

فصلنامه پژوهش‌های دانش انتظامی، سال بیست‌وهفتم، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۴

صص ۹۱-۱۱۹

## طراحی مدل قرارداد روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی و انتظامی<sup>۱</sup>

مهربان هادی پیکانی<sup>۲</sup>، مجید استادی<sup>۳</sup>، سحر فائق<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۴

### چکیده

**زمینه و هدف:** قرارداد روان‌شناختی به‌عنوان مجموعه‌ای از انتظارات نانوشته میان کارکنان و سازمان، نقش اساسی در شکل‌گیری اعتماد، تعهد و انگیزش دارد. در مدیریت انتظامی، فهم و طراحی این قرارداد می‌تواند بر انضباط، عملکرد و تعامل موثر نیروها با سازمان اثرگذار باشد. هدف این پژوهش طراحی مدل قرارداد روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی و انتظامی بود.

**روش:** این پژوهش به‌صورت آمیخته (کمی - کیفی) با هدف توسعه‌ای و کاربردی انجام شد. در بخش کیفی، با روش تحلیل مضمون و کدگذاری سه‌مرحله‌ای، ۲۱ فرمانده و مدیر با سابقه و آشنا به انتظارات سازمان از سطوح فرماندهی و مدیریت میانی تا عالی و مدیران منابع انسانی سازمان‌های نظامی و انتظامی شامل فراجا، ارتش، سپاه و ودجا، به‌صورت هدفمند برای مصاحبه انتخاب شدند. اعتبار داده‌های کیفی با ضریب هولستی (۰.۹۲)، گزارش شد. نمونه‌گیری کمی به صورت طبقه‌ای انجام شد و از افراد در دسترس هر طبقه، ۴۰۰ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد و مدل نهایی با معادلات ساختاری تحلیل گردید. در بخش کیفی، اعتبار‌پذیری و اطمینان‌پذیری داده‌ها سنجیده شد و نتایج با ضریب هولستی (۰.۹۲)، گزارش شد و روایی بخش کمی با ضریب لاوشه (۰.۶۲)، و پایایی آن با آلفای کرونباخ (۰.۷)، تأیید شد.

**یافته‌ها:** در تحلیل کیفی، ۱۲۶۴ مضمون پایه، ۵۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر شناسایی شد. مضامین فراگیر انتظارات فرد، انتظارات سازمان، پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی بود و از جمله مضامین سازمان‌دهنده متمایز این مدل می‌توان به تفکر اعتقادی معنوی، ولایت‌پذیری، رعایت اصول اخلاقی و روحیه و تعالی کارکنان اشاره کرد. در بخش کمی، بارهای عاملی همه مؤلفه‌ها بیش از (۰.۳)، بود و اعتبار مدل تأیید شد.

**نتیجه‌گیری:** مدل نهایی ارائه شده نمای جامع از مولفه‌های مؤثر بر قرارداد روان‌شناختی در سازمان‌های انتظامی فراهم کرد و نشان داد که مولفه‌های فرهنگی و معنوی، به‌ویژه باورها و ارزش‌های مشترک، نقش تعیین‌کننده‌ای در تقویت اعتماد و انگیزش نیروها دارند. این یافته‌ها می‌توانند به بازنگری سیاست‌ها، بهینه‌سازی مدیریت منابع انسانی و ارتقای کارایی سازمان کمک کنند و مسیر پژوهش‌های آینده در بررسی اثرات بلندمدت این مولفه‌ها و تعامل آن‌ها با سایر عوامل سازمانی و محیطی را هموار سازند.

**کلیدواژه‌ها:** مدل، قرارداد، روان‌شناختی، سازمان نظامی، انتظامی

۱. مقاله برگرفته از پژوهش مستقل.

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

m.peykani@khuif.ac.ir

۳. دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان

(خوراسگان)، ایران. (نویسنده مسؤل)، رایانامه: majid63mo@gmail.com

۴. استادیار گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان (خوراسگان)، ایران. رایانامه:

s.faeghi@khuif.ac.ir

## مقدمه

اگرچه قرارداد رسمی نقطه آغازین ارتباط میان فرد و سازمان به‌شمار می‌رود، اما تعاملات و همکاری‌های افراد در چارچوب سازمان به قرارداد رسمی محدود نمی‌شود، بلکه آنچه این الگوی ساختاری و تعهدات طرفینی را تعیین می‌کند، ورای قرارداد رسمی است و می‌توان آن را در چارچوب‌های تعاملی روان‌شناختی پیگیری نمود. این چارچوب تعاملی برای تبیین سازوکارهای مواجهه 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 (روسو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰).

بر پایه مشاهدات و تجارب میدانی پژوهشگر در سازمان‌های نظامی و انتظامی، این واقعیت آشکار شد که بخش عمده‌ای از تعهدات و انتظارات متقابل بین کارکنان و سازمان، فراتر از چارچوب قراردادهای رسمی شکل می‌گیرد و در بستر تعاملات روزمره و روابط روان‌شناختی متجلی می‌شود. این امر به‌عنوان یک دغدغه عملی و پژوهشی محوری مورد توجه قرار گرفت و لزوم واکاوی دقیق‌تر آن در قالب مفهوم «قرارداد روان‌شناختی» احساس شد.

در این گونه سازمان‌ها، نیروی انسانی نه تنها بزرگ‌ترین سرمایه، بلکه عامل اصلی و تعیین‌کننده در تحقق اهداف عملیاتی و راهبردی به‌شمار می‌آید. درواقع نیروی انسانی یک عامل مهم در راه رسیدن به موفقیت یا شکست سازمان به‌خصوص در سازمان‌های نظامی می‌باشد (مراغه، ۱۴۰۲). اگرچه قراردادهای نوشته شده، چارچوب حقوقی رابطه را تعریف می‌کنند، اما شواهد میدانی حاکی از آن است که محرک‌های اصلی انگیزش، تعهد سازمانی و عملکرد مطلوب، اغلب ریشه در همین قراردادهای نانوشته

روان‌شناختی دارند. این قراردادها که شامل مجموعه باورها، انتظارات و درک متقابل کارکنان و سازمان از یکدیگر است، نقش حیاتی در تقویت اعتماد، افزایش تعهد، ارتقای انگیزش و کارایی نیروی انسانی ایفا می‌کنند.

با توجه به حساسیت ذاتی، پیچیدگی محیطی و ماهیت مأموریت‌های سازمان‌های نظامی و انتظامی، غفلت از این ابعاد روان‌شناختی می‌تواند به کاهش انگیزه، تضعیف حس تعلق سازمانی و در نهایت، افت کارایی عملیاتی منجر شود. از طرفی در محیط‌های نظامی شرایط کاری دشوار و پراسترس منجر به فرسودگی شغلی می‌شود، همچنین موقعیت‌های انتظامی می‌تواند مبهم و استرس‌زا باشد و سلامت جسمانی و استرس ادراک شده را تحت تأثیر قرارداد (ناجی و همکاران، ۱۴۰۳). با این وجود، پژوهش‌های منظم اندکی به شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های سازنده قرارداد روان‌شناختی در این بافت خاص سازمانی، با تأکید بر نقش راهبردی «مدیریت انتظامی» پرداخته‌اند. اهمیت قرارداد روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی و انتظامی را می‌توان در چند لایه اصلی بررسی کرد. نخست، اهمیت راهبردی نیروی انسانی؛ نیروهای راضی، پرانرژی، خلاق و متعهد، مهم‌ترین سرمایه سازمانی محسوب می‌شوند و عملکرد این سازمان‌ها به‌طور مستقیم با امنیت ملی و آرامش جامعه گره خورده است، به‌گونه‌ای که کاهش اثربخشی نیروها می‌تواند منجر به آسیب‌های جبران‌ناپذیر در انجام مأموریت‌ها شود. دوم، تضاد ذاتی بین ساختار بوروکراتیک و نیازهای روان‌شناختی؛ سازمان‌های نظامی و انتظامی ساختاری دستوری، متمرکز و بوروکراتیک دارند که بر اسناد، مقررات و دستورالعمل‌های رسمی تأکید می‌کنند و در چنین ساختاری به مؤلفه‌های نانوشته مانند انتظارات متقابل، احترام و احساس ارزشمندی کارکنان کمتر توجه می‌شود. این غفلت، شکافی ایجاد می‌کند که از یک‌سو انتظارات زیادی از نیروها وجود دارد و از سوی دیگر، نیازهای روان‌شناختی آن‌ها که محرک اصلی عملکرد هستند، به اندازه کافی مورد توجه قرار نمی‌گیرد. سوم، قرارداد روان‌شناختی به‌عنوان پل ارتباطی؛ این

