦. ومن جهة أخرى نتيجة للتدابير الحكومية التي استجابة لـ COVID-19 مثلما حدث وتكرر على مستوى العالم والتي أثرت في العديد من العوامل التنظيمية والمجتمعية في الاستجابة للأزمة الاقتصادية الناشئة في كلا القطاعات وبشكل خاص القطاع الخدمي، كان لتقليص حجم العمالة دور مؤثر من ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٧. نادراً ما تناولت الدراسات السابقة، دمج نظرية السلوك المخطط للعاملين مع العقد النفسي للاستفادة من أثر المتغيرات بشكل مجمع بدراسة واحدة، وهذه كانت الفجوة التي تقدمت بها الباحثة لدراستها.

### ج- مدى تحقق أهداف الدراسة:

يوضح الجدول التالي أساليب ومجالات تحقيق الأهداف:

#### جدول رقم (٣٠) أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الهدف الأول	قياس مستوى إدراك العاملين لمفهوم العقد النفسي بالشركات محل التطبيق.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الإطار النظري</li> <li>■ والدراسات السابقة.</li> <li>■ الدراسة الاستطلاعية.</li> <li>■ المقابلات الشخصية.</li> </ul>	تم تحقيقه
الهدف الثاني	اختبار الأثر المباشر لتطبيق إستراتيجية تخفيض العمالة على اتجاهات العاملين بالشركات محل التطبيق.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ نتائج التحليل الوصفي.</li> <li>■ نتائج اختبار الفروض.</li> </ul>	تم تحقيقه
الهدف الثالث	اختبار الدور الوسيط للعقد النفسي في العلاقة بين تطبيق إستراتيجية تخفيض العمالة واتجاهات العاملين بالشركات محل التطبيق؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ نتائج التحليل الوصفي.</li> <li>■ نتائج اختبار الفروض.</li> </ul>	تم تحقيقه

## تابع جدول رقم (٣٠) أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الهدف الرابع	التوصل إلى بعض النتائج، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تُسهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ توصيات الدراسة.</li> <li>■ آليات تنفيذ توصيات الدراسة.</li> </ul>	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحثة

د- توصيات الدراسة:

● توصيات تخص مجال التطبيق:

- على الشركات محل الدراسة استخدام استراتيجية إعادة تصميم العمل من أجل مواجهة الأزمات أو عند الرغبة في تقليص العمالة بها، والتي تهدف إلى تقليص عبء العمل من خلال الدمج أو إلغاء بعض الوظائف، أو تقليص عدد ساعات العمل، واستراتيجية إعادة تصميم بعض العمليات، وتحليل الهيكل التنظيمي والعمليات والوظائف والمهام.
- يجب اتجاه الشركات محل الدراسة إلى تطبيق استراتيجية التطوير المستمر، والتي تهدف إلى تغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير قيم واتجاهات العاملين، والنظر إلي العاملين على أنهم مصادر هامة لنجاح تطبيق الاستراتيجية بدلاً من اعتبارهم عبئاً يجب التخلص منهم، ومشاركتهم في تقليص التكاليف وتحسين مستوي الأداء.
- ضرورة وفاء الشركات محل الدراسة بشروط والتزامات العقد المتفق عليه مع العاملين حسب توقعات الطرفين لأن العقد النفسي لا يقل أهمية عن نظيره الرسمي والمكتوب من ناحية تأثيره على الأداء وعلى اتجاهات العاملين.
- محاولة البحث عن معايير تزيد من التصاق العاملين بالشركات محل الدراسة التي يعملون فيها وتقلل من نيتهم لترك العمل.

