

# اثر قراردادهای روان‌شناختی بر اعتماد و تعهد کارکنان در یک شرکت بیمه‌ای

سهیلا سردار<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۱۲/۱۲

پروانه آزاد<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۰۷/۱۱

## چکیده

روابط انسانی برای بقا و زنده ماندن ضروری هستند و در این میان، قراردادهای روان‌شناختی، نقش مهمی در این رابطه دارند. این قراردادها، مبانی رفتار افراد و فعالیت سازمان‌ها را بیان می‌کنند. توسعه قرارداد روان‌شناختی ممکن است باعث به وجود آمدن اختلاف و عدم توافق، بین طرفین شود و بنابراین از ظرفیت تأثیر منفی بر روابط فی‌مابین، برخوردار است. از آنجایی که قرارداد روان‌شناختی و نقض آن، توان بالقوه لازم برای تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم بر مقوله‌هایی نظیر اعتماد و تعهد را دارد، لازم است که مورد بررسی قرار بگیرد. زیرا تعهد یکی از ضرورت‌های اجتناب‌ناپذیر هر سازمانی است. تعهد سازمانی، اثرات بالقوه و جدی بر عملکرد سازمان دارد و می‌تواند عامل پیش‌بینی‌کننده و مهمی در جهت اثربخشی سازمان محسوب شود. تعهد سازمانی با بسیاری از رفتارهای شغلی کارکنان مرتبط است. بنابراین انجام پژوهشی که بتواند تأثیر قراردادهای روان‌شناختی را بر این عامل مهم بررسی نماید، ضروری می‌نماید.

**واژگان کلیدی:** قراردادهای روان‌شناختی، اعتماد، تعهد، حسن نیت، شرایط ارتباطی (شرایط کاری)، منافع ارتباطی، مشخصات روابط ذاتی

۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال (نویسنده مسئول) (Email: S\_sardar@iau-tnb.ac.ir)

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال (Email: Pazad86@Yahoo.com)

## ۱. مقدمه

روابط کاری تا حد زیادی متأثر از قرارداد روان‌شناختی است. قرارداد روان‌شناختی ترکیب باورهای مورد قبول یک فرد با کارفرمایش درباره انتظارات و توقعات آن دو از یکدیگر را بیان می‌کند. قرارداد روان‌شناختی را می‌توان انتظارات نامکتوب طرفین قرارداد از یکدیگر نامید که طرفین آن، تک‌تک کارکنان و کارفرمایانشان هستند. همان‌طور که گست<sup>۱</sup> و همکارانش گفته‌اند: قرارداد روان‌شناختی به فرضیه‌ها، انتظارات، وعده‌ها و تعهدات دو جانبه مربوط می‌شود. این قرارداد، دیدگاه‌ها و احساساتی را به وجود می‌آورد که رفتارها را شکل می‌دهند و هدایت می‌کنند. قرارداد روان‌شناختی، غیرصریح و ضمنی است. همچنین پویاست یعنی در طول زمان و با افزایش و انباشت انتظارات، تغییر شرایط کاری و ارزیابی مجدد انتظارات توسط کارکنان، توسعه می‌یابد و تغییر می‌کند. قرارداد روان‌شناختی مجموعه‌ای نامدون و نامکتوب از انتظارات است که همواره بین هریک از کارکنان و اعضای سازمان و مدیران مختلف و دیگر اعضای سازمان وجود دارد. این قرارداد می‌تواند به دو پرسش اساسی کارکنان درباره روابط کاری پاسخ بدهد: من چه انتظارات و توقعات معقولی می‌توانم از سازمان داشته باشم؟ و در مقابل این انتظارات، آنها چه انتظارات معقولی از من دارند؟ اما احتمال اینکه طرفین بتوانند قرارداد روان‌شناختی و بنابراین، روابط کاری را به‌طور کامل و به‌خوبی درک کنند، خیلی کم است. قرارداد روان‌شناختی، جنبه‌های مختلف روابط کاری را مورد توجه قرار می‌دهد، که از نقطه‌نظر کارکنان این جنبه‌ها عبارت‌اند از: اعتماد به مدیریت سازمان از این حیث که آنها به وعده‌های خود عمل خواهند کرد و با آنها با انصاف و برابری برخورد خواهد شد. همچنین مواردی مانند: امنیت شغلی، زمینه بروز شایستگی‌ها، انتظارات شغلی و فرصت توسعه مهارت‌ها، مشارکت و

تأثیرگذاری را نیز دربردارد. از نقطه نظر کارفرما، قرارداد روان‌شناختی، جنبه‌های زیر از روابط کاری را مورد توجه قرار می‌دهد: تعهد، شایستگی، تلاش، اطاعت و وفاداری. همان طور که گست و همکارانش می‌گویند: کارکنان چیزی را می‌خواهند که همیشه می‌خواسته‌اند یعنی امنیت، ارتقای شغل، پاداش مناسب و ... درحالی‌که کارفرمایان دیگر خود را قادر یا متعهد به تأمین خواسته‌های آنها نمی‌بینند. در عوض آنها بیشتر از توان کارکنان خود، از آنها کار می‌خواهند و بیشتر از تحمل آنها از ایشان شکیبایی و تحمل در برابر عدم اطمینان محیط و تغییر را انتظار دارند. درحالی‌که کمتر به آنها می‌پردازند. به‌ویژه امنیت شغلی کمتری برای آنها فراهم می‌کند و فرصت‌های ارتقای شغلی کارکنان نیز محدودتر است. به دلیل اهمیت این موضوع ما در این پژوهش، به بررسی تأثیر قراردادهای روان‌شناختی بر مقوله‌های اعتماد و تعهد می‌پردازیم (آرمسترانگ، ۱۳۸۶).

## ۲. مرور ادبیات

در این قسمت، اشاره مختصری به تحقیقات انجام‌شده در رابطه با قراردادهای روان‌شناختی داریم. هریک از این تحقیقات، عوامل مختلفی را در رابطه با قراردادهای روان‌شناختی بررسی کرده‌اند. اما با توجه به اندک تحقیقات صورت‌گرفته در رابطه با قراردادهای روان‌شناختی و عواملی نظیر اعتماد و تعهد، هدف این پژوهش بررسی رابطه بین قراردادهای روان‌شناختی با اعتماد و تعهد است. بلوم و همکارانش<sup>۱</sup>، در زمینه قرارداد روان‌شناختی، جهت بررسی عواملی که موجب قصد ترک سازمان، از سوی کارکنان، در صنعت مهمان‌داری می‌شود، تحقیق کرده‌اند و نیز تأثیر جنسیت را بر قصد ترک سازمان روی کارکنانی بررسی کردند که تحصیلات عالی دارند. هدف این تحقیق یافتن تفاوت‌های جنسیتی در قرارداد روان‌شناختی و ارتباط آن با قصد ترک سازمان،

