

## شناسایی عوامل تقویت قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی

مجید استادی<sup>۱</sup>، مهربان هادی پیکانی<sup>۲\*</sup>، سحر فائق<sup>۳</sup>

### چکیده:

قراردادهای روان‌شناختی در ذهن افراد شکل گرفته و رضایت یا عدم رضایت افراد از آن‌ها در رفتار و نگرششان تبلور یافته و منجر به بروز رفتار و اقداماتی می‌شود که برای سازمان ارزش‌آفرین‌اند، بنابراین تقویت این قراردادها در سازمان اهمیت بیشتری می‌یابد. در این مقاله عوامل تقویت قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی شناسایی شده است. روش پژوهش مطالعه حاضر، کیفی از نوع تحلیل مضمون و مبتنی بر نمونه‌گیری هدفمند از نوع متجانس است. ۲۱ نفر از فرماندهان و مدیران در سازمان‌های نظامی اعم از ارتش، سپاه، فراجا و وزارت دفاع به‌منابه مطلعین کلیدی انتخاب شدند و در طول مصاحبه عمیق نیم ساختاریافته، نقطه‌نظرات و تجارب خود راجع به پیامدهای قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی را به‌طور کامل بیان کردند. در تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تحلیل مضمون و جهت تعیین اعتبار یافته‌ها از معیارهای قابلیت اعتبار، قابلیت اطمینان و مطابقت با عینیت داشتن و ممیزی کردن از سوی داور استفاده شد. یافته‌های این پژوهش در قالب ۲ مضمون فراگیر دسته‌بندی شد که حاصل استخراج و مفهوم‌بندی اطلاعات در ۱۰۶۰ مضمون پایه و ۲۰ مضمون سازمان-دهنده است. در مجموع یافته‌ها بیانگر آن است که فرماندهان با الگو بودن در ابعاد مختلف و توجه به نیازهای روحی، فکری و روانی نیروها در کنار تامین رفاه و رشد و ارتقای شغلی‌شان از یک‌طرف و نیروها با تقویت ایمان و اعتقاد به خدا و در نظر گرفتن رضای خدا در انجام کارها سبب قراردادهای روان‌شناختی می‌شوند.

**کلیدواژه‌ها:** شناسایی، تقویت، قراردادهای روان‌شناختی، سازمان نظامی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشکده حکمرانی اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان، اصفهان، ایران.

majid63mo@gmail.com

۲. استادیار، دانشکده حکمرانی اسلامی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول).

m.peykani@khuisf.ac.ir

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

s.faeghi@khuisf.ac.ir

## مقدمه

اگرچه قراردادهای رسمی آغازگر تعامل فرد و سازمان است، 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 (سید جوادین و فقیهی‌پور، ۱۳۹۵). قرارداد روان‌شناختی عبارتست 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 افراد می‌شود که آن‌ها منجر به رفتارهای ارزش‌آفرین برای سازمان می‌گردد. در واقع از آنجاکه قراردادها در ذهن افراد شکل گرفته و رضایت یا عدم رضایت از آن‌ها خود را در آیین رفتار و نگرش کارکنان نشان می‌دهند، شناسایی ابعاد نحوی تأثیرگذاری قراردادهای روان‌شناختی بر آن‌ها اهمیت بیشتری 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 بالاخص در سازمان‌های نظامی است (مراغه، ۱۴۰۲) از این‌رو تعاملات میان نیروها با سازمان (فرماندهان) جایگاه مهمی را در پژوهش‌های کاربردی در حوزه منابع انسانی به خود اختصاص داده‌است.

در حال حاضر موقعیت سازمان‌های نظامی به‌صورتی درآمده است که داشتن نیروهای راضی، پرانرژی، 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). 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 آسیب‌های جبران‌ناپذیری در تحقق مأموریتشان می‌شود، بنابراین این

سازمان‌ها می‌کوشند کارآمدترین افراد را جذب و از طریق آموزش توانمندی‌شان را ارتقا بخشند. با در نظر گرفتن نیاز به منابع انسانی متعهد و کارآمد، سازمان‌های نظامی برای دستیابی به اهداف تعیین شده از طرف سلسله‌مراتب ناگزیر به تمرکز بر مسائلی چون رضایت شغلی، تعهد، عزت‌نفس، عدالت و انگیزش کارکنان خود می‌باشند.

یکی از سازمان‌هایی که مکانیسم قراردادهای روان‌شناختی در آن حائز اهمیت است سازمان نظامی است؛ چراکه سازمان‌های نظامی اغلب دارای ساختار دستوری بوده و کارکنان بر اساس قواعد نظامی در تبعیت از فرماندهان در سلسله‌مراتب انجام وظیفه می‌کنند. از طرفی در سازمان‌های نظامی که سیستم به صورت متمرکز اداره می‌شود، فرماندهان بایستی در چارچوب دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌ها در راستای هدف و رسالت سازمان تصمیم‌گیری و رفتار کنند، 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 به طوری که 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 از یک سو و تمرکز بر قراردادهای روان‌شناختی از سوی دیگر به مثابه 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، این پژوهش در پی شناسایی عوامل تقویت قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی به منظور ارتقای انگیزه و کارایی نیروها جهت تحقق اهداف و انجام رسالت سازمان با تعریف رفتارهای مناسب در برخورد با کارکنان برای حفظ انگیزه در یک سیستم دستوری است تا گامی مهم در راستای ارتقای اثربخشی فردی و سازمانی کارکنان و فرماندهان برداشته و برای سازمان مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند.

سؤال پژوهش نیز آن است که ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سیستم قراردادهای روان‌

شناختی در سازمان‌های نظامی کدامند؟

## ادبیات و مبانی نظری پژوهش

**قرارداد روان‌شناختی:** یک مجموعه از انتظارات دوجانبه است که ممکن است گروه‌های تشکیل‌دهنده‌ی رابطه، خود از آن‌ها آگاه نباشند، اما باین حال بر اساس این عوامل نانوشته، رابطه‌ی بین یکدیگر را اداره می‌کنند (کولیان و داندون، ۲۰۰۶).

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).

### 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 است (روسو، ۱۹۹۵؛ پارسل و هاتچینسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). به‌ویژه در محتوای روابط استخدام، اگر کارفرمایان به وعده‌های خود عمل کنند، کارکنان نیز به وعده‌های خود پایبند خواهند بود (کویل - شاپیرو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲؛ کویل - 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<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳). درواقع در سازمان‌هایی که کارکنان به خلف وعده کارفرمایان می‌رسند، سبب بروز اثرات منفی بر تکمیل وعده‌های کارکنان می‌گردد (کویل - شاپیرو و کسلر، ۲۰۰۰). اگرچه قراردادهای روان‌شناختی ذهنی هستند (مک‌دونالد و ماکین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰)، بر مبنای برخی از ویژگی‌های مشترک، قراردادهای روان‌شناختی به دو گروه مرادده‌ای و رابطه‌ای تقسیم‌بندی می‌گردند (مک‌نیل<sup>۵</sup>، ۱۹۸۵؛ روسو، ۱۹۹۰). قراردادهای مرادده‌ای ماهیتاً کوتاه‌مدت، معین و مالی هستند نظیر حقوق رقابتی و پرداخت مبتنی بر عملکرد و قراردادهای رابطه‌ای بلندمدت،

۱. Purcell & Hutchinson

۲. Coyle-Shapiro

۳. Rousseau & McLean Parks

۴. McDonald & Makin

۵. MacNeil

نامعین و غیر پولی می‌باشند؛ مانند امنیت شغلی، وفاداری، آموزش و توسعه، تعهد و اعتماد (کاناواک و نوا،<sup>۱</sup> ۱۹۹۹؛ رابینسون و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴).

### شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی

به‌زعم روسو (۱۹۸۹) قرارداد روان‌شناختی هنگامی بروز پیدا می‌کند که فرد درک کند که سهم وی باعث می‌شود که سازمان نیز به وظایف و تعهدات خود عمل نماید. بر اساس تحقیق روسو، قرارداد روان‌شناختی طی چندین مرحله شکل می‌گیرد و در هر فردی نیز متفاوت است. در جدول (۱) نتیجه پژوهش روسو در مورد سنگ بنای قرارداد روان‌شناختی نمایش داده شده - است.

جدول (۱) : مراحل شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی (روسو، ۲۰۰۱).

ارزیابی (بازبینی/انقض)	تجربیات بعدی	اجتماعی شدن اولیه	استخدام	پیش از استخدام
اطلاعات مختلف به ارزیابی منجر می‌شود	تبادل وعده متناوب	تبادل وعده مستمر	تبادل وعده فعال	هنجارهای حرفه‌ای
مشوق‌ها / هزینه‌های بازبینی اثر تغییر	جستجوی کمتر فعالانۀ اطلاعات از طرف کارمندان	جستجوی فعالانۀ اطلاعات از طرف کارمندان		
----- --	شرکت اقدامات اجتماعی شدن خود را کاهش می‌دهد. غالباً تغییرات وارد قرارداد روان‌شناختی موجود می‌شوند	منابع چندگانه اطلاعات از شرکت	ارزیابی علائم از سوی شرکت و کارمندان	باورهای اجتماعی

براین اساس قرارداد روان‌شناختی طی ۴ مرحله شکل می‌گیرد. تجربیات پیش‌ازاستخدام، برنامه‌ها و تجربه استخدامی، اجتماعی شدن اولیه و تجربیات آتی (روسو، ۲۰۰۱). هرپوت<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) با حمایت از این تقسیم‌بندی می‌گوید، قرارداد روان‌شناختی بین فرد و سازمان برپایه محیط کسب‌وکار و محیط اجتماعی است.

### اجرا و ارزیابی قرارداد روان‌شناختی

۱. Cavanaugh & Noe  
 ۲. Robinson  
 ۳. Herriot

اجرای قرارداد روان‌شناختی وقتی رخ می‌دهد که کارکنان درک کنند قراردادهای روان‌شناختی تحقق‌یافته 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<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). بر پایه قواعد نانوشته قرارداد روان‌شناختی، کارکنان در هر سازمانی به‌طور پیوسته، هم‌زمان و پس از تبدلات 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 هرباج<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) هر کارفرما در برابر کارکنان خود، صریح یا ضمنی، تعهداتی دارد که ممکن است به آن‌ها عمل و یا آن‌ها را نقض کند. قرارداد روان‌شناختی به‌صورت ذاتی ادراکی است؛ بنابراین درک هر فرد در مورد این قراردادهای، ممکن است با شخص دیگر یکسان نباشد. به عبارتی، وقتی 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 رفتار کاهنده شوند.

