



Investigating the Content of Islamic Education Community Teachers' Psychological Contract: A Mixed Method Study

Alireza Chitsazian¹, Mohammadreza Hosseini²

Doi:
10.30497/esi.2026.249061.2003



Abstract

The present study aimed to analyze the content of the psychological contract of teachers in schools affiliated with the Islamic Education Society. The psychological contract, as a set of unwritten expectations and obligations between the individual and the organization, plays a fundamental role in the quality of interaction between teachers and the school institution. This study seeks to help improve understanding of the mutual relationship between schools and teachers in the Islamic cultural context by analyzing these contracts. This study was conducted with a mixed qualitative-quantitative method. A qualitative approach was used and an exploratory content analysis method was used. Data were collected through semi-structured interviews with teachers, principals, vice principals, and counselors of schools in the study community at three levels of education. Participants were selected purposively and the data were analyzed and coded in several stages to extract the main themes. In the quantitative stage, the findings from the first stage were provided to them by distributing 100 questionnaires to the target community, and the findings from the first stage were examined through a sign test. Data analysis showed that the content of teachers' psychological contract includes two main dimensions: teachers' expectations from the school such as respect, managerial support, job security, organizational justice, growth opportunities, and participation in decision-making. School expectations from teachers such as adherence to Islamic values, accountability, educational quality, professional discipline, and organizational participation.

Keywords: Psychological contract, Teacher, Islamic Education Community, Educational management, Human capital

1. Assistant professor, Department of business management, financial sciences, University of Kashan, Kashan, Iran (Corresponding Author). mehdirosta@ens.uk.ac.ir

2. Master graduated in public management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

mr.hosseini@isu.ac.ir

واکاوی محتوای قرارداد روان‌شناختی معلمان مدارس جامعه تعلیمات اسلامی: یک مطالعه ترکیبی

علیرضا چیت‌سازیان^۱

محمدرضا حسینی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۱۷

Doi: 10.30497/esi. 026.249061.2003

چکیده

پژوهش حاضر با هدف واکاوی محتوای قرارداد روان‌شناختی معلمان در مدارس وابسته به جامعه تعلیمات اسلامی انجام گرفته است. قرارداد روان‌شناختی به عنوان مجموعه‌ای از انتظارات و تعهدات نانوشته میان فرد و سازمان، نقشی اساسی در کیفیت تعامل میان معلمان و نهاد مدرسه ایفا می‌کند. این پژوهش درصدد است با تحلیل این قراردادها، به ارتقای شناخت نسبت به رابطه متقابل مدرسه و معلمان در بستر فرهنگی اسلامی کمک کند. این مطالعه با روش آمیخته کیفی- کمی انجام شده است. رویکرد کیفی و به شیوه تحلیل مضمون اکتشافی انجام شده و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با معلمان، مدیران، معاونان و مشاوران مدارس جامعه مورد مطالعه در سه مقطع تحصیلی جمع‌آوری شده‌اند. مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند انتخاب و داده‌ها در چند مرحله تحلیل و کدگذاری شدند تا مضامین اصلی استخراج گردد. در مرحله کمی با توزیع ۱۰۰ پرسش‌نامه در جامعه هدف، یافته‌های حاصل از مرحله نخست در اختیار آنها قرار داده و از طریق آزمون علامت یافته‌های مرحله اول بررسی شد. تحلیل داده‌ها نشان داد که محتوای قرارداد روان‌شناختی معلمان شامل دو بُعد اصلی است: انتظارات معلمان از مدرسه همچون احترام، حمایت مدیریتی، امنیت شغلی، عدالت سازمانی، فرصت‌های رشد و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها. انتظارات مدرسه از معلمان، مانند پایبندی به ارزش‌های اسلامی، مسئولیت‌پذیری، کیفیت آموزشی، نظم حرفه‌ای و مشارکت سازمانی.

واژگان کلیدی: قرارداد روان‌شناختی، معلم، جامعه تعلیمات اسلامی، مدیریت آموزشی، سرمایه انسانی

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران (نویسنده مسئول). achitsazian@kashanu.ac.ir

۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران. mr.hoseini@isu.ac.ir

بیان مسئله

در دیدگاه اولیه به سازمان، تعامل افراد با سازمان به‌عنوان قراردادهای رسمی نیروی انسانی تفسیر می‌شود. در این دیدگاه، سازمان برای دستیابی به اهداف خود افراد را استخدام، و آنها را به ادای تعهدات سازمانی مشخص در مقابل دریافت حقوق و دستمزد ملزم می‌کند؛ اما پژوهش‌های حوزه مطالعات رفتار سازمانی نشان می‌دهند که این تعامل فقط در قرارداد رسمی خلاصه نمی‌شود، بلکه آنچه این الگوی تعاملی و تعهدات طرفین را تعیین می‌کند، فراتر از قراردادهای رسمی است. این چارچوب تعاملی، که به آن قرارداد روان‌شناختی نیز گفته می‌شود، برای توضیح دقیق‌تر رابطه سازمان با کارکنانش استفاده می‌شود (آرجریس^۱، ۱۹۶۰؛ روسو^۲، ۱۹۸۹). روسو معتقد است که این قراردادها عبارت‌اند از باورهای فردی که توسط سازمان شکل گرفته‌اند و مربوط به شرایط یک توافق تبادلی بین افراد و سازمانشان است (روسو، ۱۹۹۵، ص. ۹). در واقع قرارداد روان‌شناختی درک دو طرف، کارمند و کارفرما، از تعهدات متقابلی است که در قبال هم به یکدیگر دارند (هریوت، ۲۰۰۱، ص. ۳۸). در فهم این موضوع باید توجه داشت که قول‌ها و تعهدات متقابلی در این رابطه کاملاً ضمنی است (گستاسون^۳، و کانوای^۴، ۲۰۰۲، ص. ۲۲) و در لایه ذهن افراد قرار دارد.

برای توصیف محتوای قراردادهای روان‌شناختی به‌صورت کلی‌تر، روسو (۱۹۹۵) دو بعد اقتصادی^۵ و رابطه‌ای^۶ از قراردادهای روان‌شناختی را شناسایی نمود. همچنین براساس تحقیقات انجام‌شده، پژوهشگران ویژگی‌های اساسی را برای فهم بهتر این قراردادها ارائه نموده‌اند. ویژگی نخست طرفینی بودن^۷ ادراک شده است. در این قراردادها، باید نوعی توافق طرفین از سوی فرد ادراک شود و فهم مشترکی میان وی و طرف قرارداد وجود داشته باشد (روسو، ۱۹۹۸). از سوی دیگر، این این قراردادها صریح نیست و از خلال تفسیر روندهای موجود در مبادلات گذشته، بهره‌گیری و مشاهده تجربیات سایرین و عوامل متعدد دیگر شکل می‌گیرد که محققان اصطلاحاً به این ویژگی ضمنی بودن (رابینز، و روسو، ۱۹۹۴)

-
1. Argyris
 2. Denise M. Rousseau
 3. Gustafsson
 4. Conway
 5. Transactional
 6. Relational
 7. Mutuality

اطلاق می‌کنند. از دیگر ویژگی‌های برشمرده شده برای این قراردادها، مقابله به مثل بودن^۱ یا جبرانی بودن (دابوس، و روسو، ۱۹۹۴) است. این مفهوم متضمن است که قراردادها برای حفظ توازن و تعادل در مبادله طرفین قرارداد خدمات دیگری را مقابله به مثل و جبران می‌نماید. این قراردادها، پویا و متغیر (کریوکاپیک، و اسکوکو، ۲۰۰۷) است؛ یعنی از آنجا که ادراکات و انتظارات طرفین از یکدیگر، دستخوش تغییر و تحول است، از این رو وظایف طرفینی اقتضایی است و محتوای قراردادها می‌تواند نوبه‌نو شود. در نهایت اینکه این گونه قراردادها ذهنی‌اند. عمده تعاریفی که از قراردادهای روان‌شناختی ارائه گردیده است، بر این تأکید دارند که این قراردادها در ذهن فرد شکل می‌گیرند و معمولاً هیچ‌گاه در عالم بیرون مکتوب نمی‌شوند (لویسنون و دیگران، ۱۹۶۲؛ روسو، ۱۹۸۹؛ روسو، ۲۰۰۱).

