

## تحقق قرارداد روان‌شناختی و حمایت سازمانی:

### چالش‌انگیزی کارکنان حرفه‌ای

میر علی سید نقوی<sup>۱</sup>، محبوبه عرب<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۹/۱۹ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۱۷)

#### چکیده

امروزه قراردادهای استخدامی به عنوان مدل‌های ذهنی یا الگوهای روابط استخدام کسب و کار در نظر گرفته می‌شوند. جنبه‌هایی از روابط شامل توافقات نوشته شده، قوانین مؤسسه و اسناد رسمی هستند که اغلب قراردادهای اقتصادی نامیده می‌شوند. جنبه‌های دیگری که در ورای کلمات نوشته شده پنهان شده‌اند به عنوان قراردادهای روان‌شناختی شناخته شده‌اند. از سوی دیگر، حمایت سازمانی درک شده نشان دهنده عقیده کارکنان درباره سطح تعهد سازمان به آن‌ها است. هدف تحقیق حاضر بررسی تأثیر تحقق قرارداد روان‌شناختی توسط کارفرمایان بر حمایت سازمانی درک شده کارکنان حرفه‌ای می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان حرفه‌ای ادارات مرکزی بانک‌های ملی، کشاورزی، و توسعه صادرات ایران در حوزه‌های مالی و فناوری اطلاعات به تعداد ۶۸۷ نفر می‌باشد. در مجموع تعداد ۳۱۷ نفر به عنوان نمونه تحقیق تعیین، و اطلاعات از طریق پرسشنامه جمع‌آوری گردید. نتایج تحقیق بیانگر رابطه مستقیم مثبت و معنادار میان تحقق قرارداد روان‌شناختی و حمایت سازمانی بوده و ضریب استاندارد شده و معناداری برای این مسیر برابر با (۰/۸۲) و (۱۳/۵۱) است. لذا، با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان چنین اظهار داشت که تلاش سازمان‌ها برای جامعه عمل پوشاندن به وعده‌های خود، بر شکل‌گیری ادراک حمایت سازمانی تأثیر مثبتی می‌گذارد.

واژگان کلیدی: قرارداد روان‌شناختی، حمایت سازمانی درک شده، انگیزش

۱- دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

\*پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: Arab@rahedanesh.ac.ir

۲- استادیار موسسه آموزش عالی راه دانش، بابل، ایران.

## مقدمه

اگر درک کارکنان این باشد که برای سازمان با ارزش هستند و سازمان از آن‌ها مراقبت می‌کند آن‌ها اطمینان خواهند یافت که سازمان الزامات متقابل خود از شناخت و پاداش به نگرش‌ها و رفتارهای مطلوب کارکنان را تحقق می‌بخشد. حمایت سازمانی درک شده یک عامل اساسی در روابط متقابل اجتماعی بین کارکنان و کارفرماهاشان است (گاکویچ و تتریک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۶۴۹).

کارکنان در روابط متقابل با کارفرمایان، خواهان داشتن احساس عدالت، از طریق ارائه نگرش‌ها و رفتارهای متناسب با میزان تعهد کارفرما به آن‌ها هستند. از سوی دیگر مدیران، رهبران و سرپرستان سازمان برای فداکاری کارکنان ارزش قائل می‌شوند. کارکنانی که از نظر عاطفی به سازمان تعهد دارند، عملکرد بالاتر، غیبت کمتر و احتمال ترک شغل کمتری دارند (رودز و آیزنبرگر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۷۱۰). بخشی از این حمایت سازمانی ادراک شده وقتی حاصل می‌شود که یک کارمند ادراک کند که سازمان اکثریت الزامات قراردادی‌اش را تحقق بخشیده است و بطور کلی انصاف قرارداد روان‌شناختی در روابط کاری سالم حاکم است که این مفهوم بیانگر تحقق قرارداد روان‌شناختی می‌باشد. تحقیق حاضر با رویکردی پژوهشی به بررسی رابطه این دو متغیر ادراکی مهم در سازمان‌ها می‌پردازد.

## مروری بر مبانی نظری

### قرارداد روان‌شناختی

قرارداد روان‌شناختی در ابتدا توسط آرجریس<sup>۳</sup> (۱۹۶۰) و شاین<sup>۴</sup> (۱۹۶۵) مطرح شد. قبل از همه آرجریس (۱۹۶۰) بحث می‌کند که وقتی کارگران بطور ذهنی سرکارگر را به عنوان رهبرشان می‌پذیرند روابطی بین دو طرف ظهور پیدا می‌کند که قرارداد روان‌شناختی کاری نامیده می‌شود. از دهه ۱۹۹۰، قرارداد روان‌شناختی ساختار علمی به خود گرفته است و پژوهش‌های زیادی در این زمینه انجام شده و اساساً از کار تحلیلی روسیو<sup>۵</sup> سرچشمه گرفته است.

۱- Gakovic and Tetrick

۲- Roades and Eisenberger

۳- Argyris

۴- Schein

۵- Rousseau

(سلز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴: ۴۶۳). این مفهوم به انتظار دوطرفه کارمند و کارفرما در ارتباط با واژه‌ها و شرایط روابط استخدام وابسته است که عمدتاً در تحقیقات، قرارداد از نقطه نظر کارمند تعریف شده است. در حال حاضر، بسیاری از محققان قرارداد روان‌شناختی را این‌گونه تعریف کرده‌اند: " عقاید فرد در ارتباط با عبارات و شرایط یک توافق تبادلی میان فرد و طرف مقابل " (ساتن و گریفین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۴۹۵)

تحقیقات نشان می‌دهند که کارکنان قیود و شروط قرارداد را از یکی از سه منبع سازمانی حاصل می‌کنند که عبارتند از: محاوره متقاعد کننده با دیگران، کارکنان ممکن است پیام‌های ضمنی و صریح موکدی از دیگران دریافت کنند. برای مثال هنگام استخدام، وعده‌های ضمنی و صریح از مصاحبه کنندگان یا استخدام کنندگان بشنوند. مشاهدات سازمانی، کارکنان مشاهداتشان از چگونگی رفتار همکاران و سرپرستان و چگونگی رفتار سازمان با آن‌ها را به عنوان نشانه‌های اجتماعی در نظر می‌گیرند که درک بیشتری درباره الزامات قراردادی شان ایجاد می‌کند و علائم ساختاری ارائه شده توسط سازمان مانند بیانیه‌های مأموریت، خطمشی های سازمانی، ساخت اجتماعی، سیستم‌های جبران خدمات و ارزشیابی و ادبیات سازمانی در شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی کارکنان نقش دارد.

با شکل گرفتن یک پدیده، تغییر آن با مقاومت مواجه می‌شود. این مقاومت نسبت به تغییر به عواملی چند مرتبط می‌شود. عموماً، اگر فردی تمایل به تغییر الگویش داشته باشد، این مقاومت حداقل می‌شود. از سوی دیگر تغییر مستمر در قرارداد موجب افزایش ابهام، درک اشتباه و امکان نقض آن می‌شود (ساتن و گریفین، ۲۰۰۴). تحقق قرارداد روان‌شناختی اشاره به میزانی دارد که یک طرف قرارداد متعهد به طرف دیگر باشد. تحقق قرارداد روان‌شناختی وقتی رخ می‌دهد که کارکنان درک می‌کنند که قراردادهای روان‌شناختی شان تحقق یافته است. واژه تحقق<sup>۳</sup> قرارداد روان‌شناختی بعنوان یک مفهوم اساسی در اثربخشی سازمانی مورد توجه قرار گرفت زیرا تحقق

---

۱- Sels

۲- Sutton and Griffin

۳- Fulfilment

قرارداد روان‌شناختی موجب احساس ارزشمند بودن و منجر به افزایش اعتماد و ستاده های کاری مثبت برای کارکنان و سازمانشان می‌شود (کانوی و برینر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

### اجزای قرارداد روان‌شناختی

ماگوئر<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) یک مدل سه لایه‌ای را بر مبنای تحقیقش تبیین می‌کند که عناصر مختلف قرارداد روان‌شناختی را به صورت سلسله مراتبی توصیف می‌کند. در این مدل لایه زیرین و لایه بالایی به قرارداد تبادلی و قرارداد رابطه‌ای مرتبط است. در اساسی‌ترین سطح، کارکنان سطح قابل قبولی از فشار و مسئولیت پذیری را برای سطوح مناسبی از پاداش تقبل می‌کنند. برای مثال، کارکنان نیازمند کار برای ساعات قابل قبول و سپس دریافت حقوق مناسب هستند. سطح دوم جنبه کارراه است. کارکنان فرض می‌کنند که تعهد به شغل و سازمانشان را با مسیر کارراه در بازار کار داخلی و یا تحصیل و آموزش جهت افزایش قابلیت استخدام در این سطح، مبادله می‌کنند. سوم، شامل جنبه رابطه‌ای از قرارداد روان‌شناختی است. کارکنان در عوض مدیریت شایسته، فرصت‌های مشارکت در تصمیم‌گیری و احساس تعلق؛ وفاداری و اعتماد خود را به سازمان تقدیم می‌کنند.

### حمایت سازمانی درک شده

حمایت سازمانی درک شده در واقع یک مفهوم از تعهد است. برای مدت طولانی، تعداد قابل ملاحظه‌ای از مطالعات بر مبنای تعهد سازمانی بود که درباره تعهد کارکنان به سازمانشان است. آیزنبرگر<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۸۶) اهمیت تعهد سازمان به کارکنانش را بیان می‌کنند و از واژه حمایت سازمانی درک شده برای توصیف آن استفاده می‌کنند. حمایت سازمانی درک شده توسط کارکنان ارزیابی می‌شود نه خود سازمان، بنابراین حمایت سازمانی درک شده روشی را به سازمان نشان می‌دهد که خودش را از دیدگاه کارکنان ببیند. حمایت سازمانی درک شده، انتظار کارکنان از این است که سازمان به تلاش کاری آن‌ها پاداش خواهد داد (بر مبنای انتظار تلاش-ستاده یا انتظار عملکرد-پاداش) بنابراین کارکنان برای پاداش آینده عملکرد بهتری خواهند داشت. بعلاوه طبق ایدئولوژی تبادل، در کارکنان برای کمک به سازمان جهت رسیدن به اهدافش الزامی احساس

۱- Conway and Briner

۲- Maguire

۳- Eisenberger

می‌شود و از طریق ارضای نیازهای هیجان اجتماعی کارکنان تعلق عاطفی<sup>۱</sup> به سازمان خواهند داشت. بنابراین آشکار است که حمایت سازمانی درک شده تأثیر مثبت بر رفتار و نگرش کاری کارکنان دارد. تئوری حمایت سازمانی<sup>۲</sup> بیان می‌کند که شکل‌گیری حمایت سازمانی درک شده از طریق تمایل کارکنان به پذیرش ویژگی‌های بشردوستانه سازمان و اعتقاد به پاداش‌ها بر مبنای انتخاب اختیاری سازمان الهام می‌شود.

بر مبنای شخصیت بخشی به سازمان، کارکنان به رفتارهای مطلوب و نامطلوب کارگزاران (از جمله مدیر) نگاه می‌کنند تا قضاوت کنند که آیا سازمان به آن‌ها توجه می‌کند یا خیر. بعلاوه تئوری حمایت سازمانی فرض می‌کند که کارکنان فرایند تخصیص<sup>۳</sup> را جهت تعریف ادراکاتشان از حمایت سازمانی بکار می‌گیرند. بنابراین وقتی کارکنان تصور می‌کنند که سازمان از روی اراده پاداش می‌دهد (بر مبنای انتخاب اختیاری<sup>۴</sup>) نه بر مبنای مداخلات خارجی مثل مذاکرات اتحادیه یا قوانین دولتی، حمایت سازمانی درک شده افزایش می‌یابد.

مهم‌ترین و اساسی‌ترین بحث در تئوری حمایت سازمانی این است که حمایت سازمانی درک شده، تحت تاثیر طرز تلقی کارکنان از سازمان است برای مثال تعداد تایید و صدق اظهارات سازمان بر تبیین کارکنان از انگیزه‌های که در رفتار پنهان است، تاثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر حمایت سازمانی درک شده از طریق دریافت رفتار مطلوب از سازمان افزایش می‌یابد (آیزنبرگر و همکاران، ۱۹۸۶). با توجه به ادبیات حمایت سازمانی درک شده، چند پیش‌بینی کننده حمایت سازمانی درک شده شامل موارد ذیل است:

۱) ادراکات از سازمان مثل عدالت رویه‌ای و سیاست‌ها (۲) حمایت سرپرست (۳) پاداش سازمانی و شرایط شغلی (۴) شخصیت (۵) اعمال منابع انسانی.

حمایت سازمانی درک شده<sup>۵</sup>، ادراک افراد از تعهد کارفرمایان به آن‌ها و میزان ارزشی که کارفرمایان برای کارکنان قائل هستند، اطلاق می‌شود. حمایت سازمانی درک شده منجر به رفتار متقابل کارکنان و تعهد بیشتر به کارفرمایان می‌شود (گاکویچ و تتریک، ۲۰۰۳: ۶۵۳). اگرچه حمایت

۱- Affective attachment

۲- Organization support theory (OST)

۳- Attribution process

۴- Discretionary choice

۵- Percieved organizational support (POS)

سازمانی درک شده به تعهد سازمانی، سیاست‌های سازمانی درک شده، عدالت رویه‌ای، حمایت سرپرست و رضایت شغلی مرتبط است، ولی سازه‌ای متفاوت از آن‌ها است و نتایج تجربی آزمون شده معتبری دارد (رودز و آیزنبرگر، ۲۰۰۲).

طبق تئوری حمایت سازمانی، کارکنان به سازمان ویژگی‌هایی مشابه انسان نسبت می‌دهند. کارکنان با شخصیت دادن به سازمان<sup>۱</sup> و از طریق توسعه عقاید کلی مرتبط به میزانی که سازمان به رفاه آن‌ها توجه می‌کند، می‌خواهند که سازمان به افزایش تلاش‌های آن‌ها پاداش دهد. حمایت سازمانی درک شده تحت تاثیر جنبه‌های گوناگون طرز تلقی کارکنان است. آن‌ها تاکید کردند که این به نوبه خود بر ادراک کارکنان از چرایی رخداد رفتار تاثیر می‌گذارد. اعمال کارگزاران سازمان اغلب به عنوان شاخص‌های قصد و نیت سازمان نگرسته می‌شود نه اینکه تنها به انگیزه‌های شخصی کارگزاران نسبت داده شود. مدیران، رهبران و سرپرستان سازمان برای فداکاری کارکنان ارزش قائل می‌شوند. کارکنانی که از نظر عاطفی به سازمان تعهد دارند، عملکرد بالاتر، غیبت کمتر و احتمال ترک شغل کمتری دارند (رودز و آیزنبرگر، ۲۰۰۲).

گاکویچ و تتریک (۲۰۰۳) روابط بین موقعیت کاری، سطح حمایت سازمانی درک شده و سازه‌های متقابل دیگر را بررسی کردند. این‌ها شامل روابط متقابل اقتصادی و اجتماعی، الزامات تبادلی<sup>۲</sup> و رابطه‌ای<sup>۳</sup> کارکنان و سازمان، تعهد سازمانی و تحقق الزامات قرارداد روان‌شناختی توسط کارکنان و سازمان هر دو است. بعد از ارزیابی کارکنان تمام وقت و نیمه وقت، آن‌ها تبیین کردند که کارکنان نیمه وقت سطوح بالاتر حمایت سازمانی درک شده و روابط متقابل اقتصادی بالاتری داشتند در حالیکه کارکنان تمام وقت سطوح بالاتری از فداکاری-تعهد مستمر و الزامات تبادلی و رابطه‌ای بیشتر نسبت به سازمان هایشان داشتند.

#### حمایت سازمانی درک شده و تحقق قرارداد روان‌شناختی

هر دو مفهوم حمایت سازمانی درک شده و تحقق قرارداد روان‌شناختی، طیف وسیعی از آیتم‌های مرتبط به تعامل کارکنان-سازمان را نشان می‌دهند. محققان گاهی هر دو مفهوم را به یک معنا در

۱- Personified organization

۲- Transactional

۳- Relational

نظر می‌گیرند. برای مثال بارکسدال و شور (۱۹۹۷) از حمایت سازمانی درک شده جهت سنجش تحقق قرارداد روان‌شناختی استفاده کرد. اما این دو، مفاهیم متفاوتی هستند.

نویسندگان چندین شباهت بین دو تئوری یافتند. اول اینکه، مطلوبیت روابط متقابل بین کارکنان و سازمان، نتایج مهمی برای سازمان و کارکنان دارد. دوم، انصاف رفتار<sup>۱</sup> بعنوان یک عامل مهم توسعه و حفظ روابط سازمان-کارمند، مورد توجه قرار می‌گیرد. در نهایت در هر دو تئوری، فرآیندهای مشابهی بر رفتار کارکنان در محیط کاری تاثیر می‌گذارد.

تحقق قرارداد روان‌شناختی و حمایت سازمانی درک شده هر دو معانی مهمی برای کارکنان هستند که روابط استخدام با سازمان را ارزیابی می‌کنند. از آنجایی که این دو مفهوم در تئوری تبادل اجتماعی ریشه دارند و بر مبنای شکلی از رابطه متقابل هستند که تاثیرات آن‌ها را بر نگرش فردی و رفتار بررسی می‌کنند آن‌ها را از نظر پیش زمینه مشابه می‌کند. با این وجود، این دو مفهوم متفاوت هستند (کوئیلی-شاپیرو و کسلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۷۷۵). اول اینکه این دو دیدگاه شامل موضوعات متفاوت است. حمایت سازمانی درک شده نشان دهنده عقیده کارکنان درباره سطح تعهد سازمان به آن‌ها است. در مقابل قرارداد روان‌شناختی الزامات دو طرفه درک شده و میزانی که این الزامات در روابط استخدام به اجرا در آمده است را بیان می‌کند. دوم، حمایت سازمانی درک شده بر رفتارهای کارفرما تاکید می‌کند در حالیکه قرارداد روان‌شناختی شامل رفتارهای کارفرما و کارمند است یعنی قرارداد روان‌شناختی بر الزامات متقابل هر دو طرف تاکید می‌کند. در نهایت اینکه دو مفهوم از نظر اینکه کارکنان چگونه تبادل را ارزیابی می‌کنند، متفاوت هستند. حمایت سازمانی درک شده، ادراک فرد از رفتار سازمان است علی‌رغم اینکه آیا سازمان وعده آن را داده است یا خیر. در حالیکه قرارداد روان‌شناختی بر مبنای تمایز آنچه قول داده شده و آنچه تحقق یافته، است. کوئیلی-شاپیرو و کسلر (۲۰۰۰) نشان می‌دهند که تحقق قرارداد روان‌شناختی توسط کارفرما تاثیر مثبتی بر حمایت سازمانی درک شده کارکنان دارد. در مطالعه‌ای دیگر کوئیلی-شاپیرو و کانوی (۲۰۰۵) روابط بین تحقق قرارداد روان‌شناختی و حمایت سازمانی درک شده را از طریق یک پیمایش چهار مرحله‌ای بررسی کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که تحقق قرارداد روان‌شناختی تاثیر

۱- Fairness of treatment

۲- Coyle-Shapiro and Kessler

مثبتی بر حمایت سازمانی درک شده دارد. اما حمایت سازمانی درک شده پیش بینی کننده معناداری برای تحقق قرارداد روان‌شناختی نیست.

اسلج<sup>۱</sup> و آیزنبرگر (۲۰۰۳) تحلیلی را جهت مقایسه و منسجم کردن تئوری قرارداد روان‌شناختی و تئوری حمایت سازمانی انجام دادند. آن‌ها عنوان کردند که بخش‌های مختلف ارتباط کارمند/کارفرما مورد توجه در این دو تئوری، بطور متقابل وابسته هستند. بعلاوه آن‌ها چندین فرآیند مهم در هر تئوری که بر روابط توصیف شده توسط تئوری دیگر تاثیر می‌گذارد را مطرح کردند. برای مثال وعده‌های قراردادی مطلوب ایجاد شده توسط کارکنان منجر به افزایش حمایت سازمانی درک شده می‌شود. میزانی که مطلوبیت منجر به افزایش حمایت سازمانی درک شده می‌شود، منوط به میزان اعتماد کارکنان به سازمان و عواملان سازمانی است. آن‌ها بیان کردند که چارچوب قرارداد روان‌شناختی رفتار کارکنان را در جهت مورد نظر سازمان هدایت می‌کند و بر حمایت سازمانی درک شده تاثیر می‌گذارد. بعلاوه حمایت سازمانی درک شده ممکن است (بطور مثبت یا منفی) بر الزام کارکنان در قرارداد روان‌شناختی شان و ادراک آن‌ها از تحقق قرارداد روان‌شناختی توسط سازمان تاثیر بگذارد. در نهایت حمایت سازمانی درک شده ممکن است هنگامی که قرارداد روان‌شناختی توسط سازمان تغییر می‌کند، استرس کارکنان را کاهش دهد. بنابراین روابط بین حمایت سازمانی درک شده و تحقق قرارداد روان‌شناختی نیازمند مطالعات بیشتر است در این راستا تحقیق حاضر فرضیه ذیل را مورد بررسی قرار داده است:

**فرضیه تحقیق:** تحقق قرارداد روان‌شناختی بر حمایت سازمانی درک شده کارکنان تاثیر مثبت دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر با رویکردی توصیفی- کاربردی به بررسی رابطه بین قرارداد روان‌شناختی و حمایت سازمانی درک شده می‌پردازد. تحقیق از نظر زمان اجرا ماهیت مقطعی دارد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان بخش‌های ستادی (ادارات مرکزی) سه بانک ملی، کشاورزی و توسعه صادرات ایران در حوزه‌های مالی و فناوری اطلاعاتی در شهر تهران می‌باشد. دلیل انتخاب این سه بانک را می‌توان ابتدا در شباهت آن‌ها در دولتی بودن آن‌ها دانست که تعمیم‌پذیری یافته‌های تحقیق در



بخش دولتی را تقویت خواهد کرد و دوم تنوع آن‌ها از لحاظ اندازه می‌باشد به گونه‌ای که در یک سوی طیف بانک ملی بعنوان بزرگ‌ترین بانک دولتی ایران و در سوی دیگر طیف بانک توسعه صادرات دارای اندازه کوچکی نسبت به سایر بانک‌های این حوزه می‌باشد.

ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه است. پرسشنامه این تحقیق به سه بخش تقسیم می‌شود: تحقق قرارداد روان‌شناختی، حمایت سازمانی درک شده، و اطلاعات عمومی دیگر مانند جنسیت، میزان تحصیلات، رده شغلی و تجربه کاری. ابزار جمع آوری اطلاعات مربوط به متغیر حمایت سازمانی درک شده، پرسشنامه استاندارد آیزنبرگر و همکارانش (۱۹۸۶) می‌باشد. این ابزار در بیش از ۷۳ تحقیق علمی مورد استفاده قرار گرفته است و از میزان پایایی معتبری برخوردار بوده است. برای جمع آوری اطلاعات مربوط به متغیر تحقق قرارداد روان‌شناختی، از ابزار ارائه شده توسط رابینسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) و روسیو (۱۹۹۴) استفاده شده است. جدول شماره ۱ شاخص‌های مرتبط با متغیرهای مختلف پژوهش در پرسشنامه را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱- شاخص‌های تحقق قرارداد روان‌شناختی

متغیر	ابعاد	شاخص
تحقق قرارداد روان‌شناختی	توسعه کارراهه <sup>۲</sup>	وفای به عهد سازمان در رابطه با: -توسعه کارراهه -تأمین آموزش - فرصت‌های ارتقا
	محتوای شغل <sup>۳</sup>	-امنیت شغلی - مسائل شغلی - نوع کار - تعداد ساعات کار
	پاداش شغلی <sup>۴</sup>	- پرداخت - پاداش‌های مالی - کنترل شخصی بر کار روزانه
حمایت سازمانی درک شده	دریافت توجه از سازمان	- مراقبت از رضایت کلی کارکنان از کار - مراقبت از رفاه کارکنان - توجه به ارزش‌ها و اهداف کارکنان - توجه به عقاید کارکنان
	دریافت کمک از سازمان	-توجه به عملکرد بالای کارکنان- افتخار سازمان به موفقیت کارکنان - تمایل سازمان به کمک به کارکنان در انجام شغل به بهترین شکل ممکن با توجه به توانایی‌های آن‌ها - کمک به حل مسائل کارکنان

۱- Robinson

۲- Career development

۳- Job content

۴- Job reward

تحقیق حاضر با اتکای زیاد به ادبیات موضوع و استفاده از نظر متخصصان آکادمیک و بانکی برای ارزیابی پرسشنامه، برای افزایش روایی محتوی تلاش کرده است. همچنین از تحلیل عاملی تاییدی برای بررسی روایی سازه متغیرهای تحقیق استفاده شده است که نتایج آن در بخش یافته‌ها ارائه شده است. برای محاسبه ضریب پایایی نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. در صورتی که آلفای محاسبه شده بزرگ‌تر ۷۰ درصد باشد، بیانگر اعتبار بالای سوال‌های پرسشنامه است و ابزار اندازه‌گیری دارای پایایی است.

جدول شماره ۲- آلفای کرونباخ محاسبه شده برای متغیرهای تحقیق

مفاهیم	آلفای محاسبه شده
حمایت سازمانی درک شده	۰/۸۹۸
تحقق قرارداد روان‌شناختی	۰/۸۹۶

جهت توزیع پرسشنامه‌ها از نمونه‌گیری تصادفی با تخصیص متناسب استفاده شده است. بر اساس رابطه محاسبه حجم نمونه برای جامعه محدود تعداد ۲۴۷ نفر برای نمونه تعیین گردید. بنابراین با توجه به پیش‌بینی عدم همکاری برخی از واحدها/ افراد با محقق در تکمیل پرسشنامه در حدود ۴۲۰ پرسشنامه توزیع گردید. در نهایت از میان آن‌ها ۳۱۷ (در حدود ۰/۷۵) پرسشنامه قابل قبول تجزیه و تحلیل گردید.

### یافته‌ها

۶۳ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و در حدود ۳۷ درصد از پاسخ‌دهندگان زن می‌باشند. همچنین در جدول شماره ۳ توصیفی از سایر اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش ارائه شده است.

فرآوانی نسبی (درصد)	فرآوانی مطلق	توسعه صادرات		بانک کشاورزی		بانک ملی		ابعاد	میزان
		فناوری اطلاعات	مالی	فناوری اطلاعات	مالی	فناوری اطلاعات	مالی		
۸/۸	۲۸	۰	۰	۰	۴	۱۱	۱۳	دیپلم	تحصیلات
۴/۱	۱۳	۲	۰	۱	۳	۴	۳	فوق دیپلم	
۵۳	۱۶۸	۸	۱۰	۴۷	۲۸	۳۸	۳۷	لیسانس	
۳۱/۲	۹۹	۱۴	۱۵	۱۱	۲۲	۱۱	۲۶	فوق لیسانس و بالاتر	
۲/۸	۹	۰	۰	۱	۴	۲	۲	بدون پاسخ	
۹/۱	۲۹	۷	۵	۴	۵	۴	۴	۱-۵	سن
۲۲/۷	۷۲	۶	۴	۱۷	۱۵	۱۵	۱۵	۶-۱۰	
۲۵/۹	۸۲	۱۱	۱۰	۲۰	۶	۱۳	۲۲	۱۱-۱۵	
۲۰/۸	۶۶	۰	۴	۱۰	۸	۱۹	۲۵	۱۶-۲۰	
۱۱	۳۵	۰	۲	۵	۱۲	۴	۱۲	۲۱-۲۵	
۶	۱۹	۰	۰	۴	۱۵	۰	۰	۲۶ و بالاتر	
۴/۴	۱۴	۰	۰	۰	۰	۱۱	۳	بدون پاسخ	
۱۰۰	۳۱۷	۲۴	۲۵	۶۰	۶۱	۶۶	۸۱	جمع	

در این بخش به بدنه اصلی تحقیق، یعنی بررسی روابط میان متغیرها پرداخته شد. در اینجا، قصد آن می‌رود تا ابتدا از روایی و پایایی دو متغیر مکنون تحقق قرارداد روان‌شناختی و حمایت سازمانی ادراک شده اطمینان حاصل شده و آنگاه در صورت تایید ملاک‌های روایی و پایایی، روابط ساختاری میان متغیرهای مفروضه مطرح نظر واقع شود.

### مدل اندازه‌گیری

در مدل اندازه‌گیری، تمامی شاخص‌ها دارای پایایی گزینه‌ای بالاتر از ۰/۳۶ هستند؛ و پایایی ترکیبی تمامی سازه‌ها، عدد بالاتر از مقدار حداقلی ۰/۷ را نشان می‌دهد. از طرفی چون تقریباً تمامی بارهای عاملی بالاتر از مقدار حداقلی ۰/۶ هستند؛ و از آنجا که تمامی شاخص‌ها دارای بار عاملی معنادار هستند، می‌توان گفت که ملاک روایی همگرا میان شاخص‌های اندازه‌گیری در مدل نهایی رعایت شده است. نتایج مربوط به مشخصات روان‌سنجی مدل اندازه‌گیری تحقیق در جدول شماره ۴ آورده شده است.

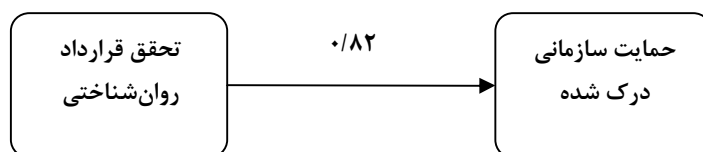
جدول شماره ۴- روایی و پایایی عناصر مدل ساختاری نهایی

CR	$R^2$	TV	$\lambda$	گزینه‌ها / مشخصات روان سنجی	
۰/۸۹۲	۰/۶۹	---	۰/۸۳	سازمان درباره به وعده توسعه کارراهه، وفا کرده است.	تحقق قرارداد روان‌شناختی
	۰/۵۰	۱۳/۷۸	۰/۷۱	سازمان به وعده تدارک آموزش، جامه عمل پوشانده است.	
	۰/۶۵	۱۶/۵۲	۰/۸۰	سازمان به وعده فرصت‌های ترفیع، عمل کرده است.	
	۰/۳۸	۱۱/۵۳	۰/۶۲	سازمان به وعده امنیت شغلی من، وفا کرده است.	
	۰/۵۷	۱۵/۰۴	۰/۷۶	سازمان به وعده حل مشکلات شغلی من، جامه عمل پوشانده است.	
	۰/۵۹	۱۵/۳۴	۰/۷۷	سازمان درباره نوع کار قول‌هایی داده و به آن وفا کرده است.	
	۰/۴۱	۱۲/۱۱	۰/۶۴	سازمان درباره تعداد ساعات کار قول‌هایی داده و بدان‌ها وفا کرده است.	
۰/۸۹۹	۰/۶۰	---	۰/۷۸	سازمانم مراقب رضایت کلی من در کار است.	حمایت سازمانی ادراک شده
	۰/۳۷	۱۱/۱۲	۰/۶۱	سازمانم واقعا مراقب رفاه من است.	
	۰/۶۰	۱۴/۷۶	۰/۷۸	سازمانم به ارزش‌ها و اهداف من توجه زیادی می‌کند.	
	۰/۵۲	۱۳/۴۹	۰/۷۲	سازمانم به عقاید من توجه می‌کند.	
	۰/۵۳	۱۳/۶۲	۰/۷۳	وقتی کاری را با موفقیت انجام می‌دهم سازمان قدردانی می‌کند.	
	۰/۶۶	۱۵/۶۲	۰/۸۱	سازمان در انجام شغلم با توجه به تواناییهایم به بهترین نحو کمک می‌کند.	
	۰/۶۴	۱۵/۳۵	۰/۸۰	وقتی مشکلی دارم سازمانم به من کمک می‌کند.	

پس از آنکه از روایی و پایایی شاخص‌های اندازه‌گیری اطمینان حاصل شد، می‌توان به بررسی روابط میان سازه‌های مکنون پرداخت که خلاصه آن‌ها در نمودار شماره ۲ آورده شده است. نتایج مدل ساختاری بیانگر رابطه مستقیم مثبت و معنادار میان تحقق قرارداد روان‌شناختی و حمایت سازمانی بوده و ضریب استاندارد شده و معناداری برای این مسیر برابر با  $(\beta = 0/82)$  و  $(13/51)$  است. لذا، با ۹۹ درصد اطمینان (معناداری بزرگ‌تر از  $1/96$  و  $2/58$ ) می‌توان چنین اظهار داشت که تلاش سازمان برای جامه عمل پوشاندن به وعده‌های خود، بر شکل‌گیری ادراک حمایت سازمانی تأثیر مثبتی می‌گذارد.

جدول شماره ۵- شاخص‌های برازش مدل برآوردی نهایی

عنوان نشانگر	مقدار	دامنه قابل قبول شاخص	نتیجه
جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	۰/۰۷۹	کوچکتر از ۰/۰۸ باشد.	برازش
فاصله اطمینان برای RMSEA	۰/۰۷۳-۰/۰۸۵	بین ۰/۰۶-۰/۰۸ باشد.	برازش
عدم معناداری کای مربع	۰/۰۰۰	بزرگ‌تر از ۰/۰۵ باشد.	عدم برازش
نسبت کای مربع به درجه آزادی	۳	کوچکتر از ۳ باشد.	برازش
شاخص نیکویی برازش	۰/۸۳	بزرگ‌تر از ۰/۸ باشد.	برازش
شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته	۰/۸۰	بزرگ‌تر از ۰/۸ باشد.	برازش
شاخص برازش هنجار یافته	۰/۹۴	بزرگ‌تر از ۰/۸ باشد.	برازش
شاخص برازش هنجار نیافته	۰/۹۵	بزرگ‌تر از ۰/۸ باشد.	برازش
شاخص برازش تطبیقی یا مقایسه‌ای	۰/۹۶	بزرگ‌تر از ۰/۸ باشد.	برازش
شاخص برازش تدریجی	۰/۹۶	بزرگ‌تر از ۰/۸ باشد.	برازش
شاخص برازش نسبی	۰/۹۳	بزرگ‌تر از ۰/۸ باشد.	برازش
ریشه میانگین باقی‌مانده (RMR)	۰/۰۵۲	کوچکتر از ۰/۰۶ باشد.	برازش



ریشه میانگین باقی‌مانده استاندارد شده (SRMR)	۰/۰۶	کوچکتر از ۰/۰۶ باشد.	برازش
--	------	----------------------	-------

نمودار ۱- مدل نهایی تحقیق

### بحث و نتیجه‌گیری

قرارداد روان‌شناختی بین کارمند و کارفرما بر این دلالت دارد که هر طرف انتظارات دیگری را برآورده می‌سازد. قرارداد روان‌شناختی و جنبه‌هایی از تناسب هر دو فرض می‌کنند که کارکنان انتظارات فردی و سازمانی را شکل می‌دهند و این انتظارات نگرش‌ها، رفتارها را در محیط کار هدایت می‌کند. درک بهتر حمایت سازمانی درک شده و تحقق قرارداد روان‌شناختی موجب دانش بیشتر مدیران جهت نفوذ بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان می‌شود. از طریق بهبود حمایت سازمانی درک شده و تحقق قرارداد روان‌شناختی، می‌توان سطح رضایت از کارراهه را در کارکنان بالا برده و

در نهایت به بهره‌وری سازمان کمک کرد. تحقق قرارداد روان‌شناختی موجب احساس ارزشمند بودن و منجر به افزایش اعتماد و ستاده‌های کاری مثبت برای کارکنان و سازمانشان می‌شود و وقتی رخ می‌دهد که کارکنان درک می‌کنند که قراردادهای روان‌شناختی شان تحقق یافته است. با این وجود از آنجائیکه کارکنان و کارفرمایان معمولاً نگرش‌های متفاوتی درباره محتوای قرارداد روان‌شناختی و میزان تحقق الزامات دوطرفه دارند بنابراین این ممکن است موجب نقض قرارداد روان‌شناختی شود. نقض پیمان درک شده اشاره به این ادراک دارد که سازمان در برآوردن شکست خورده است یا اینکه الزامات بیشتری به کارکنان وارد کرده است. نقض قرارداد ممکن است حتی بدون رویداد نقض واقعی، از سوی کارمند ادراک شود.