### پیامدهای قراردادهای روان‌شناختی

قراردادهای روان‌شناختی از آنجاکه یک مدل ذهنی هستند، نمی‌توانند به‌خودی‌خود ارزش‌آفرین باشند. طرح‌واره‌های ذهنی سبب اقداماتی در افراد می‌شود که آن‌ها منجر به رفتارهای ارزش‌آفرین برای سازمان می‌گردد. از آنجاکه در واقع قراردادهای در ذهن افراد شکل‌گرفته و رضایت یا عدم رضایت از آن‌ها در آیین رفتار و نگرش کارکنان نشان داده می‌شود، شناسایی این ابعاد و نحوه تأثیرگذاری قراردادهای بر آن‌ها اهمیت بیشتری می‌یابد. در فراتحلیل پیترسیکه<sup>۳</sup> یافته‌ها نشان می‌دهد، بیشترین متغیرهایی که پژوهشگران به بررسی آن پرداخته‌اند، رفتار شهروندی سازمانی با ۱۰ بار تکرار و تعهد شغلی با ۷ بار تکرار است (فقیهی پور و همکاران، 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<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹؛ ویلکنس و نرمریچ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱) نیز مورد توجه بوده است. اهمیت این متغیر از آنجا

۱. Van de Ven

۲. Herrbach

۳. Peter Sicke

۱. Suazo

۲. Wilkens and Nermerich

نشأت می‌گیرد که اثرگذاری این متغیر بر سایر ابعاد رفتاری و نگرشی در پژوهش‌های پیشین مورد توجه بوده و بررسی این متغیر سبب پیش‌بینی‌پذیری بیشتر واکنش‌های کارکنان در ابعاد عملکردی و ذهنی می‌شود. یکی دیگر از پیامدهای احساس رضایت کارکنان از قراردادهای روان‌شناختی با سازمان، افزایش آرامش روانی و ذهنی کارکنان است (کیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵) مارجوریتا و جاری<sup>۲</sup> دریافتند که رضایت از قراردادهای روان‌شناختی، به‌طور مثبت بر کارکنان مؤثر بوده و سبب بهبود و ارتقای عاطفی و احساسی آن‌ها در محیط کار می‌گردد. همچنین دریافتند که رضایت کارکنان از قراردادهای روان‌شناختی بر آرامش روانی و ذهنی آن‌ها مؤثر است. آن‌ها آرامش روانی را با عواملی چون سطح شادی، رضایت از زندگی، میزان عصبانیت، مقدار افسردگی و میزان خستگی سنجیدند (پازرفال و هاکانن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

### پیشینه پژوهش

باتوجه به اینکه موضوع قراردادهای روان‌شناختی برای اولین بار در سازمان‌های نظامی کشور مورد بررسی قرار می‌گیرد، پژوهش‌های به‌عمل‌آمده از دانشکده‌های نظامی و همچنین سایت‌های معتبر با جستجو نمودن کلیدواژه‌های (قراردادهای روان‌شناختی، سازمان‌های نظامی) بیانگر این است که در حوزه داخلی خاص این موضوع، تحقیق علمی صورت نگرفته؛ ولی تحقیقاتی در حوزه قراردادهای روان‌شناختی خارج از حوزه سازمان‌های نظامی در داخل و در سازمان‌های نظامی در خارج صورت گرفته که به برخی از مرتبط‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود. - نوید و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «از رویاها تا واقعیت: مطالعه پدیدارشناختی قراردادهای روان‌شناختی پرسنل نظامی سابق در نیروی دفاعی استرالیا» بابررسی رابطه مسائل استخدام و نگهداری در نیروهای مسلح با نقض قراردادروانی «پویایی روابط کارمند و کارفرما» عنوان کردند منحصر به‌فرد بودن یک موقعیت نظامی درمقایسه با زمینه‌های غیرنظامی به تجربیات زندگی پرسنل نظامی، به‌ویژه درمورد چگونگی شکل‌گیری قراردادهای

۳. Keyes

۴. Marjorita and Jari

۵. Parzefall and Hakanen

۶. Naweed and et al

روان‌شناختی وابسته‌بوده و در پایان به برداشت‌های حاصل از استخدام نیروی دفاعی، نقاط عطف خاص درمورد تعهدسازمانی، و تفاوت‌های بین وفاداری خود یا شغل واقعی اشاره کردند.

– هافستتر<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «قراردادهای روانی و پسرعموهای نظری: وعده‌ها و تحقق، جهت‌گیری‌های کاری و تعهد در نیروهای مسلح سوئیس» در پاسخ به سؤال «چگونه قراردادهای روان‌شناختی بین متخصصان نظامی، کارمندان غیرنظامی و نیروهای ذخیره ارشد فعال توزیع می‌شود» پاسخ می‌دهد 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 نیروهای ذخیره ارشد فعال دارد.

– توماس و اندرسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) در پژوهشی با عنوان «تغییرات در قراردادهای روان‌شناختی تازه‌واردان در طول جامعه‌پذیری سازمانی: مطالعه‌ای در مورد افراد استخدام شده تازه‌وارد ارتش بریتانیا» برای بررسی اینکه آیا تفاوت‌های قابل توجهی 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 با تجربه شخصی قبلی از ارتش، تفاوت قابل توجهی در دانش اجتماعی شدن وجود داشت. در یافته‌ها مشخص شد که انتظارات تازه‌واردان از ارتش، با آگاهی از زندگی در ارتش در ابعاد مختلف به‌طور قابل توجهی افزایش یافته و این تغییرات عموماً در جهت هنجارهای خودی سربازان با تجربه بود.

– رجبی پورمبیدی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «تأثیر ابعاد سرمایه روان‌شناختی مثبت بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان: میانجی‌گری قراردادهای روان‌شناختی» عنوان نمودند قرارداد روان‌شناختی بر بعد غیراقتصادی و عاطفی تعامل کارفرما با کارمند متمرکز بوده و نقض قرارداد روان‌شناختی می‌تواند تهدیدی برای ۴ بعد سرمایه روان‌شناختی (خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری) بوده و تأثیر معناداری بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (وجدان کاری، نزاکت، نوع‌دوستی، آداب اجتماعی و جوانمردی) داشته باشد.

---

۱. Hofstetter

۲. Thomas and Anderson



- یعقوبی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «تأثیر تحقق قراردادهای روان‌شناختی بر پیامدهای رفتاری: بررسی نقش میانجی دلبستگی کارکنان» باهدف بررسی نقش میانجی دلبستگی کارکنان در رابطه بین تحقق قراردادهای روان‌شناختی و پیامدهای رفتاری (رفتار شهروندی سازمانی معطوف به سازمان 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 قابل توجه (دلبستگی کارکنان) را در روابط بین تحقق انواع قراردادهای روان‌شناختی روشن کردند.

- شورورزی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «مروری بر قراردادهای روان‌شناختی، بررسی عوامل اثرگذار بر آن‌ها و پیامدهای حاصل از آن‌ها» با مطالعه عوامل اثرگذار بر قرارداد روان‌شناختی و نقض قرارداد روان‌شناختی بر حمایت سازمانی، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، عجز شدن با کار، مسئله‌جانشین‌پروری و انگیزه کاری تأکید و نتیجه‌گیری می‌کنند نقض قراردادها 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 تعهد می‌شود، همچنین کارمندان دارای اعتمادبه‌نفس بالا نقض انگیزشی پایینی را درک کرده و رابطه نقض قرارداد، رضایت شغلی و عجز شدن با شغل منفی است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از جنبه هدف، کاربردی و از جنبه رویکرد کیفی و به روش تحلیل مضمون و مشارکت‌کنندگان (جامعه تحت مطالعه) مدیران و خبرگان سازمان‌های نظامی بوده که باتوجه به درگیر بودن در اجرای مأموریت‌های واگذاری، آشنایی با انتظارات داشته و همچنین کارشناسان شاغل در بخش منابع انسانی سازمان‌های نظامی به‌مثابه مطلعین کلیدی که دارای دانش کامل و جامع نسبت به موضوع تحقیق بودند. جامعه نمونه تحقیق به شیوه نمونه‌گیری هدفمند از نوع همگون برابر ۲۱ نفر بوده که برای رسیدن به کفایت در تعداد مصاحبه‌ها و تکراری شدن اطلاعات، با مصاحبه‌های عمیق نیم ساختاریافته نظراتشان تا رسیدن به کفایت ادامه پیدا کرد. ابزار گردآوری داده‌ها، مطالعات اسنادی و مطالعات میدانی «مصاحبه عمیق نیم ساختاریافته» بوده که مشارکت‌کنندگان آن در جدول (۲) فهرست شده است.

جدول ۲: مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها (جامعه نمونه)

ردیف	سمت	سازمان	تحصیلات	سابقه خدمتی
۱	مسئول آموزش قرارگاه منطقه‌ای	سپاه	دکتر	۲۳
۲	جانشین قرارگاه منطقه‌ای	سپاه	فوق لیسانس	۳۵
۳	مدیر بخش	وزارت دفاع	فوق لیسانس	۲۲
۴	فرمانده و استاد	ناجا	دکتر	۴۰
۵	فرمانده تیپ	ارتش	فوق لیسانس	۴۰
۶	مسئول حقوقی سازمان	ناجا	دکتر	۲۴
۷	فرمانده قرارگاه منطقه‌ای	سپاه	دکتر	۴۵
۸	رئیس رکن یکم سازمان	ارتش	دکتر	۲۳
۹	معاونت نیروی انسانی	سپاه	فوق لیسانس	۲۵
۱۰	جانشین تیپ	سپاه	فوق لیسانس	۲۴
۱۱	فرمانده تیپ	سپاه	فوق لیسانس	۲۶
۱۲	مدیر دانش و پژوهش	ناجا	فوق لیسانس	۲۳
۱۳	فرمانده دانشکده نظامی	سپاه	فوق لیسانس	۲۷
۱۴	مدیر عملیات قرارگاه منطقه‌ای	سپاه	فوق لیسانس	۳۳
۱۵	مدیر عملیات قرارگاه مرزی	ارتش	فوق لیسانس	۲۵
۱۶	فرماندهی توپخانه	سپاه	فوق لیسانس	۲۸
۱۷	مدیر دانش و پژوهش	ارتش	دکتر	۳۵
۱۸	فرمانده تیپ	ارتش	دکتر	۴۰
۱۹	جانشین مرکز آموزش	ارتش	دکتر	۳۶
۲۰	معاون هماهنگ‌کننده تیپ	سپاه	فوق لیسانس	۲۸
۲۱	مدیر بخش	وزارت دفاع	فوق لیسانس	۲۵