درک محتوای قراردادهای روان‌شناختی ابزاری مناسب برای فهم و پیش‌بینی تحولات در تعاملات بین افراد و سازمان است. شناخت محتوای این قراردادها و اقدامات سازمانی برای بهبود چارچوب تعامل فرد و سازمان نقش اساسی در بهره‌برداری صحیح از سرمایه‌های انسانی دارد. مرور پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد که رضایت افراد از قراردادها، روان‌شناختی با رضایت شغلی آنها رابطه مستقیم و مثبتی دارد. این رضایت‌مندی همچنین بهبود عملکرد شغلی افراد را تسهیل می‌کند (بل و دیگران، ۲۰۱۰) و شکسته شدن قرارداد روان‌شناختی و عدم رضایت از آن در افراد، سبب بروز پدیده سکوت سازمانی شود (لیاوا، و هوآنگ^۲، ۲۰۲۴). همچنین رضایت از این قراردادها باعث می‌شود در محیط کاری رفتار شهروندی بهتری از خود نشان دهند. مارتینز^۳ (۲۰۱۰)، بال و دیگران^۴ (۲۰۰۴) همچنین پژوهش‌ها بر تأثیر رضایت یا عدم رضایت از قراردادها، روان‌شناختی در ابعاد مختلف تعهد سازمانی (آمواه^۵ و دیگران، ۲۰۲۱؛ نوبوو، و داکا^۶، ۲۰۲۵) تأکید می‌کنند. در فهم محتوای این قراردادها، باید به مؤلفه‌های مختلف قراردادها، روان‌شناختی توجه و این نکته در نظر گرفته شود که محتوا تحت تأثیر فرهنگ و سازمان قرار می‌گیرد و در نتیجه می‌تواند منجر به

-
1. Reciprocity
 2. Liao, C., Li, Z., & Huang
 3. Martinez
 4. Bal et al
 5. Amoah
 6. Njobvu & Daka

قراردادهای متفاوت در سازمان‌های مختلف شود. ضروری است که عوامل متعددی مانند سازمان‌ها و بخش‌های مختلف سازمان، این محتوا را متفاوت و با وزن و اهمیت متفاوتی در نظر بگیرند.

تحقیقات متنوعی در این زمینه صورت گرفته است؛ ازجمله بائور و کوپر (۲۰۱۳) در تحقیقی به بررسی قرارداد روان‌شناختی بین معلم و دانش‌آموز پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که وضوح و ثبات در انتظارات متقابل، تأثیر مثبت بر انگیزش و عملکرد دانش‌آموزان دارد. در تحقیقی دیگر نمر^۱ و همکارانش (۲۰۱۶) به بررسی مقایسه‌ای قرارداد روان‌شناختی در ذهن معلمان قراردادی و استخدامی پرداختند. نتایج نشان داد که معلمان استخدامی قراردادهای روان‌شناختی گسترده‌تری دارند که منجر به رضایت شغلی و تعهد سازمانی بیشتر نسبت به معلمان موقت می‌شود. می‌یر^۲ و همکارانش (۲۰۱۸) به بررسی آثار اصلاحات آموزشی بر قرارداد روان‌شناختی پرداختند. در این مطالعه کیفی، تغییرات ناشی از اصلاحات آموزشی بررسی و مشخص شد که این تغییرات اغلب باعث خدشه‌دار شدن قراردادهای روان‌شناختی معلمان و کاهش انگیزش آنها شده است. تحقیق دیگر پژوهشی بود که وانگ^۳ و همکارانش انجام دادند. این تحقیق نشان می‌دهد که در مؤسسه آموزش عالی مطالعه شده، وجود قراردادهای روان‌شناختی روشن و منصفانه به‌طور معناداری رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد.

در سازمان‌هایی که از سرمایه انسانی ویژه و متخصص بهره‌برداری می‌کنند، اهمیت فهم محتوای قراردادهای روان‌شناختی بیشتر است. همچنین، آگاهی از نحوه تلقی و انتظارات کادر آموزشی و معلمان به‌دلیل نقش و جایگاهی که در شکل‌دهی به رفتار دانش‌آموزان، مدرسه، و در نهایت جامعه دارند، اهمیت بیشتری دارد. به همین دلیل، فهم محتوای قراردادهای روان‌شناختی در بین معلمان برای بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های نظام آموزش و پرورش کشور به‌منظور پرورش سرمایه‌های انسانی آینده کشور ضروری است. مرور تحقیقات گذشته، این نیاز و خلأ پژوهشی را پاسخ نمی‌دهد و پژوهش حاضر تلاش دارد تا از طریق تحلیل و بازتولید مدل بومی قراردادهای روان‌شناختی، زمینه‌ای را برای درک بهتر

1. Nemer
2. Myers
3. Wang

انتظارات معلمان و کادر آموزشی توسط مدارس و متولیان امر آموزش و پرورش فراهم کند و از این رهگذر برای مدارس فرصتی ایجاد شود تا با فهم بهتر انتظارات معلمان، در تحقق اهداف و برنامه‌های راهبردی خود موفق‌تر عمل کنند. وجود پژوهشی نظام‌مند در این حوزه سبب شناخت بهتر انتظارات معلمان می‌شود و مدیران را در برنامه‌ریزی‌ها برای آینده مسیر توسعه فردی و سازمانی کمک می‌کند. از این‌رو سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از: محتوای قرارداد روان‌شناختی در کادر آموزشی و معلمان مدارس جامعه تعلیمات اسلامی شامل چه مفادی است؟

گفتنی است که قلمرو مکانی این پژوهش شامل مدارس تحت پوشش جامعه تعلیمات اسلامی در تهران بود. این مدارس در هر سه مقطع تحصیلی (ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم) فعالیت می‌کنند و جامعه آماری تحقیق را معلمان، معاونان، مشاوران و مدیران شاغل در این مدارس تشکیل می‌دهند. با توجه به اینکه این مجتمع آموزشی نخستین تجربه مدرسه مدرن با رویکرد اسلامی، و دغدغه دینی و مذهبی در تشکیل آن مؤثر بوده است، امید است که نتایج حاصل الهام‌بخش مدیریت در مدارس با رویکرد اسلامی باشد.

روش پژوهش

هدف اصلی پژوهش واکاری (شناخت و کشف) محتوای قراردادهای روان‌شناختی در کادر آموزشی و معلمان مدارس جامعه تعلیمات اسلامی است. به همین دلیل، این پژوهش جزو پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد؛ زیرا پژوهش‌هایی که به دنبال کشف محتوا هستند، به تفهم موضوعی ذهنی نیاز دارند. از این‌رو فلسفه پژوهش حاضر، تفسیری است و از حیث هدف کلان پژوهش حاضر نیز از نوع کاربردی-توسعه‌ای است.

پژوهش با روش آمیخته کیفی- کمی انجام و آمیخته با ترتیب کیفی و کمی تنظیم شده است. ابتدا با مصاحبه و سپس تحلیل داده‌های حاصل با روش تحلیل مضمون مؤلفه‌های قراردادها شناسایی گردید. در مرحله کمی هم با طراحی پرسش‌نامه مبتنی بر داده‌های مصاحبه توزیع و جمع‌آوری آن در بین ۱۰۰ نفر از معلمان این مجموعه و استفاده از روش آزمون علامت داده‌های مرحله قبل بررسی شده است.

جامعه آماری پژوهش حاضر، معلمان، کادر آموزشی، معاونین و مدیران مدارس اعم از

رسمی و قراردادی بودند. در مرحله کیفی از الگوی نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد تا درک عمیقی از موضوع مورد مطالعه کسب شود. در مصاحبه‌ها با ۹ نفر از معلمان مرد و یازده نفر از معلمان زن مصاحبه انجام شد که ۱۳ نفر از آنها به صورت رسمی با مدرسه همکاری داشته و ۷ نفر در قالب قراردادی تعامل داشتند. از نمونه مورد مصاحبه ۵ نفر در مقطع ابتدایی، ۷ نفر در مقطع متوسطه اول و ۸ نفر در مقطع متوسطه دوم مشغول به فعالیت بودند. در فاز دوم تحقیق، یعنی مرحله کمی، از طریق پرسش‌نامه اطلاعات جمع‌آوری شد. تعداد نمونه‌ای که پرسش‌نامه را تکمیل کردند، براساس جدول کوکران در سطح اطمینان ۰/۱، ۹۶ بود. نحوه نمونه‌گیری هم تصادفی بود. پرسش‌نامه برای همه از طریق پیام‌رسان‌های اجتماعی ارسال گردید که در نهایت ۱۰۰ پرسش‌نامه تکمیل شد و مبنای تحلیل قرار گرفت. در جدول‌هایی که در ادامه آمده، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آزمودنی‌هایی که مشارکت داشته‌اند بیان شده است.

جدول ۱. نمونه آزمودنی‌های پرسش‌نامه از حیث جنسیت

جنسیت	تعداد	درصد (%)
مرد	۶۴	۶۴٪
زن	۳۶	۳۶٪
جمع	۱۰۰	۱۰۰٪

جدول ۲. نمونه آزمودنی‌های پرسش‌نامه از حیث نوع قرارداد

نوع قرارداد	تعداد	درصد (%)
پیمانی	۷۴	۷۴٪
رسمی	۲۶	۲۶٪
جمع	۱۰۰	۱۰۰٪

جدول ۳. نمونه آزمودنی‌های پرسش‌نامه از حیث مقطع فعالیت

مقطع کاری	تعداد	درصد (%)
ابتدایی	۲۵	۲۵٪
دوره اول	۳۲	۳۲٪
دوره دوم	۴۳	۴۳٪
جمع	۱۰۰	۱۰۰٪

برای تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون یک روش‌شناسی کیفی است که برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی کاربرد دارد. روش تحلیل مضمون فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (براون، و کلارک، ۲۰۰۶؛ عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۹۰، ص. ۱۵۳). فرایند کامل تحلیل مضمون را می‌توان به سه مرحله کلان (۱) تجزیه و توصیف متن، (۲) تشریح و تفسیر متن، و (۳) ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن در نظر گرفت (عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۹۰، ص. ۱۷۷). در جدول ۴ تلاش شده است به‌طور خلاصه مراحل، گام‌ها و اقدامات روش تحلیل مضمون بیان گردد.