بین کارکنان مرد و زن دارای تحصیلات بالاست. نتایج نشان می‌دهد که قرارداد روان‌شناختی، در بطن کار می‌تواند توضیح دهد که چرا مقدار قابل توجهی اختلاف در بین کارکنان با تحصیلات بالا در خصوص قصد آنها برای ترک سازمان وجود دارد. به‌خصوص اگر نقش میانجی، تعهد عاطفی باشد. علاوه‌براین، این تحقیق نشان می‌دهد که برای زنان عواملی مثل فرصت‌های ترفیع و تعادل برقرارکردن بین محیط کار و خانواده سبب می‌شود تا آنها اقدام به ترک سازمان کنند. درحالی‌که برای مردان، عواملی نظیر وضوح شرح شغل، عامل مهمی برای ترک سازمان است. در یکی دیگر از تحقیقات انجام‌شده، نقش چشم‌انداز آینده در قراردادهای روان‌شناختی، بررسی شده است (Matthijs et al, 2010). نتایج این تحقیق نشان داد که چشم‌انداز آینده در ارتباط با تحقق قرارداد روان‌شناختی است و همچنین عامل تعدیل‌کننده تحقق قرارداد روان‌شناختی و تعهد کارمند است. در تحقیق دیگری این فرضیه مطرح بوده است که درک اجرای قرارداد روان‌شناختی به‌طور مثبت در ارتباط با تعهد عاطفی است که منجر به کاهش ترک سازمان، از سوی کارکنان می‌شود و نیز قرارداد روان‌شناختی در ارتباط با سلامت روان نیز است و این روابط، به واسطه تعهد کاری برقرار است. در این تحقیق درک اجرای قرارداد روان‌شناختی کارمندان، از نکات برجسته یافته‌هاست. اهمیت تعهد کاری یک عامل شناختی-عاطفی مثبت در محل کار است (Parzefall & Hakanen, 2010). اس ونسمون و ولو<sup>۱</sup> در تحقیق دیگری، نقش موقتی بودن کارگران و قراردادهای روان‌شناختی آنها را بررسی کردند. هدف این تحقیق آزمون این فرض بود که هم مدیریت و هم کارکنان، حوزه‌های متعددی را به‌عنوان عواملی جهت پشتیبانی از قرارداد روان‌شناختی، در نظر می‌گیرند. همچنین هدف این تحقیق آزمون تئوری طرح‌های شناختی به‌عنوان عاملی جهت توسعه

قرارداد روان‌شناختی بود. نتایج نشان داد که حوزه‌های متعددی از قرارداد روان‌شناختی وجود دارد. همچنین این تحقیق ابعاد فرعی جدیدی از قرارداد روان‌شناختی را نشان داد (ابعادی نظیر عضویت داشتن و چالش‌های رشد و توسعه). یکی دیگر از موضوعات جالبی که در این حوزه بررسی شد، شناخت مدیریت داوطلبان رویدادهای ورزشی از طریق تئوری قرارداد روان‌شناختی بود (Geoff & Ellen, 2009). این مقاله، انتظارات مدیران و افراد داوطلب در رویدادهای ورزشی را در یک سازمان در قبال هم مورد مطالعه قرار می‌دهد. این تحقیق با استفاده از چهارچوب نظری قرارداد روان‌شناختی برای درک انتظارات افراد داوطلب در رویدادهای ورزشی و مدیریت این رویدادها در یک سازمان را مورد مطالعه قرار می‌دهد و به مسئله مدیریت‌کردن افراد داوطلب اشاره دارد. نوبلت و همکارانش<sup>۱</sup> درباره موضوع استرس پلیس و نقش قرارداد روان‌شناختی و برداشت از مفهوم عدالت تحقیق کردند. در رابطه با این موضوع، حوزه‌ای که کمتر در ارتباط با استرس پلیس مورد توجه بوده، قراردادهای روان‌شناختی است. این تحقیق رابطه بین ساختارهای مبادله اجتماعی مانند قرارداد روان‌شناختی و عدالت سازمانی را با سطح استرس پلیس در نظر گرفته است. هدف کلی این تحقیق ارزیابی رابطه بین نقض قرارداد روان‌شناختی و ادراک عدالت سازمانی و استرس تجربه‌شده توسط افسران پلیس عملیاتی است. نتایج نشان داده است که نقض قرارداد روان‌شناختی، با طیف وسیعی از نتایج منفی، از جمله کاهش اعتماد کارکنان، سطوح بالایی از نارضایتی شغلی، کاهش تعهد به سازمان، کاهش سطح سازمانی در نقش و عملکردهای فوق‌نقش و افزایش ترک کارکنان از سازمان، مرتبط است. مقاله دیگری تحت عنوان تأثیر قرارداد روان‌شناختی روی تنظیم تعهد سازمانی، در میان مهاجران، توسط فانگ چن و هوچیو<sup>۲</sup> تألیف شده است. هدف این مقاله بررسی

---

1. Noblet et al, 2009

2. Fang Chen & Ho Chiu, 2009

تأثیر قرارداد روان‌شناختی روی تنظیم تعهد سازمانی افرادی است که در طی انتقال کسب‌وکار بین‌المللی، به کشور دیگری فرستاده می‌شوند. همچنین مقاله با هدف بررسی اثرات موانع روانی مهاجرت صورت گرفته است. مسئله این است که مدیران بین‌المللی باید اقدامات درخور و مناسب منابع انسانی را برای روبروشدن با انتظارات مهاجران در ارتباط با قراردادهای روان‌شناختی آنها پیاده‌سازی کنند. مقاله دیگری را تالمن و برونینگ<sup>۱</sup>، تحت عنوان ارتباط قراردادهای روان‌شناختی کارکنان با شخصیتشان تألیف کردند. هدف این مقاله افزایش درک افراد از قراردادهای روان‌شناختی، توسط آزمون رابطه بین شخصیت کارکنان و قراردادهای روان‌شناختی آنها بوده و نیز این تحقیق تأثیر جنسیت بر روی قراردادهای روان‌شناختی را در نظر گرفته است. در این مقاله رابطه بین شخصیت کارکنان و اعتقادات آنها درباره تعهداتی بررسی شده که به کارکنان و رفتار سازمانی مربوط می‌شود. از چشم‌انداز مدیریت، محتوای قراردادهای روان‌شناختی است که مهم است، و نه نوع قرارداد. این محتوا، رفتار کارکنان را تعیین کرده و تعیین‌کننده احساسات آنها از تحقق قرارداد روان‌شناختی یا نقض آن است. ارزیابی قرارداد روان‌شناختی پس از تغییرات عمده سازمانی در مواردی مانند ادغام یا تغییر مالکیت، توسط بلو<sup>۲</sup> بررسی شد. در واقع هدف این تحقیق، تعیین و تشخیص تغییرات خاص در محتوای قرارداد روان‌شناختی در طی فرآیند ادغام و تغییر مالکیت است. ادغام یا تغییر مالکیت چیزی جز شکلی از تغییر سازمانی نیست و تغییرات اغلب به صورت احساس آسب‌پذیری و ترس ازدست‌دادن امنیت، از سوی کارکنان و به‌عنوان یک تهدید درک می‌شود. شیلد<sup>۳</sup> و همکارانش در یافته‌های خود نشان دادند که ارزیابی قراردادهای

- 
1. Tallman & Bruning, 2008
  2. Bellou, 2007
  3. Shield et al, 2002

روان‌شناختی کارکنان در طی فرآیند ادغام، اهمیت بالقوه‌ای به‌منظور رسیدن به نتایج سازمانی مورد نظر و رضایت شغلی کارمندان دارد (رابینز، ۱۳۸۸).