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش تحلیل مضمونی با استعانت از کدگذاری (مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر) بوده که سه مرحله تحلیل اطلاعات با روش تحلیل مضمون صورت پذیرفت و پیامدهای قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی حاصل شد. در این پژوهش استحکام و دقت مطالعه با استفاده از معیارهای قابلیت اعتبار، قابلیت اطمینان و مطابقت با عینیت داشتن به‌عنوان معیاری برای روایی و پایایی بررسی شد. برای قابلیت اعتبار، پژوهشگران این مطالعه جهت تأیید اظهارات مشارکت‌کنندگان پس از تجزیه و تحلیل هر مصاحبه، مجدداً به مصاحبه‌شوندگان مراجعه نموده و صحت مطالب را با نظر آنان بررسی و در برخی موارد اصلاحات انجام شد. منظور از قابلیت اطمینان آن است که وقایع ثبت شده همان باشد که واقعا رخ داده است؛ بدین منظور، یافته‌های مطالعه از جمله کدها و مفاهیم

با اساتید و صاحب‌نظران، مورد مشورت قرار گرفت، همچنین روش‌ها و تصمیمات برای بازبینی سایر پژوهشگران به‌طور کامل آورده شده است. همچنین مطابقت با عینیت داشتن با کنارگذاری عقاید پیشین و پیش‌داوری‌ها صورت گرفت و بریده‌های متن‌ها به همراه کد مربوطه، به‌صورت مثال‌آوری و تمامی مضامین با ذکر تکرار و کد در متن پژوهش ذکر شده تا گویای آن باشد که یافته‌ها محصول پیش‌فرض‌های شخصی محقق نمی‌باشد. برای سنجش روایی مرحله‌ی کیفی پژوهش حاضر، از روش «ممیزی کردن از سوی داور» استفاده شد. بدین منظور برای تعیین اعتبار یافته‌ها در تحلیل مضمون، شبکه مضامین در اختیار خبرگان کلیدی قرار داده شد و پس از اخذ نظرات آن‌ها اقدامات اصلاحی انجام و تجدیدنظر نهایی به‌عمل آمد.

### یافته‌های پژوهش

#### مرحله اول تحلیل داده‌ها (کدگذاری توصیفی - مضامین پایه)

در این مرحله متن مصاحبه‌ها به‌دقت پیاده‌سازی شد و برای هر یک از مصاحبه‌ها جدولی ترسیم شد که متن مصاحبه مرتبط با موضوع، مضمون پایه تخصیص داده شده و شماره کد توصیفی به آن اختصاص یافت. در جدول (۳) مضامین یک مصاحبه به‌عنوان نمونه آمده است.

جدول (۳): نمونه‌ای از مضامین پایه استخراج شده از متن یکی از مصاحبه‌ها

کد	مضمون پایه	متن مصاحبه
۸۴۶	خوش‌رویی فرماندهان در برخورد با نیروها	نیرو انتظار داره که فرمانده هر روز لیخند بزنه و جایی هم نوشته نشده
۸۴۷	دستگیری فرماندهان از نیروها و کمک به آن‌ها در انجام کارها	حداقل انتظاری که نیرو از فرمانده داره اینه که در انجام کارها به او کمک کنه و دستشو بگیره
۸۴۹	رهبر بودن فرماندهان و نفوذ در قلب نیروها	فرمانده مثل رهبر باشه و در قلب نیرو نفوذ کنه و دل نیرو به دل فرمانده نزدیک شه
۸۵۱	فداکردن جان خود در راه آرمان‌ها و ارزش‌های سازمان	نیرو باید آمادگی برای جون دادن در راه وطن و انقلاب و اسلام و دین داشته باشه
۸۵۴	شناخت نیروها از سازمان و جامعیت‌پذیری قبل از ورود	اول باید فرد شناخت از سازمان پیدا کنه، جامعیت‌پذیری داشته باشه و بعد وارد سازمان بشه
۸۵۵	خواندن نماز اول وقت توسط نیروها	سازمان انتظارداره که نیرو نمازشو اول وقت بخونه، و اگر کسی بهش مراجعه کرد بتونه از نظر مسائل احکام پاسخگو باشه، حتی لباس پوشیدن، برخورد با دیگران، رعایت حقوق دیگران، حفظ بیت‌المال، در همه این موارد نیرو انتظارداره و فرمانده رو مورد ارزشیابی قرار می‌ده
۸۵۷	حفظ بیت‌المال توسط نیروها	
۸۵۸	رعایت حقوق سایر کارکنان توسط نیروها	
۸۵۹	پاسخگویی به مسائل احکام نیروها	
۸۶۰	رعایت ادب و احترام در برخورد با نیروها	

۸۶۲	جهادی عمل کردن نیروها در سازمان	در ذهن نیرو باید جهادی عمل کردن باشد. جهادی جلو بره، خیلی مشکلات که پیش میاد به صورت جهادی عمل کنه و جهادی تصمیم بگیره.
۸۶۴	وجود ریسک‌پذیری و خطرپذیری در نیروها	نیرو آمادگی ریسک‌پذیری و خطرپذیری داشته باشه.
۸۶۵	خودباوری نیروها در سازمان	خودباوری بسیار مهمه فکرکنه که تا همین حد کافیه و
۸۶۶	داشتن ایده‌های نو و فکر نو توسط نیروها	کارشو انجام داده. باید سازمان را پیش ببره و هر روز برای
۸۶۷	اهمیت به ارتقای سازمان توسط نیروها	انجام کارها ایده و فکر نو داشته باشه. به فکر ارتقا سازمان
۸۶۸	وجود حمیت قسمتی در نیروها در سازمان	باشه که بهش حمیت قسمتی می‌گیریم.
۸۸۹	ارزشیابی دوره‌ای نیروها و واضح نمودن انتظارات سازمان از نیروها	کار خوبی که تو سازمان شده ارزشیابی افراده که تمام انتظاراتی که سازمان از نیروی خود داره در ارزشیابی نیروها
۸۹۰	تأثیر دادن نمره ارزشیابی نیروها در ارتقای آن‌ها در سازمان	در همه ابعاد که سنجه‌های مختلفی هم داره هر شش ماه یکبار نیرو را ارزیابی می‌کنه. اگر نمره ارزشیابی کم بشه در ارتقای سازمانی و دوره‌های توانمندی که قرار است بگذران یا درجه یا پست‌هایی که می‌خوان به او بدن، مؤثره
۸۹۴	استخدام نیروها از بین نفراتی که قبلاً سابقه خدمت کوتاه‌مدت در سازمان را داشته و جامعیت‌پذیری پیدا کرده‌اند	اگر افرادی استخدام بشن که خدمت سربازی را در سازمان انجام دادن و بعد تصمیم بگیرن در سازمان کار کنن بسیار مؤثره چون بالا و پایین سازمان را دیدن و پسندیدن و بعد تصمیم گرفتن در مقایسه با کسی که هیچ چیز از سازمان ندیده و درک نکرده.
۹۱۰	ایجاد ایمنی در محیط شغلی در سازمان توسط فرماندهان	فرماندهان یک ایمنی محیط شغلی ایجاد کنن یا در فضاسازی محیط یا بهینه‌سازی و شاداب‌سازی محیط یا روح معنویت را در محیط خدمتی ایجاد کنن که وقتی نیرو در این محیط قرار می‌گیره باعث پابندی نیرو و دل‌بستگی نیرو به کار بشه
۹۱۱	بهینه‌سازی و شاداب‌سازی محیط سازمان	
۹۱۲	ایجاد فضای معنوی در سازمان	
۹۲۹	تشویق نیروهای متخلف باهدف تغییر رفتار آن‌ها و هدایت‌شان توسط فرماندهان	ما یک فرمانده داشتیم هر کسی کار بد انجام می‌داد تشویقش می‌کرد. از او علت را جویا می‌شدیم، می‌گفت چند روز صبر کن و نتیجه را ببین و واقعا فرد عوض می‌شد.

### داده‌ها (کدگذاری مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر)

در این مرحله کدهای حاصل از مرحله قبل در خوشه‌های مرتبط به هم دسته‌بندی شدند که در مجموع ۱۰۶۰ کد توصیفی (مضامین پایه) استخراج گردید که مجموع خوشه‌های بدست‌آمده تحت عنوان مضامین سازمان‌دهنده، به تعداد ۲۰ مضمون و درنهایت مضامین فراگیر در ۲ بعد حاصل گردید که در جداول شماره (۴) و شماره (۵) آورده شده است.

جدول (۴): مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

تکرار	پایه	سازمان دهنده	فراگیر
۱۶	فراهم نمودن زمینه رشد و ارتقاء شغلی نیروها در سازمان	تقویت زمینه رشد و تعالی نیروها	انتظارات فرد
۹	توجه ویژه به نیازهای روحی، روانی نیروها و تربیت و رشد اخلاقی و معنوی آن‌ها		
۵	وجود سطوح بالای معنویت در فرماندهان در سازمان		
۴	ایجاد امکان ارتقاء علم و دانش و تقویت بنیه فکری نیروها در سازمان		
۴	تأکید ویژه بر آموزش‌های عقیدتی - سیاسی و ارتقاء بصیرت نیروها در سازمان		
۴	تقویت تعهدات دینی و اخلاقی نیروها با جاری نمودن آموزه‌های اسلامی		
۳	تقویت فرهنگ جهادی و روحیه شهادت‌طلبی در نیروها		
۳	تقویت باورهای دینی نیروها به‌منظور ارتقاء وجدان کاری		
۲	ایجاد و تقویت عزت‌نفس در نیروها		
۲	تغییر و جهت‌دهی نگرش حاکم بر سازمان با ترویج مسائل اخلاقی و معنوی		
۲	ارائه الگو سبک‌رفتاری و اخلاقی فرماندهان شهید به‌منظور تقویت اعتقاد نیروها		
۲	معرفی الگوهایی از علما به نیروها و ایجاد زمینه ارتباط نیروها با علمای اخلاق		
۱	پیش‌بینی فعالیت‌های فرهنگی برای خانواده کارکنان		
۱	ایجاد امکان ارتقاء عملکرد فردی نیروها توسط فرماندهان		
۱	عدم تحمیل شرایطی به نیروها که سبب ریا شود	تفکر اعتقادی فرماندهان	
۱	حاکم نمودن ارزش‌ها در سازمان بجای دستورالعمل‌ها توسط فرماندهان		
۱	وجود نگرش معنوی فرماندهان به سلسله‌مراتب سازمان		
۱	پیش‌بینی سنجه‌های معنویت و اعتقادات در فرایند ارزشیابی نیروها		
۱	توجه دادن نیروها به اجر و ثواب جهادگری‌شان		
۴	اعتماد فرماندهان به نیروها و توجه به ایده‌های آن‌ها		
۳	خدامحوری فرماندهان و مدیران و توکل بر خدا در شرایط سخت		
۳	انجام وظایف توسط فرماندهان فراتر از ابلاغیات بدون چشمداشت و فی‌سبیل‌الله		
۲	اهمیت‌دادن فرماندهان به جان نیروها بیشتر از جان خود		
۱	واقع‌بینی فرماندهان و مدیران در سازمان		
۱	فرماندهان قبل از تصمیمات خود را بجای نیروها فرض کنند		
۱	خودشناسی فرماندهان در سازمان		
۱	شنیده‌شدن صدای نیروها از طرف فرماندهان		
۸	الگو بودن فرماندهان برای نیروها از نظر ویژگی‌های شخصیتی		
۸	پیش‌گام بودن فرماندهان در اجرای ماموریت‌ها و خطرپذیری در شرایط سخت		
۷	معنوی بودن و اخلاق‌مداری فرماندهان و پایبندی به تعهدات اخلاقی		