جدول ۴. مراحل شناخت مضمون

مرحله	گام‌ها	اقدامات
تجزیه و توصیف متن (کدگذاری توصیفی)	آشنا شدن با متن	فرایند بازنویسی داده‌ها (در صورتی که لازم باشد) آغاز می‌شود. سپس، انجام مطالعه اولیه و مطالعه مجدد داده‌ها صورت می‌گیرد. در این مرحله، ایده‌های اولیه نیز به‌طور مستقل یا به‌همراه داده‌ها مورد نوشتار قرار می‌گیرند.
	ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	ابتدا، یک پیشنهاد برای ایجاد چارچوب کدگذاری و تهیه قالب مضامین ارائه می‌شود. سپس، متن اصلی به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم می‌شود. در نهایت، ویژگی‌های جالب داده‌ها به‌صورت کدگذاری شده تشخیص داده می‌شوند.
		ابتدا، کدها با قالب مضامین تطبیق داده می‌شوند. سپس، مضامین از بخش‌های کدگذاری شده متن استخراج می‌شوند. در نهایت، مضامین پالایش و بازبینی می‌شوند.

مراحل	گام‌ها	اقدامات
تشریح و تفسیر متن (کدگذاری تفسیری)	مقدمه و بیان مسئله	پس از استخراج کدهای مضامین، ابتدا هم‌خوانی مضامین با کدهای استخراج‌شده بررسی و کنترل می‌شود. سپس، مضامین مرتب می‌شوند. در ادامه، مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر انتخاب می‌شوند. سپس، نقشه مضامین ترسیم می‌شود. در نهایت، شبکه مضامین اصلاح و تأیید می‌شود.
	مضامین	در این مرحله، مضامین تعریف و نام‌گذاری می‌شوند. عناوینی به هر مضمون اختصاص داده می‌شود تا آنها را مشخص و قابل شناسایی کند. سپس، شبکه مضامین به‌طور دقیق و کامل توصیف و توضیح داده می‌شود.
طریقه مضامین فراگیر (یکپارچه‌سازی از ترکیب و ادغام)	تدوین گزارش	ابتدا، شبکه مضامین خلاصه و به‌طور مختصر و صریح بیان می‌شود. سپس، نمونه‌های جالب داده‌ها استخراج می‌شوند. در ادامه، نتایج تحلیل با سؤالات تحقیق و مبانی نظری مرتبط می‌شوند. در نهایت، گزارش علمی و تخصصی از تحلیل‌ها نوشته می‌شود.

با عنایت به اینکه روش تحقیق تحلیل مضمون بازتابی با رویکرد قیاسی است و بر همین اساس در این داده‌های پژوهش به‌صورت گام‌به‌گام بررسی و در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر طبقه‌بندی شدند. یادداشت یا صوت خبرگان پژوهش کدگذاری اولیه انجام گرفت و بیش از ۲۵۰ کد اولیه شناسایی شد که در قالب ۵۳ مضمون پایه، ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر طبقه‌بندی شدند.

در مرحله کمی برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه محقق ساخته که مبتنی بر داده‌های به‌دست‌آمده از مرحله کیفی بود استفاده شد. هرکدام از مضامین پایه به‌دست‌آمده در مرحله کیفی (که در جداول ۵ و ۶ منعکس شده) تبدیل به گویه‌ای در پرسش‌نامه شده و نهایت در اختیار نمونه مورد بررسی قرار گرفتند. پرسش‌نامه در مجموع ۵۲ گویه داشت که ۲۷ گویه مربوط به تعهدات معلمان نسبت به مدرسه و ۲۵ گویه مرتبط با تعهدات مدرسه نسبت به معلمان بود. به‌منظور تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه هم از آزمون علامت استفاده شد. آزمون علامت یکی از آزمون‌های آماری ناپارامتری است که برای بررسی تفاوت معنادار

میان زوج‌های وابسته از داده‌های رتبه‌ای به کار می‌رود. این آزمون زمانی استفاده می‌شود که نتوان فرض نرمال بودن توزیع تفاوت‌ها را برقرار کرد یا زمانی که داده‌ها از نوع ترتیبی باشند؛ مانند مقیاس‌های لیکرت. در این پژوهش، برای واکاوی محتوای قرارداد روان‌شناختی از پرسش‌نامه‌ای بر پایه مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. از آنجا که مقیاس لیکرت، داده‌هایی با سطح سنجش ترتیبی تولید می‌کند، استفاده از آزمون‌های ناپارامتری برای تحلیل داده‌ها توصیه می‌شود. به همین منظور، از آزمون علامت برای بررسی معناداری ادراک پاسخ‌دهندگان نسبت به هریک از مؤلفه‌های قرارداد روان‌شناختی استفاده شد.

اگر پاسخ‌ها به یک مؤلفه خاص از قرارداد روان‌شناختی به صورت تصادفی بالاتر یا پایین‌تر از عدد ۳ (حد وسط طیف لیکرت) باشند، تفاوت معناداری وجود ندارد (فرض صفر). اما اگر تعداد قابل توجهی از پاسخ‌ها بالاتر از عدد ۳ باشند (پاسخ‌های مثبت)، می‌توان گفت آن مؤلفه بخشی از قرارداد روان‌شناختی ادراک‌شده توسط معلمان است (رد فرض صفر).

برای هریک از مؤلفه‌های قرارداد روان‌شناختی، تعداد پاسخ‌های بیشتر از ۳ (پاسخ مثبت) و کمتر از ۳ (پاسخ منفی) در طیف لیکرت شمارش شد و آزمون علامت روی آنها اجرا شد. مقادیری که برابر با ۳ بودند، به دلیل خنثی بودن در تحلیل آماری لحاظ نشدند. نتایج آزمون علامت نشان داد که در تمام مؤلفه‌ها، مقدار احتمال (p-value) کمتر از ۰.۰۵ بوده و عمدتاً برابر با صفر گزارش شده است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که تفاوت معناداری میان ادراک پاسخ‌دهندگان نسبت به حد متوسط وجود دارد و مؤلفه‌های بررسی‌شده را می‌توان به عنوان اجزای معنادار در ساختار قرارداد روان‌شناختی تلقی کرد.

یکی از مهم‌ترین چالش‌های تحقیقات کیفی اعتبار پذیری و قابلیت اعتماد آن است. به عبارت دقیق‌تر برای سنجش قابلیت اعتماد داده‌ها لازم است روایی و پایایی پژوهش بررسی شود. پژوهش حاضر در دو فاز انجام شد و داده‌های حاصله از مرحله کیفی با روش تحلیل مضمون توسط داده‌های مرحله کمی با آزمون علامت مورد تأیید قرار گرفت. بنابراین با اجرای فاز کمی و بررسی و تأیید یافته‌ها، مرحله کیفی در فاز کمی یافته‌های پژوهش در دو مرحله بررسی و تأیید شد. همچنین سعی شد برای قابلیت اعتماد تحقیق حساسیت نظری با مطالعه پیشینه و تجربه‌های جهانی غنای لازم را داشته باشد. برای قابلیت اطمینان در داده‌ها، ضمن واریسی مکرر توسط پژوهشگر در وهله اول، یافته‌ها به یکی از متخصصان این حوزه،

که سابقه تحقیقات در زمینه قرارداد روان‌شناختی داشت، ارائه، و مضامین توسط وی تعدیل و اصلاح شد. به‌منظور روایی محتوایی مقولات استنباط شده در حین مصاحبه‌های انجام‌شده، چنانچه مفهومی در ذهن پژوهشگر شکل می‌گرفت، با مشارکت‌کنندگان در میان می‌گذاشت و از آنها بازخورد دریافت می‌نمود.

یافته‌های پژوهش

در این بخش، به‌منظور شناسایی محتوای قراردادهای روان‌شناختی معلمان، به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات گردآوری‌شده پرداخته می‌شود.

۱. مؤلفه‌های مرتبط با انتظارات مدرسه از معلم

خبرگان پژوهش حاضر، در ارتباط با این موضوع، به ۲۵ مضمون پایه ذیل ۵ مضمون سازمان‌دهنده اشاره کرده‌اند که در ادامه به تحلیل و تبیین آنها پرداخته می‌شود. به‌سبب محدودیت گزارش مقاله، در بیان مضامین پایه فقط به مواردی که ضروری تشخیص داده شده است، پرداخته می‌شود.

