



مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۴/۱۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۷/۳۰

صص: ۳۵-۵۹

شاپا چاپی: ۲۰۰۸-۶۱۲۱  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۲۱۸



## شناسایی مولفه‌های قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی

مجید استادی<sup>۱</sup> | مهربان هادی پیکانی<sup>۲</sup> | سحر فائقی<sup>۳</sup>

### چکیده

قراردادهای روان‌شناختی در ذهن افراد شکل‌گرفته و رضایت یا عدم‌رضایت افراد از آنها در رفتار و نگرششان تبلور یافته و منجر به بروز رفتار و اقداماتی میشود که برای سازمان ارزش آفریناند، بنابراین تقویت این قراردادها در سازمان اهمیت بیشتری می‌یابد. پژوهش حاضر باهدف شناسایی مؤلفه‌های قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی انجام شده است. روش پژوهش مطالعه حاضر از نوع کمی به روش توصیفی - تحلیلی (پیمایشی) و نمونه‌گیری پژوهش، طبقه‌ای در دسترس است. باتوجهبه جدول مورگان از طریق پرسشنامه ۳۹ گوی‌های با جمع‌آوری داده‌ها از ۴۰۰ نفر از کارکنان و فرماندهان و مدیران در سازمان‌های نظامی اعزاز ارتش، سپاه، فراجا و وزارت دفاع، ابعاد و مؤلفه‌های قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی با استفاده از مدل معادلات ساختاری کوواریانس محور استخراج شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از روشهای روایی محتوا، روایی صوری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. در نتیجه مدلی با ۱۳ مؤلفه در بعد انتظارات فرد از سازمان و ۷ مؤلفه در بعد انتظارات سازمان از فرد در راستای تقویت قراردادهای روان‌شناختی و همچنین ۱۰ مؤلفه در بعد انتظارات فرد از سازمان و ۹ مؤلفه در بعد انتظارات سازمان از فرد در راستای نقض قراردادهای روان‌شناختی ارائه شد. در مجموع یافته‌ها بیانگر آن است که توجه فرماندهان به وضعیت نیروها در ابعاد مختلف، رفتار و عملکرد فرماندهان و معنویت در تقویت قراردادهای روان‌شناختی و عدم رعایت اخلاق و عمل به تعهدات، رفتار نامناسب فرماندهان در برخورد با نیروها و توجه نکردن به مشکلات آنها از یکطرف و وجود مدیریت برداشت همراه با بی‌نظمی و نبود تعهد اخلاقی در نیروها در کنار افزایش دغدغه‌های مالی و دور شدن از اهداف سازمان در نقض قراردادهای روان‌شناختی مؤثر می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: مؤلفه، قراردادهای روان‌شناختی، سازمان نظامی.

DOR: 20.1001.1.20086121.1403.23.104.2.9

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۲. نویسنده مسئول: استادیار مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

m.peykani@khuisf.ac.ir

۳. استادیار جامعه‌شناسی فرهنگی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

## مقدمه

اگرچه قراردادهای رسمی آغازگر تعامل فرد و سازمان می‌باشد، اما همکاری افراد در چارچوب سازمانی تنها در قالب قراردادهای رسمی محدود نمی‌شود، بلکه آنچه این الگوی ساختاری و تعهدات طرفینی را تعیین می‌کند، ورای قراردادهای رسمی است و می‌توان آن را در چارچوب‌های تعاملی روان‌شناختی پیگیری نمود. این چارچوب تعاملی جهت تبیین مکانیسم‌های مواجه سازمان و کارکنان با یکدیگر به خدمت گرفته می‌شود که به تعبیری تحت عنوان قرارداد روان‌شناختی نامیده می‌شود (سیدجوادین و فقیهی‌پور، ۱۳۹۵). قرارداد روان‌شناختی عبارت است از: مجموعه باورهایی درباره اینکه کارکنان و سازمان چه عناصری به یکدیگر عرضه و از یکدیگر دریافت می‌کنند (روسوا، ۱۹۹۰). قراردادهای روان‌شناختی سبب انتظاراتی در کارکنان می‌شود که منجر به رفتارهای ارزش‌آفرین برای سازمان می‌گردد. این قراردادها در ذهن افراد شکل گرفته و رضایت یا عدم رضایت از آن‌ها در آئینه رفتار و نگرش کارکنان نشان داده می‌شود، بنابراین شناسایی ابعاد و نحوه تأثیرگذاری بر آن‌ها اهمیت می‌یابد. (چیت‌سازیان و همکاران، ۱۳۹۳).

امروزه منابع انسانی متعهد و کارآمد می‌تواند از جمله مهم‌ترین عوامل دستیابی به اهداف سازمانی باشد. اهمیت این موضوع زمانی دوچندان می‌شود که یک سازمان با نیروهای نظامی و حساسیت‌های خاص خود مدنظر قرار گیرد (شیخ‌شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۳). در واقع نیروی انسانی یک عامل مهم در راه رسیدن به موفقیت یا شکست سازمان به‌ویژه در سازمان‌های نظامی می‌باشد (مراغه، ۱۴۰۲) از این رو تعاملات میان نیروها با سازمان (فرماندهان) جایگاه مهمی را در پژوهش‌های کاربردی در حوزه منابع انسانی به خود اختصاص داده است.

در حال حاضر موقعیت سازمان‌های نظامی به صورتی درآمده است که داشتن نیروهای راضی، پرنرزی، خلاق و متعهد مهم‌ترین منبع سازمانی محسوب می‌شود. به همین دلیل وجود عواملی که انگیزش، رضایت و تعهد کارکنان را نسبت به شغلشان افزایش دهد، اهمیت دارد (میرکمالی، غلام‌زاده، ۱۳۹۱: ۱۲۸). سازمان‌های نظامی نقش گسترده‌ای در ایجاد امنیت ملی و اجتماعی دارند که برای این مهم منابع انسانی تعیین‌کننده است، چنانچه اگر میزان اثربخشی آنان ارتقا نیابد، سبب

1. Rousseau

آسیب‌های جبران‌ناپذیری در تحقق مأموریتشان می‌شود، بنابراین این سازمان‌ها می‌کوشند کارآمدترین افراد را جذب و از طریق آموزش توانمندی‌شان را ارتقای بخشند.

یکی از سازمان‌هایی که مکانیسم قراردادهای روان‌شناختی در آن حائز اهمیت می‌باشد سازمان‌های نظامی است چراکه اغلب دارای ساختار دستوری بوده و کارکنان بر اساس قواعد نظامی در تبعیت از فرماندهان در سلسله‌مراتب انجام‌وظیفه می‌کنند. از طرفی چون سیستم به‌صورت متمرکز اداره می‌شود، فرماندهان بایستی در چارچوب دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌ها در راستای هدف و رسالت سازمان تصمیم‌گیری و رفتار نمایند، همچنین این سازمان‌ها دارای ساختار بوروکراتیک حرفه‌ای بوده که تأکید بسیاری بر مستندات، اسناد اداری و مصوبات داشته و معیار پذیرش فرامین باتکیه بر اسناد معتبر است، به‌طوری‌که به مؤلفه‌های نانوشته توجه کمتری می‌شود. سازمان‌های نظامی رسالت محور بوده و ساختار بازخوردی و انتقادی برای زیردستان چندان مورد توجه نیست. از طرفی در محیط‌های نظامی شرایط کاری دشوار و پراسترس منجر به فرسودگی شغلی می‌شود و افراد احساس می‌کنند که انتظاراتشان برآورده نشده و سازمان به طریق مناسب با آن‌ها رفتار نکرده است، بنابراین اعتمادشان به سازمان کم شده و تعهداتشان در قبال سازمان روبه‌کاستی می‌رود که شفافیت متقابل انتظارات فرماندهان و نیروها و تمرکز بر قراردادهای روان‌شناختی به‌مثابه یک اهرم تعدیل‌کننده، ارتباطات افراد و سازمان را متعادل می‌سازد.

باتوجه به ساختار خاص سازمان‌های نظامی و پیامدهای برساختی حاصل از فعالیت در این سازمان‌ها و ضرورت‌های انکارناپذیر توجه ویژه به سیستم قراردادهای روان‌شناختی در این سازمان‌ها از یک طرف و عدم تحقیق و پژوهش با موضوع قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی کشور از طرف دیگر، مسئله اصلی این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های قراردادهای روان‌شناختی به‌منظور مقابله مؤثر با چالش‌های مورد اشاره در سازمان‌های نظامی برای ارتقای انگیزه و کارایی نیروها برای تحقق اهداف و انجام رسالت سازمان با تعریف رفتارهای مناسب در برخورد با کارکنان برای حفظ انگیزه در یک سیستم دستوری می‌باشد تا گامی مهم در راستای ارتقای اثربخشی فردی و سازمانی کارکنان و فرماندهان برداشته، مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند.