مدل سازی تأثیر کارکنان دشوار بر عملکرد فرماندهان کلانتری و پاسگاه‌های ... / ۱۲۶

۵	وجود روحیه عدالت‌محوری در فرماندهان و در نظر گرفتن اصل انصاف	فرماندهان قابلیت‌های گی‌ها و تنبیه
۵	وجود گذشت و ایثار در فرماندهان نسبت به نیروها	
۵	خیرخواهی و دلسوزی و راهنمایی پدرانۀ فرماندهان به نیروها در کارهای سخت	
۴	وجود اخلاق و رفتار نیکو و عادلانه و منطقی در فرماندهان در سازمان	
۳	وجود ثبات رأی، ثبات قدم و عمل به وعده‌ها در فرماندهان	
۳	ارتباط نزدیک و چهره‌به‌چهره و همدلی و همراهی فرماندهان با نیروها	
۳	هم خویش‌پنداری فرماندهان در قبال نیروها	
۳	انعطاف‌پذیری فرماندهان و توجه به نظرات همه با میدان‌دادن به منتقدان	
۳	تهیه شرح وظایف نیروها توسط فرماندهان و مدیران و ابلاغ و توجیه آن	
۲	الگو بودن فرماندهان از نظر رفتاری و اعتقادی	
۲	حفظ اقتدار با رفتار مناسب در سازمان توسط فرماندهان	
۲	اخوت و برادری و نوع‌دوستی فرماندهان نسبت به نیروها	
۲	رعایت اصل درستکاری و صداقت توسط فرماندهان	
۲	بر خود واجب دانستن آنچه به نیروها توصیه می‌شود توسط فرماندهان	
۲	قضاوت نیروها بر اساس تعامل و گذشت از برخی خطاهای آن‌ها توسط فرماندهان	
۲	نداشتن تشریفات و حضور در جمع نیروها از جمله صرف غذا با آن‌ها	
۲	عدم پافشاری فرماندهان بر روی تصمیمات ناصحیح و پذیرش اشتباه و اصلاح آن	
۲	محبت و مدارا نمودن با نیروها به‌منظور انجام امور با جان‌ودل توسط آن‌ها	
۲	اولویت‌دادن استفاده از حقوق و مزایا و امکانات برای نیروها نسبت به فرماندهان	
۱	رهبری و مدیریت فرماندهان همراه با تخصص و هنر مدیریتی	
۱	الگوگیری فرماندهان از رهبران الهی و مذهبی در سازمان	
۱	وجود حسن سابقه و نظم در فرماندهان در سازمان	
۱	مطابقت گفتار و رفتار فرماندهان در سازمان	
۱	داشتن ظاهر و رفتار معقول توسط فرماندهان	
۱	رعایت عدالت در تصمیم‌گیری‌ها توسط فرماندهان	
۱	رازداری فرماندهان نسبت به مسائل شخصی کارکنان	
۱	ارجحیت ندادن منافع شخصی خود بر نیروها توسط فرماندهان	
۱	رعایت ظواهر اسلامی و انجام آموزه‌های دینی در سازمان توسط فرماندهان	
۱	پیش‌قدمی فرماندهان در سلام کردن	
۱	خوش‌رویی فرماندهان در برخورد با نیروها	
۱	ملاطفت داشتن فرماندهان در دستورات خود	
۱	متعهد بودن فرماندهان به اهداف سازمان	
۸	ارتقاء اعتمادبه‌نفس و ایجاد انگیزه و روحیه لازم در نیروها در سازمان	
۶	وجود توانایی و عملکرد مناسب در فرماندهان در حوزه‌های تخصصی و مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، تجدید منابع و نظارت‌ها در سازمان) جهت پیشبرد اهداف	

۵	توانایی ارتباط صمیمی و مبتنی بر اصول اسلامی و تعامل و گفتگو با نیروها
۴	رهبری و ارتباط قلبی فرماندهان بر نیروها و مدیریت بر قلب آن‌ها
۴	داشتن مدیریت اقتضایی، انعطاف در تدابیر و درک نیروها در شرایط سخت
۳	آگاه‌سازی و اقلان‌سازی نیروها توسط فرماندهان در سازمان
۳	گردش شغلی به‌منظور حل مشکلات سازمانی نیروها و افزایش انگیزه آن‌ها
۳	تعامل رفتاری و اخلاقی و رفتار اسلامی فرماندهان با نیروها
۲	ایجاد زمینه‌های لازم برای مشارکت نیروها در تصمیم‌گیری‌ها در سازمان
۲	لزوم صبر و تحمل داشتن فرماندهان در برخورد با نیروها و مسائل و مشکلات
۲	برنامه‌ریزی جامع مبتنی بر درک و فهم مسائل سازمان به‌منظور تحقق اهداف
۲	تبیین و شفاف‌سازی اهداف و برنامه‌های سازمان برای نیروها توسط فرماندهان
۲	وجود تبحر و دانش و علم به مباحث مدیریت منابع انسانی نزد فرماندهان
۲	اشراف فرماندهان به اهداف سازمان و برآورده کردن انتظارات سازمان
۲	مسئولیت‌پذیر و پاسخگو بودن مدیران و فرماندهان فراتر از روابط بوروکراتیک
۲	وجود شخصیت کاریزماتیک و تأثیر روحی و روانی بر نیروها در فرماندهان
۲	انتقادپذیر بودن فرماندهان و وجود روحیه پذیرش اشتباه و اصلاح آن
۲	قابل اتکا و قابل اعتماد بودن فرماندهان در سازمان به دلیل رشد معنوی آن‌ها
۲	انطباق شخصیت و رفتارهای فرماندهان با آرمان‌ها و ارزش‌های حاکم بر سازمان
۱	ایجاد اشتراکات ذهنی به‌منظور ایجاد توازن بین فرماندهان و نیروها
۱	شناخت حق و اتخاذ تصمیمات صحیح توسط فرماندهان و مصمم‌بودن به اجرا
۱	درک و تشخیص در برخورد با نیروها با توجه به تفاوت‌های شخصیتی آن‌ها
۱	تعامل و مشارکت فرماندهان با نیروها در انجام امور و حل مشکلات سازمان
۱	ایجاد خودباوری در نیروها و تقویت آن با پرداختن به معنویت توسط فرماندهان
۱	برخورد مناسب فرماندهان به‌منظور دل‌بستگی نیروها و انجام امور باعلاقه
۱	اتخاذ نحوه صحیح برخورد با نیروها به‌منظور کاهش تفکر مادی آن‌ها
۱	تقویت هوش عاطفی فرماندهان و اهمیت دادن به عواطف و احساسات نیروها
۱	برانگیختن شور و نشاط علمی و ایجاد حس و انگیزه نیروها برای حل مسئله
۱	اطلاع‌رسانی هوشمندانه و هدفمند اقدامات توسط فرماندهان
۱	تقویت حس نوع‌دوستی نیروها در سازمان توسط فرماندهان
۱	وجود توانایی پاسخگویی به مسائل احکام نیروها در فرماندهان
۱	داشتن مدیریت صحنه و درگیر نشدن فرماندهان با نیروهای ناراضی
۱	برطرف نمودن معایب و اشکالات در سازمان بلافاصله پس از تشخیص
۱	همراهی فرماندهان با نیروها به‌منظور کسب شناخت کافی از آن‌ها
۱	جامعیت فرماندهان و استفاده از مشاوران مختلف در سازمان
۱	داشتن تجربه توسط فرماندهان