قرارداد شامل مؤلفه‌های نانوشته و انتظارات متقابل است که در فضای رسمی جایی ندارد و به مدیران و فرماندهان کمک می‌کند تا آن بخش از رابطه کارکنان و سازمان را که فراتر از دستورالعمل‌های رسمی است، ببینند، درک کنند و مدیریت نمایند. پرداختن به این قرارداد به‌طور مستقیم بر عواملی مانند رضایت شغلی، تعهد، عزت نفس، عدالت و انگیزش کارکنان تأثیرگذار است و می‌تواند به بهبود کارایی و انسجام سازمانی منجر شود. در حال حاضر موقعیت سازمان‌های نظامی و انتظامی 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 و غلامزاده، ۱۳۹۱).

بر این اساس، مسأله اصلی این پژوهش پاسخ به این سوال است که «مؤلفه‌های کلیدی موثر بر شکل‌گیری و تحول قرارداد روان‌شناختی کارکنان در سازمان‌های نظامی و انتظامی کدامند و مدیریت انتظامی چگونه می‌تواند این مؤلفه‌ها را به‌منظور تقویت اعتماد، تعهد و انگیزش نیروها هدایت و مدیریت نماید؟». پرداختن به این مسأله، علاوه بر پرکردن خلاء نظری موجود در ادبیات مدیریت منابع انسانی این سازمان‌ها، می‌تواند چارچوب عملی ارزشمندی را برای بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی، بهبود کیفیت تعاملات سازمانی و نهایتاً ارتقای اثربخشی عملیاتی ارائه دهد.

باتوجه به ساختار خاص سازمان‌های نظامی و انتظامی و پیامدهای برساختی حاصل از فعالیت در این سازمان‌ها و ضرورت‌های انکارناپذیر توجه ویژه به سیستم قرارداد روان‌شناختی در این سازمان‌ها این پژوهش در پی ارائه مدلی برای مفهوم قرارداد روان‌شناختی و یافتن ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این مفهوم در سازمان‌های نظامی و انتظامی می‌باشد تا گامی مهم در راستای ارتقای اثربخشی فردی و سازمانی کارکنان و فرماندهان برداشته و برای سازمان مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند.

## پیشینه و مبانی نظری

### پیشینه

گراوند و نظری (۱۴۰۲)، در پژوهشی با هدف «تعیین اثر پیامدهای روان‌شناختی اعتیادی به فضای مجازی در ایران» که جامعه آماری آن ۱۴۱ مقاله و پایان‌نامه و به روش مروری بود، نتیجه‌گیری نمودند که پدیده اعتیاد به فضای مجازی از اثرات روان‌شناختی قابل ملاحظه برخوردار است و برای پیشگیری نیاز به مداخله و برنامه‌ریزی در این پدیده مخرب وجود دارد.

سعیدزاده و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان «ارائه مدلی برای تبیین رابطه میان عوامل جامعه‌شناختی و روان‌شناختی با احساس امنیت اجتماعی» که جامعه آماری آن دانش‌آموزان استان چهارمحال و بختیاری و به روش همبستگی صورت پذیرفت نتیجه‌گیری نمودند که رابطه معنی‌داری بین انگیزه مشارکت دانش‌آموزان با پلیس، پیشگیری وضعی از جرم، حمایت پلیس از دانش‌آموزان و گرایش دانش‌آموزان به پذیرش شغل پلیس با احساس امنیت اجتماعی وجود دارد.

استرکی و ریحانی (۱۳۷۸)، در پژوهشی با عنوان «کاربرد روان‌شناسی برای مأموران انتظامی» که جامعه آماری آن کارکنان پلیس آمریکا و انگلیس و به روش کمی بود خصوصیات روان‌شناختی افراد قبل و بعد از استخدام بررسی و بر توانایی ذهنی و حافظه افسران پلیس و مسائل روان‌شناختی در گزینش تأکید شد.

نوید و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، در پژوهشی با عنوان «از رویا تا واقعیت: مطالعه پدیدارشناختی قرارداد روان‌شناختی پرسنل نظامی سابق در نیروی دفاعی استرالیا» که جامعه آماری آن شامل پرسنل نظامی سابق در نیروی دفاعی استرالیا و به روش کیفی از نوع پدیدارشناسی بود به این نتایج رسیدند که منحصر به فرد بودن یک موقعیت نظامی در مقایسه با زمینه‌های غیرنظامی به تجربیات زندگی پرسنل نظامی، به‌ویژه در مورد چگونگی شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی وابسته بوده و به

برداشت‌های حاصل از استخدام، نقاط عطف در مورد 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» که جامعه آماری آن شامل نظامیان ارتش سوئیس و به روش توصیفی بود به این نتایج رسیدند که نیروهای ذخیره ارشد فعال، قراردادهای معاملاتی کمتری نسبت به کارمندان دارند. به‌علاوه تحقق انگیزه‌های وعده داده شده هر لایه قرارداد با نتایج مرتبط سازمانی، مانند رضایت از کار یا تلاش کاری مرتبط بوده و کمبود محرک‌های اقتصادی درک شده تأثیر منفی بر تعهد مستمر نیروها دارد.

توماس و اندرسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، در پژوهشی با عنوان «تغییرات در قرارداد روان‌شناختی تازه‌واردان در طول جامعه‌پذیری سازمانی: مطالعه‌ای در مورد افراد استخدام شده تازه‌وارد ارتش بریتانیا» که جامعه آماری آن شامل سربازان ارتش بریتانیا و به روش پیمایشی بود به این نتایج رسیدند که برای افراد استخدام شده 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.

هاشمی و کرمی (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان «رابطه ویژگی‌های روان‌شناختی فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی امین با سبک مدیریتی» که جامعه آماری آن شامل مدیران عالی دانشگاه و به روش پیمایشی بود به این نتایج رسیدند که رابطه معنی‌دار بین خوش‌بینی، تاب‌آوری، امیدواری و خودکارآمدی و سبک

---

1. Hofstetter

2. Thomas and Anderson

مدیریت وظیفه‌مدار وجود دارد و با تقویت مهارت خودکارآمدی مدیران می‌توان سبک رهبری آنان را ارتقا داد. در نتیجه مدیران خودکارآمد تصمیم‌های اخلاقی گرفته و خلاقیت در کار دارند.

کرمی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان «تدوین الگوی روان‌شناختی کیفیت عملکرد رؤسای کلانتری‌های تهران بزرگ بر اساس مؤلفه‌های روان‌شناختی» که جامعه آماری آن شامل روسای کلانتری‌های تهران بزرگ و به روش پیمایشی (تصادفی) بود به این نتایج رسیدند که مؤلفه‌های تحمل پربشانی، دشواری تنظیم هیجانی و سرمایه روان‌شناختی بر عملکرد رؤسای کلانتری اثرگذار بوده و تأثیر معنی‌داری بین مؤلفه‌ها و تنیدگی شغلی وجود دارد.