در مورد پیشینه پژوهش نیز می‌توان گفت با توجه به اینکه موضوع قراردادهای روان‌شناختی برای اولین بار در سازمان‌های نظامی کشور مورد بررسی قرار می‌گیرد، در پژوهش‌های به‌عمل آمده از دانشکده‌های نظامی و وبگاه‌های معتبر، جستجو نمودن کلیدواژه‌های قراردادهای روان‌شناختی و سازمان‌های نظامی بیانگر این بود که در حوزه داخلی خاص این موضوع، پژوهشی صورت نگرفته؛ اما پژوهش‌های در داخل در حوزه قراردادهای روان‌شناختی خارج از قلمرو سازمان‌های نظامی و پژوهش‌های در خارج در قلمرو در سازمان‌های نظامی صورت گرفته که در جدول (۱) به برخی از مرتبط‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

| ردیف | محققان                  | عنوان پژوهش  | نتیجه   |
|------|-------------------------|--|---|
| ۱    | پدربند و همکاران (۲۰۲۱) | از رؤیایا تا واقعیت: مطالعه پدیدارشناختی قراردادهای روان‌شناختی پرسنل نظامی سابق در نیروی دفاعی استرالیا | محققان در این پژوهش به رابطه مسائل استخدام و نگهداری در نیروهای مسلح با نقض قرارداد روانی - پویایی روابط کارمند و کارفرما - پرداخته و با اشاره به منحصربه‌فرد بودن یک موقعیت نظامی در مقایسه با زمینه‌های غیرنظامی به تجربیات زندگی پرسنل نظامی، به‌ویژه درمورد چگونگی شکل‌گیری قراردادهایی روان‌شناختی پرداخته است.  |
| ۲    | هافستتر (۲۰۱۹)          | قراردادهای روانی و پسرعموهای نظری: وعده‌ها و تحقق، جهت‌گیری‌های کاری و تعهد در نیروهای مسلح سوئیس        | محققان در پاسخ به سوال «چگونه قراردادهای روان‌شناختی بین متخصصان نظامی، کارمندان غیرنظامی و نیروهای ذخیره ارشد فعال توزیع می‌شود.» پاسخ می‌دهند که نیروهای ذخیره ارشد فعال قراردادهای معاملاتی کمتری نسبت به کارمندان دارند. علاوه بر این، تحقق انگیزه‌های وعده‌داده‌شده هر لایه قرارداد با نتایج مرتبط سازمانی، مانند رضایت از کار یا تلاش کاری مرتبط است و کمبود محرک‌های اقتصادی درک شده تأثیر منفی بر تعهد مستمر برای نیروهای ذخیره ارشد فعال دارد. |

1 Naweend and et al

2 Hofstetter

جدول ۱. پیشینه تحقیق

| ردیف | محققان                    | عنوان پژوهش  | نتیجه   |
|------|---------------------------|--|---|
| ۳    | توماس و اندرسون (۱۹۹۸)    | تغییرات در قراردادهای روان‌شناختی تازه‌واردان در طول جامعه‌پذیری سازمانی: مطالعه‌ای درمورد افراد استخدام‌شده تازه‌وارد ارتش بریتانیا | محققان برای بررسی اینکه آیا تفاوت‌های قابل‌توجهی بین استخدام‌شدگانی که تجربه قبلی ارتش را داشتند (شخصاً یا از طریق عضویت خانواده فرد در ارتش) وجود دارد یا خیر، داده‌ها را تحلیل کردند و نتایج نشان داد که برای افراد استخدام‌شده باتجربه شخصی قبلی از ارتش، تفاوت قابل‌توجهی در دانش اجتماعی شدن وجود داشت. همچنین در یافته‌ها مشخص شد که انتظارات تازه‌واردان از ارتش، با آگاهی از زندگی در ارتش در ابعاد مختلف به طور قابل‌توجهی افزایش یافته و این تغییرات عموماً در جهت هنجارهای خودی سربازان باتجربه بود.               |
| ۵    | یعقوبی و همکاران (۱۴۰۱)   | تأثیر تحقق قراردادهای روان‌شناختی بر پیامدهای رفتاری: بررسی نقش میانجی دلبستگی کارکنان   | محققان باهدف بررسی نقش میانجی دلبستگی کارکنان در رابطه بین تحقق قراردادهای روان‌شناختی و پیامدهای رفتاری (رفتار شهروندی سازمانی و رفتار ضد بهره‌ور معطوف به سازمان) در بین پرستاران بیمارستان‌های دولتی از روابط متمایز بین انواع قرارداد روان‌شناختی و دو پیامد رفتاری حمایت کرده و پیامدهای رفتاری قراردادهای روان‌شناختی را از طریق دلبستگی کارکنان توضیح داده و در پایان نقش یک سازوکار انگیزشی مهم و قابل‌توجه (دلبستگی کارکنان) را در روابط بین تحقق انواع قراردادها و دو پیامد مهم رفتاری معطوف به سازمان، روشن کردند. |
| ۶    | دامغانیان و کشاورز (۱۳۹۸) | تأثیر نقض قرارداد روان‌شناختی بر خستگی عاطفی کارکنان باتوجه به نقش میانجی تعهد مؤثر به سازمان و سرپرست                               | نقض قرارداد روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر خستگی عاطفی کارکنان دارد. همچنین تأثیر منفی و معناداری میان متغیرهای نقض قرارداد روان‌شناختی و تعهد مؤثر به سرپرست و تعهد مؤثر به سازمان وجود دارد. همچنین تعهد مؤثر به سرپرست و تعهد مؤثر به سازمان تأثیر منفی و معناداری با خستگی عاطفی کارکنان دارد، ضمن اینکه تعهد مؤثر به سرپرست و تعهد مؤثر به سازمان نقش میانجی‌گری بین نقض قرارداد روان‌شناختی و خستگی عاطفی کارکنان ایفا نمی‌کند.   |

1 Thomas and Anderson

جدول ۱. پیشینه تحقیق

| ردیف | محققان                  | عنوان پژوهش  | نتیجه   |
|------|-------------------------|--|---|
| ۷    | شوروزی و همکاران (۱۳۹۳) | مروری بر قراردادهای روان‌شناختی، بررسی عوامل اثرگذار بر آن‌ها و پیامدهای حاصل از آن‌ها | محققان با مطالعه مفهوم عوامل اثرگذار بر قرارداد روان‌شناختی و نقض قرارداد روان‌شناختی بر حمایت سازمانی، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، عجزین شدن با کار، مسئله جانشین‌پروری و انگیزه کاری تأکید کرده و نتیجه‌گیری می‌کنند که نقض قرارداد روان‌شناختی موجب کاهش حمایت درک شده می‌شود و افزایش سن و تجربه کاری موجب افزایش تحمل نقض قرارداد روان‌شناختی در افراد شده و باور به اجرای قرارداد روان‌شناختی موجب اعتماد کارکنان به سازمان و افزایش تعهدشان می‌شود |

## مبانی نظری

قرارداد روان‌شناختی: یک مجموعه از انتظارات دوجانبه است که ممکن است گروه‌های تشکیل‌دهنده رابطه، خود از آن‌ها آگاه نباشند، اما با این حال بر اساس این عوامل نانوشته، رابطه بین یکدیگر را اداره می‌کنند (کولیان و دندون، ۱، ۲۰۰۶: ۱۱۶)

سازمان نظامی: جامعه‌شناسان سازمان ارتش را سازمانی تام و کامل، دارای سلسله‌مراتب و نظم و انضباط با فرماندهی مسلط می‌دانند و سعی دارند دیوان‌سالاری نظامی آن را تحلیل کنند. بسیاری از ویژگی‌های سازمان نظامی حول کارکردهای این سازمان شکل می‌گیرد و شاید بتوان گفت مأموریت درگیری با دشمن و دفع نیروهای دشمن یا بازداشتن آنان از نقض و برهم‌زدن امنیت ملی هر جامعه‌ای مهم‌ترین وظیفه هر سازمان نظامی است (پارسایی، ۱۳۹۲: ۱۱۲).

سیستم قرارداد روان‌شناختی (وعده‌های کارفرما - کارکنان)

کارکنان مطابق با رفتار کارفرمای خود، وعده‌هایشان را عملی می‌نمایند و به عبارتی تاریخچه یک سازمان، متضمن حفظ وعده‌های کارکنان می‌باشد (روسو، ۱۹۹۵؛ پرسل و هاتچینسون، ۲، ۲۰۰۷) به‌ویژه در محتوای روابط استخدام، اگر کارفرمایان به وعده‌های خود عمل کنند، کارکنان

1. Cullinane & Dundon
2. Purcell & Hutchinson

نیز به وعده‌های خود پایبند خواهند بود (کوایل شاپیرو، ۲۰۰۲؛ کوایل شاپیرو و کسلر، ۲۰۰۳) تقابل یک مؤلفه اصلی قرارداد روان‌شناختی محسوب می‌گردد، بدین معنا که کارکنان به رفتار مطلوب کارفرما، پاسخ مثبت می‌دهند (روسو و مک‌لین پارکس، ۲، ۱۹۹۳) در واقع در سازمان‌هایی که کارکنان به خلف وعده کارفرمایان می‌رسند، سبب بروز اثرات منفی بر تکمیل وعده‌های کارکنان می‌گردد. (شاپیرو و کسلر، ۲۰۰۳) اگرچه قراردادهای روان‌شناختی ذهنی هستند (مک‌دونالد و مکین، ۳، ۲۰۰۰) بر مبنای برخی از ویژگی‌های مشترک، قراردادهای روان‌شناختی به دو گروه مراددهای و رابطه‌ای تقسیم‌بندی می‌گردند. (روسو، ۱۹۹۰؛ مک‌نیل، ۴، ۱۹۸۵) قراردادهای مرادده ای ماهیتاً کوتاه‌مدت، معین و مالی هستند نظیر حقوق رقابتی و پرداخت مبتنی بر عملکرد و قراردادهای رابطه‌ای بلندمدت، نامعین و غیر پولی می‌باشند مانند امنیت شغلی، وفاداری، آموزش و توسعه، تعهد و اعتماد (راینسون و همکاران، ۱۹۹۴؛ کانواک و نووا، ۵، ۱۹۹۹).

### شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی

به‌زعم روسو (۱۹۸۹) قرارداد روان‌شناختی هنگامی بروز پیدا می‌کند که فرد درک کند سهم وی باعث می‌شود که سازمان نیز به وظایف و تعهدات خود عمل نماید. بر اساس پژوهش روسو، قرارداد روان‌شناختی در طی چندین مرحله شکل می‌گیرد و در هر فردی نیز متفاوت می‌باشد. در جدول (۲) نتیجه پژوهش روسو در مورد سنگ بنای قرارداد روان‌شناختی نمایش داده شده است.

جدول ۲. مراحل شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی (روسو، ۲۰۰۱).

| ارزیابی (بازبینی/نقض)                 | تجربیات بعدی                                | اجتماعی شدن اولیه                      | استخدام   | پیش از استخدام   |
|---------------------------------------|---|--|-----------|------------------|
| اطلاعات مختلف به ارزیابی منجر می‌شود  | تبادل وعده متناوب                           | تبادل وعده مستمر                       | تبادل     | هنجارهای حرفه‌ای |
| مشوق‌ها / هزینه‌های بازبینی اثر تغییر | جستجوی کمتر فعالانه اطلاعات از طرف کارمندان | جستجوی فعالانه اطلاعات از طرف کارمندان | وعده فعال |                  |

1. Coyle-Shapiro & Kessler
2. McLean Parks
3. McDonald & Makin
4. MacNeil
5. Cavanaugh & Noe

جدول ۲. مراحل شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی (روسو، ۲۰۰۱).

| ارزیابی<br>(بازبینی/نقض) | تجربیات بعدی  | اجتماعی شدن اولیه                | استخدام  | پیش از<br>استخدام  |
|--------------------------|---|----------------------------------|--|--------------------|
| -----                    | شرکت اقدامات اجتماعی<br>شدن خود را کاهش<br>می‌دهد.          | منابع چندگانه اطلاعات<br>از شرکت | ارزیابی<br>علائم از<br>سوی<br>شرکت و<br>کارمندان | باورهای<br>اجتماعی |
|                          | غالباً تغییرات وارد<br>قرارداد روان‌شناختی<br>موجود می‌شوند |                                  |  |                    |

براین اساس قرارداد روان‌شناختی طی ۴ مرحله شکل می‌گیرد. تجربیات پیش‌ازاستخدام، برنامه‌ها و تجربه استخدامی، اجتماعی شدن اولیه و تجربیات آتی (روسو، ۱۹۹۰). هرپوت (۱۹۹۲) با حمایت از این تقسیم‌بندی می‌گوید، قرارداد روان‌شناختی بین فرد و سازمان برپایه محیط کسب و کار و محیط اجتماعی می‌باشد.

### اجرا و ارزیابی قرارداد روان‌شناختی

اجرای قرارداد روان‌شناختی وقتی رخ می‌دهد که کارکنان درک کنند قراردادهای روان‌شناختی تحقق یافته است. گرچه این قرارداد ضرورتاً الزام قانونی ندارد، اما تحقق یا نقض قرارداد روان‌شناختی می‌تواند بر نگرش و رفتارهای کارکنان تأثیر بگذارد (عرب کلمری، ۱۳۹۰). یک قرارداد روانی حتی قبل از پیوستن فرد به یک سازمان آغاز می‌شود (ون دو ون، ۲۰۰۴). بر پایه قواعد نانوشته قرارداد روان‌شناختی، کارکنان در هر سازمانی به طور پیوسته، هم‌زمان و پس از تبادلات روانی و اجتماعی خود در محیط کار دست به مقایسه دستاوردها در تمامی حوزه‌ها با آنچه که سازمان به آن‌ها قول داده است می‌زنند (جوادیان و همکاران، ۱۳۹۰). به عقیده هرپاج (۲۰۰۱) هر کارفرما در برابر کارکنان خود، صریح یا ضمنی، تعهداتی دارد که ممکن است به آن‌ها عمل و یا آن‌ها را نقض کند، لذا قرارداد روان‌شناختی به صورت ذاتی ادراکی است و درک هر فرد در مورد قرارداد روان‌شناختی ممکن است با شخص دیگر یکسان نباشد. به عبارتی، وقتی

1. Herriot
2. Van de Ven
3. Herrbach



کارمندان درک کنند کارفرما قرارداد روانی را انجام نداده اعتمادشان سلب و در نتیجه نگرش و رفتارشان نسبت به سازمان تغییر و انتظار می‌رود مرتکب رفتارهای کاهنده شوند و بالعکس.

### نقض قراردادهای روان‌شناختی

یکی از مشکلات معمول سازمان‌ها نقض واقعی یا ادراک شده قرارداد روان‌شناختی است (پارکس و کیدر، ۱۹۹۴) تغییر شرایط اقتصادی در اغلب اوقات منجر به تغییر قراردادهای روان‌شناختی و نقض توافقات پیشین است. سازمان و کارکنان رفتارهای تبادلی دارند، وسعت تلاش و کمک کارکنان مستقیماً تحت تأثیر پاداش‌ها و مزایایی است که از طرف سازمان ارائه می‌شود. طبق نظر برخی‌ها، قرارداد روان‌شناختی نقش کلیدی در درک رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کند و نقض آن می‌تواند پیامدهای بسیار اساسی و مهم سازمانی از قبیل تنفر، آزرده‌گی، عصبانیت و فرسودگی، کاهش انگیزش کارکنان، نارضایتی شغلی، کاهش تعهد کارکنان و ترک خدمت را در پی داشته باشد. بسیاری از مدیران عنوان کرده‌اند که مدیریت قرارداد روانی در کارکرد موفق سازمان‌ها و اثربخشی آن‌ها بسیار ضروری است (اندرسون و شالک، ۱۹۸۸، ۲) طبق گفته‌های روسو (۱۹۸۹) تخطی از قرارداد روان‌شناختی برابر با شکست سازمان است. روسو می‌گوید قرارداد روان‌شناختی هنگامی که کارمندان، بی‌انصافی یا عدم حصول به خروجی‌های معین را حتی با وجود اینکه برای آن‌ها تلاش می‌کنند تجربه می‌نمایند، ایجاد می‌شود.

قراردادهای روان‌شناختی، قراردادی دوطرفه بین کارکنان و کارفرمایان بوده که در آن تقابل یک مؤلفه انکارناپذیر است. زمانی که کارکنان درک کنند سازمان موفق به تحقق وعده‌های خود نشده است، قراردادهای روان‌شناختی نقض شده است که نقض این قراردادها نتایجی چون کاهش نوآوری، بدبینی سازمانی، کاهش رفتار شهروندی سازمانی، کاهش عزت و رضایت شغلی، تضعیف تعهدسازایی و افزایش قصد ترک شغلی را به همراه دارد.

### پیامدهای قراردادهای روان‌شناختی

قراردادهای روان‌شناختی از آنجا که یک مدل ذهنی هستند، نمی‌توانند به‌خودی‌خود ارزش آفرین باشند بلکه سبب اقداماتی در فرد می‌شود که منجر به رفتار ارزش آفرین می‌گردد. در

1. Parks and Kidder
2. Anderson & Schalk

فرا تحلیل پیترسیکه ۱ یافته‌ها نشان می‌دهد، بیشترین متغیرهایی که پژوهشگران به بررسی آن پرداخته‌اند، رفتار شهروندی سازمانی با ۱۰ بار تکرار و پس از آن تعهدشغلی با ۷ بار تکرار است (فقیهی پور وهمکاران، ۱۳۹۴). از سوی دیگر متغیر رضایت شغلی که از عمده‌ترین متغیرهای مورد بررسی در پژوهش‌های رفتاری است، در پژوهش‌های این حوزه (کاناواک و نوا، ۱۹۹۹؛ ساوزو ۲، ۲۰۰۹؛ ویلکنس و نرمریچ ۳، ۲۰۱۱) نیز مورد توجه بوده است. یکی دیگر از پیامدهای احساس رضایت کارکنان از قراردادهای روان‌شناختی با سازمان، افزایش آرامش روانی و ذهنی کارکنان می‌باشد (کیس ۴، ۲۰۰۵) مارجوریتا و جاری ۵ دریافتند که رضایت از قراردادهای روان‌شناختی، به طور مثبت بر کارکنان موثر بوده و سبب ارتقای عاطفی آن‌ها در محیط کار گشته، بر آرامش روانی و ذهنی آن‌ها موثر است. آن‌ها آرامش روانی را با عواملی چون سطح شادی، رضایت از زندگی، میزان عصبانیت و خستگی و مقدار افسردگی سنجیدند (پازرفال و هاکانن ۶، ۲۰۱۰).