مدل سازی تأثیر کارکنان دشوار بر عملکرد فرماندهان کلانتری و پاسگاه‌های ... / ۱۲۸

۱	ایجاد انعطاف در سازمان توسط فرماندهان	نامین رفاه فردی و خانوادگی نیروها	
۱	ایجاد جعبه ابزار تصمیم‌گیری مناسب با دیدگاه‌های نیروها		
۱	اداره مناسب سازمان توسط فرماندهان و مدیران		
۱	ایجاد فرهنگ خودکنترلی در نیروها		
۱	ایجاد امکان افزایش حمیت قسمتی نیروها در سازمان توسط فرماندهان		
۱	شناخت نیروها در ابعاد تخصصی، روحی، جسمی و آموزشی به منظور سازماندهی		
۱	بازخورد مناسب فرماندهان در قبال عملکرد نیروها		
۱۷	توجه و رسیدگی و تا مین رفاه نیروها توسط فرماندهان در سازمان		
۱۶	ارزش قائل شدن برای خانواده کارکنان و سرکشی، حمایت و حل مشکلات آن‌ها		
۱۱	دستگیری از نیروها در مواقع وجود مشکل و اهمیت دادن به مشکلات آن‌ها		
۴	ایجاد امکان تعادل بین کار و زندگی نیروها و توجه به همه ابعاد زندگی آن‌ها		
۳	ایجاد امنیت شغلی برای نیروها توسط فرماندهان		
۲	شناسایی عوامل تأثیرگذار بر رضایت شغلی نیروها و تقویت آن‌ها		
۲	حساسیت فرماندهان به رفتارهای نامتعارف نیروها و توجه به تغییر رفتار آن‌ها		
۲	حمایت فرماندهان از نیروها در تمام ابعاد به منظور ایجاد اعتماد متقابل		
۲	سرکشی از وضعیت سختی کار، خوراک و زیست نیروها و رسیدگی به آن‌ها		
۲	حمایت از کارکنان برای مشاغل استرس‌زای نظامی خارج از چارچوب اداری		
۲	ارزش قائل شدن برای نیازمندی نیروها و در نظر گرفتن سازوکاری برای حل آن‌ها		
۱	در نظر گرفتن رنج کارکنان موظف به خدمت دور از خانواده در تصمیمات		
۱	عدم استفاده فرماندهان از اعتبارات وام سازمان و تخصیص اعتبارات وام به نیروها		
۱	بیان مسائل و مشکلات و ابهامات به صورت رودررو با نیروها توسط فرماندهان		
۱	انجام تعهدات قراردادهای رسمی توسط فرماندهان		
۱	کمک‌های فراتر از چارچوب قانونی در زمینه های مختلف		
۱	فراهم نمودن آرامش روانی و آسایش نیروها در سازمان		
۱	یکنواختی در ارائه خدمات به نیروها در سازمان توسط فرماندهان		
۱	تجدیدنظر در زمان ماموریت از طرف فرماندهان در شرایط ویژه		
۱	تعریف منطقی مدت خدمت شبانه‌روزی برای مناطق سخت عملیاتی		
۱	کاهش مدت خدمت موظف شبانه‌روزی برای کارکنان وظیفه		
۱	ایجاد اصلاحات ساختاری در دستورالعمل خدمت در مناطق سخت		
۱	وجود پیوست حمایتی در سازمان		
۱	گفتگو با نیروهای ناراضی و حل مشکلات آن‌ها به منظور کاهش تنش در سازمان		
۱	بررسی و حل مشکلات نیروها در فضایی جدا به منظور عدم تعمیم بر سایرین		
۱	ایجاد احساس درک شدن در نیروها از طرف فرماندهان		
۵	چالشی کردن فعالیت‌ها به منظور کاهش فرسودگی شغلی و بروز خلاقیت	توجه	
۴	توجه نیروها در بدو ورود نسبت به مشکلات سازمان و ماموریت‌های پیش‌رو	نیروها	



شناسایی عوامل تقویت قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی / ۱۲۹

۳	اصلاح دستورالعمل جذب با لحاظ مسائل روانشناسی با رویکرد شایسته‌گزینی	سازمان سالاری در شایسته
۳	توجه ویژه فرماندهان به آموزش، تربیت و ارتقاء مهارت نیروها در سازمان	
۳	ایجاد امکان آموزش‌های نظامی نیروها توسط فرماندهان	
۳	ایجاد مهارت برقراری ارتباطات در فرماندهان برای برقراری ارتباط مؤثر با نیروها	
۲	توجه به فرهنگ محیطی نیروها قبل از جذب آن‌ها	
۲	شفاف‌سازی در استخدام نیروها و ارائه انتظارات سازمان به آن‌ها در بدو استخدام	
۱	برنامه‌ریزی برای ایجاد و حفظ مخزن استعداد در سازمان	
۱	استعدادیابی بین نیروها و رشد دادن کارکنان دارای ظرفیت	
۱	ایجاد امکان گردش مشاغل برای نیروها در سازمان به منظور تقویت مهارت آن‌ها	
۱	توانمندشدن فرماندهان در ابعاد و تخصص‌های مختلف با دوره‌های توانمندسازی	
۱	ایجاد اصلاحات ساختاری در مورد سیستم بازنشستگی نیروها	
۱	برنامه‌ریزی برای کادرسازی انقلابی و معنوی در سازمان توسط فرماندهان	
۱	اعزام نیروها به دوره‌های توانمندسازی توسط فرماندهان	
۱	تشریح سنجه‌های ارزشیابی برای نیروها قبل از ورود به سازمان	
۱	گزینش هدفمند نیروها با توجه به انتظارات سازمان	
۱	گردش شغلی فرماندهان و ایجاد زمینه برای بروز خلاقیت و توانایی کلیه نیروها	
۱	تعریف ماهیت شغلی برای نیروها قبل از ورود به سازمان توسط فرماندهان	
۱	توجیه نیروها در خصوص به‌کارگیری و سازماندهی آن‌ها	
۱	استخدام نیروهایی که قبلاً با خدمت در سازمان جامعیت‌پذیری پیدا کرده‌اند	
۱	آگاهی‌دادن به نیروها در خصوص به‌کارگیری آن‌ها بنا به نیاز و شرایط سازمان	
۱	تقویت حس مسئولیت‌پذیری در نیروها توسط فرماندهان	
۱	مشورت مناسب فرماندهان به نیروها در زمینه‌های مختلف	
۱	حفظ ارتباط سازمانی با وابستگان و به‌کارگیری به‌منظور مشاور برای انتقال تجارب	
۱	ایجاد امکان استفاده از اساتید مجرب و مکتوبات غنی در امر آموزش در سازمان	
۱	ایجاد زمینه انتقال تجربیات در سازمان توسط فرماندهان	
۱	مدیریت‌نمودن دانش موجود در سازمان و تلاش برای چرخش دانش نیروها	
۱	ایجاد امکان جذب و آموزش نیروهای کارآمد در سازمان توسط فرماندهان	
۱	ارزشیابی دوره‌ای نیروها و واضح‌نمودن انتظارات سازمان به منظور کسب تجربه	
۷	اهمیت‌دادن به نیروها و دیده‌شدن تلاش و کوشش نیروها توسط فرماندهان	
۶	سازماندهی و به‌کارگیری نیروها بر اساس قابلیت‌ها، آموزش‌ها و موضوعات روانی	
۴	تفاوت‌فائل‌شدن بین نیروهای کارآمد و غیرکارآمد توسط فرماندهان	
۴	لحاظ‌نمودن کارآمدی، تخصص، آموزش‌ها و سابقه نیروها در انتصابات	

مدل سازی تأثیر کارکنان دشوار بر عملکرد فرماندهان کلانتری و پاسگاه‌های ... / ۱۳۰

۴	ایجاد امکان شایسته‌سالاری در سازمان توسط فرماندهان	
۲	ایجاد امکان قابلیت سنجش عملکرد صحیح نیروها توسط فرماندهان	
۲	تخصص و تجربه بیشتر فرماندهان نسبت به نیروها در سازمان	
۲	برقرار نمودن عدالت اجتماعی در سازمان از طرف فرماندهان	
۱	در نظر گرفتن کارآمدی افراد در رشد سازمانی و ارتقاء آنان در سازمان	
۱	انتقال فرهنگ شایستگی و پیشرفت به نیروها	
۱	هموار کردن مسیر کارراهه شغلی نیروها توسط فرماندهان	
۱	رعایت عدالت در انتصابات در سازمان توسط فرماندهان	
۱	در نظر گرفتن موفقیت شغلی نیروها توسط فرماندهان	
۱	کنار گذاشتن سیاست‌بازی و برخورد واقع‌بینانه با نیروها توسط فرماندهان	
۱	سنجش عملکرد نیروها بر اساس کارراهه شغلی ترسیم شده	
۱	به حداقل رساندن سلیقه در تصمیم‌گیری‌ها توسط فرماندهان	
۱	تأیید دادن نمره ارزشیابی نیروها در ارتقای آن‌ها در سازمان	
۱	اعتقاد به فهم بیشتر نیروها نسبت به فرماندهان در برخی از موضوعات	
۱	ایجاد اصلاحات ساختاری در بازبینی‌های انتخاب فرماندهان و مدیران	
۱	توجه فرماندهان به توانایی‌های جسمی، علمی، روحی و روانی نیروها	
۱	وجود مشاوران زبده و ستاد قوی به منظور کمک به فرماندهان در سازماندهی	
۱	ارزیابی فرماندهان قبل از انتصاب آن‌ها در سازمان	
۱	در نظر گرفتن ارزش‌ها در ارزیابی و انتصاب نیروها توسط فرماندهان	
۱	ایجاد امکان عدل و انصاف فرماندهان نسبت به نیروها	
۸	پیگیری و پرداخت حقوق و مزایای نیروها به‌طور کامل قبل از پیگیری‌شان	
۴	فراهم نمودن سازوکار منطقی نظام پاداش و جبران خدمت متناسب با عملکرد	
۲	ایجاد اصلاحات ساختاری در سیستم حقوق و مزایای نیروها و ارتقاء آن	
۲	توجه فرماندهان به فعالیت‌های حساس نیروها و در نظر گرفتن امتیازات متناسب	
۱	پرداخت حقوق و دستمزد نیروها منطبق بر عدالت توسط فرماندهان	
۱	پیگیری و پرداخت حقوق مادی و معنوی نیروها توسط فرماندهان	
۱	ایجاد اطمینان خاطر در نیروها مبنی بر پرداخت حق و حقوق کامل‌شان	
۱	اقتناع کردن نیروها مبنی بر جبران حق و حقوق آن‌ها علی‌رغم نبود اضافه کاری	
۱	شفاف سازی پرداخت‌ها به نیروها در سازمان توسط فرماندهان	
۱	توجه به انتظارات نیروها در خصوص حقوق و مزایایی تجسم شده در بدو ورود	
۳	تشویق و تنبیه عادلانه و به‌موقع و رعایت تعادل در تشویق و تنبیه در سازمان	
۲	امکان تشویق خارج از چارچوب بوروکراتیک در راستای پیشبرد اهداف سازمان	
۱	رعایت عدالت در تشویق و تنبیه نیروها توسط فرماندهان	
۱	به حداقل رساندن تنبیه نیروها	
۱	برخورد متناسب با تخلفات نیروها	
		عدالت در پرداخت‌ها
		انضباطی کارآمد سیستم

شناسایی عوامل تقویت قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی / ۱۳۱