۱-۱. داشتن تعهد و اشتیاق شغلی و حرفه‌ای

۱-۱-۱. انگیزه‌مندی و رعایت اصول حرفه‌ای معلمی

پایداری در انگیزه و علاقه به حرفه معلمی یکی از جلوه‌های اساسی تعهد و اشتیاق شغلی است که در بستر قراردادهای روان‌شناختی جایگاهی محوری دارد. این پایداری به‌معنای حفظ انرژی، علاقه و رضایت درونی معلم نسبت به شغل خود، حتی در مواجهه با چالش‌ها و فشارهای روزمره آموزشی است. معلمی که به‌طور پایدار با انگیزه باقی می‌ماند، نه‌فقط کیفیت تدریس خود را حفظ می‌کند، بلکه الهام‌بخش دانش‌آموزان و همکاران نیز خواهد بود.

۱-۱-۲. تلاش فراتر از وظایف رسمی

تلاش فراتر از وظایف رسمی یکی از نشانه‌های روشن تعهد و اشتیاق شغلی در حرفه معلمی است. این مفهوم به‌معنای انجام فعالیت‌هایی است که در شرح وظایف رسمی معلم قید نشده، اما برای ارتقای کیفیت آموزش و پرورش حیاتی‌اند؛ مانند وقت گذاشتن برای مشاوره خارج از کلاس با دانش‌آموزان، همکاری داوطلبانه در برنامه‌های فوق‌برنامه یا طراحی خلاقانه منابع آموزشی.

۱-۳. پایبندی به ارزش‌ها و اهداف آموزش و پرورش

معلم متعهد فراتر از تدریس صرف محتوا، خود را متعهد به تربیت شهروندانی مسئول، اخلاق‌مدار و پرسش‌گر می‌داند. این پایبندی با درونی‌سازی ارزش‌هایی همچون عدالت آموزشی، کرامت انسانی و پرورش استعدادهای فردی، نمود پیدا می‌کند.

۱-۴. رعایت اخلاق حرفه‌ای در برخورد با دانش‌آموزان

این امر شامل مطالعه، شرکت در دوره‌های تخصصی، تعامل علمی با همکاران و به‌روز نگاه داشتن دانش و مهارت‌های آموزشی است.

۱-۵. پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای

معلم لازم است که به کار خود علاقه‌مند باشد و نسبت به نتایج عملکردش احساس مسئولیت کند و آماده پاسخ‌گویی در برابر دانش‌آموزان، والدین، مدیران و جامعه باشد.

۱-۶. داشتن خلاقیت و نوآوری در محتوا، برنامه کلاسی و روش تدریس

- استفاده از روش‌های تدریس خلاقانه و متنوع؛ به این معنا که معلم از قالب‌های سنتی آموزش فراتر می‌رود و با بهره‌گیری از تکنیک‌های مختلف مانند یادگیری مشارکتی، بازی‌های آموزشی، تدریس معکوس، نمایش، داستان‌گویی یا استفاده از فناوری‌های نوین، فرایند یادگیری را برای دانش‌آموزان جذاب، پویاتر و مؤثرتر می‌سازد.

- طراحی فعالیت‌های یادگیری فراتر از کتاب‌درسی؛

- ایجاد فضا برای تفکر انتقادی و حل مسئله در کلاس؛

- پیشنهاد ایده‌های نو در برنامه‌های آموزشی مدرسه؛

- تطبیق تدریس با نیازها و علایق دانش‌آموزان؛ یکی از مهم‌ترین جلوه‌های خلاقیت در آموزش است. معلم نوآور به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان توجه دارد و با شناخت علایق، توانمندی‌ها، سبک‌های یادگیری و شرایط روانی آنان، شیوه تدریس خود را انعطاف‌پذیر می‌سازد. این تطبیق می‌تواند شامل تغییر نوع محتوا، سرعت آموزش، روش‌های ارزشیابی و حتی نوع تعامل با دانش‌آموزان باشد تا یادگیری برای هر فرد، شخصی‌سازی شده و مؤثرتر گردد.

۱-۱-۷. ارتقای سطح دانشی و مهارتی متناسب با تحولات و نیازهای جدید

- شرکت در دوره‌های ضمن خدمت یا کارگاه‌های تخصصی؛
- مطالعه منابع جدید علمی و آموزشی؛
- یادگیری فناوری‌های نوین آموزشی و کاربرد آنها در کلاس؛
- پایش مداوم عملکرد خود در راستای رشد حرفه‌ای؛
- پذیرا بودن نسبت به بازخورد و تغییر در روش تدریس؛ نشان‌دهنده انعطاف‌پذیری و رویکرد رشد در حرفه معلمی است. معلمی که نسبت به نظر دانش‌آموزان، همکاران یا ناظران آموزشی گشوده‌ذهن باشد و بتواند بازخوردها را به‌عنوان فرصتی برای بهبود تلقی کند، سریع‌تر مسیر توسعه حرفه‌ای را طی خواهد کرد. این آمادگی برای تغییر، نشان‌دهنده بلوغ حرفه‌ای است و باعث می‌شود تدریس باکیفیت‌تر، متناسب‌تر با نیازهای یادگیرندگان و مؤثرتر انجام شود.

۱-۱-۸. مفهوم داشتن برنامه جهت هدف‌گذاری، ارتقا عملکرد و سنجش میزان پیشرفت در اداره کلاس

- ایجاد پیشرفت ملموس دانش‌آموزان؛
- ارتقای سطح یادگیری از طریق بازخوردهای هدفمند؛
- مستندسازی دستاوردهای آموزشی کلاس؛ مستندسازی فرایندها و دستاوردهای آموزشی یکی از راه‌های مهم برای اثبات نتایج قابل اندازه‌گیری در تدریس است. این مستندات می‌توانند شامل نمونه‌کارهای دانش‌آموزان، گزارش پیشرفت، نتایج ارزیابی‌های دوره‌ای، نمودارهای مقایسه‌ای یا تحلیل‌های کیفیت یادگیری باشند. چنین مدارکی به مدرسه، اولیا و حتی خود معلم کمک می‌کند تا تصویری عینی از پیشرفت آموزشی کلاس داشته باشند. این فرایند نه‌فقط شفافیت در عملکرد معلم ایجاد می‌کند، بلکه بستری برای بازاندیشی و بهبود فراهم می‌آورد. مستندسازی منظم به معلم کمک می‌کند نقاط قوت در شیوه‌های آموزشی خود را شناسایی کرده و درعین‌حال، حوزه‌هایی را که نیاز به تغییر دارند دقیق‌تر تشخیص دهد. همچنین، در مواقع ارزیابی بیرونی یا ارائه گزارش عملکرد، این مستندات ارزش بسیاری دارند.
- تنظیم اهداف قابل سنجش برای هر درس یا واحد آموزشی؛

- تحلیل و بهبود عملکرد بر اساس داده‌های آموزشی؛
- برقراری روابط مثبت و سازنده با همکاران و والدین مبتنی بر اصول حرفه‌ای؛
- تعامل مثبت و سازنده با همکاران آموزشی؛
- مشارکت در برنامه‌ریزی گروهی و تبادل تجربیات؛
- برقراری ارتباط مؤثر با اولیا و پاسخ‌گویی مسئولانه؛ ارتباط سازنده با اولیای دانش‌آموزان، بخش مهمی از نقش حرفه‌ای معلم است. یک معلم مسئول به‌صورت منظم و شفاف با والدین ارتباط برقرار می‌کند، آنان را از وضعیت درسی، رفتاری و پیشرفت فرزندشان مطلع می‌سازد و در صورت نیاز، توصیه‌هایی برای حمایت بیشتر از یادگیرنده ارائه می‌دهد. این ارتباط منظم، باعث ایجاد اعتماد میان مدرسه و خانواده و ارتقای کیفیت یادگیری دانش‌آموز می‌شود.
- حمایت و همدلی با همکاران در شرایط کاری مختلف؛
- پایبندی به هنجارها و ارزش‌های حرفه‌ای محیط مدرسه؛ رعایت هنجارها و ارزش‌های حرفه‌ای یکی از شاخص‌های اصلی رفتار حرفه‌ای معلم است. این هنجارها می‌توانند شامل احترام به مقررات مدرسه، همکاری در چارچوب برنامه‌ها، رعایت عدالت آموزشی، حفظ حرمت همکاران و دانش‌آموزان، و پیروی از اصول اخلاق حرفه‌ای باشند. چنین معلمی نه تنها به وظایف تدریسی خود متعهد است، بلکه در راستای تحقق چشم‌انداز و رسالت مدرسه نیز ایفای نقش می‌کند.
- در ادامه فرایند تحلیل یافته‌ها، مضامین پایه فوق، در دسته‌بندی عام‌تری مرتب و طبقه‌بندی شدند. این مضامین سازمان‌دهنده، ذیل مضمون فراگیر انتظارات مدرسه از معلم در جدول ادامه قابل ملاحظه است.

جدول ۵. مضامین سازمان‌دهنده ذیل انتظارات مدرسه از معلم

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه متناظر
داشتن تعهد و اشتیاق شغلی و حرفه‌ای	انگیزه‌مندی و رعایت اصول حرفه‌ای معلمی
	تلاش فراتر از وظایف رسمی
	پایبندی به ارزش‌ها و اهداف آموزش و پرورش
	رعایت اخلاق حرفه‌ای در برخورد با دانش‌آموزان
	پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای
داشتن خلاقیت و نوآوری در محتوا، برنامه	استفاده از روش‌های تدریس خلاقانه و متنوع

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه متناظر
کلاسی و روش تدریس	طراحی فعالیت‌های یادگیری فراتر از کتاب‌درسی
	ایجاد فضا برای تفکر انتقادی و حل مسئله در کلاس
	پیشنهاد ایده‌های نو در برنامه‌های آموزشی مدرسه
	تطبیق تدریس با نیازها و علایق دانش‌آموزان
ارتقای سطح دانشی و مهارتی متناسب با تحولات و نیازهای جدید	شرکت در دوره‌های ضمن خدمت یا کارگاه‌های تخصصی
	مطالعه منابع جدید علمی و آموزشی
	یادگیری فناوری‌های نوین آموزشی و کاربرد آنها در کلاس
	پایش مداوم عملکرد خود بر پایه رشد حرفه‌ای
مفهوم داشتن برنامه جهت هدف‌گذاری، ارتقای عملکرد و سنجش میزان پیشرفت در اداره کلاس	پذیرا بودن نسبت به بازخورد و تغییر در روش تدریس
	ایجاد پیشرفت ملموس برای دانش‌آموزان در آزمون‌ها و ارزیابی‌ها
	ارتقای سطح یادگیری از طریق بازخوردهای هدفمند
	مستندسازی دستاوردهای آموزشی کلاس
برقراری روابط مثبت و سازنده با همکاران و والدین مبتنی بر اخلاق حرفه‌ای	تنظیم اهداف قابل سنجش برای هر درس یا واحد آموزشی
	تحلیل و بهبود عملکرد براساس داده‌های آموزشی
	تعامل مثبت و سازنده با همکاران آموزشی
	مشارکت در برنامه‌ریزی گروهی و تبادل تجربیات
	برقراری ارتباط مؤثر با اولیا و پاسخ‌گویی مسئولانه
	حمایت و همدلی با همکاران در شرایط کاری مختلف
	پایبندی به هنجارها و ارزش‌های حرفه‌ای محیط مدرسه

۲. مؤلفه‌های مرتبط با انتظارات معلم از مدرسه

خبرگان پژوهش حاضر در ارتباط با این موضوع، به ۳۰ مضمون پایه ذیل ۶ مضمون سازمان‌دهنده اشاره کردند که در ادامه به تحلیل و تبیین آنها پرداخته می‌شود.

۲-۱. ایجاد شرایط و حمایت از توسعه‌ای و آموزش مستمر معلمان

- ایجاد امکان دسترسی به فرصت‌های آموزشی مستمر؛
- ایجاد زمینه یادگیری و رشد تخصصی برای معلمان؛
- حمایت از نوآوری‌های تدریسی؛ نوآوری در روش‌های تدریس یکی از کلیدهای موفقیت

در آموزش امروزی است. معلمان که ایده‌های خلاقانه و روش‌های نوین آموزشی را امتحان می‌کنند، نیازمند حمایت و پشتیبانی مدیریتی‌اند. این حمایت می‌تواند شامل تأمین منابع، اختصاص زمان برای اجرای طرح‌های جدید، و ایجاد فضایی امن برای آزمون و خطا باشد. حمایت مدرسه از این نوآوری‌ها به معلمان اجازه می‌دهد بدون ترس از شکست، روش‌های نوآورانه‌ای را برای جلب مشارکت دانش‌آموزان یا بهبود یادگیری طراحی و اجرا کنند. علاوه بر حمایت فیزیکی و مالی، حمایت روانی نیز نقش مهمی دارد. وقتی مدیریت مدرسه با رویکردی تشویقی به ایده‌های جدید نگاه می‌کند، معلمان حس می‌کنند که می‌توانند نقش‌آفرین باشند و مدرسه را از طریق نوآوری ارتقا دهند. این اعتماد و آزادی عمل، فرهنگ خلاقیت و پویایی را در مدرسه نهادینه کرده و آموزش را از حالت یکنواخت خارج می‌سازد.

۲-۲. فراهم‌سازی امکانات آموزشی نوین

امروزه بهره‌گیری از ابزارها و فناوری‌های نوین آموزشی، یکی از الزامات تدریس اثربخش به شمار می‌رود. مدارس باید تلاش کنند تا امکاناتی مانند تخته‌های هوشمند، ویدئوپروژکتور، اینترنت پرسرعت، نرم‌افزارهای آموزشی و محتوای چندرسانه‌ای را در اختیار معلمان قرار دهند. این ابزارها به آنها کمک می‌کند تا آموزش خود را به‌روز، جذاب و متناسب با نیازهای دانش‌آموزان نسل جدید ارائه دهند. در کنار تجهیزات، معلمان باید در نحوه استفاده صحیح و خلاقانه از این امکانات نیز آموزش ببینند.

- ارائه بازخورد سازنده برای بهبود عملکرد؛

- حمایت از معلمان در برابر چالش‌های شغلی و تعامل با محیط بیرونی؛

- پشتیبانی در برابر چالش‌های شغلی؛ معلمان در طول سال تحصیلی با چالش‌های متعددی از جمله مشکلات رفتاری دانش‌آموزان، فشارهای آموزشی، کمبود منابع، اختلافات با اولیا و حتی فرسودگی شغلی مواجه می‌شوند. در این شرایط، پیش‌بینی می‌شود که مدیریت مدرسه از معلمان حمایت، و به‌عنوان تکیه‌گاه آنها عمل کند. این پشتیبانی می‌تواند شامل مشاوره، کمک در مدیریت بحران‌ها، ایجاد فرصت برای تخلیه فشارهای روحی و همکاری برای حل مسائل باشد.

- اعتماد به صلاحیت و تصمیم معلم؛

- حمایت از معلم در صورت ایجاد تعارض میان وی و والدین یا دانش‌آموزان؛

- رعایت عدالت و برابری در تعاملات و توزیع منابع؛
- توزیع منصفانه مسئولیت‌ها و منابع؛ منابع آموزشی و امکانات مدرسه نیز باید به‌طور متعادل و متناسب با نیازها بین معلمان توزیع شود. اختصاص تجهیزات، بودجه کلاس‌ها، یا فرصت‌های توسعه حرفه‌ای باید با در نظر گرفتن عدالت، نه روابط شخصی یا اولویت‌های غیرحرفه‌ای انجام شود. این نوع توزیع عادلانه، به معلمان حس ارزشمندی و اعتماد می‌دهد و فضای همکاری را تقویت می‌کند.
- برخورد برابر با معلمان در موقعیت‌های مشابه؛
- شناسایی و ارج نهادن به تلاش‌های فردی؛
- داشتن نظام ارزیابی عادلانه و مبتنی بر شایستگی‌ها؛
- تقدیر رسمی و غیررسمی از فعالیت‌های مثبت؛
- ارتباط صحیح و مبتنی بر اعتماد؛
- شفافیت در اطلاع‌رسانی و تصمیم‌گیری‌های مدرسه؛ شفافیت در اطلاع‌رسانی یکی از مهم‌ترین پایه‌های ارتباط مؤثر در محیط مدرسه است. زمانی که مدیران مدرسه اطلاعات مربوط به برنامه‌ها، تغییرات، سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌ها را به‌موقع، کامل و بدون ابهام در اختیار معلمان قرار دهند، حس اعتماد و امنیت سازمانی در بین کارکنان شکل می‌گیرد. اطلاع‌رسانی شفاف، از بروز شایعات، سوء تفاهم‌ها و برداشت‌های نادرست جلوگیری می‌کند و فضای کاری را سالم نگاه می‌دارد.
- ایجاد امکان گفت‌وگوی آزاد با مدیریت؛
- ایجاد فضای امن روانی برای بیان نظرها؛
- احترام به استقلال حرفه‌ای معلم؛
- مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها؛
- دخالت دادن معلمان در برنامه‌ریزی آموزشی؛
- نظرخواهی در تغییرات سیاست‌های مدرسه؛
- مشارکت در طراحی تقویم اجرایی و فوق‌برنامه‌ها؛ طراحی تقویم اجرایی مدرسه و فعالیت‌های فوق‌برنامه، تأثیر زیادی بر زمان‌بندی تدریس، حجم کار معلمان و برنامه‌ریزی آنها دارد. اگر معلمان در این فرایند مشارکت داده شوند، تقویم به‌گونه‌ای طراحی خواهد شد

که هم با نیازهای آموزشی هماهنگ باشد و هم فشار کاری غیرضروری ایجاد نکند. این مشارکت از بروز تداخل‌ها، نارضایتی‌ها و تصمیم‌گیری‌های غیرواقع‌بینانه جلوگیری می‌کند. درخصوص برنامه‌های فوق‌برنامه نیز معلمان می‌توانند با توجه به شناخت خود از علایق و نیازهای دانش‌آموزان، پیشنهادهایی کاربردی ارائه دهند. مشارکت در طراحی این برنامه‌ها، باعث می‌شود معلمان نقش فعال‌تری در تربیت جامع دانش‌آموزان ایفا کنند و مدرسه به محیطی پرنرژ و پویا تبدیل شود. همچنین این همکاری، حس همدلی و انسجام بیشتری میان کادر آموزشی به وجود می‌آورد.

- تشکیل شوراهای مشورتی معلمان؛

- احترام به دیدگاه‌های تخصصی معلم در تصمیمات کلان؛

- تأمین رفاه شغلی و روانی؛

- توجه به تعادل بین کار و زندگی؛

- کاهش فشار کاری و مسئولیت‌های فرسایشی؛

- فراهم کردن امکانات رفاهی پایه؛ امکانات رفاهی مناسب مانند فضای استراحت، دسترسی به امکانات بهداشتی و تغذیه‌ای، و محیط کاری مناسب، از نیازهای پایه‌ای هر معلم برای انجام مؤثر وظایف خود است. این امکانات هرچند ساده به نظر می‌رسند، تأثیر مناسبی بر آرامش معلمان دارند. نادیده گرفتن این نیازها ممکن است باعث نارضایتی پنهان و کاهش انگیزش شود.

- درک و حمایت از شرایط عاطفی و روانی معلم؛

- سیاست‌های حمایتی در زمان بحران یا فرسودگی.

این مضامین سازمان‌دهنده، ذیل مضمون فراگیر انتظارات معلم از مدرسه در جدول ۶ قابل ملاحظه است.

جدول ۶. انتظارات معلم از مدرسه

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه متناظر
ایجاد شرایط و حمایت از توسعه حرفه‌ای و آموزش مستمر معلمان	ایجاد امکان دسترسی به فرصت‌های آموزشی مستمر
	ایجاد زمینه یادگیری و رشد تخصصی برای معلمان
	حمایت از نوآوری‌های تدریسی

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه متناظر
حمایت از معلمان در برابر چالش‌های شغلی و تعامل با محیط بیرونی	فراهم‌سازی امکانات آموزشی نوین
	ارائه بازخورد سازنده برای بهبود عملکرد
	پشتیبانی در برابر چالش‌های شغلی
	اعتماد به صلاحیت و تصمیم معلم
رعایت عدالت و برابری در تعاملات و توزیع منابع	حمایت از معلم در صورت ایجاد تعارض میان وی و والدین یا دانش‌آموزان
	توزیع منصفانه مسئولیت‌ها و منابع
	برخورد برابر با معلمان در موقعیت‌های مشابه
	شناسایی و ارج نهادن به تلاش‌های فردی
ارتباط صحیح و مبتنی بر اعتماد	داشتن نظام ارزیابی عادلانه و مبتنی بر شایستگی‌ها
	تقدیر رسمی و غیررسمی از فعالیت‌های مثبت
	شفافیت در اطلاع‌رسانی و تصمیم‌گیری‌های مدرسه
	ایجاد امکان گفت‌وگوی آزاد با مدیریت
مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها	ایجاد فضای امن روانی برای بیان نظرات
	احترام به استقلال حرفه‌ای معلم
	دخالت دادن معلمان در برنامه‌ریزی آموزشی
	نظرخواهی در تغییرات سیاست‌های مدرسه
تأمین رفاه شغلی و روانی	مشارکت در طراحی تقویم اجرایی و فوق‌برنامه‌ها
	تشکیل شوراهای مشورتی معلمان
	احترام به دیدگاه‌های تخصصی معلم در تصمیمات کلان
	توجه به تعادل بین کار و زندگی
	کاهش فشار کاری و مسئولیت‌های فرسایشی
	فراهم کردن امکانات رفاهی پایه
	درک و حمایت از شرایط عاطفی و روانی معلم
	سیاست‌های حمایتی در زمان بحران یا فرسودگی

نتایج به‌دست‌آمده از آزمون علامت نشان داد که تفاوت معناداری میان ادراک پاسخ‌دهندگان و حد میانه نظری (عدد ۳) در بسیاری از مؤلفه‌های قرارداد روان‌شناختی وجود دارد. براساس سطح معناداری آزمون (Sign Test)، در اغلب مؤلفه‌ها مقدار P-value کمتر

از ۰/۰۵ گزارش شده است که این موضوع حاکی از معناداری آماری در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. بدین معنا که پاسخ‌دهندگان دیدگاه متفاوتی نسبت به وضعیت موجود وضعیت مورد انتظار داشته‌اند. در جدول ۷ نتایج تحلیل آماری هرکدام از مؤلفه‌های موجود در ابعاد قرارداد روان‌شناختی به تفصیل توضیح داده شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون علامت

نتیجه Result	سطح معناداری p- value	درصد مثبت	کل	منفی -	مثبت +	مؤلفه‌ها
معنادار	۰.۰۰۱	۹۵/۷	۹۳	۴	۸۹	ایجاد امکان دسترسی به فرصت‌های آموزشی مستمر
معنادار	۰.۰۰۱	۷۴/۳۶	۷۸	۲۰	۵۸	تلاش فراتر از وظایف رسمی
معنادار	۰.۰۰۱	۹۵/۴	۸۷	۴	۸۳	پایبندی به ارزش‌ها و اهداف آموزش و پرورش
معنادار	۰.۰۰۱	۹۴/۷۴	۹۵	۵	۹۰	رعایت اخلاق حرفه‌ای در برخورد با دانش‌آموزان
معنادار	۰.۰۰۱	۹۶/۸۴	۹۵	۳	۹۲	پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای
معنادار	۰.۰۰۱	۹۳/۵۵	۹۳	۶	۸۷	استفاده از روش‌های تدریس خلاقانه و متنوع
معنادار	۰.۰۰۱	۹۰/۳۶	۸۳	۸	۷۵	طراحی فعالیت‌های یادگیری فراتر از کتاب‌درسی
معنادار	۰.۰۰۱	۹۱/۸۶	۸۶	۷	۷۹	ایجاد فضا برای تفکر انتقادی و حل مسئله در کلاس
معنادار	۰.۰۰۱	۸۸/۵۱	۸۷	۱۰	۷۷	پیشنهاد ایده‌های نو در برنامه‌های آموزشی مدرسه
معنادار	۰.۰۰۱	۹۳/۰۲	۸۶	۶	۸۰	تطبیق تدریس با نیازها و علایق دانش‌آموزان
معنادار	۰.۰۰۱	۸۱/۹۳	۸۳	۱۵	۶۸	شرکت در دوره‌های ضمن خدمت یا کارگاه‌های تخصصی
معنادار	۰.۰۰۱	۹۶/۷	۹۱	۳	۸۸	انگیزه‌مندی و رعایت اصول حرفه‌ای معلمی
معنادار	۰.۰۰۱	۹۵/۵۶	۹۰	۴	۸۶	مطالعه منابع جدید علمی و آموزشی

نتیجه Result	سطح معناداری p- value	درصد مثبت	کل	منفی -	مثبت +	مؤلفه‌ها
معنادار	۰.۰۰۱	۹۵/۷	۹۳	۴	۸۹	پایش مداوم عملکرد خود برای رشد حرفه‌ای
معنادار	۰.۰۰۱	۹۲/۳۹	۹۲	۷	۸۵	پذیرا بودن نسبت به بازخورد و تغییر در روش تدریس
معنادار	۰.۰۰۱	۹۳/۴۱	۹۱	۶	۸۵	ایجاد پیشرفت ملموس برای دانش‌آموزان در آزمون‌ها و ارزیابی‌ها
معنادار	۰.۰۰۱	۹۱/۴	۹۳	۸	۸۵	ارتقای سطح یادگیری از طریق بازخوردهای هدفمند
معنادار	۰.۰۰۱	۸۷/۵۱	۸۷	۱۰	۷۷	مستندسازی دستاوردهای آموزشی کلاس
معنادار	۰.۰۰۱	۹۲/۰۱	۸۹	۸	۸۱	تنظیم اهداف قابل‌سنجش برای هر درس یا واحد آموزشی
معنادار	۰.۰۰۱	۹۴/۵۱	۹۱	۵	۸۶	تحلیل و بهبود عملکرد براساس داده‌های آموزشی
معنادار	۰.۰۰۱	۹۶/۸۱	۹۴	۳	۹۱	تعامل مثبت و سازنده با همکاران آموزشی
معنادار	۰.۰۰۱	۹۲/۴۷	۹۳	۷	۸۶	مشارکت در برنامه‌ریزی گروهی و تبادل تجربیات
معنادار	۰.۰۰۱	۸۰/۲۲	۹۱	۱۸	۷۳	برقراری ارتباط مؤثر با اولیا و پاسخ‌گویی مسئولانه
معنادار	۰.۰۰۱	۹۱/۹۵	۸۷	۷	۸۰	یادگیری فناوری‌های نوین آموزشی و کاربرد آنها در کلاس
معنادار	۰.۰۰۱	۹۱/۳	۹۲	۸	۸۴	سیاست‌های حمایتی در زمان بحران یا فرسودگی
معنادار	۰.۰۰۱	۹۱/۹۵	۸۷	۷	۸۰	درک و حمایت از شرایط عاطفی و روانی معلم
معنادار	۰.۰۰۱	۹۵/۷۴	۹۴	۴	۹۰	فراهم کردن امکانات رفاهی پایه
معنادار	۰.۰۰۱	۸۹/۲۵	۹۳	۱۰	۸۳	ایجاد زمینه یادگیری و رشد تخصصی برای معلمان
معنادار	۰.۰۰۱	۹۷/۷۵	۸۹	۲	۸۷	حمایت از نوآوری‌های تدریسی

نتیجه Result	سطح معناداری p- value	درصد مثبت	کل	منفی -	مثبت +	مؤلفه‌ها
معنادار	۰.۰۰۱	۹۲/۴۷	۹۳	۷	۸۶	فراهم‌سازی امکانات آموزشی نوین
معنادار	۰.۰۰۱	۹۵/۷	۹۳	۴	۸۹	ارائه بازخورد سازنده برای بهبود عملکرد
معنادار	۰.۰۰۱	۹۲/۴۷	۹۳	۷	۸۶	پشتیبانی در برابر چالش‌های شغلی
معنادار	۰.۰۰۱	۸۵/۳۹	۸۹	۱۳	۷۶	اعتماد به صلاحیت و تصمیم معلم
معنادار	۰.۰۰۱	۸۲/۷۶	۸۷	۱۵	۷۲	حمایت از معلم در صورت ایجاد تعارض میان وی و والدین یا دانش‌آموزان
معنادار	۰.۰۰۱	۸۷/۷۸	۹۰	۱۱	۷۹	توزیع منصفانه مسئولیت‌ها و منابع
معنادار	۰.۰۰۱	۸۰	۹۰	۱۸	۷۲	برخورد برابر با معلمان در موقعیت‌های مشابه
معنادار	۰.۰۰۱	۹۱/۷۵	۹۷	۸	۸۹	شناسایی و ارج نهادن به تلاش‌های فردی
معنادار	۰.۰۰۱	۹۳/۶۲	۹۴	۶	۸۸	داشتن نظام ارزیابی عادلانه و مبتنی بر شایستگی‌ها
معنادار	۰.۰۰۱	۸۶/۸۱	۹۱	۱۲	۷۹	تقدیر رسمی و غیررسمی از فعالیت‌های مثبت
معنادار	۰.۰۰۱	۸۸/۳۷	۸۶	۱۰	۷۶	شفافیت در اطلاع‌رسانی و تصمیم‌گیری‌های مدرسه
معنادار	۰.۰۰۱	۹۰/۳۶	۸۳	۸	۷۵	ایجاد امکان گفت‌وگوی آزاد با مدیریت
معنادار	۰.۰۰۱	۹۲/۸۶	۸۴	۶	۷۸	ایجاد فضای امن روانی برای بیان نظرات
معنادار	۰.۰۰۱	۹۴/۳۸	۸۹	۵	۸۴	احترام به استقلال حرفه‌ای معلم
معنادار	۰.۰۰۱	۸۷/۱	۸۴	۱۰	۷۴	تشکیل شوراهای مشورتی معلمان
معنادار	۰.۰۰۱	۸۰/۹	۸۹	۱۷	۷۲	احترام به دیدگاه‌های تخصصی معلم در تصمیمات کلان
معنادار	۰.۰۰۱	۹۱/۰۱	۸۹	۸	۸۱	توجه به تعادل بین کار و زندگی
معنادار	۰.۰۰۱	۸۳/۵۲	۹۱	۱۵	۷۶	کاهش فشار کاری و مسئولیت‌های فرسایشی
معنادار	۰.۰۰۱	۹۶/۶۳	۸۹	۳	۸۶	حمایت و همدلی با همکاران در شرایط کاری مختلف
معنادار	۰.۰۰۱	۹۴/۶۲	۹۳	۵	۸۸	پایبندی به هنجارها و ارزش‌های حرفه‌ای محیط مدرسه

نتیجه Result	سطح معناداری p- value	درصد مثبت	کل	منفی -	مثبت +	مؤلفه‌ها
معنادار	۰.۰۰۱	۶۷/۰۷	۸۲	۲۷	۵۵	نظرخواهی در تغییرات سیاست‌های مدرسه
معنادار	۰.۰۱	۶۴/۹۴	۷۷	۲۷	۵۰	مشارکت در طراحی تقویم اجرایی و فوق‌برنامه‌ها
معنادار	۰.۰۱	63.95	86	31	55	دخالت دادن معلمان در برنامه‌ریزی آموزشی

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر در پی یافتن قرارداد روان‌شناختی معلمان مدارس جامعه تعلیمات اسلامی بود. پژوهشی بومی که تلاش می‌کرد تا فراتر از ترجمه نتایج سایر تحقیقات خارج از کشور الگویی مبتنی بر دیدگاه‌های سرمایه انسانی مدارس در بافت فرهنگی ایران اسلامی ارائه نماید. یافته‌های پژوهش حاضر، که بر پایه تحلیل مضمون و آزمون کمی شکل گرفته‌اند، نشان می‌دهند که محتوای قرارداد روان‌شناختی معلمان در مدارس جامعه تعلیمات اسلامی شامل دو بخش کلی است: «انتظارات مدرسه از معلم» و «انتظارات معلم از مدرسه». در جدول ۸ ادامه محتوای این قراردادها به شکل خلاصه نشان داده شده است.

جدول ۸. محتوای قرارداد روان‌شناختی معلمان در یک نگاه

انتظارات مدرسه از معلم	انتظارات معلم از مدرسه
- داشتن تعهد و اشتیاق شغلی و حرفه‌ای - داشتن خلاقیت و نوآوری در محتوا، برنامه کلاسی و روش تدریس - ارتقای سطح دانشی و مهارتی متناسب با تحولات و نیازهای جدید - مفهوم داشتن برنامه جهت هدف‌گذاری، ارتقای عملکرد و سنجش میزان پیشرفت در اداره کلاس - برقراری روابط مثبت و سازنده با همکاران و والدین مبتنی بر اخلاق حرفه‌ای	- ایجاد شرایط و حمایت از توسعه حرفه‌ای و آموزش مستمر معلمان - حمایت از معلمان در برابر چالش‌های شغلی و تعامل با محیط بیرونی - رعایت عدالت و برابری در تعاملات و توزیع منابع - ارتباط صحیح و مبتنی بر اعتماد مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها - تأمین رفاه شغلی و روانی

در تحلیل وزن عوامل موجود در تعهدات معلمان در فضای کاری مدرسه به ترتیب سه عامل پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای، تعامل مثبت و سازنده با همکاران آموزشی و انگیزه‌مندی و رعایت اصول حرفه‌ای معلمی به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های قرارداد روان‌شناختی معلمان شناسایی شده‌اند. از آنجاکه معلمی ورای الزام اداری، یک حرفه محسوب می‌شود، عامل پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری و رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای به شکل روشنی به‌عنوان انتظارات مدرسه از معلمان به چشم می‌خورد. همچنین ایجاد تعامل مثبت با سایر سرمایه انسانی مدرسه به‌ویژه سایر کادر آموزشی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین انتظارات مدرسه به شمار می‌رود.

در تحلیل داده‌های عددی، در سوی دیگر قرارداد روان‌شناختی از سه عامل اول انتظارات معلمان از مدرسه دو عامل مربوط به محتوای رابطه‌ای و یک عامل مربوط به محتوای مبادله‌ای و اقتصادی است. بیشتری وزن اختصاص داده شده به انتظارات معلمان از مدرسه، حمایت مدرسه از نوآوری‌های تدریسی معلمان است. معلمان انتظار دارند که نوآوری برنامه‌ریزی شده توسط آنها، از سوی مدرسه حمایت، و امکان بهبود مدنظر آنها فراهم شود. تخصیص بیشترین وزن به این عامل نشان‌دهنده دغدغه معلمان نسبت به بهبود کیفیت است که ضروری است مدرسه شرایط و امکان پیاده‌سازی آن را فراهم آورد. دومین عامل هم که از عوامل مرتبط با محتوای رابطه‌ای است، شامل حمایت و همدلی با همکاران در شرایط کاری مختلف است. سومین عامل که مرتبط با محتوای مبادله‌ای است، فراهم کردن امکانات رفاهی پایه است و ضروری است که امکانات لازم برای زندگی متناسب با شأن معلمان فراهم شود.

این یافته با چارچوب نظری روسو (۱۹۸۹، ۱۹۹۵) هم‌راستاست که قرارداد روان‌شناختی را مجموعه‌ای از انتظارات ذهنی و نانوشته بین فرد و سازمان تعریف می‌کند. همچون دیدگاه روسو، در این پژوهش نیز بر نقش ادراک فردی و زمینه فرهنگی در شکل‌دهی قرارداد تأکید شده است. در مقایسه با پژوهش مرتضوی و همکاران (۱۳۹۲)، که در بستر دانشگاهی انجام شده است، اشتراکاتی از جمله نگاه دوسویه به تعهدات مشاهده می‌شود. با این حال، پژوهش حاضر وجه تمایز مهمی دارد: تمرکز آن بر عناصر فرهنگی و دینی (همچون تعهد ارزشی، تعامل با خانواده، و مشارکت در تربیت) است که کمتر در پژوهش‌های دانشگاهی دیده می‌شود. از آنجاکه پژوهش حاضر با رویکرد اکتشافی در پی شناسایی محتوای قراردادهای روان‌شناختی

معلمان بوده است، از حیث نظری می‌تواند محتوای مناسبی برای شناخت این مفهوم در جامعه ایران اسلامی باشد. به این معنا که محتوای شناسایی شده بتواند مبنای عمل و راهنمای سیاست‌گذاری در حوزه سرمایه انسانی در سازمان‌های آموزشی، و از حیث نظری، بنیانی برای تحلیل در مدیریت آموزشی باشد. براساس مباحثی که مطرح شد، پیشنهادهایی اجرایی برای اداره بهتر مدرسه و استفاده بیشتر از سرمایه انسانی معلمان به شرح زیر ارائه می‌گردد:

۱. تدوین منشور تعاملات حرفه‌ای بین معلمان و مدیریت

وجود سندی مدون که چارچوب‌های رفتاری، اخلاقی و حرفه‌ای روابط مدیر- معلم را مشخص کند، می‌تواند شفافیت در روابط شغلی را افزایش دهد و مانع سوءبرداشت شود. این منشور می‌تواند شامل حقوق متقابل، الزامات اخلاقی، اصول مشارکت در تصمیم‌گیری، و انتظارات فرهنگی باشد. مدارس جامعه تعلیمات اسلامی با توجه به بافت ارزشی خود، باید از این فرصت برای تبدیل روابط نانوشته به توافقاتی روشن، بهره‌مند شوند.

۲. ایجاد نظام بازخورد دوسویه میان معلمان و مدیریت

وجود کانال‌های رسمی و غیررسمی برای ابراز نظرها، دغدغه‌ها و پیشنهادهای معلمان، نه تنها حس ارزشمندی آنان را تقویت می‌کند، بلکه زمینه تحقق قرارداد روان‌شناختی را نیز فراهم می‌آورد. این بازخورد می‌تواند به صورت پرسش‌نامه‌های ناشناس، گفت‌وگوهای گروهی فصلی یا جلسات فردی با مدیر برگزار شود. مدیریت باید این بازخوردها را به طور شفاف بررسی کند و پاسخ دهد تا اعتماد پایدار شکل گیرد.

۳. تقویت عدالت سازمانی و شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها

عدالت، هسته اصلی قرارداد روان‌شناختی است. اگر معلم احساس کند که در توزیع منابع، ارتقای شغلی یا ارزیابی عملکرد بی‌عدالتی رخ می‌دهد، ادراکاتش نسبت به مدرسه تضعیف می‌شود. بنابراین ضروری است که سیاست‌ها و فرایندهای تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی به صورت شفاف، مستند و بر پایه شاخص‌های عینی انجام گیرد. مشارکت معلمان در این فرایندها نیز می‌تواند حس عدالت و تعلق را تقویت کند.

۴. استقرار نظام پایش سالانه تحقق یا نقض قرارداد روان‌شناختی

پایش مداوم وضعیت قرارداد روان‌شناختی معلمان با استفاده از ابزارهایی چون پرسش‌نامه،

مصاحبه یا ارزیابی عملکرد، به مدیران کمک می‌کند تا نارضایتی‌های پنهان را پیش از تبدیل به تعارض یا ترک خدمت شناسایی کنند. این پایش می‌تواند به صورت سالانه و در چارچوب گزارش منابع انسانی انجام شود و نتایج آن مبنای برنامه‌ریزی برای ارتقای انگیزش و وفاداری معلمان قرار گیرد.

۵. توسعه فضای حمایتی و معنوی برای معلمان متناسب با رسالت دینی مدارس

در مدارس جامعه تعلیمات اسلامی، انگیزه‌های شغلی معلمان غالباً با اهداف فرهنگی، ارزشی و دینی پیوند دارد. تقویت این انگیزه‌ها مستلزم ایجاد محیطی است که در آن معلمان احساس معنا، نقش تربیتی و همدلی بیابند. برگزاری نشست‌های معرفتی، جلسات معنوی و الگوسازی از معلمان متعهد می‌تواند ابعاد معنوی قرارداد روان‌شناختی را تقویت، و از فرسودگی شغلی جلوگیری کند.

به نظر می‌رسد انجام پژوهش‌های آتی می‌تواند در فهم بهتر این حوزه در زمینه مدیریت آموزشی مؤثر باشد:

- ۱- بررسی تطبیقی محتوای قرارداد روان‌شناختی در مدارس جامعه تعلیمات اسلامی و مدارس دولتی؛
- ۲- تحلیل رابطه قرارداد روان‌شناختی با رضایت شغلی، فرسودگی و تعهد سازمانی؛
- ۳- مطالعه تفاوت‌های جنسیتی در درک قرارداد روان‌شناختی معلمان؛
- ۴- مطالعه طولی درباره تغییر محتوای قرارداد روان‌شناختی در طول خدمت معلمان؛
- ۵- تحلیل گفتمان مدیران درباره رابطه با معلمان و تأثیر آن بر قرارداد روان‌شناختی.

منابع

- گل‌پرور، محسن؛ برازنده، امین؛ و جوادیان، زهرا (۱۳۹۱). تدوین الگوی پیش‌بینی تعهد سازمانی معلمان بر اساس متغیرهای همبسته: تعارض نقش، گرانباری و قرارداد روانی. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۳(۱)، ۱۳۱-۱۴۴.
- مختاری دینانی، مریم؛ و نظریان مادوانی، عباس (۱۳۹۴). ارتباط بین عدالت سازمانی ادراک شده، پایبندی به قراردادهای روان‌شناختی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان تربیت‌بدنی شهرستان‌های استان تهران: *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۷(۳۳)، ۹۹-۱۱۲.

مرتضوی، سعید؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ رضائیان، علی؛ و چیت‌سازیان، علیرضا (۱۳۹۲). شناخت محتوای قرارداد روان‌شناختی در اعضای هیئت‌علمی (مورد مطالعه: دانشگاه فردوسی مشهد). *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۷(۲)، ۹۹-۱۲۲.

doi: 10.30497/smt.2013.1703

- Amoah, V. S., Annor, F., & Asumeng, M. (2021). Psychological contract breach and teachers' organizational commitment: mediating roles of job embeddedness and leader-member exchange. *Journal of Educational Administration*, 59(5), 634-649.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Ball, K., Treviño, L. K., & Sims, H. P. (2004). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 47(3), 299-311.
- Cavanaugh, Marcie A; Noe, Raymond A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3). 323-340.
- Chubbs, D. O. (2002). Nurses' perceptions of the impact of health care reforms, psychological contract violation, restructuring and general job satisfaction, organization commitment, and intent to stay. M.N. MQ73584, Memorial University of Newfoundland (Canada).
- Dabos, G.E. and Rousseau, D.M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*. 89(1), 52 – 72.
- Kotter, J.P. (1973), "The psychological contract: managing the joining-up process", *California Management Review*, 15, 91-99.
- Liao, C., Li, Z., & Huang, L. (2024). How does psychological contract breach affect employee silence? A moderated mediation model. *SAGE Open*, 14(4), 21582440241299601.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.
- Martinez, Jose L. (2004) *An examination of the relationship between perceived psychological contract violations and organizational commitment and organizational citizenship bahavior. dissertation of docroe of business administration*. school of business and entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Martínez, P. (2010). Psychological contracts and organizational citizenship behavior: A study in Spanish firms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 91-108.
- Njobvu, T., & Daka, C. (2025). Psychological Contract and its Influence on

- Organisational Commitment and Job Satisfaction among Teachers in
Zambian Public Schools. *International Journal of Research and Innovation
in Social Science*, 9(3s), 3345-3357.
- Parzefall, Marjo-Riitta & Hakanen, Jari. (2010). Psychological contract and its
motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial
Psychology*, 25(1), 4-21.
- Sparrow, P. R. (1996). Transitions in the psychological contract: Some evidence
from the UK. In R. S. Schuler & S. E. Jackson (Eds.), *Human resource
management in Europe*. 111-132.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract:
Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3),
245-259.
- Rousseau, D. M. (1998). The problem of the psychological contract considered.
Journal of Organizational Behavior, 19(Spec), 665-671.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations.
Employee Responsibilities and Rights Journal, 2(2), 121-139.
- Tekleab, A. G. (2003). The role of realistic job previews and organizational
socialization on newcomers' psychological contract development. (Ph.D.
3112503), University of Maryland, College Park.
- 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*, 22, 65-82.