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از جنبه هدف، کاربردی و از جنبه رویکرد کمی و به روش توصیفی - تحلیلی (پیمایشی) می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل فرماندهان، مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌های نظامی اعم از ارتش، سپاه، فراجا و وزارت دفاع می‌باشد. نمونه‌گیری از نوع طبقه‌ای در دسترس بوده و برای محاسبه حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده و برابر ۴۰۰ نفر می‌باشد.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه محقق ساخته بوده که روایی آن به وسیله ۲۰ نفر از اساتید و کارشناسان خبره در سیستم‌های نظامی مورد بررسی قرار گرفت که پس از اعمال اصلاحات پرسش‌نامه نهایی شامل ۳۹ گویه تنظیم شد که در جدول (۳) آورده شده است. برای تعیین روایی پرسش‌نامه از روش‌های روایی محتوا، روایی صوری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده و برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی به دست آمده از پرسش‌نامه، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده

1. Peter Sicke
2. Suazo
3. Wilkens and Nermerich
4. Keyes
5. Marjorita and Jari
6. Parzefall and Hakanen

شده است. در بخش توصیفی از جدول‌های توزیع فراوانی و نمودارها برای توصیف متغیرهای پژوهش استفاده شد و برای تحلیل استنباطی داده‌ها، از روش تحلیل عاملی و رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری کوواریانس محور بهره گرفته شده است. به منظور برآورد و آزمون مدل‌های معادلات ساختاری از نرم‌افزار آموس ۱ گرافیک استفاده شده است.

جدول ۳. پرسش‌نامه محقق ساخته

| بعد                    | گویه | تقویت قراردادهای روان‌شناختی              |
|------------------------|------|---|
| انتظارات فرد از سازمان | ۱    | ایجاد زمینه رشد و تعالی نیروها            |
|                        | ۲    | وجود تفکر اعتقادی، معنوی در فرماندهان     |
|                        | ۳    | رعایت اصول فرماندهی و مدیریت              |
|                        | ۴    | شایستگی‌ها و قابلیت‌های فرماندهان         |
|                        | ۵    | تأمین رفاه فردی و خانوادگی نیروها         |
|                        | ۶    | توجه به رشد همه‌جانبه نیروها در مسیر شغلی |
|                        | ۷    | نظام شایسته‌سالاری در سازمان              |
|                        | ۸    | عدالت در پرداخت‌ها                        |
|                        | ۹    | سیستم انضباطی کارآمد                      |
|                        | ۱۰   | قانون‌مداری و ولایت‌پذیری فرماندهان       |
|                        | ۱۱   | نگرش مثبت فرماندهان نسبت به نیروها        |
|                        | ۱۲   | بهبود شرایط محیط کار                      |
|                        | ۱۳   | رعایت و حفظ کرامت انسانی نیروها           |
| انتظارات سازمان از فرد | ۱۴   | توسعه‌طلبی و شایستگی نیروها               |
|                        | ۱۵   | رعایت قانون و ولایت‌پذیری نیروها          |
|                        | ۱۶   | وجود فضای اعتقادی بین نیروها              |
|                        | ۱۷   | رعایت اصول اخلاقی توسط نیروها             |
|                        | ۱۸   | تعهد و وفاداری نیروها                     |
|                        | ۱۹   | نگرش مثبت نیروها به سازمان                |
|                        | ۲۰   | عملکرد مناسب نیروها در سازمان             |

1. Amos

جدول ۳. پرسش‌نامه محقق ساخته

| بعد                        | گویه | تقویت قراردادهای روان‌شناختی                                  |
|----------------------------|------|---|
| نقض قراردادهای روان‌شناختی |      |   |
| انتظارات فرد از سازمان     | ۲۱   | عدم رعایت اصول اخلاقی توسط فرماندهان                          |
|                            | ۲۲   | زوال شایستگی‌های بایسته در فرماندهان                          |
|                            | ۲۳   | نقصان در تأمین رفاه کارکنان                                   |
|                            | ۲۴   | نقصان در سیستم استعدادیابی و استعداد پروری فرماندهان و مدیران |
|                            | ۲۵   | زوال شایسته‌سالاری فرماندهان                                  |
|                            | ۲۶   | نظام ناعادلانه حقوق و مزایا                                   |
|                            | ۲۷   | سیستم تشویق و تنبیه ناسازگار                                  |
|                            | ۲۸   | نقصان در قانون محوری و ولایت‌پذیری فرماندهان                  |
|                            | ۲۹   | نقصان در رعایت اصول مدیریتی توسط فرماندهان                    |
|                            | ۳۰   | ویژگی‌های نامناسب محیط خدمتی نیروها                           |
| انتظارات سازمان از فرد     | ۳۱   | رشد و توسعه ضعیف نیروها در سازمان                             |
|                            | ۳۲   | نقصان در قانون محوری و ولایت‌پذیری نیروها                     |
|                            | ۳۳   | اختلال در ویژگی‌های شخصیتی نیروها                             |
|                            | ۳۴   | ضعف در توانمندی‌ها و قابلیت‌های نیروها                        |
|                            | ۳۵   | اشکال در درک صحیح از نظام جبران خدمت توسط نیروها              |
|                            | ۳۶   | شرایط شغلی نامناسب نیروها                                     |
|                            | ۳۷   | عملکرد ضعیف نیروها در سازمان                                  |
|                            | ۳۸   | احساس نامکفی و نامناسب بودن رفاهیات از منظر نیروها            |
|                            | ۳۹   | زوال شایسته‌سالاری ادارک شده در نیروها                        |

### پرسش پژوهش

- ابعاد و مؤلفه‌های سیستم قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی کدامند؟

## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا به وسیله آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش شامل سن، تحصیلات، سابقه و محل خدمت مورد بررسی قرار گرفت. سپس به منظور بررسی پرسش‌های پژوهش، با استفاده از آمار توصیفی و مدل معادلات ساختاری کوواریانس محور اقدام شده و در نهایت مؤلفه‌های قراردادهای روان‌شناسی در سازمان‌های نظامی حاصل گردید.

## تشریح یافته‌های توصیفی مورد مطالعه

در این بخش از تجزیه و تحلیل آماری به بررسی چگونگی توزیع نمونه‌های آماری از حیث متغیرهای جمعیت شناختی همچون سن، تحصیلات، سابقه و محل خدمت پرداخته شده است. بر اساس یافته‌ها ۴۹ درصد شرکت‌کنندگان در پژوهش صف و ۵۱ درصد ستاد هستند. همچنین بر اساس یافته‌های ۹/۵ درصد از شرکت‌کنندگان در پژوهش دارای سابقه خدمت ۱ تا ۵ سال، ۱۵/۵ درصد دارای سابقه خدمت ۶ تا ۱۰ سال، ۱۵/۸ درصد دارای سابقه خدمت ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۳ درصد دارای سابقه خدمت ۱۶ تا ۲۰ سال و ۳۶/۳ درصد از شرکت‌کنندگان در پژوهش دارای سابقه خدمت بیشتر از ۲۰ سال هستند. همچنین بر اساس یافته‌ها ۸/۵ درصد از شرکت‌کنندگان در پژوهش دارای سن ۱۵ تا ۲۰ سال، ۲۷/۳ درصد دارای سن ۲۶ تا ۳۵ سال، ۴۸/۵ درصد دارای سن ۳۶ تا ۴۵ سال، ۱۴/۸ درصد دارای سن ۴۶ تا ۵۵ سال و ۱ درصد از شرکت‌کنندگان در پژوهش دارای سن بالاتر از ۵۵ سال هستند و در نهایت بر اساس یافته‌ها ۲۲/۵ درصد از شرکت‌کنندگان دارای تحصیلات دیپلم، ۲۴/۸ درصد دارای تحصیلات فوق‌دیپلم، ۴۲ درصد دارای تحصیلات لیسانس، ۱۰ درصد دارای تحصیلات فوق‌لیسانس و ۰/۸ درصد دارای تحصیلات دکترا هستند.

## تحلیل عاملی تأییدی و برازش مدل پژوهش

### تعیین روایی پرسش‌نامه

برای تعیین روایی پرسش‌نامه در این پژوهش از سه روش ۱- روایی محتوا، ۲- روایی صوری ۳- تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

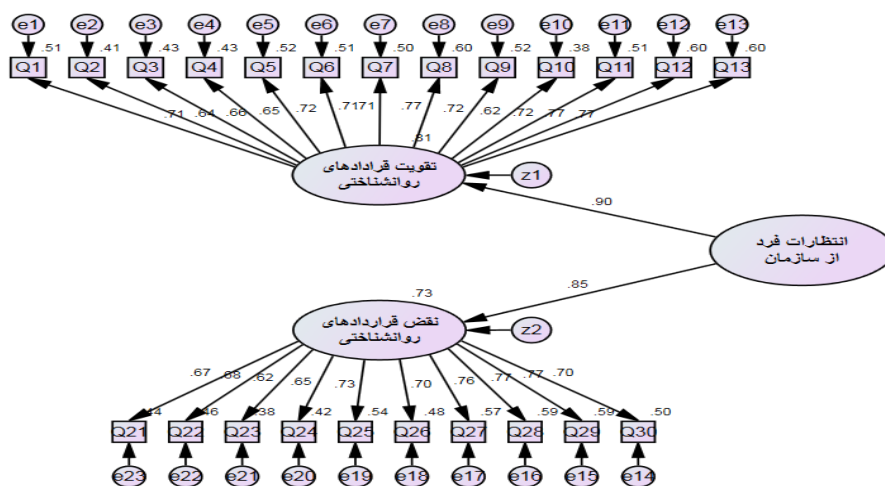
الف) روایی محتوا: نوعی روایی است که برای بررسی اجزای تشکیل‌دهنده یک ابزار اندازه‌گیری به کار برده می‌شود؛ بنابراین روایی محتوا، ویژگی ساختاری ابزار اندازه‌گیری است که هم‌زمان با تدوین آزمون در آن تنیده می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۶). روایی محتوای یک آزمون معمولاً به وسیله افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود. در این پژوهش روایی محتوا از طریق مراجعه به متخصصین موضوعی مورد تأیید قرار گرفت.