۱	تنبیه نیروهای متخلف با دلسوزی توسط فرماندهان	قانون‌مداری و ولایت‌پذیری فرماندهان
۱	تشویق نیروهای متخلف با هدف تغییر رفتار و هدایت آن‌ها توسط فرماندهان	
۱	جدا نمودن نیروهایی که حالات رفتاری غیرعادی دارند از سایر نیروها	
۱	تشویق کارکنان به منظور فراهم نمودن سیر پیشرفت شغلی	
۳	شفاف‌سازی و رعایت اصل شفافیت در امور توسط فرماندهان در سازمان	
۲	ترویج فرهنگ رعایت قوانین و مقررات با گوشزدکردن وظایف اخلاقی نیروها	
۲	وجود انضباط ظاهری و معنوی در فرماندهان در سازمان	
۲	قابل‌اجرا بودن دستورالعمل‌ها و تصمیمات فرماندهان	
۲	ایجاد اقتدار و نظم در فعالیت‌ها به منظور کاهش شبهات و دغدغه ذهنی افراد	
۲	توجه نیروها در مورد رعایت قوانین و آگاهی دادن در مورد عواقب عدم رعایت آن	
۲	ارائه آموزش‌های لازم به نیروها در حوزه قوانین و رعایت آداب و احترامات	
۱	پرهیز از حاکم نمودن رابطه بجای ضابطه در سازمان توسط فرماندهان	
۱	در نظر گرفتن سلسله‌مراتب قبل از صدور فرمان برای نیروها توسط فرماندهان	
۱	تدوین و تقویت ابلاغیاتی که در راستای قوانین باشد	
۱	ولایت‌مدار و وظیفه‌شناس بودن فرماندهان	
۱	مشخص کردن اختیارات و حیطه مسئولیتی قبل از ایجاد انتظار برای نیروها	
۱	ایجاد امکان حاکمیت آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها در سازمان توسط فرماندهان	
۱	واقف بودن فرماندهان به وظایف خود و عمل در چارچوب قوانین	
۱	بیان منطقی دستورالعمل‌ها برای نیروها توسط فرماندهان	
۱	تهیه قواعد بیان‌کننده مصادیقی از مفاهیم انتزاعی مثل اعتماد در قراردادها	
۱	مطابقت رفتار مدیران و فرماندهان با قوانین و دستورالعمل‌ها	
۱	بروزرسانی آیین‌نامه‌ها در سازمان توسط فرماندهان	
۱	پایه‌سازی دستورالعمل‌ها با توجه به آموزه‌های ذهنی و عقیدتی برای رعایت آن‌ها	
۱	نهادینه کردن دستورات در سازمان با بوجود آوردن اجماع در سازمان	
۱	حاکم کردن روح معنویت بر دستورات خود در سازمان توسط فرماندهان	
۱	بصیرت‌افزایی در خانواده نیروها به منظور الزام رعایت شئون مورد انتظار	
۱	جوباشدن علت عدم انجام کارها از نیروها و عدم سخت‌گیری بی‌مورد	
۵	نظرخواهی، مشورت‌گرفتن و مشارکت دادن نیروها به منظور اتخاذ تدابیر صحیح	مثبت فرماندهان نگرش و تفکر
۴	معقول بودن انتظارات فرماندهان با توجه به واقعیت‌های سازمانی و ظرفیت نیروها	
۳	ایجاد فضای صمیمیت، تفاهم و همدلی بین نیروها در سازمان توسط فرماندهان	
۳	ایجاد امکان حمایت خانواده نیروها از آن‌ها و اهداف و سیاست‌های سازمان	
۳	ایجاد آرامش روانی برای نیروها در سازمان	
۳	وجود نگرش تحولی فرماندهان در سازمان به منظور ایجاد علاقمندی در نیروها	

مدل سازی تأثیر کارکنان دشوار بر عملکرد فرماندهان کلانتری و پاسگاه‌های ... / ۱۳۲

۲	مشخص نمودن انتظارات و خواسته‌ها از نیروها به منظور افزایش اثربخشی آن‌ها		
۲	ارتباطات برون سازمانی و برقراری حس تعامل با نیروها فراتر از چارچوب رسمی		
۲	اثبات حقانیت سازمان و تبیین فرهنگ و ارزش‌های سازمان برای نیروها		
۲	شناخت کافی فرماندهان از اهداف سازمان و یادآوری مداوم اهداف سازمانی		
۱	دادن احساس امنیت به نیروها در شرایط سخت توسط فرماندهان		
۱	از بین بردن بداخلاقی‌ها در بین نیروها در سازمان توسط فرماندهان		
۱	ایجاد علاقه به شغل در نیروها با فراهم نمودن امکانات مورد نیازشان		
۱	ایجاد فضای رقابتی در سازمان توسط فرماندهان		
۱	هدایت سازمان بر اساس ارزش‌های اخلاق و معنویت		
۱	درک نیروها بابت تاخیر در انجام کارها به موجب فقدان امکانات		
۱	ایجاد تعهد دوطرفه بین نیروها و فرماندهان در سازمان		
۱	ایجاد بستری برای فهم مشترک نیروها توسط فرماندهان		
۱	شناخت صحیح فرماندهان از ادراک و ذهنیت نیروها برای تحقق اهداف		
۱	تقویت تفکر پیش‌روندگی و پیش‌برندگی در نیروها در عرصه خدمت به کشور		
۱	تقویت تفکر نهادی بجای تفکر سازمانی در نیروها توسط فرماندهان		
۱	امیدواری فرماندهان به آینده و رشد سازمان		
۱	انتشار هنرمندانه و جذاب دستاوردهای سازمان توسط فرماندهان		
۶	بهینه‌سازی، خوشایندسازی و شاداب‌سازی محیط کار و آسایشگاه نیروها		بهبود شرایط محیطی
۳	فراهم نمودن فضای مساعد در سازمان برای تقویت روحیه و انگیزه نیروها		
۳	ایجاد فضای معنوی و افزایش امید و شور و نشاط در سازمان توسط فرماندهان		
۲	ایجاد امکان رعایت ملاحظات در راستای افزایش ایمنی در شغل‌های نظامی		
۱	ایجاد امکان بازدید و آشنایی خانواده کارکنان با محیط کارشان		
۱	فضاسازی محیط سازمان به گونه‌ای که در شأن نیروها باشد		
۱	توجه به شرایط محیطی محل کار نیروها (سرمایش و گرمایش)		
۱	ارتقاء تجهیزات نظامی برای تسهیل کاربری و ایمنی نیروها		
۱	به‌روزرسانی و تجهیز زیرساخت‌های آموزشی در سازمان		
۱	فراهم کردن تجهیزات و زیرساخت‌های لازم برای نیروها جهت انجام ماموریت‌ها		
۱۲	حفظ کرامت انسانی و احترام گذاشتن به شخصیت نیروها توسط فرماندهان	رعایت کرامت انسانی نیروها	
۵	نگاه و رفتار پدران فرماندهان نسبت به نیروها		
۴	توجه ویژه به نیروها به عنوان سرمایه اصلی سازمان در فرایندهای روان‌شناختی		
۴	رعایت احترام و حفظ شأن‌شغلی و اجتماعی نیروها توسط فرماندهان		
۳	برگزاری همایش برای خانواده کارکنان و وابستگان و تکریم آن‌ها		
۳	قدردانی از نیروها توسط فرماندهان و مدیران		
۲	ایجاد و حفظ ارتباط صمیمی و معنوی فرماندهان با نیروها		

شناسایی عوامل تقویت قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی / ۱۳۳

۲	داشتن نگاه مثبت به نیروها توسط فرماندهان و موثر بودنشان در نگرش سازمان
۱	نداشتن نگاه‌ابزاری به نیروها توسط فرماندهان
۱	پرهیز از توهین به نیروها در سازمان توسط فرماندهان
۱	توجه فرماندهان به نیروها بر اساس نگرش خداپاوری
۱	هم‌دردی فرماندهان با نیروها در سازمان
۱	در نظر گرفتن ویژگی‌های جسمی و روحی نیروها در تصمیم‌گیری‌ها

انتظارات کارکنان از منظر اقتصادی مانند تامین رفاه فردی و خانوادگی‌شان و همچنین عدالت در پرداخت‌ها به آنان و همچنین از منظر عاطفی مثل رعایت کرامت آنان در کنار انتظاراتی که از فرماندهان به‌عنوان نمایندگان سازمان در خصوص شایسته‌سالاری و شایستگی‌ها و تفکر اعتقادی آن‌ها دارند اگر پاسخ داده شود منجر به رفتارهای ارزش آفرین در سازمان و موجب احساس ارزشمند بودن کارکنان در سازمان می‌شود.

جدول (۵): مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

تکرار	پایه	سازمان دهنده	فراگیر
۵	آمدگی روحی، روانی و جسمانی توامان نیروها در سازمان برای انجام ماموریت‌ها	شایستگی و توسعه‌طلبی نیروها	انتظارات سازمان
۳	وجود خلاقیت، ابداع و نوآوری و ایده‌های نو در نیروها		
۳	وجود تخصص، تبحر و دانش در نیروها و به‌روزنگه‌داشتن آن در سازمان		
۲	رشد و ارتقاء یافتن نیروها در شغل خود در سازمان		
۲	ریسک‌پذیری و خطرپذیری نیروها در سازمان		
۲	حمیت‌قسمتی نیروها در سازمان		
۲	فراگیری آموزش‌ها با کیفیت عالی به‌منظور کسب بهترین عملکرد		
۱	وجود امید در نیروها به آینده سازمان و تمایل به رشد و ارتقاء شغلی خود		
۱	آشنایی نیروها به وظایف خود و داشتن آگاهی از انتظارات روان‌شناختی سازمان		
۱	به‌کارگیری صحیح منابع در اختیار توسط نیروها		
۱	به‌کارگیری مناسب آموزش‌های فراگرفته شده		
۱	سازگاری نیروها با شرایط، تطابق با محیط و کسب رضایت سلسله مراتب		
۱	مهارت و توانایی انجام وظایف چندین پست در سازمان		
۱	ملموس بودن پیشرفت شغلی برای نیروها در سازمان		
۱	جوشش علم و معرفت از عمق وجود نیروها در سازمان		
۱	وجود روحیه کار تیمی در نیروها در سازمان		
۷	رعایت احترام معنوی، درونی و قلبی نیروها نسبت به فرماندهان	تقویت قانون و ولایت- پذیری	
۶	اطاعت‌پذیری و گوش‌به‌فرمان بودن نیروها از فرماندهان در سازمان		
۵	وجود نظم و انضباط در نیروها در سازمان		