یعقوبی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر تحقق قرارداد روان‌شناختی بر پیامدهای رفتاری: بررسی نقش میانجی دلبستگی کارکنان» که جامعه آماری آن شامل پرستاران بیمارستان‌های دولتی و به روش تحلیل میانجی از نوع پیمایشی بود به این نتایج رسیدند که دلبستگی کارکنان، به عنوان یک سازوکار انگیزشی کلیدی، نقش قابل توجهی در روابط بین تحقق قراردادها و پیامدهای رفتاری ایفا کرده و می‌تواند درک ما از این پدیده‌ها را عمیق‌تر سازد.

دامغانیان و کشاورز (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر نقض قرارداد روان‌شناختی بر خستگی عاطفی کارکنان با توجه به نقش میانجی تعهد مؤثر به سازمان و سرپرست» که جامعه آماری آن شامل کارکنان ادارات دولتی شهر شیراز و به روش توصیفی از نوع پیمایشی بود به این نتایج رسیدند که نقض قرارداد روان‌شناختی تأثیر مثبت و معنادار بر خستگی عاطفی کارکنان و دو نوع تعهد مؤثر، یعنی تعهد به سرپرست و تعهد به سازمان دارد. پژوهشگران بر این باورند که مدیران و سرپرستان در سازمان‌های دولتی باید توجه بیشتری به اجرای مفاد قرارداد روان‌شناختی کارکنان خود داشته باشند تا بتوانند سطح تعهد بالاتری را نسبت به خود جلب

نمایند. به علاوه، مدیران باید در فرآیند اجتماعی‌سازی کارکنان دقت بیشتری نموده تا نگرش مثبتی نسبت به سازمان در آن‌ها شکل گیرد.

شورورزی و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان «مروری بر قرارداد روان‌شناختی، بررسی عوامل اثرگذار بر آن‌ها و پیامدهای حاصل از آن‌ها» با بررسی ۱۷ مقاله چاپ شده طی سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۴ به روش کیفی مرور سیستماتیک به این نتایج رسیدند که 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 اعتماد به نفس بالا نقض انگیزشی پایینی را درک کرده و رابطه نقض قرارداد، رضایت شغلی و عجز شدن با شغل منفی است.

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؛ ۲۰۰۷). به‌ویژه در محتوای روابط استخدام، اگر کارفرمایان به وعده‌های خود عمل کنند، کارکنان نیز به وعده‌های خود پایبند خواهند بود (کوئل شاپیرو، ۲۰۰۲؛ کوئل 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، ۱۹۹۳). در واقع در سازمان‌هایی که کارکنان به خلف وعده کارفرمایان می‌رسند، سبب بروز اثرات منفی بر تکمیل وعده‌های کارکنان می‌گردد (کوئل شاپیرو و کسلر، ۲۰۰۰). اگرچه قرارداد روان‌شناختی ذهنی هستند

- 
1. Purcell & Hutchinson
  2. Coyle-Shapiro and Kessler
  3. McLean Parks

(مک‌دونالد و مکین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). بر مبنای برخی از ویژگی‌های مشترک، قرارداد روان‌شناختی به دو گروه مرادده‌ای و رابطه‌ای تقسیم‌بندی می‌گردند (روسو، ۱۹۹۵؛ مک‌نیل<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵). قراردادهای مرادده‌ای ماهیتاً کوتاه‌مدت، معین و مالی هستند، مانند حقوق رقابتی و پرداخت مبتنی بر عملکرد و قراردادهای رابطه‌ای بلندمدت، نامعین و غیرپولی می‌باشند؛ مانند امنیت شغلی، وفاداری، آموزش و توسعه، تعهد و اعتماد (کاناوا و نوآ، ۱۹۹۹؛ راینسون و همکاران<sup>۳</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 می‌باشد. براین اساس قرارداد روان‌شناختی طی چهار مرحله شکل می‌گیرد. تجربیات پیش از استخدام، برنامه‌ها و تجربه استخدامی، اجتماعی‌شدن اولیه و تجربیات آتی (روسو، ۲۰۰۱). هریوت<sup>۴</sup> (۱۹۹۲)، با حمایت از این تقسیم‌بندی می‌گوید، قرارداد روان‌شناختی بین فرد و سازمان برپایه محیط کسب‌وکار و محیط اجتماعی می‌باشد.

اجرا و ارزیابی قرارداد روان‌شناختی: اجرای قرارداد روان‌شناختی زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان احساس کنند این قراردادها به واقعیت پیوسته است. با این که این نوع قراردادها الزام قانونی ندارد، تحقق یا نقض آن‌ها می‌تواند نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان را تحت‌تأثیر قرار دهد (عرب کلمری، ۱۳۹۰). یک قرارداد روانی حتی قبل از پیوستن فرد به یک سازمان آغاز می‌شود (وندون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). بر پایه قواعد نانوشته قرارداد روان‌شناختی، کارکنان در هر سازمانی به‌طور پیوسته، هم‌زمان و پس از

- 
1. McDonald and Makin
  2. MacNeil
  3. Robinson
  4. Herriot
  5. Van de Ven

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). بر اساس نظر هرباج<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، هر کارفرما نسبت به کارکنان خود، تعهداتی صریح یا ضمنی دارد که ممکن است به آن‌ها پایبند باشد یا از انجامشان امتناع ورزد. قرارداد روان‌شناختی ماهیتی ادراکی دارد؛ بنابراین، برداشت هر فرد از این قراردادها می‌تواند با دیگران متفاوت باشد. به عبارت دیگر، زمانی که کارمندان احساس کنند کارفرما به تعهدات روانی عمل نکرده است، اعتماد آن‌ها کاهش یافته و نگرش و رفتارشان نسبت به سازمان تغییر می‌کند، به طوری که ممکن است دست به رفتارهای کاهنده بزنند.

پیامدهای قرارداد روان‌شناختی: قرارداد روان‌شناختی به عنوان مدل‌های ذهنی، به تنهایی نمی‌توانند ایجاد ارزش کنند. این طرحواره‌ها در ذهن افراد شکل می‌گیرند و به اقداماتی منجر می‌شوند که رفتارهای ارزشمندی را برای سازمان به دنبال دارد. از آن جا که این قراردادها در ذهن کارکنان تفسیر می‌شوند، رضایت یا عدم رضایت از آن‌ها در رفتار و نگرش‌های کارکنان مشخص می‌شود. بنابراین، شناسایی ابعاد این قراردادها و نحوه تأثیر آن‌ها بر رفتارها اهمیت ویژه‌ای دارد. در فراتحلیل انجام‌شده توسط پیترسیکه<sup>۲</sup>، مشخص شده است که بیشترین توجه پژوهشگران به متغیرهایی مانند رفتار شهروندی سازمانی و تعهد شغلی معطوف شده است (فقیهی پور و همکاران، ۱۳۹۴). در این حوزه رضایت شغلی به عنوان یکی از متغیرهای کلیدی در مطالعات رفتاری مورد بررسی قرار گرفته و تأثیر آن بر دیگر ابعاد رفتاری و نگرشی در پژوهش‌های گذشته مشهود است (ویلکنس و نرمریچ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱؛ سازو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹؛ کاناوا و نوآ، ۱۹۹۹). بررسی این متغیر می‌تواند به پیش‌بینی بهتر واکنش کارکنان در

- 
1. Herrbach
  2. Peter Sicke
  3. Wilkens and Nermerich
  4. Suazo

ابعاد عملکردی و ذهنی کمک کند. یکی دیگر از نتایج مثبت رضایت کارکنان از قرارداد روان‌شناختی، افزایش آرامش روانی و ذهنی آنان است (کیز، ۲۰۰۵). وجه افتراق پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها مؤلفه‌های «تفکر اعتقادی معنوی»، «ولایت‌پذیری»، «رعایت اصول اخلاقی»، «روحیه و معنویت» و «تعالی کارکنان» است. با توجه به این که معنویت در کشور ما نسبت به کشورهای غیرمسلمان، از جنبه عمیق‌تری برخوردار بوده و در ارتباط با مذهب، پایه‌های آن شکل گرفته در سازمان‌های نظامی و انتظامی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. همچنین تعالی کارکنان همپا با اجرای مأموریت‌ها در کنار رعایت اصول اخلاقی با توجه به بافت نیروهای مسلح، جوهره سازمان می‌باشد. از طرفی با توجه به اندیشه و تفکر دینی حاکم بر نیروهای مسلح ولایت‌پذیری رکن اساسی در نیروهای مسلح می‌باشد.