### ۳. مسئله پژوهش

پرورش اعتماد در میان روابط بین افراد، اهمیت برجسته‌ای دارد. قراردادهای روان‌شناختی، تعهدات متقابل بین طرفین را دربرمی‌گیرد. تعهد سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موضوعات تحقیق در روان‌شناسی صنعتی و رفتار سازمانی طی ۳۰ سال گذشته، تأثیرات قابل ملاحظه‌ای بر روی بازده کاری کارکنان و نیز بسیاری از رفتارهای آنان بر جای گذاشته است. تعهد سازمانی بدان معناست که فرد سازمان را معرف خود دانسته و آرزو می‌کند که در عضویت سازمان باقی بماند. مسئله مهمی که در رشته علمی رفتار سازمانی مطرح است، این است که به مدیران آموخته می‌شود چگونه موجبات انگیزش کارکنان را فراهم آورند، تا آنان نسبت به سازمان و کارفرمایان خود احساس وفاداری و تعهد بیشتری نمایند و درعین حال سازمان بتواند در صحنه رقابت جهانی هم باقی بماند. روابط متقابل با وظایف و تعهدات، به قرارداد روان‌شناختی منجر می‌شود. قرارداد روان‌شناختی بر تساوی قانون قرارداد یعنی به تعهد یا قول مبتنی بر تعهدات و انتظارات طرفین مبتنی است. با توجه به اینکه اعتماد و تعهد، قسمت مرکزی روابط کاری هستند و سپس هسته این ساختار می‌شوند، می‌توانند توسط قرارداد روان‌شناختی تحت تأثیر قرار بگیرند. تحقیقات مشابه نیز آشکارا نشان داده‌اند که چگونه اعتماد به رفتار می‌تواند، در کمک به جذب و حفظ تعهد در شرکت‌های دیگر بیانجامد. در یک کسب‌وکار و در چهارچوب اعتماد، انتظار می‌رود که قرارداد روان‌شناختی عملی شود و این امر با مدیریت روابط، بسیار مرتبط است. هدف از این پژوهش، تست مدل توسعه‌یافته از چشم‌انداز نظریه مبادله اجتماعی است که در آن، قرارداد روان‌شناختی و اعتماد از اجزای حیاتی است. اثرات مثبت و منفی قراردادهای روان‌شناختی بر روابط کلی، انکارناپذیر است. بدین جهت سعی بر آن است تا نشان دهیم که قراردادهای

روان‌شناختی تا چه میزان بر اعتماد و تعهد تأثیرگذارند و این تأثیرات مثبت یا منفی هستند؟ قراردادهای روان‌شناختی، اهمیت برجسته‌ای در رابطه‌ها دارند و بی‌توجه‌ای به آنها می‌تواند اثرات سوء، بر سایر روابط داشته باشد (رابینز، ۱۳۸۸).

#### ۴. اهمیت موضوع

همان‌گونه که اسپیندلر<sup>۱</sup> مطرح کرده است: یک قرارداد روان‌شناختی، احساسات و دیدگاه‌هایی را خلق می‌کند که رفتارها را شکل می‌دهد و آنها را کنترل می‌کند. سیمز<sup>۲</sup>، اهمیت قرارداد روان‌شناختی را بیشتر توضیح می‌دهد: یک قرارداد روان‌شناختی متوازن و متعادل، برای ایجاد و حفظ روابط هماهنگ و پیوسته میان کارکنان و سازمان ضروری است. البته نقض مفاد قرارداد روان‌شناختی می‌تواند به طرفین قرارداد نشان دهد که گروه‌های طرف قرارداد، دیگر ارزش یا اهداف مشترک ندارند (یا اصلاً از ابتدا نداشته‌اند). این مفهوم این حقیقت را برجسته می‌سازد که انتظارات کارکنان / کارفرما شکل فرضیه‌های بیان نشده را به خود می‌گیرد. لذا ناامیدی مدیران و کارکنان، گریزناپذیر است. البته اگر مدیران بپذیرند که از نقش‌های اساسی آنها، مدیریت انتظارات است (که به معنای بیان کردن انتظارات خود از کارکنان است و اینکه از نظر آنها کارکنان چه شایستگی‌هایی باید داشته باشند و چه ارزش‌هایی را باید بپذیرند) از میزان و شدت ناامیدی‌ها کاسته خواهد شد. بنابراین نباید تنها به بیان صریح و ابلاغ انتظارات‌شان اکتفا کنند، بلکه باید آنها را به بحث و بررسی بگذارند و توافق کارکنان و گروه‌های موجود در سازمان را نسبت به انتظارات خود جلب کنند. قرارداد روان‌شناختی بر توسعه مستمر روابط کاری تأکید می‌کند. البته ممکن است طرفین قرارداد درک نکنند که این قرارداد چگونه روابط کاری را توسعه خواهد داد و چه اثری بر روابط کاری خواهد گذاشت. همان‌گونه که اسپیندلر بیان می‌کند: در یک قرارداد روان‌شناختی، حقوق و تعهدات



طرفین به روشنی بیان نمی‌شود تا چه رسد به اینکه بر سر آنها توافق شود. گروه‌ها و طرف‌های قرارداد، انتظارات‌شان را بیان نمی‌کنند و در حقیقت ممکن است کاملاً از بیان آنها عاجز باشند. کارکنانی که ایده روشن و مشخصی درباره انتظارات خود ندارند و نمی‌دانند که چه می‌خواهند، اگر چنین انتظارات بیان‌نشده‌ای به‌طور کامل برآورده نشوند، نمی‌دانند که چرا ناامید شده‌اند. اما آنها می‌دانند که بالاخره یک چیزی درست نیست و اگر کارکنان شرکتی فکر کنند که فریب خورده‌اند و بیشتر از آنچه که به‌دست آورده‌اند، لیاقت دارند، آن شرکت دچار مشکل خواهد شد. همان‌طور که گست و همکارانش بیان کرده‌اند: باید برای طراحی و ایجاد یک قرارداد روان‌شناختی مثبت تلاش کرد. زیرا موجب افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان، افزایش رضایتمندی آنها و همچنین برقراری روابط کاری بهتر خواهد شد. این بهبودها نیز موجب ترغیب سازمان به پیگیری روش‌های مدیریت منابع انسانی خواهد شد. آنها همچنین بر اهمیت ایجاد جوی از مشارکت گسترده کارکنان تأکید می‌کنند و راهبردهای منابع انسانی را برای طراحی و توسعه این قرارداد از حیث مسائلی چون فرصت‌های فراگیری، آموزش و پرورش کارکنان توصیه می‌کنند. ضمن آنکه بر امنیت شغلی، ارتقا و ایجاد فرصت‌های شغلی، حداقل کردن تبعیض‌ها، اعمال سیستم‌های پاداش مناسب و ارتباطات گسترده و فرآیندهای مشارکت کارکنان تأکید می‌ورزند (آرمسترانگ، ۱۳۸۶).

## ۵. اهداف پژوهش

هر پژوهشی برای دستیابی به هدف و منظور خاصی صورت می‌گیرد. این هدف در قالب پرسش آغازی آشکار می‌شود. هدف آرمانی این پژوهش، افزایش سطح اعتماد و تعهد در سازمان، از طریق ایجاد یک قرارداد روان‌شناختی صحیح است که کلیه متغیرهای (مؤلفه‌های) مطرح‌شده در آن در نظر گرفته شده باشد. در واقع باید برای ایجاد یک قرارداد روان‌شناختی مثبت تلاش کرد، زیرا این امر موجب افزایش تعهد و

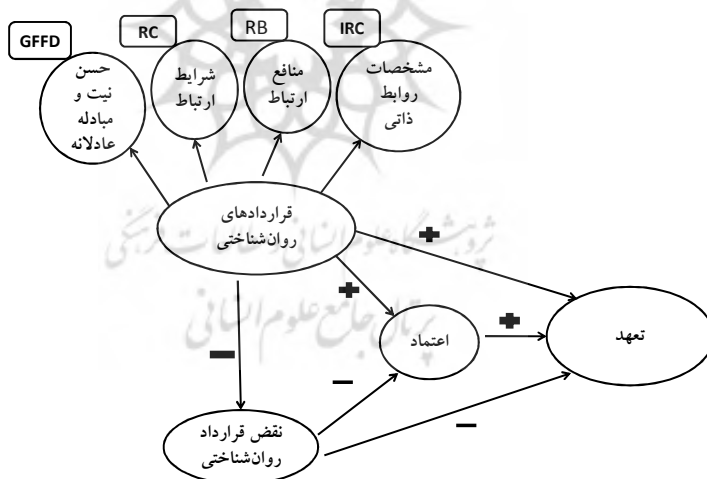
رضایتمندی می‌شود. هدف اصلی از این پژوهش کشف نقش قراردادهای روان‌شناختی و تأثیر آن بر اعتماد و تعهد است. از جمله سایر اهداف عبارت‌اند از:

- بررسی رابطه بین قرارداد روان‌شناختی با نقض آن، اعتماد و تعهد؛
- بررسی رابطه بین اعتماد و تعهد؛
- بررسی رابطه بین نقض قرارداد روان‌شناختی با اعتماد و تعهد.

### ۶. مدل مفهومی تحقیق

متغیرهای مذکور و ارتباط آنها در نمودار ۱ ارائه گردیده است. متغیرها شامل: حسن‌نیت و مبادله عادلانه<sup>۱</sup>، شرایط ارتباطی (کاری)<sup>۲</sup>، منافع ارتباط<sup>۳</sup>، مشخصات روابط ذاتی<sup>۴</sup>، قراردادهای روان‌شناختی و نقض آن، اعتماد و تعهد است.

نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق (روابط بین متغیرهای اثرگذار بر اعتماد و تعهد)



1. Good Faith and Fair Dealing (GFFD)
2. Relational Condition (RC)
3. Relational Benefits (RB)
4. Intrinsic Relational Characteristics (IRC)

- **قرارداد روان‌شناختی:** استعاره قرارداد روان‌شناختی بر تساوی قانون قرارداد، یعنی به تعهد یا قول مبتنی بر تعهدات و انتظارات بین طرفین مبتنی است. یا به عبارتی باور انسان، در تعهدات متقابل میان فرد و دیگری است.

- **اعتماد:** سطح معینی از احتمال ذهنی عاملی که در ارزیابی با عامل دیگر یا گروهی از عوامل، به انجام یک عمل خاص منجر خواهد شد.

**تعهد:** تعهد یعنی اینکه کارکنان ارزش‌ها، هنجارها و سنت‌های سازمان را اتخاذ نمایند (بپذیرند) و به‌همین دلیل است که تعهد، حاصل احساس رضایت کارمند از سازمان است. بالابودن سطح تعهد کارمند در سازمان می‌تواند نتایج سودمندی داشته باشد نظیر: غیبت کم‌تر، عملکرد بالاتر و ترک خدمت کمتر کارکنان از سازمان.

- **حسن‌نیت:** وقتی که قراردادی بر حسن‌نیت استوار است، وجود سطح بالایی از صداقت و درست‌کاری در هر دو طرف قرارداد، فرض می‌شود. این اصل سطح بالاتری از صداقت و درست‌کاری را از آنچه معمولاً در قراردادهای مرسوم تجاری انتظار می‌رود، برای طرفین ایجاد می‌کند (اوترویل، ۱۳۸۱).

- **شرایط ارتباط:** حقوق، وظایف و تعهدات طرفین.

- **منافع ارتباط:** مزایا و منافعی که در ارتباط به‌وجودآمده، امکان حصول آنها وجود دارد.

- **مشخصات روابط ذاتی:** تمام منابع رضایت شغلی به دو شکل، طبقه‌بندی می‌شوند: اصلی (ذاتی) و فرعی (غیرذاتی). منابع ذاتی از درون فرد نشأت می‌گیرند و ارزش روانی دارند. چنین رضایت‌هایی اساساً خود ساخته‌اند. منابع غیرذاتی از بیرون فرد و از محیط او ناشی می‌شوند (ونوس، ۱۳۸۶).

## ۷. فرضیه‌های تحقیق

فرضیه ۱. بین شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی و نقض آن، رابطه منفی وجود دارد؛

فرضیه ۲. بین شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی و اعتماد، رابطه مثبت وجود دارد؛

فرضیه ۳. بین شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی و تعهد، رابطه مثبت وجود دارد؛

فرضیه ۴. بین اعتماد و تعهد، رابطه مثبتی وجود دارد؛

فرضیه ۵. بین نقض قرارداد روان‌شناختی و اعتماد، رابطه منفی وجود دارد؛

فرضیه ۶. بین نقض قرارداد روان‌شناختی و تعهد، رابطه منفی وجود دارد؛

#### ۸. روش‌شناسی تحقیق

در این پژوهش از روش معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده و نرم‌افزار لیزرل به کار رفته است. در ادامه این روش را توضیح می‌دهیم:

#### - تحلیل عاملی تأییدی

تحلیل عاملی، یک روش آماری عمومی است که به منظور دستیابی به مجموعه کوچکی از متغیرهای مشاهده‌نشده (که به آن متغیرهای نهفته یا عامل نیز می‌گویند)، از طریق کوواریانس بین مجموعه‌ای وسیع‌تر از متغیرهای مشاهده‌شده (که آن را متغیرهای آشکار نیز می‌نامند) استفاده می‌شود. تحلیل عاملی همچنین به منظور سنجش اعتماد یا پایایی و اعتبار یا روایی مقیاس‌های اندازه‌گیری استفاده می‌شود. جامعه آماری این تحقیق، کارکنان مدیریت‌های فنی و مالی یکی از شرکت‌های بیمه<sup>۱</sup> واقع در استان تهران هستند که به علت کمبود امکانات و زمان، مطالعه کل افراد جامعه آماری امکان‌پذیر نبود، لذا به منظور تسهیل در روند تحقیق اقدام به نمونه‌گیری گردید.

#### - حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این تحقیق، ۶۴۹ نفر از کارکنان بخش‌های مدیریت‌های مالی و فنی یکی از شرکت‌های بیمه‌ای (واقع در استان تهران) است. در این تحقیق جهت

---

۱. جهت کسب اطلاعات بیشتر در خصوص این پژوهش و نام شرکت بیمه‌ای، می‌توانید به آدرس نویسندگان مقاله مراجعه کنید.

نمونه‌گیری از روش جدول کرجسی و مورگان استفاده شد. تعداد افراد نمونه، طبق این جدول ۲۴۲ نفر بود. این تعداد پرسش‌نامه توزیع و در نهایت تعداد ۱۶۲ پرسش‌نامه قابل بررسی بود.

#### – ابزار جمع‌آوری اطلاعات

وسیله جمع‌آوری اطلاعات، پرسش‌نامه با سؤالات مربوط به موضوع تحقیق بود. در این تحقیق از پرسش‌نامه مقاله‌ای استفاده شد که در دانشگاه فناوری کترین پرت استرالیا<sup>۱</sup> و دانشگاه اسپیلیت کرواسی<sup>۲</sup>، توسط راسل کینگشات<sup>۳</sup> و آنتونی پکوتیچ<sup>۴</sup> مورد مطالعه قرار گرفته بود. این پرسش‌نامه شامل ۴۰ سؤال بود که با بررسی انجام‌شده و نظر اساتید راهنما و مشاور، ۳ سؤال حذف گردید و تغییراتی در آن اعمال گردید و در نهایت تعداد سؤالات به ۳۷ سؤال رسید. به‌طور کلی متغیرها در این پرسش‌نامه به این صورت مورد سنجش قرار گرفتند: متغیر مستقل در این تحقیق قراردادهای روان‌شناختی است که چهار مؤلفه دارد. (حسن نیت و مبادله عادلانه، منافع ارتباطی، شرایط کاری و خصوصیات ذاتی کار). متغیرهای وابسته هم شامل: اعتماد، تعهد و نقض قراردادهای روان‌شناختی است. لازم به توضیح است که متغیرهای نقض قرارداد روان‌شناختی و اعتماد هم، به عنوان متغیر مستقل تلقی می‌شوند. در واقع تنها متغیری که وابسته است، متغیر تعهد است. سؤالات ۱ تا ۷ متغیر اعتماد، سؤالات ۸ تا ۱۴ متغیر تعهد، سؤالات ۱۵ تا ۱۸ متغیر نقض قرارداد روان‌شناختی و سؤالات ۱۹ تا ۳۷، متغیر قرارداد روان‌شناختی را مورد سنجش قرار دادند. متغیر قرارداد روان‌شناختی نیز شامل ۴ مؤلفه است که تفکیک سؤالات هر متغیر به این شرح است:

- 
1. Curtin university of Technology, Australia
  2. University of Split, Crootia
  3. Russel P.J. Kingshott
  4. Anthony Pecotich

سؤالات ۱۹ تا ۲۴ حسن‌نیت و مبادله عادلانه، سؤالات ۲۵ و ۲۶ منافع ارتباطی، سؤالات ۲۷ تا ۳۲ شرایط کاری و سؤالات ۳۳ تا ۳۷ خصوصیات ذاتی کار را می‌سنجد و برای سنجش سؤالات از مقیاس ۵ امتیازی لیکرت بهره گرفتیم. به این ترتیب که امتیازات ۱ تا ۵ به ترتیب از خیلی کم تا خیلی زیاد به پاسخ‌ها داده شد. این تحقیق بر مبنای هدف، کاربردی است و از حیث روش، توصیفی و پیمایشی است و جزء مطالعات میدانی قرار می‌گیرد.

### - روایی و پایایی ابزار سنجش

باتوجه به استاندارد بودن پرسش‌نامه، اعتبار و ثبات بالایی داشت. ولی به منظور روایی بیشتر از نظرات اساتید و خبرگان نیز بهره گرفته شد. جهت پایایی پرسش‌نامه در این تحقیق از روش آلفای کرونباخ برای کلیه متغیرهای تحقیق استفاده شد. میزان آلفای کرونباخ محاسبه شده کل سؤالات ۰/۹۵ بود. باتوجه به اینکه پایایی کل مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از ۰/۷ است، لذا پرسش‌نامه پایایی بالایی داشته است.

### - تجزیه و تحلیل اطلاعات

در بخش آمار توصیفی، به تجزیه و تحلیل سؤالات بخش آغازین پرسش‌نامه پرداخته شد که شامل جنسیت، سن، سابقه کاری و سطح تحصیلات بود. نتایج نشان دادند که ۵۵/۶٪ پاسخ‌دهندگان مرد و ۴۲/۶٪ زن بوده‌اند. و حدود ۲٪ پاسخ‌دهندگان به این سوال پاسخ نداده‌اند. در رابطه با سن، ۱/۹٪ زیر ۲۵ سال، ۲۴/۷٪ بین ۲۵ تا ۳۰ سال، ۲۴/۷٪ بین ۳۱ تا ۳۵ سال و ۴۸/۱٪ بالای ۳۵ سال بوده‌اند و یک نفر به این سؤال پاسخی نداده است. در ارتباط با سطح تحصیلات، ۳۱٪ مدرک دیپلم، ۲۱٪ کاردانی، ۴۰٪ لیسانس و ۷/۴٪ فوق‌لیسانس و بالاتر داشته‌اند و در ارتباط با سابقه کاری، ۸٪ پاسخ‌دهندگان زیر ۵ سال، ۳۲/۱٪ پاسخ‌دهندگان بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۹/۶٪ پاسخ‌دهندگان بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۲۹٪ پاسخ‌دهندگان بیشتر از ۱۵ سال سابقه کاری داشته‌اند و ۲ نفر به این سؤال پاسخ نداده‌اند. در این تحقیق از روش معادلات

ساختاری، تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. در بررسی بخش ساختاری مدل روابط بین متغیرهای نهفته درونی و بیرونی مورد توجه قرار می‌گیرد. در اینجا هدف، تشخیص این موضوع است که آیا روابط تئوریک که بین متغیرها در مرحله تدوین چهارچوب مفهومی مدنظر محقق بوده است، به وسیله داده‌ها تأیید گردیده یا نه. در رابطه با این موضوع سه مسئله مدنظر قرار می‌گیرد: علائم مثبت یا منفی پارامترهای مربوط به مسیرهای ارتباطی بین متغیرهای نهفته، به این سؤال پاسخ می‌دهد که آیا پارامترهای محاسبه‌شده جهت روابط فرضی را مورد تأیید قرار داده‌اند. مقدار پارامترهای برآوردشده نشان می‌دهد که تا چه حد روابط پیش‌بینی شده قوی است. در اینجا پارامترهای تخمینی باید معنی‌دار باشند (یعنی مقدار قدر مطلق  $t$  باید بیشتر از  $1/96$  باشد) و مجذور همبستگی چندگانه ( $R^2$ ) برای معادلات ساختاری مقدار واریانس هر متغیر نهفته درونی که به وسیله متغیرهای نهفته مستقل (بیرونی) تبیین می‌شود را نشان می‌دهد. هرچه مقدار  $R^2$  بزرگ‌تر باشد قدرت تبیین بالای واریانس را بیان می‌کند. باتوجه به اینکه آماره  $t$  تمام سؤالات بزرگ‌تر از ۲ است، تمامی سؤالات پرسش‌نامه، معنی‌دار هستند.

## ۹. یافته‌های تحقیق

مدل ارائه‌شده و فرضیات مطرح‌شده را توسط پرسش‌نامه‌ای که در همین رابطه وجود داشت، آزمودیم. این آزمون توسط روش معادلات ساختاری، تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار لیزر انجام گرفته است. این نتایج به دست آمد: باتوجه به یافته‌ها مقدار ضریب  $kmo$  (ضریب بسندگی نمونه) بزرگ‌تر از  $0/7$  است و لذا تعداد نمونه‌ها مناسب است و نیز آماره کای اسکوئر معنی‌دار است و لذا نمونه‌ها کافی هستند. قبل از تحلیل فرضیات لازم است، نمودار ضرایب، نمودار  $t$  و شاخص‌های برازندگی مدل را بررسی کنیم.

همان‌طور که در نمودار ۱ پیوست مشاهده می‌کنید، در این مدل، روابط بین متغیرهای نهفته و متغیرهای آشکار مربوط به آنها به وسیله فلش‌های یک طرفه که از متغیرهای نهفته شروع و به متغیرهای آشکار ختم شده‌اند، نشان داده شده است. خطاهای اندازه‌گیری هر یک از متغیرها نیز در مدل ترسیم شده‌اند. زمانی که مدل ساختاری ترسیم می‌گردد هر یک از مسیرهای ساختاری بیانگر یک فرض تئوریک است که بین متغیرها پیش‌بینی می‌شود. این فلش‌ها از متغیر نهفته شروع و به متغیرهای آشکار مربوطه ختم شده‌اند. متغیرهای وابسته در این مدل، متغیرهایی هستند که فلش یا فلش‌های یک طرفه به آنها ختم شده است. متغیرهای مستقل در این مدل، متغیرهایی هستند که فلش‌های یک طرفه از آنها منشأ گرفته است. فلش‌های رسم‌شده در دیاگرام مسیر نشان‌دهنده ضرایب هستند. علامت و بزرگی این ضرایب نشان‌دهنده نوع رابطه (مثبت یا منفی) و شدت ارتباط پیش‌بینی‌شده بین متغیرهاست. متغیرهای مشاهده‌شده در مستطیل قرار گرفته و عامل‌ها به وسیله بیضی محصور شده‌اند. به لحاظ مفهومی یک عامل نماینده هم، تغییری مشترک در میان مجموعه‌ای از متغیرهای مشاهده‌شده است. خطوط ترسیم‌شده از یک عامل به سمت یک متغیر مشاهده‌شده نشان‌دهنده رابطه‌ای بین آن عامل و آن معرف است. این روابط به‌عنوان بارهای عاملی تفسیر شده‌اند و مربع بار عاملی به‌عنوان برآورد میزان اشتراک متغیر خوانده می‌شود. خطاهای اندازه‌گیری سهمی از هر متغیر مشاهده‌شده را نشان می‌دهد که اندازه‌گیرنده چیز دیگری غیر از عامل مفروض است. به لحاظ مفهومی، یک خطای اندازه‌گیری پراکندگی منحصر به فردی برای یک متغیر مشاهده‌شده خاص را فراتر از پراکندگی مرتبط با عامل مربوط نمایندگی می‌کند. همان‌طور که در نمودار ۲ پیوست آمده است برای متغیر تعهد، میزان ضریب نقض قرارداد روان‌شناختی  $0/29$ ، میزان ضریب قراردادهای روان‌شناختی  $0/33$  و میزان ضریب اعتماد  $0/33$  است و میزان  $R^2$  به‌دست‌آمده برای این متغیر،  $0/76$  است. برای متغیر اعتماد، میزان ضریب نقض



قرارداد روان‌شناختی ۰/۶۱- و میزان ضریب قرارداد روان‌شناختی ۰/۲۹ است و میزان  $R^2$  به‌دست‌آمده برای این متغیر، ۰/۷ است و برای متغیر نقض قرارداد روان‌شناختی، میزان ضریب قراردادهای روان‌شناختی ۰/۶۹- است و میزان  $R^2$  به‌دست‌آمده نیز ۰/۴۸ است. در زیر تحلیل فرضیات را با توجه به میزان ضریب، آماره  $t$  و شاخص‌های برازندگی مدل مشاهده می‌کنید.

### ۱۰. شاخص‌های برازندگی مدل

باتوجه به یافته‌ها، مقدار  $df$ ، ۰/۹۱۳ به‌دست‌آمده است و چون این مقدار نزدیک ۱ است، لذا مدل مناسب است. مقدار  $p$ -value، ۰/۳۱۸، به‌دست‌آمده است که چون بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، لذا مدل مناسب است. یکی از معیارها برای تعیین برازش کل مدل، ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب است که تحت عنوان (RMSEA) است. زمانی که مقدار این آماره کمتر از ۰/۰۵ باشد، نشان می‌دهد که مدل از برازش خوبی برخوردار است. در صورتی که مقدار آن بین ۰/۰۵ تا ۰/۰۸ باشد برازش قابل قبول، اگر بین ۰/۰۸ و ۰/۱ باشد برازش متوسط و اگر بزرگ‌تر از ۰/۱ باشد، برازش ضعیف است. معیارهای بعدی برای برازش مدل، به شاخص‌های برازش مطلق معروف هستند، این معیارها تحت عنوان (GFI) (AGFI)، هستند. مقادیر GFI و AGFI باید بین صفر و یک باشند و مقدار بزرگ‌تر از ۰/۹ حاکی از برازش قابل قبول مدل است. مقدار NNFI می‌تواند بزرگ‌تر از ۱ باشد.

### ۱۱. تحلیل فرضیه‌ها

فرضیه ۱. بین شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی و نقض قرارداد روان‌شناختی رابطه منفی وجود دارد. باتوجه به اینکه در نمودار ضرایب، میزان ضریب بین دو متغیر قرارداد روان‌شناختی با نقض آن، برابر ۰/۶۹- است، لذا رابطه منفی بین دو متغیر وجود دارد و باتوجه به اینکه در نمودار  $t$ ، میزان قدر مطلق آماره آزمون  $| -۸/۳۶ |$  بزرگ‌تر از ۲ است، لذا فرضیه معنادار است.

**فرضیه ۲.** بین شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی و اعتماد رابطه مثبت وجود دارد. باتوجه به اینکه در نمودار ضرایب، میزان ضریب بین دو متغیر قرارداد روان‌شناختی با اعتماد برابر  $0/29$  است. لذا رابطه مثبتی بین دو متغیر وجود دارد و باتوجه به اینکه در نمودار  $t$ ، میزان آماره آزمون  $3/28$  و بزرگ‌تر از  $2$  است، لذا فرضیه معنادار است.

**فرضیه ۳.** بین شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی و تعهد رابطه مثبت وجود دارد. باتوجه به اینکه در نمودار ضرایب، میزان ضریب بین دو متغیر قرارداد روان‌شناختی و تعهد، برابر  $0/33$  است. لذا رابطه مثبتی بین دو متغیر وجود دارد و باتوجه به اینکه در نمودار  $t$ ، آماره آزمون  $2/98$  و بزرگ‌تر از  $2$  است، لذا فرضیه معنادار است.

**فرضیه ۴.** بین اعتماد و تعهد رابطه مثبتی وجود دارد. باتوجه به اینکه در نمودار ضرایب، میزان ضریب بین دو متغیر اعتماد و تعهد، برابر  $0/33$  است. لذا رابطه مثبتی بین دو متغیر وجود دارد و باتوجه به اینکه در نمودار  $t$ ، قدر مطلق آماره آزمون  $2/44$  بزرگ‌تر از  $2$  است، لذا فرضیه معنادار است.

**فرضیه ۵.** بین نقض قرارداد روان‌شناختی و اعتماد رابطه منفی وجود دارد. باتوجه به اینکه در نمودار ضرایب، میزان ضریب بین دو متغیر نقض قرارداد روان‌شناختی و اعتماد، برابر  $-0/61$  است، لذا رابطه منفی بین متغیر وجود دارد و باتوجه به اینکه در نمودار  $t$ ، قدر مطلق آماره آزمون  $5/64$  است و بزرگ‌تر از  $2$  است، لذا فرضیه معکوس و معنادار است.

**فرضیه ۶.** بین نقض قرارداد روان‌شناختی و تعهد رابطه منفی وجود دارد. باتوجه به اینکه در نمودار ضرایب، میزان ضریب بین دو متغیر نقض قرارداد روان‌شناختی با تعهد، برابر با  $-0/29$  است، لذا رابطه منفی بین دو متغیر وجود دارد و باتوجه به اینکه در نمودار  $t$ ، قدر مطلق آماره آزمون  $2/30$  است و بزرگ‌تر از  $2$  است، لذا فرضیه معنادار است.

در روابط بین شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی با تعهد و نیز در روابط بین اعتماد و تعهد، میزان ضریب به‌دست‌آمده یکسان است (۰/۳۳) و این مسئله نشان می‌دهد که شدت ارتباط پیش‌بینی‌شده بین این متغیرها، با یکدیگر یکسان است. مقدار  $t$  محاسبه‌شده در روابط بین شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی با تعهد ۲/۹۸ و در روابط بین اعتماد و تعهد ۲/۴۴ است. که در واقع این مقدار نشان می‌دهد که روابط پیش‌بینی‌شده بین متغیرها قوی است و اختلاف زیادی وجود ندارد. مقدار  $t$  باید بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد. در ادامه می‌خواهیم به بررسی متغیرهایی پردازیم که رابطه معکوسی با یکدیگر دارند.

در روابط بین شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی با نقض آن میزان ضریب به‌دست‌آمده ۰/۶۹- است، که در میان کلیه متغیرها این میزان، از تمامی ضرایب به‌دست‌آمده بیشتر است و این مسئله در واقع شدت ارتباط بین دو متغیر را نشان می‌دهد، این دو متغیر رابطه معکوس با یکدیگر دارند، به‌طوری‌که افزایش در یکی از آن دو، موجب کاهش در دیگری می‌شود و بالعکس. بعد از دو متغیر قرارداد روان‌شناختی با نقض آن که بیشترین شدت ارتباط را با یکدیگر دارند، دو متغیر نقض قرارداد روان‌شناختی با اعتماد هستند که از شدت ارتباط بالایی، به میزان ۰/۶۱- برخوردارند و ارتباط بین این دو معکوس است. هرچه میزان نقض قرارداد روان‌شناختی افزایش یابد، میزان اعتماد کاهش می‌یابد و بالعکس. درنهایت میزان ضریب بین دو متغیر نقض قرارداد روان‌شناختی با تعهد، ۰/۲۹- برآورد شده است، که در مقایسه با سایر متغیرهایی که رابطه معکوس با یکدیگر داشتند، این میزان کمتر است. با این حال رابطه معکوس بین این دو متغیر وجود دارد. در واقع افزایش نقض قرارداد روان‌شناختی باعث کاهش میزان تعهد می‌گردد و بالعکس.

## ۱۲. نتیجه‌گیری

روابط کاری بین مدیران و کارکنان عاملی است که می‌تواند بر میزان افزایش اثربخشی سازمان تأثیر بگذارد. اگرچه روابط بین کارفرمایان و کارکنان هر روز توسعه و تحول می‌یابد، مورد مذاکره قرار می‌گیرد و تغییر می‌کند، اما اتخاذ دیدگاهی راهبردی درباره نحوه ایجاد روابط مثبت و پایدار ضروری است. واژه روابط کاری، روابطی را توصیف می‌کند که بین کارکنان و کارفرمایان در محیط کار وجود دارد. این روابط ممکن است، مثل قراردادهای کاری، توافقاتی رویه‌ای رسمی باشد. یا ممکن است غیررسمی باشد، به شکل قراردادهای روان‌شناختی که فرضیات و انتظارات خاصی را بیان می‌کند که مدیران و کارکنان دارند و می‌خواهند ابراز کنند. در این تحقیق لزوم توجه به قراردادهای روان‌شناختی کاملاً واضح و مشخص است. قراردادهای روان‌شناختی می‌توانند بر اعتماد و تعهد تأثیر بگذارند. هرچه میزان توجه به انتظارات طرفین، در روابط کاری، بیشتر باشد، می‌تواند میزان اعتماد را در رابطه بین طرفین قوت بخشد و ازسویی دیگر موجب شود که طرفین در محیط کاری، نسبت به مسئولیت‌های خود احساس تعهد بیشتری بنمایند. برعکس، اگر در روابط کاری توجه لازم به انتظارات هر دو طرف مبذول نشود، نمی‌توان انتظار داشت که محیط کاری، مملو از اعتماد و تعهد باشد و بنابراین مواجه شدن با مسائلی از قبیل، ترک خدمت سازمان، عملکرد پایین، غیبت و ... طبیعی است. به‌طورکلی نتایج این تحقیق باید براساس مدل ارائه‌شده و روابط مشخص‌شده باشد و از نتیجه‌گیری‌های فرعی خودداری گردد.

## ۱۳. پیشنهادات

در این تحقیق تأثیر مشخصات توصیفی بر مؤلفه‌های اعتماد، تعهد، نقض قراردادهای روان‌شناختی و قراردادهای روان‌شناختی را بررسی کردیم. باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهاداتی را مطرح می‌کنیم:

- قراردادهای روان‌شناختی تأثیر قابل توجهی بر روابط کاری دارند. به بیان ساده‌تر توجه کردن به انتظارات کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است.

- نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل نشان داد که در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ میانگین اعتماد و تعهد، قراردادهای روان‌شناختی و نقض قراردادهای روان‌شناختی برای زنان و مردان یکسان است. لذا تفاوت معنی‌داری بین میانگین پاسخ‌های مردان و زنان وجود ندارد و با توجه به این امر می‌توان گفت که در امر توجه مدیران به انتظارات کارکنان، تفاوتی میان کارکنان زن و مرد وجود ندارد. لذا مدیران باید در این امر توجه یکسانی به کارکنان خود داشته باشند و در واقع در این باب عدالت رعایت شود.

- آزمون تحلیل واریانس نشان می‌دهد که در سطوح متفاوت سنی، میانگین تعهد، نقض قراردادهای روان‌شناختی و قراردادهای روان‌شناختی متفاوت نیست و تفاوت معنی‌داری بین سطوح سنی وجود ندارد (سطح معنی‌داری ۰/۰۵). ولی بین سطوح متفاوت سنی، میانگین اعتماد متفاوت است. یعنی تقریباً با افزایش سن، میزان اعتماد افزایش یافته است. در این باب پیشنهاد می‌شود که توجه بیشتری به کارکنانی که در سطوح سنی پایین‌تر هستند، مبذول شود. کارکنان جوان‌تر از انرژی زیادی جهت کارکردن برخوردارند و اگر انتظارات آنها به صورتی معقول و موجه برآورده شود مسلماً آنها از انگیزه کافی برای بهتر کارکردن برخوردار می‌شوند و برای پیشرفت سازمان خود از هیچ تلاشی فروگذار نخواهند کرد.

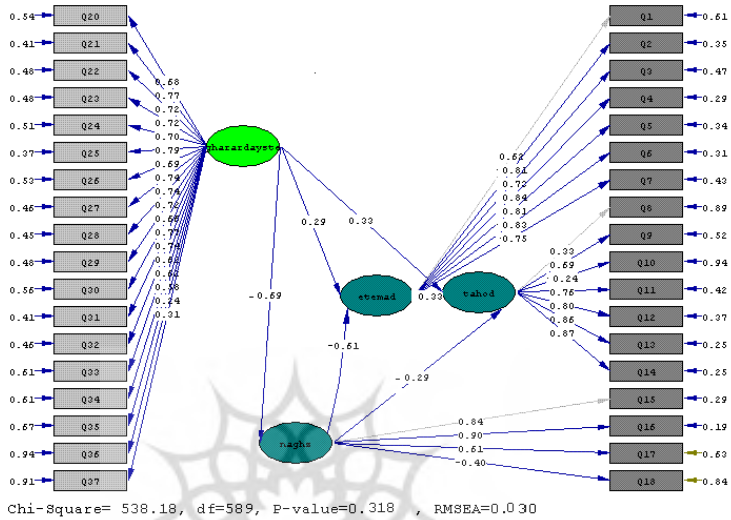
- در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ تفاوت معنی‌داری بین سطوح مختلف تحصیلی برای متغیر تعهد و قراردادهای روان‌شناختی وجود دارد و میانگین تعهد برای سطوح تحصیلی پایین بیشتر است و برای متغیر قراردادهای روان‌شناختی نیز با افزایش سطح تحصیلی کاهش می‌یابد. ولی برای اعتماد و نیز نقض قراردادهای روان‌شناختی در سطوح متفاوت تحصیلی برابر است. در واقع کارکنانی که دارای سطح تحصیلی بالاتری هستند از تعهد کمتری نسبت به سازمان برخوردارند، این مسئله می‌تواند