مدل سازی تأثیر کارکنان دشوار بر عملکرد فرماندهان کلانتری و پاسگاه‌های ... / ۱۳۴

۴	عمل به قوانین و دستورالعمل‌ها و انجام وظایف محوله توسط نیروها به‌نحو احسن		
۲	ولایت‌پذیری نیروها در اطاعت از فرماندهان و مدیران		
۱	اعتماد نیروها به فرماندهان در سازمان		
۱	ایجاد رابطه قلبی نیروها با فرماندهان با شناخت صحیح آن‌ها		
۱	ملزم بودن نیروها به رعایت سلسله مراتب و اجرای سریع فرامین در سازمان		
۱	نهادینه شدن نظم باطنی در نیروها		
۱	عدم مقاومت در برابر تغییر در نیروها		
۱	رعایت دقیق مقررات عمومی و انضباط و دستورالعمل‌ها		
۱	ایمان نیروها به سلسله مراتب سازمان به خاطر وجود معنویت در آن‌ها		
۱۳	وجود ایمان و اعتقاد به خدا در نیروها و در نظر گرفتن رضای خدا در انجام کارها		وجود فضای اعتقادی بین نیروها
۷	وجود معنویت در نیروها در سازمان		
۳	اعتقاد به ایثار و گذشت در نیروها در سازمان		
۳	درک و شناخت صحیح نیروها از فرماندهان		
۲	انگیزه داشتن نیروها در سازمان و همراه کردن سایر نیروها با خود		
۲	اعتقاد به اهمیت تعاون و همکاری نیروها با فرماندهان		
۲	اعتقاد به وجدان کاری در نیروها		
۲	باور نیروها به شایستگی و عدم خودخواهی فرماندهان در حل مشکلات		
۱	خودباوری نیروها در سازمان		
۱	وجود تفکر عمیق در نیروها نسبت به آنچه که انجام می‌دهند		
۱	وجود احساس مثبت در نیروها نسبت به شایسته بودن فرماندهان		
۱	وجود اعتقاد به امدادهای غیبی در نیروها به منظور تکلیف‌گرا بودن		
۱	وجود فرهنگ عاشورایی در نیروها در سازمان		
۱	فداکردن جان خود در راه آرمان‌ها و ارزش‌های سازمان توسط نیروها		
۱	اجرای ماموریت‌های محوله توسط نیروها در سازمان فی سبیل الله		
۱	مثبت‌اندیشی نیروها در سازمان		
۱	قبول داشتن اصل ولایت فقیه		
۱	شناخت ارکان و روابط نظام جمهوری اسلامی		
۱	قبول داشتن نظام جمهوری اسلامی و شرکت در انتخابات		
۱	معرفت نیروها به اهل‌بیت(ع)		
۱	عدم توجه نیروها به مادیات در سازمان		
۱	فرماندهان را محرم راز دانستن		
۱	روحیه شهادت‌طلبی نیروها در سازمان		
۱	خیرخواهی نیروها برای فرماندهان و مدیران		
۱	اعتقاد نیروها به از خودگذشتگی در سازمان		
۱	مسئولیت‌پذیری نیروها در سازمان		

شناسایی عوامل تقویت قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی / ۱۳۵

۱	نهادینه‌شدن آموزه‌های معنوی به نحو احسن در نیروها	
۶	تخلیق نیروها به اخلاق و رفتار اسلامی و رعایت احترام در برخورد با فرماندهان	رعایت اصول اخلاقی
۶	عمل به احکام، آداب اسلامی و تکالیف عبادی توسط نیروها	
۴	رعایت مسائل شرعی و اخلاقی و شئونات در سازمان توسط نیروها	
۲	داشتن انتظارات معقول نیروها از فرماندهان و مدیران	
۲	وجود و بروز دادن شجاعت توسط نیروها با توجه به ایدئولوژی‌شان در سازمان	
۱	انجام امر به معروف و نهی از منکر توسط نیروها در سازمان	
۱	رعایت حفاظت اطلاعات در سازمان توسط نیروها	
۱	درپیش‌نگرفتن مدیریت برداشت توسط نیروها در سازمان	
۱	انجام وظایف توسط نیروها با توجه به اصول شرعی، درغیاب کنترل و نظارت	
۱	عملکرد نیروها بر اساس اعتقادات و ایدئولوژی و اهداف نظام	
۱	حضور نیروها در صحنه‌های فراتراز نیاز محیط سازمان	
۱	انجام خدمت صادقانه در طول خدمت در سازمان توسط نیروها	
۱	الگوگیری از زبردست در مادیات و از بالادست در علم و دانش	
۱	داوطلب‌شدن نیروها برای انجام انواع ماموریت‌ها در سازمان	
۱	الگوگیری نیروها از رهبران الهی و مذهبی و شهدا در سازمان	
۱	رعایت انجام واجبات و ترک محرمان در سازمان توسط نیروها	
۱	بروزیافتن از خودگذشتگی نیروها با توجه به مفاهیم آیات و روایات	
۱	تفکیک کردن دلخوری‌های شخصی از سرنوشت سازمان توسط نیروها	
۱	شباهت اخلاق و رفتار نیروها به اخلاق و رفتار علما	
۱	رعایت حقوق سایر کارکنان توسط نیروها	
۶	متعهدبودن نیروها به اهداف و آرمان‌های سازمان	نیروها تعهد و وفاداری
۳	وجود تعهد نسبت به حفظ و نگهداری تجهیزات و بیت‌المال	
۳	وجود تعهد فراتر از چارچوب سازمانی در نیروها در سازمان	
۲	پایبندی نیروها به تعهدات اخلاقی در سازمان	
۲	فداکاری و وفاداری نیروها تا پای جان در سازمان	
۱	وجود تعلق خاطر نسبت به سازمان در نیروها	
۳	توجه و مساعدت عاقلانه در پیشبرد اهداف سازمان توسط نیروها	تکرین مثبت سازمان به سازمان
۲	ارزش قائل‌شدن نیروها برای سازمان و اهمیت به ارتقاء سازمان	
۱	تعلق خاطر نیروها به شغل نظامی‌گری در سازمان	
۱	تقید روحی و ذهنی کارکنان به اهداف سازمان و تسریع در تحقق آن	
۱	هم‌پیمان بودن نیروها با فرماندهان در تحقق اهداف سازمان	
۱	پیگیری جدی نیروها برای حل مسائل سازمان	
۱	همسوسبودن و وجود اشتراکات فرهنگی نیروها با ارزش‌های سازمان	

۱	در نظر گرفتن منافع سازمان توسط نیروها	عملکرد مناسب نیروها
۱	وجود نگرش مثبت در نیروها نسبت به سازمان	
۱	شناخت نیروها از سازمان و جامعیت‌پذیری قبل از ورود به سازمان	
۱	جامه‌عمل‌پوشاندن به انتظارات روان‌شناختی سازمان برای پیشرفت نیروها	
۷	انجام ماموریت‌های واگذاری به نحو احسن توسط نیروها	
۳	جهادی‌عمل‌کردن و انجام وظایف فراترازتوان در سازمان توسط نیروها	
۲	اجرای ماموریت‌ها با دلگرمی و علاقه توسط نیروها	
۱	وقت‌نشناسی نیروها در انجام ماموریت‌ها در سازمان	
۱	عملکرد مثبت نیروها و عدم اختلال و کارشکنی در امور سازمان	
۱	عمل فراتر از چارچوب دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌ها توسط نیروها	
۱	جدیت و تلاش نیروها در انجام امور	
۱	انجام ماموریت‌ها توسط نیروها با روحیه بالا در شرایط سخت	
۱	اجرای ماموریت‌های واگذاری توسط نیروها طبق نظر فرماندهان	
۱	انجام کامل وظایف و اختیارات واگذار شده توسط نیروها	
۱	پاسخگوبودن نیروها در قبال اختیارات واگذار شده به آنان در سازمان	

بهره‌گیری صحیح سازمان از سرمایه‌های انسانی خود در چارچوب انتظاراتی در مقام عمل مانند عملکرد مناسب و ولایت‌پذیری، قانون‌مداری و رعایت اصول اخلاقی بوده و کارکنان با داشتن تعهد، وفاداری و نگرش مثبت به سازمان در کنار وجود فضای اعتقادی و اکننش‌هایی را در ابعاد عملکردی و ذهنی بروز داده که منجر به محقق شدن اهداف سازمانی می‌شود.

**شبکه مضامین:** در این مرحله با کدهای تفسیری بدست آمده در مرحله قبل با توجه به

ادبیات موضوع و حساسیت نظری مضامین فراگیر شبکه‌ی مضامین ترسیم شد.

مضامین سازمان‌دهنده در بعد انتظارات فرد شامل «تقویت زمینه رشد و تعالی نیروها»، «تفکر اعتقادی فرماندهان»، «رعایت اصول فرماندهی و مدیریت»، «شایستگی‌ها و قابلیت‌های فرماندهان»، «تامین 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» بوده که در مضامین پایه فراهم نمودن زمینه رشد و ارتقاء شغلی نیروها در سازمان توسط فرماندهان و توجه و رسیدگی و تامین رفاه نیروها توسط فرماندهان در سازمان دارای بیشترین تکرار بوده و همچنین مضامین سازمان‌دهنده در بعد انتظارات سازمان شامل «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»، «عملکرد مناسب نیروها» بوده که در مضامین پایه وجود ایمان به خدا و در نظر گرفتن رضای خدا در انجام کارها دارای بیشترین تکرار بوده است.



شکل ۱: شبکه مضامین (نویسندگان، ۱۴۰۲)

## بحث و نتیجه‌گیری

درک قراردادهای روان‌شناختی در عرصه مدیریت سازمان‌ها، نقش مهمی در هدایت و جهت‌دهی اقدامات و سیاست‌های منابع انسانی در سازمان دارد و ابزاری مناسب برای فهم و رصد تحولات، تعاملات میان فرد و سازمان و پیش‌بینی رفتار افراد در این تحولات است. در واقع شناخت این قراردادها و در پی آن اقدامات سازمانی به منظور بهبود چارچوب تعامل فرد و سازمان نقشی کلیدی در بهره‌گیری صحیح از منابع انسانی آن‌ها دارند، از طرفی ایده اصلی سازمان‌ها در عصر حاضر ایجاد سازمانی است که به جای تکیه بر نظارت و کنترل، بر پایه مشارکت، تعهد و توانمندسازی نیروها بنا شود و این امر با تقویت قراردادهای روان‌شناختی ممکن خواهد شد. نوع قراردادهای روان‌شناختی و الگویی که میان افراد و سازمان‌ها ایجاد می‌نماید و نیز

شکست و یا تغییر در آن قراردادهای، چه در سطح تحلیل خرد و چه کلان‌سازمانی، اثراتی در رفتارها و نگرش افراد دارد. اجرای قرارداد روان‌شناختی موجب احساس ارزشمندبودن و منجر به زایش اعتماد و ستاده‌های کاری مثبت برای نیروها و سازمان می‌شود. نقش قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی از اهمیت دوچندانی برخوردار است. افزایش عملکرد سازمانی نیروها در سازمان‌های نظامی و مشارکت آنان، به تحقق این قراردادهای فی‌مابین آنان و سازمان بستگی دارد و رضایت از این قراردادهای می‌تواند بر روی نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در سازمان‌های نظامی اثرات مثبتی داشته و سازمان را در مسیر نیل به اهداف خود توانمند سازد.