### روش

پژوهش حاضر از نوع ترکیبی (کیفی-کمی) و از منظر هدف توسعه‌ای و کاربردی (طراحی مدل) انجام شده است که بخش کیفی پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌های قرارداد روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی و انتظامی و تحلیل آن‌ها انجام شد. جامعه مورد مطالعه شامل مدیران و خبرگان سازمان‌های نظامی و انتظامی بود که در اجرای مأموریت‌های واگذاری سازمان مشارکت مستقیم داشتند و مدیران منابع انسانی سازمان‌های نظامی و انتظامی به عنوان مطلعین کلیدی دارای دانش جامع و مستند نسبت به موضوع پژوهش بودند. نمونه‌گیری به شیوه هدفمند و همگون انجام شد و ۲۱ نفر انتخاب شدند. مصاحبه‌ها تا رسیدن به کفایت اطلاعات و تکراری شدن مضامین ادامه یافت. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مطالعات اسنادی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق بود که تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام

شده و شامل سه مرحله کدگذاری (مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر) است.

اعتبار و پایایی بخش کیفی بر اساس معیارهای اعتبار، اطمینان و عینیت سنجیده شد:

• برای اعتبار، پس از تحلیل هر مصاحبه، نتایج برای تأیید صحت برداشت‌ها با مشارکت کنندگان بررسی و اصلاح شد.

• برای قابلیت اطمینان، یافته‌ها (کدها و مضامین) توسط اساتید و متخصصان مورد بازبینی قرار گرفت و تمامی تصمیمات پژوهش شفاف مستند شد.

• برای عینیت، پیش‌فرض‌ها و سوگیری‌های پژوهشگر کنار گذاشته شد و نمونه‌ای از متون و کدها همراه با تکرار آن‌ها در متن ارائه شد.

• روایی داده‌ها با روش داوری و ممیزی توسط خبرگان کلیدی تأیید و اصلاحات لازم اعمال شد.

در بخش کمی، پژوهش به روش پیمایشی و توصیفی-تحلیلی انجام شده است که جامعه آماری شامل فرماندهان، مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌های نظامی و انتظامی (فرماندهی انتظامی، ارتش، سپاه و وزارت دفاع) هستند. نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای و به صورت در دسترس انجام شد، به طوری که نیمی از نمونه از کارکنان صف و نیمی از کارکنان ستادی انتخاب شدند. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۴۰۰ نفر تعیین شد.

ابزار گردآوری داده‌ها یک پرسشنامه محقق‌ساخته بود که گویه‌های آن از خروجی تحلیل بخش کیفی استخراج و توسط خبرگان اصلاح شد. روایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوا، روایی صوری و تحلیل عاملی تأییدی ارزیابی شد. ضریب محتوایی لاوشه برای تمامی ابعاد بیش از ۰،۶۲ و ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰،۷ محاسبه شد که نشان‌دهنده پایایی و دقت بالای ابزار بود.

برای تحلیل داده‌ها شامل از آمار توصیفی (استفاده از جداول توزیع فراوانی و نمودارها برای توصیف متغیرها) و آمار استنباطی (تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری کوواریانس محور با نرم‌افزار آموس گرافیک<sup>۱</sup> برای آزمون مدل نهایی) استفاده شد.

### یافته‌ها

برای طراحی مدل با استفاده از طرح اکتشافی، رویکردی دو مرحله‌ای دنبال شد. ابتدا با روش کیفی با مصاحبه‌های عمیق نیم ساخت یافته از ۲۱ نفر از فرماندهان و مدیران خبره مجموعه‌های نظامی و انتظامی، با سابقه ۲۵ سال به بالا و دارای تحصیلات تکمیلی، داده‌ها جمع‌آوری شد و پس از کدگذاری با روش تحلیل مضمون مؤلفه‌ها با جمع‌آوری داده‌ها از ۴۰۰ نفر از کارکنان و مدیران و فرماندهان شاغل در صف و ستاد با سابقه ۵ تا ۲۵ سال و تحصیلات دیپلم تا کارشناسی ارشد مدل آزمایش و نهایی شد.

بخش کیفی: تحلیل داده‌ها (کدگذاری توصیفی - مضامین پایه): در این مرحله متن مصاحبه‌ها به دقت 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. جدول شماره (۱)، بخشی از یک مصاحبه آمده است.

جدول (۱): نمونه‌ای از مضامین پایه استخراج شده از متن یکی از مصاحبه‌ها

کد	مضمون پایه	متن مصاحبه
۸۴۶	خوش‌رویی فرماندهان انتظامی در برخورد با نیروها	نیرو انتظار داره که فرمانده هر روز لبخند 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 انتظامی 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 جون‌دادن در راه وطن و انقلاب و اسلام و دین داشته باشد
۸۵۴	شناخت نیروها از سازمان و جامعیت‌پذیری قبل از ورود	اول باید فرد شناخت از سازمان پیدا کند، جامعیت‌پذیری داشته باشد و بعد وارد سازمان بشه

تحلیل داده‌ها (کدگذاری مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر): در این مرحله کدهای حاصل از مرحله قبل در خوشه‌های مرتبط به هم دسته‌بندی شدند که در مجموع ۱۲۶۴ کد توصیفی (مضامین پایه) استخراج شد که مجموع خوشه‌های به‌دست‌آمده تحت عنوان مضامین سازمان‌دهنده، به تعداد ۵۸ مضمون و در نهایت مضامین فراگیر در چهار بعد حاصل شد. در جدول شماره (۲)، نمونه از خوشه‌بندی مضامین پایه آمده است.

جدول (۲): مضامین پایه و سازمان‌دهنده

تکرار	پایه	سازمان‌دهنده
۱۶	فراهم نمودن زمینه رشد و ارتقای شغلی نیروها در سازمان	تربیت زیسته رشد و تغالی نیروها
۹	توجه ویژه به نیازهای روحی، روانی نیروها و تربیت و رشد اخلاقی و معنوی آن‌ها	
۵	وجود سطوح بالای معنویت در فرماندهان انتظامی در سازمان	
۴	ایجاد امکان ارتقای علم و دانش و تقویت بنیه فکری نیروها در سازمان	
۴	تأکید ویژه بر آموزش‌های عقیدتی - سیاسی و ارتقای 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 ارتقای 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 به منظور 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 ارتقای عملکرد فردی نیروها توسط فرماندهان انتظامی
۱	ارائه بیانات ائمه معصومین (ع) در خصوص اهمیت شغلی نیروها
۱	عدم تحمیل شرایطی به نیروها که سبب ریا شود
۱	حاکم نمودن ارزش‌ها در سازمان بجای دستورالعمل‌ها توسط فرماندهان انتظامی
۱	وجود نگرش معنوی فرماندهان به سلسله‌مراتب سازمان انتظامی
۱	پیش‌بینی سنجش‌های معنویت و اعتقادات در فرایند ارزشیابی نیروها
۱	توجه دادن نیروها به اجر و ثواب جهادگری‌شان

کدهای حاصل از مرحله اول در خوشه‌های مرتبط به هم دسته‌بندی شدند و مضامین فراگیر استخراج شد. در این مرحله با کدهای تفسیری به‌دست آمده در مرحله قبل با توجه به ادبیات موضوع و حساسیت نظری مضامین فراگیر شبکه‌ی مضامین ترسیم شد که در جدول شماره (۳)، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر آورده شده است.