ناشی از این امر باشد که آنها به علت داشتن توانایی‌های بیشتر و تخصص، زمینه‌های بیشتری جهت کارکردن در سازمان‌های مختلف برایشان وجود دارد. به نظر می‌رسد که برای افزایش تعهد این قشر از کارکنان و جهت حفظ آنها در سیستم، سازمان باید تلاش کند تا انتظارات آنها را به خوبی برآورده کند تا آنها احساس رضایت بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند. در این صورت می‌توان انتظار تعهد بیشتری از آنها داشت.

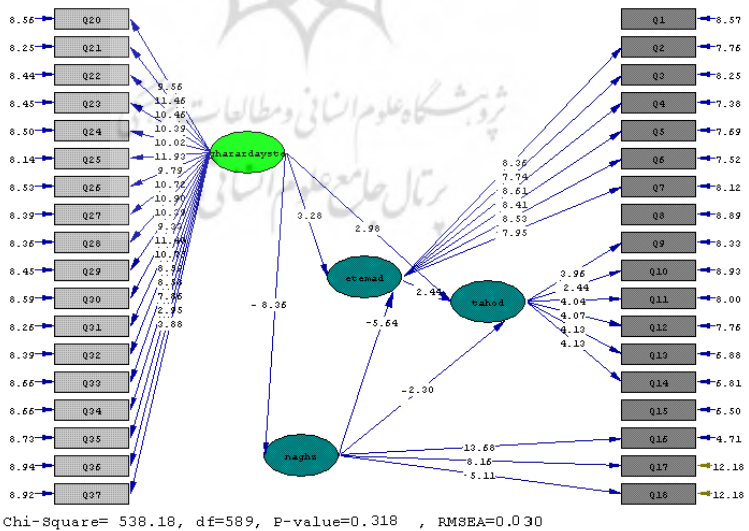
- نتایج نشان داده است که متغیر قرارداد روان‌شناختی نیز با افزایش سطح تحصیلی کاهش یافته است. در این باب نیز می‌توان گفت که کارکنان با سطح تحصیلی بالاتر در صورت پیش‌آمدن شرایطی که منجر به ترک سازمان شود، نگرانی کمتری نسبت به سایرین جهت پیدا کردن موقعیت کاری مناسب دارند. به همین جهت سازمان و مدیران باید راهکارهای مناسبی جهت پاسخ‌گویی به انتظارات این دسته از کارکنان داشته باشند و شرایطی را فراهم کنند تا زمینه بروز مهارت‌ها و شایستگی‌های آنها ایجاد شود.

- در نهایت تجزیه و تحلیل نتایج نشان داد که در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ تفاوت معنی‌داری در سطوح متفاوت سابقه کاری برای میانگین اعتماد، تعهد، نقض قراردادهای روان‌شناختی و قراردادهای روان‌شناختی وجود ندارد. بنابراین می‌توان گفت که کارکنان چه به تازگی در سازمان استخدام شده باشند یا مدت مدیدی باشد که در سازمان مشغول به کار باشند، انتظاراتی دارند که باید به آنها توجه کرد؛ یعنی تفاوتی از این حیث بین کارکنان وجود ندارد و مدیران باید در این زمینه عدالت را رعایت کنند.

نمودار ۱. ضرایب



نمودار ۲. t



## منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل ۱۳۸۶، *مدیریت راهبردی منابع انسانی*، ترجمه اعرابی، سید محمد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ ۳، صص ۱۹-۲۱۵.
۲. اوترویل، ژان فرانسوا ۱۳۸۱، *مبانی نظری و عملی بیمه*، ترجمه همتی، عبدالناصر و دهقانی، علی، بیمه مرکزی ج.ا.، چ ۱.
۳. دلاور، علی ۱۳۸۸، *روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی*، تهران، نشر ویرایش، چ ۲۷، صص ۶۴-۲۴۴.
۴. کریمی، آیت ۱۳۸۲، *کلیات بیمه*، بیمه مرکزی ج.ا.، چ ۷.
۵. کلاتری، خلیل ۱۳۸۸، *مدل‌سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی* (با برنامه LISREL و SIMPLIS)، تهران، فرهنگ صبا، چ ۱، صص ۱۸۹، ۱۴۰.
۶. ونوس، داور ۱۳۸۶، *زبان تخصصی مدیریت (پیشرفته) مقدمه‌ای بر رفتار سازمانی*، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چ ۸، ص ۳۱.
۷. رابینز، استفان ۱۳۸۸، *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه اعرابی، سید محمد، پارسائیان، علی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، چ ۲۵.
8. Bellou, V 2007, 'Psychological contract assessment after a major organizational change: the case of mergers and acquisitions', *Employee Relations*, vol.29, no. 1, pp. 68-88.
9. Blomme, RJ, Rheede, AV & Tromp, DM 2010, 'The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees', *The International Journal of Human Resource Management*, vol.21, no.1, pp. 144-62.
10. Fang Chen, H & Ho Chiu, Y 2009, 'The influence of psychological contracts on the adjustment and organizational commitment among expatriates, an empirical study in Taiwan', *International Journal of Manpower*, vol. 30, no. 8, pp. 797- 814.
11. Geoff, N & Ellen, O 2009, 'Understanding the management of sports events volunteers through psychological contract theory', *International Society*, vol. 28, pp. 369- 87.



12. Nikolaou, I, Tomprou, M & Vakola, M 2007, 'Individuals inducements & the role of personality: implications for psychological contracts', *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no. 7, pp. 649-63.
13. Noblet, AJ, Rodwell, JJ & Allisey, AF 2009, 'Police Stress: the role of the psychology contract and perception of fairness', *International Journal of Police Strategies & Management*, vol. 32, no, pp. 613- 39.
14. Parzefall, MR & Hakanen, J 2010, 'Psychological contract & its motivational & health- enhancing properties', *Journal of Managerial Psychology*, vol.25, no.1.
15. PJ Kingshott ,Russel & Pecotich, Anthony 2007, 'The impact of psychological contracts on trust & commitment in supplier \_ distributor relationship', *European Journal of Marketing*, vol. 41, no. 9/10, pp. 1053-72.
16. PMatthijs Bal & Paul GW Jansen & Mandy EG & Van der Veld & Annet H de Lange & Denise M Rousseau 2010 'The role of future time perspective in psychological contracts: a study among older workers', *Journal of Vocational Behavior*,
17. Svensson, S & Wolve L E 2010, 'Temporary agency workers & their psychological contracts', *Employee Relational*, vol.32, no.2, pp.184-99.
18. Tallman, RRJ & Bruning, NS 2008, 'Relating employees psychological contracts to their personality', *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, no. 6, pp. 688- 712.