نتایج تحقیق نشان داد در مجموع مضامین سازمان‌دهنده «تأمین رفاه فردی و خانوادگی نیروها»، «تقویت زمینه رشد و تعالی نیروها»، «تفکر اعتقادی فرماندهان»، «شایستگی‌ها و قابلیت‌های فرماندهان»، «شایسته‌سالاری در سازمان»، «عدالت در پرداخت‌ها»، «رعایت کرامت انسانی نیروها» و «وجود فضای اعتقادی بین نیروها» در مضامین پایه فراهم نمودن زمینه رشد و ارتقای شغلی نیروها در سازمان توسط فرماندهان، توجه و رسیدگی و تأمین رفاه نیروها توسط 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، اهمیت دادن به نیروها و دیده‌شدن تلاش و کوشش نیروها توسط 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 توسط نیروها دارای بیشترین تکرار بوده که بیانگر اهمیت توجه فرماندهان به وضعیت نیروها در ابعاد مختلف، رفتار و عملکرد فرماندهان و معنویت در تقویت قراردادهای روان‌شناختی است.

با بررسی پژوهش‌های صورت‌گرفته، نوید و همکاران (۲۰۲۱) با عنوان منحصربه‌فرد بودن یک موقعیت نظامی بر تعهد سازمانی و وفاداری به‌عنوان نقطه عطف این قراردادهای 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 به‌عنوان عوامل تقویت‌کننده این قراردادهای 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 قراردادهای در کنار اذعان به نقش محرک‌های اقتصادی در مضامین تأمین رفاه فردی و خانوادگی، به مضامین

دیگری چون رعایت کرامت انسانی نیروها و همچنین اصول اخلاقی نیز پرداخته است. توماس و اندرسون (۱۹۹۸) به نقش دانش اجتماعی شدن در تحقق قراردادهای روان‌شناختی 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 پرداخته است. رجبی پورمیبیدی و همکاران (۱۴۰۱) عنوان نمودند که تمرکز قراردادهای روان‌شناختی بر بعد غیر اقتصادی و عاطفی، تعامل کارفرما و کارمند است که با مضمون رعایت اصول اخلاقی و رعایت کرامت انسانی نیروها همخوانی داشته ضمن اینکه این پژوهش با پرداختن به وجود فضای اعتقادی بین نیروها و تفکر اعتقادی فرماندهان در کنار رعایت اصول اخلاقی و مدیریتی بر اهمیت ابعاد غیر اقتصادی تأکید کرده است. 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 ولایت-پذیری نیروها و فرماندهان نیز پرداخته و به تعهد و وفاداری نیروها به عنوان رفتار کلیدی در تقویت قراردادهای روان‌شناختی پرداخته است. شورورزی و همکاران (۱۳۹۳) در بررسی عوامل اثر گذار بر قراردادهای روان‌شناختی و پیامدهای آن به نقش حمایت سازمانی، تعهد و رضایت شغلی، انگیزه کاری و جان‌نشین‌پروری پرداخته‌اند که با مضمون تعهد و وفاداری نیروها، نگرش و تفکر مثبت فرماندهان همخوانی داشته و بر اساس نتایج پژوهش تقویت زمینه رشد و تعالی و توسعه طلبی نیروها همراه با شایسته‌سالاری در سازمان تقویت‌کننده قراردادهای می‌باشند.

#### پیشنهادهای:

- شناسایی عوامل نقض قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی کشور به روش کیفی
- ارزیابی عوامل شناسایی شده در جهت افزایش رضایت نیروها و ارتقاء عملکرد و بهره‌وری آنان و اتخاذ راهکارهای عملی توسط سلسله مراتب برای تقویت این قراردادهای با تأکید بر این عوامل
- برگزاری کارگاه به منظور ارتقاء اخلاق و معنویت با توجه به نقش آن در تقویت این قراردادهای.

## فهرست منابع

- پارسایی، سعید. (۱۳۹۲). عوامل محتوایی مؤثر در بهینه‌سازی سازمان‌های نظامی. تهران: فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال نهم
- جوادیان، زهرا؛ گل پرور، محسن؛ بلالی، سمیه. (۱۳۹۰). رابطه قرارداد روانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی با رفتارهای غیراخلاقی با توجه به نقش تعدیل‌کننده فرصت اعتراض به بی‌عدالتی: رویکرد تخلیه فشار. فصلنامه روانشناسی اجتماعی (یافته‌های نو در روانشناسی)، ۵: ص ۷-۱۹
- چیت‌سازیان، علیرضا؛ بادپر، هدی؛ قاسمی، زینب. (۱۳۹۳). بررسی اثر رضایت از قراردادهای روان‌شناختی بر ابعاد نگرشی و رفتاری. تهران: فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دانشگاه علامه.
- حنفی، علی؛ خوشحال دستجردی، جواد (۱۳۹۳) ارزیابی و پهنه‌بندی تقویم اقلیم نظامی مناطق مرزی هم‌جوار با کشور عراق، فصلنامه مدیریت نظامی، ۴ (۵۴)، ۱۵۵-۱۷۸.
- رجبی پورمیددی، علیرضا؛ ارجمندی، حسین؛ افشارزاده، نیلوفر. (۱۴۰۱). تأثیر ابعاد سرمایه‌روان‌شناختی مثبت بر رفتارهای شهروندی‌سازمانی کارکنان: میانجی‌گری قراردادهای روان‌شناختی. اصفهان: فصلنامه علمی پژوهشی دانش‌وپژوهش در روان‌شناسی کاربردی، دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ فقیهی پور، جواد. (۱۳۹۵). قرارداد روان‌شناختی در مدیریت منابع انسانی، چاپ اول، تهران: انتشارات دارالفنون.
- شورورزی، الهه؛ طیبی، طلیعه؛ جعفری، سحر؛ محمودی‌نسب، سحر. (۱۳۹۳). مروری بر قراردادهای روان‌شناختی، بررسی عوامل اثرگذار بر آن‌ها و پیامدهای حاصل از آن‌ها. شیراز، نخستین کنفرانس آینده پژوهی، مدیریت و توسعه
- شیخ شاهرخ، مهران؛ حقیقتیان، منصور؛ نجفی، خسرو. (۱۳۹۳). نقش عوامل شغلی مؤثر بر سلامت-روان کارکنان نیروی انتظامی. فصلنامه علمی- تخصصی دانش انتظامی چهارم‌حال و بختیاری، سال ۶، شماره ۲: ص ۱۰۳-۱۱۲.
- عرب کلمری، محبوبه. (۱۳۹۰). الگویی برای ارتقای موفقیت کاراها 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.
- مرتضوی، سعید؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ رضائیان، علی؛ چیت‌سازیان، علیرضا (۱۳۹۲). شناخت محتوای قرارداد روان‌شناختی در اعضای هیئت‌علمی (مورد مطالعه دانشگاه فردوسی مشهد). فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی
- 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، سیدمحمد؛ غلامزاده، حجت. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین تعهدسازمانی 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؛ شریفی‌راد، 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)، ۱۶۹-۱۹۷.
- Cavanaugh, Marcie A; Noe, Raymond A. ۱۹۹۹. "Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract". *Journal of Organizational Behavior*; Vol. ۲۰, pp. ۳۲۳-۳۴۰.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (۲۰۰۰). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, ۳۷, ۹۰۳-۹۳۰.
- Coyle-Shapiro, J.A-M. (۲۰۰۲). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, ۲۳, ۹۲۷-۹۴۶.
- Coyle-Shapiro, J.A-M., & Kessler, I. (۲۰۰۳). The employment relationship in the U.K. public sector: A psychological contract perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, ۱۳(۲), ۲۱۳-۲۳۰.
- Cullinane, N & Dundon, T. (۲۰۰۶). the psychological contract: a critical review. *International Journal of Management Reviews*. Vol. ۸, Iss. ۲, ۲۰۰۶. Pp. ۱۱۳-۱۲۹. Blackwell Publishing Ltd.
- Herrbach, O., (۲۰۰۱). Audit quality, auditor behavior and the psychological contract, *The European Accounting Review*, Vol. ۱۰(۴), pp. ۷۸۷-۸۰۲.
- Herriot, Peter. (۱۹۹۲). *The Career Management Challenge: Balancing individual and organisational needs*. London, SAGE.
- Hofstetter, P. (۲۰۱۶), *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. (۲۰۰۵), Mental illness and/ or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. ۷۳ No. ۳, pp. ۵۳۹-۴۸.
- MacNeil, LR. (۱۹۸۵). Relational contract: What we do and do not know: *Wisconsin Law Review*, ۴۸۳-۵۲۵.
- Naweed, A. Hodgkinson, L. Matthews, R W. (۲۰۲۱). 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 ۲۷, Issue ۵, September ۲۰۲۱, pp. ۸۸۶-۹۱۰.
- Parzefall, M & Hakanen, J. (۲۰۱۰). "Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties". *Journal of Managerial Psychology*, Vol ۲۵, no ۱. pp ۴:۲۱.

- Rousseau, D.M.(۱۹۸۹)New hire perceptions of their own and their employer,s obligations: A study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behavior*, vol.۱۱,pp.۳۸۹-۴۰۰
- Rousseau, D. M. (۱۹۹۰). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, ۱۱(۵), ۳۸۹-۴۰۰. doi: ۱۰,۱۰۰۲/job.۴۰۳۰۱۱۰۵۰۶.
- Rousseau, D.M., & McLean Parks, J. (۱۹۹۳). The contracts of individuals and organizations. In Cummings, L.L., & Staw, B.M. (eds.). *Research in organizational behaviour*. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Rousseau D.M.(۱۹۹۵)Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. Newbury Park: Sage Publications.
- Rousseau, D.M. (۲۰۰۱). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, ۷۴: ۵۱۱-۵۴۱.
- Robinson,S.L, Kraatz, M.S,&Rousseau, D.M(۱۹۹۴)Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, Vol.۳۷(۱)pp.۱۳۷-۱۵۲
- Suazo, Mark M.(۲۰۰۹).“The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors”. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. ۲۴ No. ۲. pp. ۱۳۶-۱۶۰.
- Thomas , Helena D. C. and Anderson, Neil, (۱۹۹۸). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization:a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*
- Van de Ven, C. ۲۰۰۴. Chapter ۳E – The Psychological Contract: A Big Deal! Behavioural Sciences Service Centre, Ministry of Defence, The Hague, NLD,
- Wilkens, U. & Nermerich, D.(۲۰۱۱). “Love it, change it, or leave it”- Understanding Highly-skilled Flexible Workers' Job Satisfaction from a Psychological Contract Perspective”. *Management Revue*, vol۲۲, ۶۵-۸۲.