جدول (۳): شبکه مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
ایجاد زمینه رشد و تعالی	تقویت انفکاد اراد فرد
وجود تفکر اعتقادی، معنوی در فرماندهان انتظامی	
رعایت اصول فرماندهی و مدیریت	
شایستگی‌ها و قابلیت‌های فرماندهان انتظامی	
رفاه فردی و خانوادگی نیروها	

توجه به رشد همه‌جانبه نیروها در مسیر شغلی	نقض	انتظارات سازمان
نظام شایسته‌سالاری در سازمان		
عدالت در پرداخت‌ها		
سیستم انضباطی کارآمد		
قانون‌مداری و ولایت‌پذیری فرماندهان انتظامی		
نگرش مثبت فرماندهان نسبت به نیروها		
بهبود شرایط محیط کار		
رعایت و حفظ کرامت انسانی نیروها		
عدم رعایت اصول اخلاقی توسط فرماندهان انتظامی		
زوال شایستگی‌های بایسته در فرماندهان انتظامی		
نقصان در تأمین رفاه کارکنان		
نقصان در سیستم استعدادیابی و استعداد پروری فرماندهان		
زوال شایسته‌سالاری فرماندهان انتظامی		
نظام ناعادلانه حقوق و مزایا		
سیستم تشویق و تنبیه ناسازگار	تقویت	انتظارات سازمان
نقصان در قانون‌محوری و ولایت‌پذیری فرماندهان انتظامی		
نقصان در رعایت اصول مدیریتی فرماندهان انتظامی		
ویژگی‌های نامناسب محیط خدمتی نیروها		
توسعه‌طلبی و شایستگی نیروها		
رعایت قانون و ولایت‌پذیری نیروها		
وجود فضای اعتقادی بین نیروها		
رعایت اصول اخلاقی توسط نیروها		
تعهد و وفاداری نیروها		
نگرش مثبت نیروها به سازمان		
عملکرد مناسب نیروها در سازمان	نقض	انتظارات سازمان
رشد و توسعه ضعیف نیروها در سازمان		
نقصان در قانون‌محوری و ولایت‌پذیری نیروها		

اختلال در ویژگی‌های شخصیتی نیروها		
ضعف در توانمندی‌ها و قابلیت‌های نیروها		
اشکال در درک صحیح از نظام جبران خدمت در نیروها		
شرایط شغلی نامناسب نیروها		
عملکرد ضعیف نیروها در سازمان		
احساس نامکفی و نامناسب بودن رفاهیات در نیروها		
زوال شایسته‌سالاری ادراک شده در نیروها		
تقویت روحیه و معنویت نیروها	تقویت	پیامدهای فردی
تقویت روابط کار بین کارکنان و فرماندهان انتظامی		
رشد و تعالی نیروها در سازمان		
رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای توسط نیروها		
متعهد شدن نیروها به سازمان		
رضایتمندی نیروها		
سوء عملکرد نیروها در سازمان	نقض	
نارضایتی شغلی نیروها		
کاهش رشد و نبوغ نیروها		
بهبود فضای کاری	تقویت	پیامدهای سازمانی
بهبود عملکرد سازمانی		
رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای توسط فرماندهان انتظامی		
توسعه سیستم بهسازی (تربیت و آموزش) کارکنان		
ایجاد تعهد در سازمان توسط فرماندهان انتظامی		
تحقق اهداف سازمانی		
رشد و تعالی سازمانی	نقض	
ارتقا اعتبار سازمانی		
عدم تحقق اهداف سازمان		
ایجاد فضای کاری منفی در سازمان		

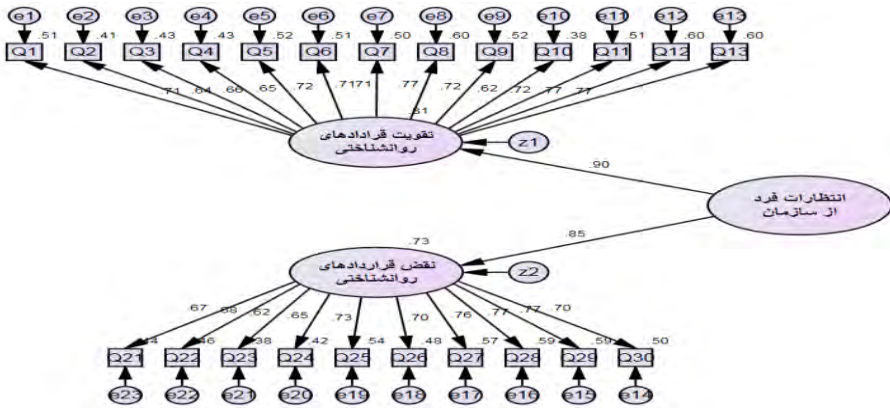
برای تلفیق داده‌های کیفی و کمی، خروجی تحلیل مضمون بخش کیفی به عنوان پایه‌ای برای طراحی پرسشنامه بخش کمی مورد استفاده قرار گرفت. مؤلفه‌ها و تم‌های شناسایی شده در بخش کیفی، پس از بازبینی توسط خبرگان و استاد راهنما، به گویه‌های پرسشنامه کمی تبدیل شدند. این فرآیند امکان داد تا داده‌های کمی به‌طور مستقیم ارتباط معنایی و ساختاری با یافته‌های کیفی داشته باشند.

در تحلیل داده‌ها نیز، نتایج بخش کیفی و کمی به‌صورت مکمل و تلفیقی مورد بررسی قرار گرفتند؛ بدین صورت که:

- بخش کیفی به شناسایی مؤلفه‌ها و روابط مفهومی کمک کرد،
- بخش کمی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، صحت روابط فرض شده بین مؤلفه‌ها و پیامدها را آزمون نمود.

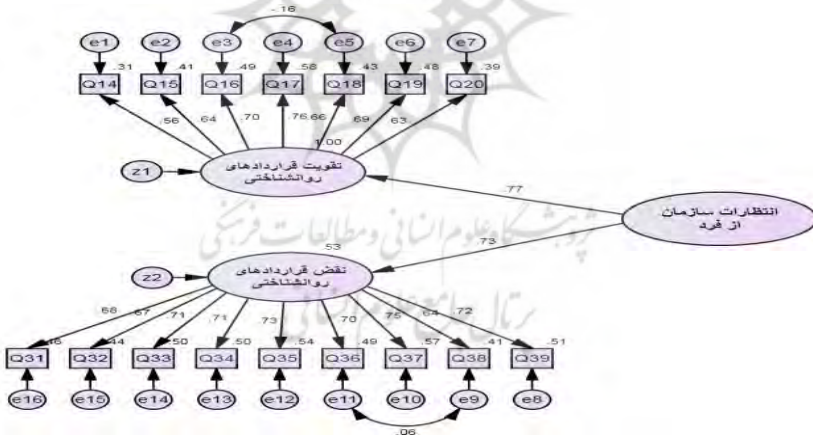
این رویکرد، یکپارچگی روش آمیخته را تضمین کرده و امکان استنتاج دقیق و غنی‌تر از روابط میان مفاهیم، متغیرها و پیامدها را فراهم ساخت.