ب) روایی صوری: روایی صوری (ظاهری یا نمادی) این مطلب را مدنظر دارد که پرسش‌های آزمون تا چه حد در ظاهر شبیه به موضوعی هستند که برای اندازه‌گیری آن تهیه شده‌اند. اصطلاح روایی صوری به درجه‌ای از منطقی بودن یک آزمون به نظر کسانی که به آن جواب می‌دهند، گفته می‌شود. روایی صوری یک آزمون معمولاً به وسیله چند نفر از پاسخگویان تعیین می‌گردد؛ بنابراین در این پژوهش، روایی صوری پرسش‌نامه به وسیله چند نفر از پاسخگویان مورد تأیید قرار گرفت.

ج) روایی سازه: از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار آموس جهت روایی سازه پرسش‌نامه استفاده گردید.

### بررسی روایی سازه مؤلفه انتظارات فرد از سازمان

برای روایی سازه پرسش‌نامه پژوهش از نرم‌افزار آموس استفاده گردید. همان‌طور که از خروجی نرم‌افزار مشاهده می‌گردد مدل اصلی تحلیل عاملی تأییدی ارائه شده به صورت شکل (۱) می‌باشد که در آن روابط میان متغیرهای آشکار (گویه‌ها) با متغیر پنهان (انتظارات فرد از سازمان) و ضرائب استاندارد (بارهای عاملی) هر یک از پرسش‌ها ارائه شده است. همان‌طور که در شکل (۱) مشاهده می‌گردد تمامی بارهای عاملی ابعاد پرسشنامه بالاتر از  $0/3$  به دست آمد و مورد تأیید قرار گرفت. بارهای عاملی همبستگی‌های متغیرها با عامل هاست. چنانچه این همبستگی‌ها بیشتر از  $0/6$  باشند به عنوان بارهای عاملی بالا و چنانچه بیشتر از  $0/3$  باشد به عنوان بارهای عاملی نسبتاً بالا در نظر گرفته می‌شوند، بارهای عاملی کمتر از  $0/3$  را می‌توان نادیده گرفت (کلاین، ۲۰۱۱).



شکل (۱) مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم سازه انتظارات فرد از سازمان

برای پاسخ به این پرسش که «آیا مدل مناسب است؟» باید آماره کای - دو و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد. جدول (۴) شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم سازه انتظارات فرد از سازمان را نشان می‌دهد.

جدول ۴. بررسی شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه انتظارات فرد از سازمان

| نام شاخص    | مقدار استاندارد شاخص | مقدار شاخص در مدل مورد نظر | نتیجه‌گیری          |
|-------------|----------------------|----------------------------|---------------------|
| $\chi^2/df$ | کمتر از ۵            | ۳/۴۰۷                      | برازش مدل مناسب است |
| IFI         | بیشتر و یا نزدیک ۰/۹ | ۰/۹۵۷                      | برازش مدل مناسب است |
| NFI         | بیشتر و یا نزدیک ۰/۹ | ۰/۹۲۳                      | برازش مدل مناسب است |
| TLI         | بیشتر و یا نزدیک ۰/۹ | ۰/۹۴۲                      | برازش مدل مناسب است |
| CFI         | بیشتر و یا نزدیک ۰/۹ | ۰/۹۵۷                      | برازش مدل مناسب است |
| RMSEA       | کمتر از ۰/۱          | ۰/۰۹۲                      | برازش مدل مناسب است |

در نرم‌افزار آموس پنج شاخص (NFI, RFI, IFI, GFI, CFI) بر مبنای مقایسه کای اسکوئر مدل با کای اسکوئر مدل مبنا گزارش می‌شود که همگی آن شاخص‌ها بین صفر و یک قرار دارند و هرچه مقدار آن‌ها به یک نزدیک‌تر شود حاکی از قابل قبول‌تر بودن مدل تلقی می‌شود (قاسمی، ۱۳۸۹). یکی از شاخص‌های عمومی برای به حساب آوردن پارامترهای آزاد در

محاسبه شاخص برازش، کای اسکوئر به هنجار یا نسبی است که از تقسیم مقدار کای اسکوئر بر درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود. اغلب مقادیر بین ۲ تا ۳ را برای این شاخص قابل قبول می‌دانند. شوماخر و لوملکس ۱ مقادیر بین ۱ تا ۵، کارماینزر و مک ایور ۲ مقادیر بین ۲ تا ۳، اولمن ۳ مقادیر ۱ تا ۲ و کلاین مقادیر بین ۱ تا ۳ را قابل قبول می‌دانند (قاسمی، ۱۳۸۹). در ادامه روابط مفاهیم با مقوله‌های فرعی در مؤلفه انتظارات فرد از سازمان در جدول (۵) آمده است. جدول ۵. روابط مفاهیم با مقوله‌های فرعی در مؤلفه اصلی انتظارات فرد از سازمان

| مقوله فرعی                   | بار عاملی | سطح معناداری | مفاهیم  | بار عاملی | سطح معناداری | مقادیر بحرانی | نتیجه |
|------------------------------|-----------|--------------|---------|-----------|--------------|---------------|-------|
| تقویت قراردادهای روان‌شناختی | ۰/۹۰۱     | ۰/۰۰۱        | سؤال ۱  | ۰/۷۱۳     | ۰/۰۰۱        | -             | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۲  | ۰/۶۴۲     | ۰/۰۰۱        | ۱۲/۴۵۰        | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۳  | ۰/۶۵۵     | ۰/۰۰۱        | ۱۲/۷۰۲        | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۴  | ۰/۶۵۴     | ۰/۰۰۱        | ۱۲/۶۸۰        | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۵  | ۰/۷۲۰     | ۰/۰۰۱        | ۱۳/۹۶۰        | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۶  | ۰/۷۱۲     | ۰/۰۰۱        | ۱۳/۷۹۹        | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۷  | ۰/۷۱۰     | ۰/۰۰۱        | ۱۳/۷۶۳        | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۸  | ۰/۷۷۳     | ۰/۰۰۱        | ۱۴/۹۹۸        | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۹  | ۰/۷۲۱     | ۰/۰۰۱        | ۱۳/۹۸۲        | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۱۰ | ۰/۶۱۸     | ۰/۰۰۱        | ۱۱/۹۷۸        | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۱۱ | ۰/۷۱۷     | ۰/۰۰۱        | ۱۳/۸۹۵        | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۱۲ | ۰/۷۷۳     | ۰/۰۰۱        | ۱۴/۹۹۵        | مناسب |
| سؤال ۱۳                      | ۰/۷۷۴     | ۰/۰۰۱        | ۱۵/۰۱۱  | مناسب     |              |               |       |
| نقض قراردادهای روان‌شناختی   | ۰/۸۵۳     | ۰/۰۰۱        | سؤال ۲۱ | ۰/۶۶۷     | ۰/۰۰۱        | ۱۲/۶۴۶        | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۲۲ | ۰/۶۷۷     | ۰/۰۰۱        | ۱۲/۸۳۸        | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۲۳ | ۰/۶۱۸     | ۰/۰۰۱        | ۱۱/۷۳۷        | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۲۴ | ۰/۶۵۰     | ۰/۰۰۱        | ۱۲/۳۳۶        | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۲۵ | ۰/۷۳۲     | ۰/۰۰۱        | ۱۳/۸۴۹        | مناسب |

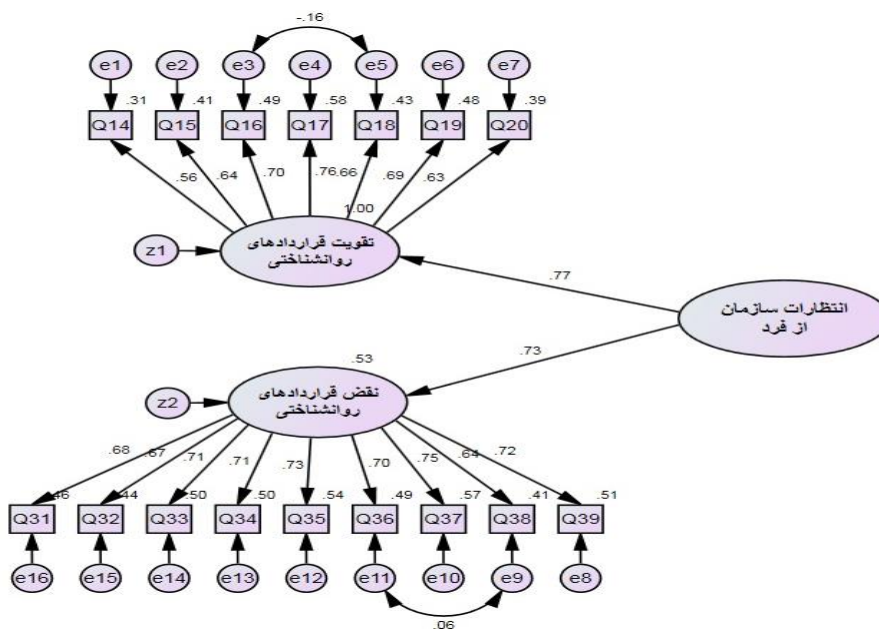
- Schumacker and Lomax
- Carmainzer and McIver
- Ullman



|         |       |       |        |       |
|---------|-------|-------|--------|-------|
| سؤال ۲۶ | ۰/۶۹۵ | ۰/۰۰۱ | ۱۳/۱۷۸ | مناسب |
| سؤال ۲۷ | ۰/۷۵۷ | ۰/۰۰۱ | ۱۴/۳۰۳ | مناسب |
| سؤال ۲۸ | ۰/۷۶۹ | ۰/۰۰۱ | ۱۴/۵۳۰ | مناسب |
| سؤال ۲۹ | ۰/۷۶۹ | ۰/۰۰۱ | ۱۴/۵۳۸ | مناسب |
| سؤال ۳۰ | ۰/۷۰۵ | ۰/۰۰۱ | -      | مناسب |

### بررسی روایی سازه مؤلفه انتظارات سازمان از فرد

برای بررسی روایی سازه پرسش‌نامه مؤلفه انتظارات سازمان از فرد نیز از نرم‌افزار آموس استفاده گردید. از خروجی نرم‌افزار مشاهده می‌شود مدل اصلی تحلیل عاملی تأییدی ارائه شده به صورت شکل (۲) می‌باشد که در آن روابط میان متغیرهای آشکار با متغیر پنهان و ضرایب استاندارد هر یک از پرسش‌ها ارائه شده است.



شکل (۲) مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم سازه انتظارات سازمان از فرد

برای پاسخ به این پرسش که «آیا مدل مناسب است؟» بایستی آماره کای - دو و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد. جدول (۶) شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم سازه انتظارات سازمان از فرد را نشان می‌دهد.

جدول ۶. بررسی شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه انتظارات سازمان از فرد

| نام شاخص    | مقدار استاندارد شاخص | مقدار شاخص در مدل موردنظر | نتیجه‌گیری          |
|-------------|----------------------|---------------------------|---------------------|
| $\chi^2/df$ | کمتر از ۵            | ۳/۱۹۶                     | برازش مدل مناسب است |
| IFI         | بیشتر و یا نزدیک ۰/۹ | ۰/۸۶۱                     | برازش مدل مناسب است |
| NFI         | بیشتر و یا نزدیک ۰/۹ | ۰/۹۳۴                     | برازش مدل مناسب است |
| TLI         | بیشتر و یا نزدیک ۰/۹ | ۰/۹۳۴                     | برازش مدل مناسب است |
| CFI         | بیشتر و یا نزدیک ۰/۹ | ۰/۹۶۰                     | برازش مدل مناسب است |
| RMSEA       | کمتر از ۰/۱          | ۰/۰۸۲                     | برازش مدل مناسب است |

در نرم‌افزار آموس پنج شاخص (CFI, NFI, RFI, IFI, GFI) بر مبنای مقایسه کای اسکوئر مدل با کای اسکوئر مدل مبنا گزارش می‌شود که همگی آن شاخص‌ها بین صفر و یک قرار دارند و هر چه مقدار آن‌ها به مقدار یک نزدیک‌تر شود حاکی از قابل قبول‌تر بودن مدل تلقی می‌شود همچنین یکی از شاخص‌های عمومی برای به حساب آوردن شاخص‌های آزاد در محاسبه شاخص برازش، کای اسکوئر به‌هنگار یا نسبی است که از تقسیم مقدار کای اسکوئر بر درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود که در جدول (۷) نمایش داده شده است.

جدول ۷. روابط مفاهیم با مقوله‌های فرعی در مولفه اصلی انتظارات سازمان از فرد

| مقوله فرعی                   | بار عاملی | سطح معناداری | مفاهیم  | بار عاملی | سطح معناداری | مقادیر بحرانی | نتیجه |
|------------------------------|-----------|--------------|---------|-----------|--------------|---------------|-------|
| تقویت قراردادهای روان‌شناختی | ۰/۷۷۲     | ۰/۰۰۱        | سؤال ۱۴ | ۰/۵۵۹     | ۰/۰۰۱        | -             | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۱۵ | ۰/۶۳۷     | ۰/۰۰۱        | ۹/۶۵۳         | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۱۶ | ۰/۷۰۱     | ۰/۰۰۱        | ۱۰/۱۷۶        | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۱۷ | ۰/۷۶۴     | ۰/۰۰۱        | ۱۰/۷۷۶        | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۱۸ | ۰/۶۵۹     | ۰/۰۰۱        | ۹/۷۷۱         | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۱۹ | ۰/۶۹۱     | ۰/۰۰۱        | ۱۰/۱۶۹        | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۲۰ | ۰/۶۲۵     | ۰/۰۰۱        | ۹/۵۳۶         | مناسب |
| نقض قراردادهای روان‌شناختی   | ۰/۷۳۰     | ۰/۰۰۱        | سؤال ۳۱ | ۰/۶۸۲     | ۰/۰۰۱        | ۱۲/۹۵۸        | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۳۲ | ۰/۶۶۷     | ۰/۰۰۱        | ۱۲/۶۷۰        | مناسب |
|                              |           |              | سؤال ۳۳ | ۰/۷۰۵     | ۰/۰۰۱        | ۱۳/۴۰۰        | مناسب |

جدول ۷. روابط مفاهیم با مقوله‌های فرعی در مولفه اصلی انتظارات سازمان از فرد

| مقوله فرعی | بار عاملی | سطح معناداری | مفاهیم  | بار عاملی | سطح معناداری | مقادیر بحرانی | نتیجه |
|------------|-----------|--------------|---------|-----------|--------------|---------------|-------|
|            |           |              | سؤال ۳۴ | ۰/۷۰۶     | ۰/۰۰۱        | ۱۳/۴۱۶        | مناسب |
|            |           |              | سؤال ۳۵ | ۰/۷۳۴     | ۰/۰۰۱        | ۱۳/۹۴۱        | مناسب |
|            |           |              | سؤال ۳۶ | ۰/۶۹۸     | ۰/۰۰۱        | ۱۳/۲۳۳        | مناسب |
|            |           |              | سؤال ۳۷ | ۰/۷۵۲     | ۰/۰۰۱        | ۱۴/۲۸۴        | مناسب |
|            |           |              | سؤال ۳۸ | ۰/۶۴۴     | ۰/۰۰۱        | ۱۲/۱۸۷        | مناسب |
|            |           |              | سؤال ۳۹ | ۰/۷۱۶     | ۰/۰۰۱        | -             | مناسب |

برای پاسخ به این پرسش که «آیا مدل مناسب است؟» باید آماره کای-دو و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد. جدول (۸) شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم سازه پیامدها را نشان می‌دهد.

جدول ۸. بررسی شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه پیامدها

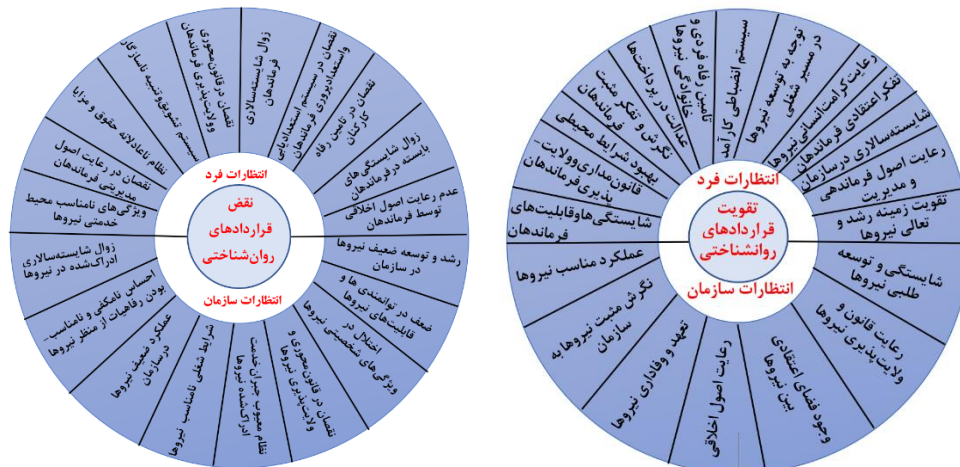
| نام شاخص    | مقدار استاندارد شاخص | مقدار شاخص در مدل موردنظر | نتیجه‌گیری          |
|-------------|----------------------|---------------------------|---------------------|
| $\chi^2/df$ | کمتر از ۵            | ۳/۸۹۷                     | برازش مدل مناسب است |
| IFI         | بیشتر و یا نزدیک ۰/۹ | ۰/۹۰۴                     | برازش مدل مناسب است |
| NFI         | بیشتر و یا نزدیک ۰/۹ | ۰/۸۷۵                     | برازش مدل مناسب است |
| TLI         | بیشتر و یا نزدیک ۰/۹ | ۰/۸۸۹                     | برازش مدل مناسب است |
| CFI         | بیشتر و یا نزدیک ۰/۹ | ۰/۹۰۴                     | برازش مدل مناسب است |
| RMSEA       | کمتر از ۰/۱          | ۰/۰۸۵                     | برازش مدل مناسب است |

## مدل مفهومی

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر باهدف شناسایی مؤلفه‌های قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی با رویکرد کمی و به روش توصیفی - تحلیلی (پیمایشی) از طریق نمونه‌گیری از نوع طبقه‌ای دردسترس با جمع‌آوری نظرات و تجارب ۴۰۰ نفر از فرماندهان، مدیران، کارشناسان و کارکنان

سیستم‌های نظامی اعم از ارتش، سپاه، فراجا و وزارت دفاع با پرسش‌نامه محقق ساخته شامل ۳۹ گویه انجام شد.



شکل ۳. مدل مفهومی (نویسندگان، ۱۴۰۳)

درک قراردادهای روان‌شناختی در عرصه مدیریت سازمان‌ها، نقش مهمی در هدایت سیاست‌های منابع انسانی داشته و ابزاری مناسب برای فهم و رصد تحولات و تعاملات میان فرد و سازمان و پیش‌بینی رفتار افراد در این تحولات است. ایده اصلی سازمان‌ها در عصر حاضر ایجاد سازمانی است که به جای تکیه بر نظارت و کنترل، بر پایه مشارکت و تعهد نیروها بنا شود و این امر با شناسایی مؤلفه‌های قراردادهای روان‌شناختی و برنامه‌ریزی برای مدیریت آن‌ها امکان‌پذیر خواهد بود.

نوع قراردادهای روان‌شناختی و الگویی که میان افراد و سازمان‌ها ایجاد می‌نماید و نیز شکست و یا تغییر در آن‌ها، چه در سطح تحلیل خرد و چه کلان‌سازمانی، اثراتی در رفتارها و نگرش افراد به همراه دارد. بر اساس نتایج پژوهش، نقش قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی از اهمیت دوچندانی برخوردار است و افزایش عملکرد سازمانی نیروها در سازمان‌های نظامی و مشارکت آنان، به تحقق این قراردادهای فی‌مابین آنان و سازمان بستگی دارد و عدم رضایت از این قراردادهای موجب نقض و تأثیر منفی بر روی نگرش‌ها و رفتارهای منابع انسانی سازمان‌های نظامی داشته و سازمان را از مسیر نیل به اهداف خود دور می‌سازد.

نتایج پژوهش نشان داد در مجموع مؤلفه‌های «تقویت زمینه رشد و تعالی نیروها»، «تفکر اعتقادی فرماندهان»، «رعایت اصول فرماندهی و مدیریت»، «شایستگی‌ها و قابلیت‌های فرماندهان»، «تأمین رفاه فردی و خانوادگی نیروها»، «توجه به توسعه نیروها در مسیر شغلی»، «شایسته‌سالاری در سازمان»، «عدالت در پرداخت‌ها»، «سیستم انضباطی کارآمد»، «قانون‌مداری و ولایت‌پذیری فرماندهان»، «نگرش و تفکر مثبت فرماندهان»، «بهبود شرایط محیطی»، «رعایت کرامت انسانی نیروها»، «شایستگی و توسعه‌طلبی نیروها»، «رعایت قانون و ولایت‌پذیری نیروها»، «وجود فضای اعتقادی بین نیروها»، «رعایت اصول اخلاقی»، «تعهد و وفاداری نیروها»، «نگرش مثبت نیروها به سازمان» و «عملکرد مناسب نیروها» از عوامل تقویت قراردادهای روان‌شناختی بود. براین اساس فراهم نمودن زمینه رشد و ارتقای شغلی نیروها در سازمان توسط فرماندهان، توجه و رسیدگی و تأمین رفاه نیروها از سوی فرماندهان در سازمان، توجه ویژه به نیازهای روحی، فکری و روانی نیروها، الگو بودن فرماندهان برای نیروها از نظر ویژگی‌های شخصیتی به‌منظور تبعیت نیروها از آن‌ها و خطرپذیری و پیش‌گام بودن آن‌ها، اهمیت‌دادن به نیروها و دیده‌شدن تلاش و کوشش نیروها از سوی فرماندهان در سازمان، پیگیری و پرداخت حقوق و مزایای نیروها به‌طور کامل قبل از پیگیری‌شان توسط فرماندهان، حفظ کرامت انسانی و احترام گذاشتن به شخصیت نیروها توسط فرماندهان و وجود ایمان و اعتقاد به خدا و در نظر گرفتن رضای خدا در انجام کارها از سوی نیروها از جمله عواملی است که تقویت‌کننده قراردادهای روان‌شناختی می‌باشد.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد در مجموع مؤلفه‌های «عدم رعایت اصول اخلاقی توسط فرماندهان»، «زوال شایستگی‌های بایسته در فرماندهان»، «نقصان در تأمین رفاه کارکنان»، «نقصان در سیستم استعدادیابی و استعداد پروری فرماندهان»، «زوال شایسته‌سالاری فرماندهان»، «نظام ناعادلانه حقوق و مزایا»، «سیستم تشویق و تنبیه ناسازگار»، «نقصان در قانون محوری و ولایت‌پذیری فرماندهان»، «نقصان در اصول مدیریتی فرماندهان»، «ویژگی‌های نامناسب محیط خدمتی نیروها»، «رشد و توسعه ضعیف نیروها در سازمان»، «نقصان در قانون محوری و ولایت‌پذیری نیروها»، «اختلال در ویژگی‌های شخصیتی نیروها»، «ضعف در توانمندی‌ها و قابلیت‌های نیروها»، «نظام معیوب جبران خدمت ادراک‌شده در نیروها»، «شرایط شغلی نامناسب نیروها»، «عملکرد ضعیف نیروها در سازمان»، «احساس نامکفی و نامناسب بودن رفاهیات از منظر نیروها»، «زوال

شایسته‌سالاری ادراک‌شده در نیروها» از عوامل تقویت قراردادهای روان‌شناختی بود. براین اساس می‌توان گفت رفتار نامناسب و دور از انتظار فرماندهان و فاصله گرفتن از صفات اخلاقی، عمل نکردن فرماندهان به تعهداتشان در قبال نیروها، اهمیت ندادن به نیروها و عدم توجه به خواسته‌ها، نیازمندی‌ها و مشکلات آن‌ها و عدم حمایت مؤثر از آن‌ها توسط فرماندهان، به کارگیری نیروهای فاقد تخصص، کاهش سطح امیدواری نیروها به آینده سازمان، وجود مدیریت برداشت در نیروها در سازمان و کم‌رنگ شدن انگیزه معنوی آن‌ها در سازمان، عملکرد ضعیف نیروها و نداشتن بهره‌وری از عوامل مؤثر در نقض قراردادهای روان‌شناختی می‌باشد.

با بررسی پژوهش‌های صورت گرفته، نوید و همکاران (۲۰۲۱) با عنوان منحصربه‌فرد بودن یک موقعیت نظامی بر تعهد سازمانی و وفاداری به عنوان نقطه عطف این قراردادها تأکید کرده‌اند که با نتایج این پژوهش در مضمون تعهد و وفاداری نیروها هم‌خوانی داشته و همچنین این پژوهش به نقش بهبود شرایط محیطی در کنار وجود فضای اعتقادی بین نیروها و نگرش مثبت آن‌ها به سازمان نیز به عنوان عوامل تقویت‌کننده این قراردادها پرداخته‌است در مورد نقض نیز با «نقصان در سطح عملکرد نیروها» هم‌خوانی داشته و علاوه بر آن در این پژوهش به قابلیت‌های ضعیف و نقصان در ویژگی‌های شخصیتی نیروها نیز پرداخته‌است. هافستتر (۲۰۱۶) بر روی رضایت از کار تأکید کرده و عنوان می‌کند کمبود محرک‌های اقتصادی تأثیر منفی بر تعهد نیروها دارد که در این پژوهش با پرداختن به نقش عملکرد نیروها در تقویت این قراردادها در کنار ادعای به نقش محرک‌های اقتصادی در مضامین تأمین رفاه فردی و خانوادگی، به مضامین دیگری چون رعایت کرامت انسانی نیروها و همچنین اصول اخلاقی نیز پرداخته‌است. در مورد نقض نیز با مضامین «نقصان در تأمین رفاه فردی و خانوادگی نیروها» و «نظام ناعادلانه حقوق و مزایا» هم‌خوانی داشته، همچنین این پژوهش به نظام معیوب جبران خدمت و نبود احساس مکفی بودن رفاهیات نیز پرداخته‌است. توماس و اندرسون (۱۹۹۸) به نقش دانش اجتماعی شدن در تحقق قراردادها در نیروهایی که تجربه شخصی قبلی از ارتش داشتند در تغییر قراردادهای روان‌شناختی پرداخته‌اند که با مضمون نگرش مثبت نیروها به سازمان در پژوهش حاضر هم‌خوانی داشته ضمن اینکه این پژوهش به نقش شرایط محیطی و عملکرد مناسب نیروها نیز پرداخته‌است. در مورد نقض نیز با مضمون «شرایط نامناسب شغلی نیروها» هم‌خوانی داشته و در پژوهش حاضر به ویژگی‌های نامناسب محیطی نیز اشاره شده

است. دامغانیان و کشاورز (۱۳۹۸) به تأثیر متقابل خستگی عاطفی کارکنان بر تعهد موثر به سازمان و سرپرست در نقض قراردادهای روان‌شناختی پرداخته که با نتایج این پژوهش در مضامین «نقصان در ویژگی‌های شخصیتی نیروها»، «قابلیت‌های ضعیف نیروها» و «نقصان در سطح عملکرد نیروها» هم‌خوانی دارد. یعقوبی و همکاران (۱۴۰۱) به تأثیر تحقق قراردادهای روان‌شناختی بر پیامدهای رفتاری (رفتار شهروند سازمانی) و رفتار ضد بهره‌وری پرداخته‌اند که با مضمون عملکرد مناسب نیروها در این پژوهش هم‌خوانی داشته و این پژوهش به قانون‌مداری و ولایت‌پذیری نیروها و فرماندهان نیز پرداخته و به تعهد و وفاداری نیروها به عنوان رفتار کلیدی در تقویت قراردادهای روان‌شناختی پرداخته است در مورد نقض نیز با مضامین «زوال شایسته‌سالاری فرماندهان» و «عدم رعایت اصول اخلاقی و مدیریتی» هم‌خوانی داشته و پژوهش حاضر به ویژگی‌های نامناسب محیطی نیز پرداخته است. شورورزی و همکاران (۱۳۹۳) در بررسی عوامل اثرگذار بر قراردادهای روان‌شناختی و پیامدهای آن به نقش حمایت سازمانی، تعهد و رضایت شغلی، انگیزه کاری و جانشین‌پروری پرداخته‌اند که با مضمون تعهد و وفاداری نیروها، نگرش و تفکر مثبت فرماندهان هم‌خوانی داشته و براساس نتایج پژوهش تقویت زمینه رشد و تعالی و توسعه‌طلبی نیروها همراه با شایسته‌سالاری در سازمان تقویت‌کننده قراردادهای می‌باشند. در مورد نقض نیز با مضامین «ضعف در رشد و توسعه نیروها» و «نقصان در سطح عملکرد نیروها» هم‌خوانی داشته و به قابلیت‌های ضعیف نیروها نیز پرداخته شده است.

## فهرست منابع

- پارسایی، سعید. (۱۳۹۲). عوامل محتوایی مؤثر در بهینه سازی سازمان‌های نظامی، فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال نهم، شماره ۳۳: ص ۱۱۲
- جوادیان، زهرا؛ گل‌پرور، محسن و بلالی، سمیه. (۱۳۹۰). رابطه قرارداد روانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی با رفتارهای غیراخلاقی با توجه به نقش تعدیل کننده فرصت اعتراض به بی عدالتی: رویکرد تخلیه فشار. فصلنامه روانشناسی اجتماعی (یافته‌های نو در روانشناسی)، ۵: ص ۷-۱۹
- چیت‌سازیان، علیرضا؛ بادپر، هدی و قاسمی، زینب. (۱۳۹۳). بررسی اثر رضایت از قراردادهای روان شناختی بر ابعاد نگرشی و رفتاری، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول (دانشگاه علامه طباطبایی تهران)، سال ۲۲، شماره ۳: ص ۹۶
- دامغانیان، حسین و کشاورز، محمد. (۱۳۹۸). تأثیر نقض قرارداد روانشناختی بر خستگی عاطفی کارکنان با توجه به نقش میانجی تعهد مؤثر به سازمان و سرپرست، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول (دانشگاه آزاد اسلامی قزوین)، شماره ۳۸: ص ۴۳-۵۱
- سیدجوادیان، سید رضا و فقیهی پور، جواد. (۱۳۹۵). قرارداد روان‌شناختی در مدیریت منابع انسانی، چاپ اول، تهران: انتشارات دارالفنون.
- سرمه، زهره و بازرگان، عباس و حجازی، الهه، (۱۳۸۶)، «روش‌های تحقیق در علوم رفتاری»، تهران، نشر آگاه.
- شورورزی، الهه؛ طلیعه؛ جعفری، سحر و محمودی نسب، سحر. (۱۳۹۳). مروری بر قراردادهای روان‌شناختی، بررسی عوامل اثرگذار بر آن‌ها و پیامدهای حاصل از آن‌ها، نخستین کنفرانس آینده‌پژوهی، مدیریت و توسعه، شیراز، مرکز توسعه آموزش‌های نوین ایران (متانا)
- شیخ شاهرخ، مهران؛ حقیقتیان، منصور و نجفی، خسرو. (۱۳۹۳). نقش عوامل شغلی مؤثر بر سلامت روان کارکنان نیروی انتظامی، فصلنامه علمی - تخصصی دانش انتظامی (چهارم‌مجال‌ویختاری)، سال ۶، شماره ۲: ص ۱۰۳-۱۱۲.
- عرب کلمری، محبوبه. (۱۳۹۰). الگویی برای ارتقای موفقیت کارراه کارکنان حرفه‌ای، پایان‌نامه دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- فقیهی پور، جواد. فقیهی پور، سمیه. کریمی جعفری، فاطمه. (۱۳۹۴). دستنامه قرارداد روان‌شناختی. تهران: انتشارات دارالفنون.
- قاسمی، وحید. (۱۳۸۹). مدل سازی معادلات ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با استفاده از آموس گرافیک، تهران، انتشارات جامعه شناسان، چاپ اول.
- مراغه، امید. (۱۴۰۲). ارائه مدلی برای سامانه مدیریت ارتباط با کارکنان در ارتش ج. ا. ا. فصلنامه مدیریت نظامی، شماره ۳: صص ۱۷۸-۱۴۳
- میرکمالی، سید محمد. غلام‌زاده، حجت. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت معلمان مدارس منطقه آموزش و پرورش دستگردان (استان یزد). فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۶(۱): ص ۱۴۳-۱۲۷
- یعقوبی، محسن؛ یعقوبی، نورمحمد و شریفی راد، محمدصادق. (۱۴۰۱). تأثیر تحقق قراردادهای روان‌شناختی بر پیامدهای رفتاری: بررسی نقش میانجی دلبستگی کارکنان. زاهدان: مجله مطالعات روان‌شناسی تربیتی (دانشگاه سیستان و بلوچستان)، ۱۹(۴۸)، ۱۶۹
- Anderson, N. and Schalk, R. (1988). The psychological contract in retrospect and prospect, Journal of Organizational Behavior, Vol.19, pp.637-647
- Cavanaugh, Marcie A; Noe, Raymond A. (۱۹۹۹). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. Journal of Organizational Behavior; Vol.20, pp.323-340



- Coyle-Shapiro, J.A-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946 .  
<http://dx.doi.org/10.1002/job.173>.
- Coyle-Shapiro, J.A-M., & Kessler, I. (2003). The employment relationship in the U.K. public sector: A psychological contract perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2), 213-230. <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mug018> .
- Cullinane, N & Dundon, T. (2006). the psychological contract: a critical review. *International Journal of Management Reviews* .Vol. 8, Iss. 2, 2006. Pp. 113-129. Blackwell Publishing Ltd.
- Herrbach, O., (2001). Audit quality, auditor behavior and the psychological contract, *The European Accounting Review*, Vol. 10(4), pp. 787-802.
- Herriot, Peter. (1992). *The Career Management Challenge: Balancing individual and organisational needs*. London, SAGE.
- Hofstetter, P. (2016), *Psychological Contracts and Theoretical Cousins: Promises and Fulfillment, Work Orientations and Commitment in the Swiss Armed Forces*, to obtain the degree of Doktor der Wirtschaftswissenschaften, Dr. oec. Faculty of Business, Economics and Informatics of the University of Zurich.
- Keyes, C. L. (2005), Mental illness and/ or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol ۳۳ . No. 3, pp. 539-48.
- Kline, Rex. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (Methodology in the Social Sciences)* ,(New York: Guilford Press, 3rd Edition. ISBN-13: 978-160623876
- McDonald, DJ., & Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction temporary staff. *Leadership and Organization Development Journal* 91-84, (2)21 <http://dx.doi.org/10.11108/01437730010318174>.
- MacNeil, LR. (1985) .Relational contract: What we do and do not know :*Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Naweed, A. Hodgkinson, L . Matthews, R W. (2021). From dreams to reality: a phenomenological study of the psychological contracts of ex-military personnel in the Australian Defence Force. *Journal of management & Organization* ,Volume 27, Issue5, September 2021, pp.886-910.
- Parks, J. M., & Kidder, D. L. (1994). Till death we do part ...changing work relationships in the 1990s .*Trends in organizational behavior*, 15 ,
- Parzefall, M & Hakanen, J .(2010)“ Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties .”*Journal of Managerial Psychology*, Vol25, no1. pp 4:21.
- Purcell, J., & Hutchinson ,S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x> .