### پیشنهادها

عموماً زمانی که نقض یا پیمان شکنی اتفاق می‌افتد، کارفرما و کارمند نظرات متعارضی در مورد علت واقعی خواهند داشت. بنابراین سازمان‌ها باید با اطلاع‌رسانی و ایجاد روابط متقابل با کارکنان از نقض قرارداد روان‌شناختی جلوگیری کنند، که این مهم می‌تواند از طریق سمینارها، سخنرانی‌ها و نشان دادن رفتارهایی که موجب افزایش ادراک کارکنان از تحقق قرارداد روان‌شناختی و البته حمایت سازمانی درک شده می‌شود، انجام شود. بنابراین مدیران منابع انسانی باید به اهمیت حمایت سازمانی درک شده و تحقق قرارداد روان‌شناختی واقف گردند و از طریق مدیریت منابع انسانی، آموزش‌های لازم در رابطه با شناخت این دو مقوله و روش‌های بهبود آن به مدیران داده شود تا از طریق افزایش ادراک کارکنان از حمایت سازمانی و تحقق قرارداد روان‌شناختی، سطح رضایت از کارراه در آن‌ها افزایش یافته و در نهایت به بهره‌وری سازمان کمک شود.

افزایش مشارکت موجب افزایش حمایت سازمانی درک شده می‌شود سازمان‌ها برای مشارکت و درگیری کارکنان در امور و مسائل مختلف سازمانی در راستای افزایش حمایت سازمانی درک شده می‌توانند از طرق زیر اقدام نمایند: -مشارکت در تصمیم‌گیری-تفویض اختیار-ایجاد تیم‌های کاری-ایجاد کمیته‌ها و گروه‌های کاری مختلف-ایجاد نمایندگی‌های کارکنان در سطوح مختلف برای اخذ نظرات کارکنان در فعالیتهای سازمان.

قرارداد روان‌شناختی ذاتاً ادراکی و نانوشته است و بنابراین ادراک یک طرف درباره قرارداد ممکن است با ادراک طرف دیگر یکسان نباشد. در نتیجه، تجانس بین کارکنان و کارفرما در توجه به

الزامات دیگری و میزانی از اعتماد دوطرفه، نقش مهمی در تبیین کیفیت قرارداد روان‌شناختی بازی می‌کند. کارکنان می‌توانند از توقعات و خواسته‌های سازمان نسبت به خودشان آگاهی لازم را کسب کنند و همچنین خواسته‌ها و توقعات خود را با شرایط و امکانات بانک سازگار کنند تا نقض قرارداد روان‌شناختی به حداقل برسد.

## منابع

- Gakovic, A., & Tetrick, L.E. (۲۰۰۳), Perceived organizational support and work status: a comparison of employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.۲۴, No.۵, pp. ۶۴۹-۶۶۳.
- Roades, L., & Eisenberger, R. (۲۰۰۲). Perceived organizational support: A review of the literature, *Journal of Applied psychology*, Vol.۸۷, No. ۴, pp. ۶۹۸-۷۱۴.
- Argyris, C. (۱۹۶۲), *Understanding organizational behavior*, Homewood: Dorsey Press.
- Schein, E.H. (۱۹۶۵), *Organizational psychology*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sels, L., Janssens, A., & Brande, I.V.N. (۲۰۰۴), Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions, *Journal of organizational behavior*, Vol. ۲۵, No. ۴, pp. ۴۶۱-۴۷۶.
- Sutton, G., & Griffin, M.A. (۲۰۰۴), Integrating expectations, and Psychological contract violation: a longitudinal study of new professionals, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. ۷۷, No. ۴, pp. ۴۹۳-۵۱۷.
- Conway, N., & Briner, R.B. (۲۰۰۲b). Full-time versus part-time employees: understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. ۶۱, pp. ۲۷۹-۳۰۱.
- Marguire, H. (۲۰۰۳), psychological contracts: are they still relevant?, *Career development International*, Vol. ۷, No. ۳, pp. ۱۶۷-۱۸۰.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hunchinson, S., & Sowa, D. (۱۹۸۶), Perceived organizational support, *Journal of Applied psychology*, Vol. ۷۱, pp. ۵۰۰-۵۰۷.
- Coyle-Shapiro, J.A-M., & Conway, N. (۲۰۰۵). Exchange relationships: examining psychological contracts and Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, Vol. ۹۰, No. ۴, pp. ۷۷۴-۷۸۱.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (۲۰۰۲). Contingent and non contingent working in local government: contrasting psychological contracts, *Public Administration*, Vol. ۸۰, pp. ۷۷-۱۰۱.
- Aselage, K., & Eisenberger, R. (۲۰۰۳). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of organizational Behavior*, Vol. ۲۴, No. ۵, pp. ۴۹۱-۵۰۶.
- Robinson, S. L. (۱۹۹۶), Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, Vol. ۴۱, pp. ۵۷۴-۵۹۹.
- Rousseau, D. M. & Greller, M.M. (۱۹۹۴), Guest editors overview, psychological contracts and human resource management, Vol. ۳۳, No. ۳, pp. ۳۸۳-۳۸۴.