بخش کمی: در این مطالعه، برای تحلیل داده‌های گردآوری‌شده، ابتدا متغیرهای جمعیت‌شناختی نظیر جنسیت، سن، سابقه خدمت و سمت پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. پس از آن، به‌منظور پاسخ‌گویی به سؤالات پژوهش و آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی، از روش‌های آمار توصیفی و مدل معادلات ساختاری با محوریت کوواریانس بهره گرفته شد. برای ارزیابی روایی سازه پرسش‌نامه مرتبط با مؤلفه انتظارات فرد از سازمان، از نرم‌افزار آموس استفاده گردید. خروجی این نرم‌افزار نشان‌دهنده مدل اصلی تحلیل عاملی تأییدی است که در شکل شماره (۱)، ارائه شده است. این فرآیند به کارشناسان کمک می‌کند تا ارتباطات میان متغیرها را بهتر درک کنند و در نهایت، به تحلیل دقیق‌تری از داده‌ها دست یابند.



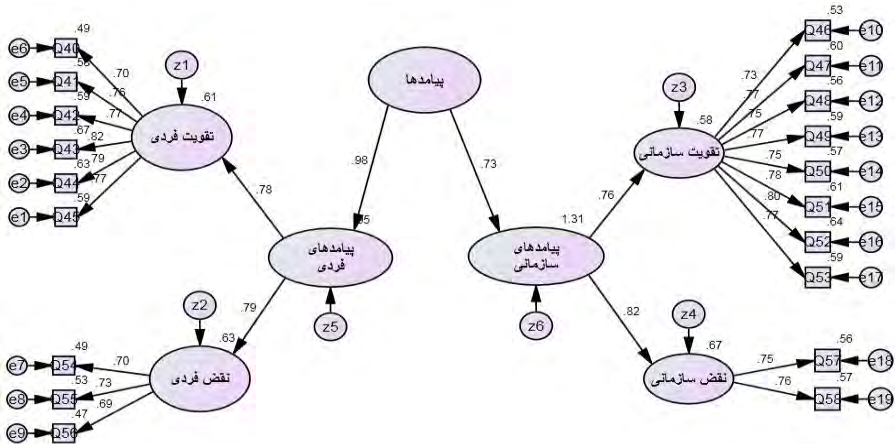
شکل (۱): مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم سازه انتظارات فرد از سازمان

در راستای ارزیابی روایی سازه پرسش‌نامه‌ای که به بررسی انتظارات سازمان از فرد پرداخته است، از نرم‌افزار تحلیل آموس استفاده شد. بر اساس نتایج به‌دست آمده از این نرم‌افزار، مدل اصلی تحلیل عاملی تأییدی به‌صورت شکل شماره (۲)، ارائه شده است.



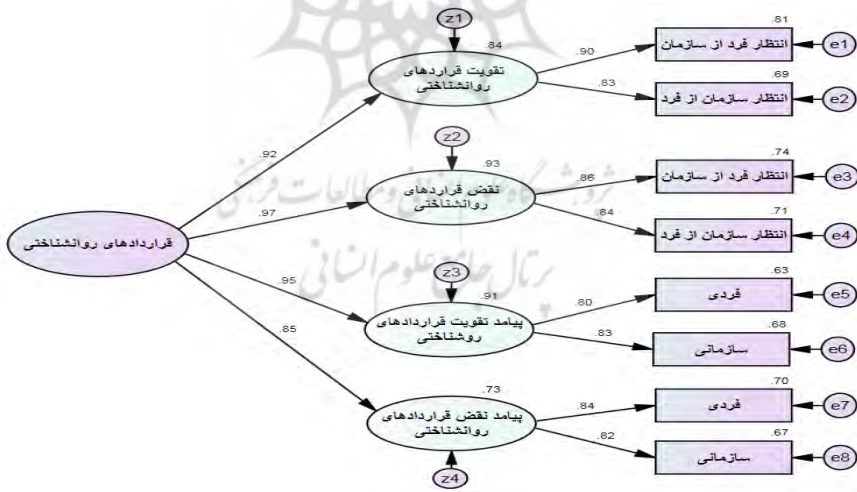
شکل (۲): مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم سازه انتظارات سازمان از فرد

در راستای ارزیابی روایی سازه پرسش‌نامه‌ای که به بررسی انتظارات سازمان از فرد پرداخته است، از نرم‌افزار تحلیل آموس استفاده شد. بر اساس نتایج به‌دست آمده از این نرم‌افزار، مدل اصلی تحلیل عاملی تأییدی به‌صورت شکل شماره (۳)، ارائه شده است.



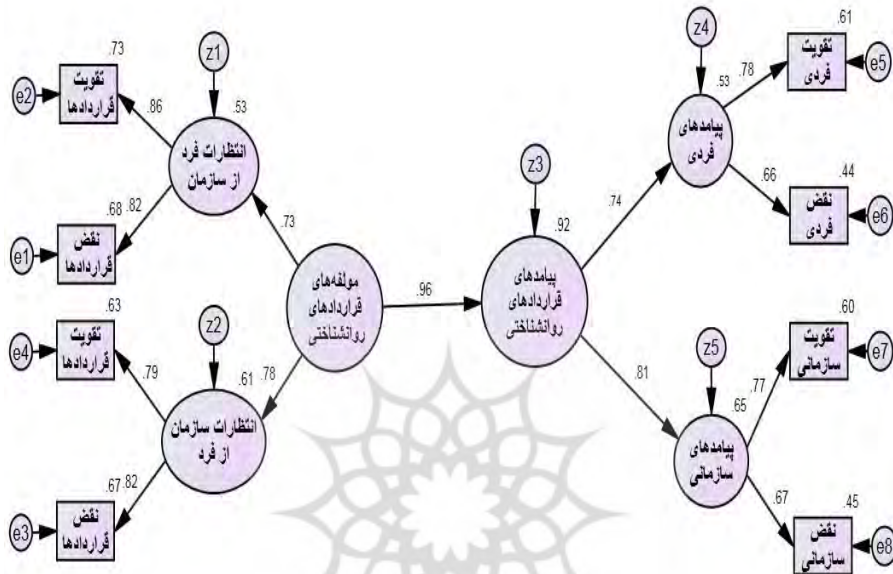
شکل (۳): مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم سازه پیامدها

در راستای ارزیابی روایی سازه پرسش‌نامه‌ای که به بررسی انتظارات سازمان از فرد پرداخته است، از نرم‌افزار تحلیل آموس استفاده شد. بر اساس نتایج به‌دست آمده از این نرم‌افزار، مدل اصلی تحلیل عاملی تأییدی به صورت شکل شماره (۴)، ارائه شده است.



شکل (۴): مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم سازه قرارداد روان‌شناختی

همچنین مدل معادلات ساختاری تأثیر مؤلفه‌های قرارداد روان‌شناختی بر پیامدهای قراردادهای روان‌شناختی به صورت زیر حاصل گردید که در شکل شماره (۵)، ارائه شده است.