## المراجع

1. Agarwal, P., 2012. Relationship between Psychological Contract & Organizational Commitment in Indian IT Industry. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(2), pp. 290-305.
2. Alcover, C., Rico, R., Turnley, W. & Bolino, M., 2017. Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework.. *Organizational Psychology Review*, 7(1), pp. 4-35.
3. Ali, S. A. M., Said, N. A., Yunus, N. M. & Sri Fatiany Abd Kader, D. S. A. L. a. R. M., 2014. Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, p. 46 – 52.
4. Anderson, N. & S. S., 2018. The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational* , Volume 19, pp. 637-647.
5. Anon., 2015. Psychological contract and job outcome: mediating role of affective commitment. *Journal of Management*, 4(2), pp. 13-25..
6. Aykan, E., 2014. Effects of perceived psychological contract breach on turnover intention: Intermediary role of loneliness perception of employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Volume 150, pp. 413-419.
7. Behery, M., Abdallah, S., Parakandi, M. & Kukunuru, S., 2016. Psychological contracts and intention to leave with mediation effect of organizational commitment and employee satisfaction at times of recession. *Review of International Business and Strategy*, 26(2), pp. 184-203.
8. Blais, M. R. F. & A.-R., 2020. Organizational Downsizing, Work Conditions, and Employee Outcomes: Identifying Targets for Workplace Intervention among Survivors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
9. BRACANOVIĆ, N. B. Z., 2019. The effects of employees downsizing on organizational behavior. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 9(2), pp. 159-167 .
10. Cascio, W. F., 2002. *Responsible restructuring: Creative and profitable alternatives to layoffs*. San Francisco: Berrett-Koehler .
11. Cooke, F. L. D. M. & P. E., 2020. IJHRM after 30 years: Taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. *the International Journal of Human Resource Management*, 31((1)), p. 1–23.



12. Cooke, F. L. D. M. & P. E., 2020. IJHRM after 30 years: Taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. *the International Journal of Human Resource Management*, 31(1), p. 1–23.
13. Creswell, J. W., 2010. *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed methods approach.*: Sage Publications.
14. Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. & Pandey, A., 2010. Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 36(1), pp. 281-348.
15. Frone, M. R. & Blais, A.-R., 2020. Organizational Downsizing, Work Conditions, and Employee Outcomes: Identifying Targets for Workplace Intervention among Survivors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3).
16. Gonzalez-Benito, J., Suárez-González, I. & González-Sánchez, D., 2021 . Human resources strategy as a catalyst for the success of the competitive strategy: an analysis based on alignment. *Personnel Review*, 51(4).
17. Harney, B., Fu, N. & Freeney, Y., 2018. Balancing tension: Buffering the impact of organizational restructuring and downsizing on employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 28(2), pp. 235-254.
18. Katja Dlouhy & Anne Casper, 2020. Downsizing and surviving employees' engagement and strain: The role of job resources and job demands. *Human Resource Management*, p. 1–20.
19. Maertz Jr, C. P., Wiley, J. W. a. L. C. & Campion, M. A., 2010. Downsizing effects on survivors: Layoffs, offshoring, and outsourcing. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 49(2), pp. 275-285.
20. Malhotra, N. K., 2010. *Marketing research: An applied orientation.* - Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research: An applied orientation*: NJ: Pearson.
21. McLachlan, C. J., 2022. Developing a framework for responsible downsizing through best fit: the importance of regulatory, procedural, communication and employment responsibilities. *The InTernaTional Journal of human resource management*, 33(1), p. 16–44.
22. Mukhebi, W. a. M., 2020. Effect of Turnaround Strategies on Organizational Performance of Commercial Banks listed in Nairobi Stock Exchange. *Africa Nazarene University*.
23. Okello, L. M., Adongo, B. A. & Ayoro, J. O., 2022. Employees' Work Attitudes as a Psychological Contract on Organizational Commitment: Case of a Public University in Kenya. *International Journal of Novel Research in Education and Learning*, 9(2), pp. 19-32.

24. Philipp, B. L. U. & Lopez, P. D. J., 2013. The Moderating Role of Ethical Leadership: Investigating Relationships Among Employee Psychological Contracts, Commitment, and Citizenship Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), p. 304–315.
25. Saeed, M., 2019. Mediation effect of psychological contract between personality dimensions and turnover intention. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*.
26. Suazo, M. M., 2009. The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), pp. 136-160.
27. Tsai, C.-F. & Yen, Y.-F., 2020. Moderating effect of employee perception of responsible downsizing on job satisfaction and innovation commitment. *The International Journal of Human Resource Management*.
28. Tsai, P. C.-F. & Shih, C.-T., 2012. Labor union negotiations: stepping stones or stumbling blocks for a responsible downsizing strategy? Empirical tests in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), pp. 601-620.
29. Wang, Y., Li, Z., Wang, Y. & Gao, F., 2017. Psychological Contract and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, Volume 5, pp. 21-35.
30. Widerszal-Bazyl, M. & Mockatto, Z., 2015. Do all types of restructuring threaten employees' well-being? An exploratory study. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 28(4), pp. 689-706.
31. Zhou, J., Plaisent, M., Zheng, L. & Bernard, P., 2014. Psychological Contract, Organizational Commitment and Work Satisfaction: Survey of Researchers in Chinese State-Owned Engineering Research Institutions. *Open Journal of Social Sciences*, Volume 2, pp. 217-225.