شکل (۵): مدل معادلات ساختاری تأثیر مؤلفه‌های قرارداد روان‌شناختی بر پیامدهای قرارداد روان‌شناختی

با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری کوواریانس محور و با بررسی شاخص  $\frac{x^2}{df}$  که مقدار آن ۳۰۲۳ بدست آمده و کمتر از ۵ می‌باشد و همچنین شاخص‌های IFI، NFI، TLI، CFI به ترتیب ۰٫۹۱، ۰٫۹۰، ۰٫۸۵، ۰٫۹۱ می‌باشد که همگی بیشتر یا نزدیک ۰٫۹ بوده و در نهایت شاخص RMSEA برابر با ۰٫۰۸۳ بوده که کمتر از ۰٫۱ می‌باشد؛ در نتیجه می‌توان به مناسب بودن برازش مدل معادلات ساختاری تأثیر مؤلفه‌های قرارداد روان‌شناختی بر پیامدهای قرارداد روان‌شناختی پی برد. همچنین در برآورد ضرایب رگرسیونی، ضریب اثر ۰/۹۵۸ در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار و بیانگر تأثیر معنادار مؤلفه‌های قرارداد روان‌شناختی بر پیامدهای قرارداد روان‌شناختی است.

## بحث و نتیجه‌گیری

درک قرارداد روان‌شناختی در زمینه مدیریت سازمان‌ها به‌عنوان یک عامل کلیدی در هدایت سیاست‌های منابع انسانی شناخته می‌شود. این قراردادها، ابزار مناسبی برای پیگیری تغییرات و تعاملات میان فرد و سازمان هستند و به پیش‌بینی رفتار کارکنان در مواجهه با این تغییرات کمک می‌کنند. امروزه هدف سازمان‌ها ایجاد محیطی است که به جای اتکا صرف به نظارت و کنترل، بر همکاری، تعهد و توانمندسازی کارکنان بنا شده باشد؛ در این راستا، تقویت قرارداد روان‌شناختی می‌تواند زمینه‌ساز تحقق این اهداف باشد. نوع و الگوی قراردادهای روان‌شناختی و نیز تغییرات یا شکست‌های احتمالی آن‌ها، تأثیر عمیقی بر رفتارها و نگرش‌های کارکنان در سطوح مختلف سازمانی دارد و این تأثیر نه تنها در سطح خرد بلکه در سطوح کلان نیز مشهود است و مسیر توسعه و موفقیت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اجرای قرارداد روان‌شناختی موجب احساس ارزشمندی، تقویت اعتماد و ایجاد نتایج مثبت کاری برای نیروها و سازمان می‌شود.

نقش قرارداد روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی و انتظامی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا عملکرد و مشارکت نیروها مستقیماً به تحقق این قراردادها بستگی دارد. رضایت کارکنان از قراردادهای نگرش‌ها و رفتارهای آنان را شکل داده و سازمان را در نیل به اهداف عملیاتی توانمند می‌سازد. در پاسخ به سؤال تحقیق درباره شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های قرارداد روان‌شناختی و استخراج مدل مناسب در سازمان‌های نظامی و انتظامی با تأکید بر مدیریت انتظامی، نتایج پژوهش نشان داد که محور تقویت قرارداد روان‌شناختی شامل تعهد، وفاداری، رضایت از کار، عملکرد مناسب نیروها، رعایت اصول اخلاقی و کرامت انسانی است (نوید و همکاران، ۲۰۲۱؛ هافستتر، ۲۰۱۶؛ توماس و اندرسون، ۱۹۹۸؛ کرمی و همکاران، ۱۴۰۰؛ یعقوبی و همکاران، ۱۴۰۱؛ هاشمی و اله‌کرمی، ۱۳۹۵؛ شورورزی و همکاران، ۱۳۹۳). یافته‌ها نشان دادند که محیط‌های مناسب، فضای اعتقادی میان نیروها و

فرماندهان، عملکرد مطلوب نیروها و محرک‌های اقتصادی و غیراقتصادی، همگی در تقویت این قرارداد نقش دارند.

در محور نقض قرارداد روان‌شناختی، پژوهش حاضر به عواملی مانند ضعف توانمندی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی نیروها، عملکرد ضعیف، شرایط شغلی نامناسب، نقصان در رفاه کارکنان و ضعف نظام جبران خدمت پرداخته است که با یافته‌های نوید و همکاران (۲۰۲۱)، هافستتر (۲۰۱۶)، توماس و اندرسون (۱۹۹۸)، دامغانیان و کشاورز (۱۳۹۸) و یعقوبی و همکاران (۱۴۰۱) هم‌خوانی دارد. این موارد نشان می‌دهد که عدم تحقق انتظارات متقابل می‌تواند به کاهش رضایت شغلی، خستگی عاطفی و کاهش تعهد سازمانی منجر شود.

در محور پیامدهای قرارداد روان‌شناختی، پژوهش حاضر نشان داد که تحقق این قراردادها باعث افزایش تعهد و وفاداری نیروها، بهبود عملکرد سازمانی، ارتقای رضایت شغلی، تقویت روحیه و معنویت و رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای می‌شود. (نوید و همکاران، ۲۰۲۱؛ یعقوبی و همکاران، ۱۴۰۱؛ کرمی و همکاران، ۱۴۰۰؛ شورورزی و همکاران، ۱۳۹۳؛ هاشمی و اله کرمی، ۱۳۹۵). علاوه بر این، آموزش و فرآیند اجتماعی‌شدن کارکنان (توماس و اندرسون، ۱۹۹۸؛ روسو، ۲۰۰۱) به شکل‌گیری نگرش مثبت و پذیرش فرهنگ سازمان کمک کرده و زمینه تحقق تعهد عاطفی و وفاداری به سازمان را فراهم می‌سازد.

با توجه به اهمیت نقش سازمان‌های انتظامی در ایجاد و تقویت امنیت اجتماعی، وجود نیروی انسانی متعهد در سازمان‌های انتظامی و نظامی از اهمیت بیشتری برخوردار است (کولیوند، ۱۳۹۹)، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تقویت قرارداد روان‌شناختی می‌تواند نقش کلیدی در تضمین رضایت شغلی، انگیزش، تعهد و وفاداری نیروها ایفا کند و سازمان را در دستیابی به اهداف عملیاتی و توسعه سازمانی توانمند سازد.

## پیشنهادها

- برگزاری کارگاه‌های هدفمند آموزش‌های اعتقادی - بصیرتی به منظور تعمیق معرفت و باورهای دینی و گسترش اخلاق و ارزش‌های اسلامی در بین کارکنان.
- پیش‌بینی سنجه اعتقادی - معنوی در فرایند ارزشیابی نیروها به منظور ارتقای معنویت.
- ارتقا و به‌روزرسانی تجهیزات و زیرساخت‌ها در سازمان به منظور ایجاد اطمینان در کارکنان در انجام مأموریت‌ها و تقویت قراردادهای روان‌شناختی آن‌ها.

## سپاس‌گزاری

از فرماندهان، مدیران و کارکنان سازمان‌های نظامی و انتظامی اعم از فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، ارتش جمهوری اسلامی ایران و وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح که صمیمانه در انجام این پژوهش همکاری نمودند، تشکر و قدردانی فراوان می‌گردد.

## منابع

- ۱) استرکی، اکبر؛ ریحانی، تورج. (۱۳۷۸). کاربرد روان‌شناسی برای مأموران انتظامی. نشریه علمی پژوهش‌های دانش انتظامی، ۱۱ (۳ و ۴). ۲۰۹-۱۹۴
- ۲) جوادیان، زهرا؛ گل‌پرور، محسن؛ و 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)، ۶ (۲۰). ۷-۱۹. <https://sid.ir/paper/175033/fa>
- ۳) دامغانیان، حسین؛ 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، ۱۱ (۳۸). ۴۳-۵۱. [https://journals.iau.ir/article\\_۴۴۴۴۴۴.html](https://journals.iau.ir/article_۴۴۴۴۴۴.html)
- ۴) سیدجوآدین، سیدرضا؛ فقیهی پور، جواد. (۱۳۹۵). قرارداد روان‌شناختی در مدیریت منابع انسانی. انتشارات دارالفنون.

۵) سعیدزاده، حمیدرضا؛ رفیعی، حسن‌رضا؛ و مرادی پردنجانی، حجت‌اله. (۱۳۹۳). ارائه مدلی برای تبیین رابطه میان عوامل جامعه‌شناختی و روان‌شناختی با احساس امنیت اجتماعی (مورد مطالعه: دانش‌آموزان چهارم‌محال و بختیاری). نشریه علمی پژوهش‌های دانش انتظامی، ۱(۱۶). ۲۳-۴۹.

<http://pok.jrl.police.ir/article>

۶) شورورزی، الهه؛ طیبی، طلیعه؛ جعفری، سحر؛ و محمودی نسب، سحر. (۱۳۹۳). مروری بر قرارداد روان‌شناختی، بررسی عوامل اثرگذار بر آنها و پیامدهای حاصل از آنها. نخستین کنفرانس آینده‌پژوهی، مدیریت و توسعه، شیراز، مرکز توسعه آموزش‌های نوین ایران، متانا. <https://civilica.com/doc/314623>

۷) کولیوند، علیرضا. (۱۳۹۹). بررسی رابطه معنویت با اخلاق حرفه‌ای و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: ستادناجا). نشریه علمی پژوهش‌های دانش انتظامی، ۲۲(۳). ۱۰۱-۷۷.

DOR:20.1001.1.17359252.1399.22.3.4.5

۸) گراوند، هوشنگ؛ نظری، محمدرضا. (۱۴۰۲). فراتحلیل پیامدهای روان‌شناختی اعتیاد به اینترنت در ایران. نشریه علمی پژوهش‌های دانش انتظامی، ۱(۲۵). ۱۴۸-۱۰۶.

DOI:10.22034/pok.2023.1273114.1765

۹) عرب کلمری، محبوبه. (۱۳۹۰). الگویی برای ارتقای موفقیت کاراهاه کارکنان حرفه‌ای [رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی].

۱۰) فقیهی‌پور، جواد؛ فقیهی‌پور، سمیه؛ و کریمی جعفری، فاطمه. (۱۳۹۴). دست‌نامه قرارداد روان‌شناختی. انتشارات دارالفنون.

۱۱) کرمی، ذبیح‌اله؛ دلاور، علی؛ شریفی درآمدی، پرویز؛ و نوحی، شهناز. (۱۴۰۰). تدوین الگوی روان‌شناختی کیفیت عملکرد رؤسای کلاتری‌های تهران بزرگ بر اساس مؤلفه‌های روان‌شناختی. پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۶(۱). ۵۱-۶۸.

Doi:10.22034/pmsq.2021.96062

۱۲) مراغه، امید. (۱۴۰۲). ارائه مدلی برای سامانه مدیریت ارتباط با کارکنان در ارتش ج.ا.ا. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۳(۹۱). ۱۷۸-۱۴۳.

Doi: 10.22034/iamu.2024.2010609.2934

۱۳) میرکمالی، سیدمحمد؛ غلامزاده، حجت. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین تعهدسازمانی و تمایل به ترک خدمت معلمان مدارس منطقه آموزش و پرورش دستگردان. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱(۶). ۱۴۳-۱۲۷.

<https://sanad.iau.ir/Journal/edu/Article/۱۱۱۱۱۱>

۱۴) ناجی، احمدعلی؛ رحیمیان بوگر، اسحق؛ و طالع پسند، سیاوش. (۱۴۰۳). اثر آموزش آمادگی شناختی بر سلامت جسمانی و ادراک استرس در عملیات انتظامی. *نشریه علمی پژوهش‌های دانش انتظامی*، ۲۶(۳). ۸۱-۱۰۷.

Doi:10.22034/pok.2024.1276257.1859

۱۵) هاشمی، نظام؛ اله کرمی، ذبیح. (۱۳۹۵). رابطه ویژگی‌های روان‌شناختی فرماندهان و مدیران دانشگاه علوم انتظامی امین با سبک‌های مدیریتی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۱(۲). ۳۰۶-۲۹۱.

<http://pmsq.jrl.police.ir/article.۹۹۹۹۹.html>

۱۶) یعقوبی، محسن؛ یعقوبی، نورمحمد؛ و شریفی‌راد، محمدصادق. (۱۴۰۱). تأثیر تحقق قرارداد روان‌شناختی بر پیامدهای رفتاری: بررسی نقش میانجی دلبستگی کارکنان. *مجله مطالعات روان‌شناسی تربیتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان*، ۱۹(۴۸). ۱۹۷-۱۶۹.

Doi:10.22111/jeps.2023.42186.5011

17) Cavanaugh, Marcie A; Noe, Raymond A. (1999). "Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract". *Journal of Organizational Behavior*; Vol.20, pp.323-340.

<https://www.jstor.org/stable/3100293>

18) Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930. DOI:10.1111/1467-6486.00210

19) 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>.

20) 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>.
- 21) Herrbach, O., (2001). Audit quality, auditor behavior and the psychological contract, *The European Accounting Review*, Vol. 10(4), pp. 787-802. DOI:10.1080/09638180127400
- 22) Herriot, Peter. (1992). *The Career Management Challenge: Balancing individual and organisational needs*. London, SAGE. <https://doi.org/10.1080/09585199300000075>
- 23) 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. <https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/128877/1/diss.pdf>
- 24) 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. 73 No. 3, pp. 539. Doi:10.1037/0022-006X.73.3.539
- 25) McDonald, DJ., & Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction temporary staff. *Leadership and Organization Development Journal*. 21(2), 84-91. doi.org/10.11108/01437730010318174.
- 26) MacNeil, LR. (1985). Relational contract: What we do and do not know: *Wisconsin Law Review*, 483-525.  
<http://heinonline.org>
- 27) 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 and Organization* ,Vol 27, Issue5, September 2021, pp.886-910. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.39>
- 28) 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>.

- 29) Rousseau, D.M.(1989)New hire perceptions of their own and their employer,s obligations: A study of psychological contracts, *Journal of Organizationaln Behavior*, vol.11,pp.389-400. <https://www.jstor.org/stable/2488162>
- 30) Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5),389-400. doi: 10.1002/job. 4030110506
- 31) Rousseau, D.M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In Cummings, L.L., & Staw, B.M. (eds.). *Research in organizational behaviour*. Greenwich, Conn.: JAI Press. <https://www.researchgate.net/288901673>
- 32) Rousseau D.M. (1995) Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. Newbury Park: Sage Publications. Doi:10.4135/9781452231594
- 33) Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and muatulty: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,74:511. <http://dx.doi.org/10.1348/096317901167505>
- 34) Robinson,S.L, Kraatz, M.S,&Rousseau, D.M(1994)Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, Vol.37(1)pp.137-152. Doi:10.2307/256773
- 35) Suazo, Mark M.(2009).“The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors?”. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 24 No. 2. pp. 136-160. Doi:10.1108/02683940910928856
- 36)Thomas, Helena D. C. and Anderson, Neil, (1998). *Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization:a study of recruits entering the British Army*. Journal of Organizational Behavior. <https://www.jstor.org/stable/3100287>
- 37) Van de Ven, C. (2004). *Chapter 3E – The Psychological Contract: A Big Deal!* Behavioural Sciences Service Centre, Ministry of Defence, The Hague, NLD,

- 38) Wilkens, U. & Nermerich, D.(2011). “Love it, change it, or leave it”-Understanding Highly-skilled Flexible Workers’ Job Satisfaction from a Psychological Contract Perspective”. *Management Revue*, vol 22, 65-82. DOI:10.2307/41783671





پروفیسر شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی