



Analyzing the consequences of psychological contracts in military organizations

Majid Ostadi¹ | MehrabanHadi Peykani^{2*} | Sahar Faeghi^{3*}

Research Paper

Received:
2024/02/18
Revised:
2024/07/05
Accepted:
2024/07/21
Published:
2025/01/13

ISSN: 2588-5162
E-ISSN: 2645-517X

Abstract

Psychological contracts are formed in people's minds and people's satisfaction or lack of satisfaction with them is crystallized in their behavior and attitude and leads to behavior and actions that create value for the organization, so explaining the consequences of these behaviors in the organization becomes more important. In this article, the consequences of psychological contracts in military organizations are analyzed. The research method of the present study is a qualitative type of thematic analysis based on a homogeneous purposeful sampling. 20 commanders and managers in military organizations, such as the army, the IRGC, Faraja and the Ministry of Defense, were selected as key informants and during a semi-structured in-depth interview, they fully expressed their opinions and experiences regarding the consequences of psychological contracts in military organizations. In the data analysis, the theme analysis method was used, and to determine the validity of the findings, the criteria of credibility, reliability and compliance with objectivity and auditing by the referee were used. The findings of this research were categorized in the form of 2 overarching themes, which is the result of extracting and conceptualizing information in 204 basic themes and 19 organizing themes. The themes of the organizer include strengthening: "spirit and spirituality of the forces", "work relations", "growth and excellence of the forces", "observance of ethical and professional principles in the forces", "commitment and loyalty", "satisfaction", "improvement of the working environment", "Improving organizational performance", "Adherence to ethical and professional principles of commanders", "Organizational education and training", "Creation of organizational commitment", "Achievement of goals", "Organizational growth and excellence", "Organizational credit" and violations: "Malfunction of the forces", "Job dissatisfaction", "Reduced growth and ingenuity", "Non-fulfillment of goals" and "Creating a negative work environment". Overall, the findings indicate that the strengthening of contracts has an effect on the morale and spirituality and satisfaction of the forces and causes The growth and fulfillment of the organization's goals, while the violation of these contracts leads to the dissatisfaction of the forces and causes the organization to fail in achieving its goals.

Keywords: Consequence, psychological contracts, military organization.

DOR:

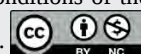
1. PhD student in Public Administration, Department of Management, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

2. Corresponding author: Assistant Professor of Public Administration, Department of Management, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran. m.peykani@khuif.ac.ir

3. Assistant Professor of Cultural Sociology, Department of Management, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the

Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۱۱/۲۹

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۳/۰۴/۱۵

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۴/۳۱

تاریخ انتشار:

۱۴۰۳/۱۰/۲۴

شاپا چاپی: ۵۱۶۲- ۲۵۸۸
الکترونیکی: ۵۱۷- ۳۶۴۵

واکاوی پیامدهای قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی

مجید استادی^۱ | مهربان هادی پیکانی^۲ | سحر فائق^۳

چکیده

قراردادهای روان‌شناختی در ذهن افراد شکل گرفته و رضایت یا عدم‌رضایت افراد از آنها در رفتار و نگرش‌شان تبلور یافته و منجر به بروز رفتار و اقداماتی می‌شود که برای سازمان ارزش‌آفرین‌اند، بنابراین تبیین پیامدهای این رفتارها در سازمان اهمیت بیشتری می‌یابد. در این مقاله پیامدهای قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی واکاوی شده‌است. روش پژوهش مطالعه حاضر، کیفی از نوع تحلیل مضمون و مبتنی بر نمونه‌گیری هدفمند از نوع متجانس است. ۲۰ نفر از فرماندهان و مدیران در سازمان‌های نظامی اعم از ارتش، سپاه، فراجا و وزارت دفاع به‌مثابه مطلعین کلیدی انتخاب شدند و در طول مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته، نقطه‌نظرات و تجارب خود راجع به پیامدهای قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی را به‌طور کامل بیان کردند. در تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تحلیل مضمون و جهت تعیین اعتبار یافته‌ها از معیارهای قابلیت اعتبار، قابلیت اطمینان و مطابقت با عینیت داشتن و ممیزی کردن از سوی داور استفاده شد. یافته‌های این پژوهش در قالب ۲ مضمون فراگیر دسته‌بندی شد که حاصل استخراج و مفهوم‌بندی اطلاعات در ۲۰۴ مضمون پایه و ۱۹ مضمون سازمان‌دهنده است. مضامین سازمان‌دهنده عبارتند از تقویت: «روحیه و معنویت نیروها»، «روابط کار»، «رشد و تعالی نیروها»، «رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای در نیروها»، «تعهد و وفاداری»، «رضایت‌مندی»، «بهبود فضای کاری»، «اصلاح عملکردهای سازمانی»، «رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای فرماندهان»، «تربیت و آموزش سازمانی»، «ایجاد تعهد سازمانی»، «تحقق اهداف»، «رشد و تعالی سازمانی»، «اعتبار سازمانی» و نقض: «سوء عملکرد نیروها»، «نارضایتی شغلی»، «کاهش رشد و نبوغ»، «عدم تحقق اهداف» و «ایجاد فضای کاری منفی». در مجموع یافته‌ها بیانگر اینست که تقویت قراردادهای بر روحیه و معنویت رضایت‌مندی نیروها اثرگذار بوده و سبب رشد و تحقق اهداف سازمان می‌شود، در حالی که نقض این قراردادهای نارضایتی نیروها را به‌دنبال داشته و سبب شکست سازمان در رسیدن به اهدافش می‌شود.

کلیدواژه‌ها: پیامد، قراردادهای روان‌شناختی، سازمان نظامی

DOR:

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
۲. نویسنده مسئول: استادیار مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. m.peykani@khuif.ac.ir
۳. استادیار جامعه‌شناسی فرهنگی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-Commercial

توزیع شده است.



مقدمه و بیان مسئله

اگرچه قراردادهای رسمی آغازگر تعامل فرد و سازمان می‌باشد، اما همکاری افراد در چارچوب سازمانی تنها در قالب قراردادهای رسمی محدود نمی‌شود، بلکه آنچه این الگوی ساختاری و تعهدات طرفینی را تعیین می‌کند، ورای قراردادهای رسمی است و می‌توان آن را در چارچوب‌های تعاملی روان‌شناختی پیگیری نمود. این چارچوب تعاملی جهت تبیین مکانیسم‌های مواجه سازمان و کارکنان با یکدیگر به خدمت گرفته می‌شود که به تعبیری تحت عنوان قرارداد روان‌شناختی نامیده می‌شود (سیدجوادین و فقیهی‌پور، ۱۳۹۵). قرارداد روان‌شناختی عبارتست از مجموعه‌باورهایی درباره اینکه کارکنان و سازمان چه عناصری به یکدیگر عرضه و از یکدیگر دریافت می‌کنند (روسو^۱، ۱۹۹۰). قراردادهای روان‌شناختی سبب انتظاراتی در افراد می‌شود که منجر به رفتارهای ارزش‌آفرین برای سازمان می‌گردد. از آنجا که قراردادها در ذهن افراد شکل گرفته و رضایت یا عدم‌رضایت از آن‌ها خود را در رفتار و نگرش کارکنان نشان می‌دهند، شناسایی ابعاد و نحوه‌ی تاثیرگذاری قراردادها بر آن‌ها اهمیت بیشتری می‌یابد. (چیت‌سازیان و همکاران، ۱۳۹۳).

امروزه منابع انسانی متعهد و کارآمد می‌تواند از جمله مهم‌ترین عوامل دستیابی به اهداف سازمانی باشد (فرنام و حیدری، ۱۳۹۸). اهمیت این موضوع زمانی دوچندان می‌شود که یک سازمان با نیروهای نظامی و حساسیت‌های خاص خود مدنظر قرار گیرد (شیخ‌شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۳). درواقع نیروی انسانی یک عامل مهم در راه رسیدن به موفقیت یا شکست سازمان بالاخص در سازمان‌های نظامی می‌باشد (مراغه، ۱۴۰۲) از این‌رو تعاملات میان نیروها با سازمان (فرماندهان) جایگاه مهمی را در پژوهش‌های کاربردی در حوزه منابع انسانی به خود اختصاص داده‌است. در حال حاضر موقعیت سازمان‌های نظامی به‌صورتی درآمده‌است 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 افزایش دهد، اهمیت دارد (میرکمالی و غلام‌زاده، ۱۳۹۱). سازمان‌های نظامی نقش گسترده‌ای در ایجاد امنیت ملی و اجتماعی دارند و با توجه به اینکه سرمایه انسانی مهم‌ترین منبع حیاتی و راهبردی سازمان محسوب می‌شود (گلی و همکاران، ۱۴۰۰).

1. Rousseau

اگر میزان اثربخشی آنان ارتقاء نیابد، سبب آسیب‌های جبران‌ناپذیری در تحقق مأموریت‌شان می‌شود، بنابراین این سازمان‌ها می‌کوشند کارآمدترین افراد را جذب و از طریق آموزش توانمندی‌شان را ارتقاء بخشند. بنابراین سازمان‌های نظامی برای دستیابی به اهداف ناگزیر به تمرکز بر مسائلی چون رضایت شغلی، تعهد، عزت نفس و انگیزش کارکنان خود می‌باشند.

یکی از سازمان‌هایی که مکانیسم قراردادهای روان‌شناختی در آن حائز اهمیت می‌باشد سازمان‌های نظامی است چراکه اغلب دارای ساختار دستوری بوده و کارکنان براساس قواعد نظامی در تبعیت از فرماندهان در سلسله‌مراتب انجام‌وظیفه می‌کنند. همچنین سیستم بصورت متمرکز اداره می‌شود و فرماندهان بایستی در چارچوب دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌ها در راستای هدف سازمان تصمیم‌گیری و رفتار نمایند، این سازمان‌ها دارای ساختار بوروکراتیک حرفه‌ای بوده که تأکید بسیاری بر مستندات و مصوبات داشته و معیار پذیرش فرامین باتکیه بر اسناد معتبر است به‌طوری‌که به مؤلفه‌های نانوشته توجه کمتری می‌شود. در این سازمان‌های رسالت محور، ساختار بازخوردی و انتقادی برای زیردستان چندان مورد توجه نیست. در محیط‌های نظامی شرایط کاری دشوار و پراسترس منجر به فرسودگی شغلی شده و افراد احساس می‌کنند که انتظاراتشان برآورده نشده و سازمان به طریق مناسب با آنها رفتار نکرده‌است، بنابراین اعتمادشان به سازمان کم‌شده و تعهداتشان در قبال سازمان روبه‌کاستی می‌رود، در نتیجه تمرکز بر قراردادهای روان‌شناختی با شفافیت متقابل انتظارات فرماندهان و نیروها ارتباطات افراد و سازمان را متعادل می‌سازد.

باتوجه به ساختار خاص سازمان‌های نظامی و پیامدهای برساختی حاصل از فعالیت در این سازمان‌ها و ضرورت‌های انکارناپذیر توجه ویژه به سیستم قراردادهای روان‌شناختی در این سازمان‌ها از یک طرف و عدم تحقیق و پژوهش با موضوع قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی کشور از طرف دیگر، مسئله اصلی این پژوهش واکاوی پیامدهای قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی به‌منظور مقابله موثر با چالش‌های مورد اشاره در سازمان‌های نظامی به‌منظور ارتقای انگیزه و کارایی نیروها جهت تحقق رسالت سازمان با تعریف رفتارهای مناسب در برخورد با کارکنان برای حفظ انگیزه در یک سیستم دستوری می‌باشد، تا گامی مهم در ارتقای اثربخشی کارکنان و فرماندهان برداشته و برای سازمان مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند.

مبانی نظری

سیستم قرارداد روان‌شناختی (وعده‌های کارفرما-کارکنان)

کارکنان مطابق با رفتار کارفرمای خود، وعده‌هایشان را عملی می‌نمایند و به عبارتی تاریخیچه یک سازمان، متضمن حفظ وعده‌های کارکنان می‌باشد (روسو، ۱۹۹۵؛ پارسل و هاتچینسون^۱، ۲۰۰۷). در محتوای روابط استخدام، اگر کارفرمایان به وعده‌های خود عمل کنند، کارکنان نیز به وعده‌های خود پایبند خواهند بود (کوئل-شاپیرو^۲ و کسلر، ۲۰۰۳). تقابل یک مؤلفه اصلی قرارداد روان‌شناختی محسوب می‌شود، بدین معنا که کارکنان به رفتار مطلوب کارفرما، پاسخ مثبت می‌دهند (روسو و مک‌لین پارکس^۳، ۱۹۹۳). در سازمان‌هایی که کارکنان به خلف وعده کارفرما می‌رسند، سبب بروز اثرات منفی بر تکمیل وعده‌های کارکنان می‌گردد (کوئل-شاپیرو و کسلر، ۲۰۰۰).

در سیستم قرارداد روان‌شناختی، تکمیل وعده‌های کارفرما و کارکنان دو مؤلفه مهم در قرارداد روان‌شناختی به‌شمار می‌آیند؛ اگرچه قراردادهای روان‌شناختی ذهنی هستند (مک دونالد و ماکین^۴، ۲۰۰۰)، بر مبنای برخی از ویژگی‌های مشترک، قراردادهای روان‌شناختی به دو گروه قراردادهای مراوده‌ای و رابطه‌ای تقسیم‌بندی می‌گردند (مک نیل^۵، ۱۹۸۵؛ روسو، ۱۹۹۰). قراردادهای مراوده‌ای ماهیتاً کوتاه مدت، معین و مالی هستند نظیر پرداخت مبتنی بر عملکرد، قراردادهای رابطه‌ای بلندمدت، نامعین و غیر پولی می‌باشند مانند امنیت شغلی، وفاداری، آموزش، توسعه کارراهه، تعهد و اعتماد (کاناواک و نوا^۶، ۱۹۹۹؛ رابینسون و همکاران^۷، ۱۹۹۴؛ روسو، ۱۹۹۰).

در ادبیات قرارداد روان‌شناختی، تکمیل وعده‌های کارفرما با رضایت کارکنان، تعهد و انگیزش آنان تقابل دارد (کوئل-شاپیرو و کسلر، ۲۰۰۰). رابینسون و روسو (۱۹۹۴) و گست و همکارانش^۸ (۱۹۹۶) از تاثیر گذاری قرارداد کارفرما بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی حمایت

1. Purcell & Hutchinson
2. Coyle-Shapiro
3. Rousseau & McLean Parks
4. McDonald & Makin
5. MacNeil
6. Cavanaugh & Noe,
7. Robinson et al
8. Guest et al

کرده‌اند. از نظر بیس و تریپ^۱ (۱۹۹۵) اجرای قرارداد روان‌شناختی برحسب تکمیل یا نقض منجر به نگرش‌های مثبت یا منفی کارکنان خواهد شد که بر تکمیل وعده‌های کارکنان اثرگذار می‌باشد.

شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی

به زعم روسو (۱۹۸۹) قرارداد روان‌شناختی هنگامی بروز پیدامی‌کند که یک فرد درک کند که سهم وی باعث می‌شود که سازمان نیز به وظایف و تعهدات خود عمل نماید. اصولاً براساس تحقیق روسو، بین محققان این مسئله پذیرفته شده‌است که قرارداد روان‌شناختی در طی چندین مرحله شکل می‌گیرد و در هر فردی نیز متفاوت می‌باشد. در جدول (۱) نتیجه‌ی پژوهش روسو در مورد سنگ‌بنای قرارداد روان‌شناختی نمایش داده شده‌است. با آنکه شاید چارچوبی خطی و ساده به نظر برسد، اما راه را برای درک نحوه‌ی شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی و در نتیجه نحوه‌ی اثرگذاری آن بر روی قرارداد روان‌شناختی از نقطه نظر مدیریتی، هموار می‌کند.

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

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

1. Bies & Tripp

براین اساس قرارداد روان‌شناختی طی ۴ مرحله شکل می‌گیرد. تجربیات پیش از استخدام، برنامه‌ها و تجربه‌استخدامی، اجتماعی شدن اولیه و تجربیات آتی (روسو، ۲۰۰۱). هریوت^۱ (۱۹۹۲) با حمایت از این تقسیم‌بندی می‌گوید، قرارداد روان‌شناختی بین فرد و سازمان برپایه محیط کسب و کار (عامل داخلی) و محیط اجتماعی (عامل خارجی) می‌باشد.

اجرا و ارزیابی قرارداد روان‌شناختی

اجرای قرارداد روان‌شناختی وقتی رخ می‌دهد که کارکنان درک می‌کنند که قراردادهای روان‌شناختی تحقق یافته است. گرچه این قرارداد ضرورتاً الزام قانونی ندارد، اما تحقق یا نقض قرارداد روان‌شناختی می‌تواند بر نگرش و رفتارهای کارکنان تاثیر بگذارد (عرب کلمری، ۱۳۹۰). نقض پیمان درک شده، اشاره به این ادراک دارد که سازمان در برآوردن تعهداتش شکست خورده یا اینکه الزامات بیشتری به کارکنان وارد کرده است (موریسون و رابینسون^۲، ۱۹۹۷). یک قرارداد روانی حتی قبل از پیوستن فرد به یک سازمان آغاز می‌شود. (ون دوون^۳، ۲۰۰۴). مردم اطلاعات را از نمایندگان یک سازمان، از طریق کانال‌های رسانه‌ای، شبکه‌های اجتماعی، دوستان یا خانواده جمع‌آوری می‌کنند. وعده‌هایی که توسط مدیریت داده می‌شود، از طریق کانال‌های رسانه‌ای اعلام می‌شود یا توسط بخش منابع انسانی توزیع می‌شود، قطعاً وعده‌هایی مانند عدم آموزش و تجهیز داوطلبان طبق وعده داده شده، هستند که در صورت عدم تحقق، می‌توانند منجر به نقض قرارداد شوند (کیلی^۴، ۲۰۱۵).

برپایه قواعد نانوشته قرارداد روان‌شناختی، کارکنان در هر سازمانی به‌طور پیوسته، همزمان و پس از تبادلات روانی و اجتماعی خود در محیط کار دست به مقایسه دستاوردها در تمامی حوزه‌ها نه فقط در حوزه اقتصادی و مالی، با آنچه که سازمان به آنها قول داده است می‌زنند. (جوادیان و همکاران، ۱۳۹۰). به عقیده هرباج^۵ (۲۰۰۱) هر کارفرما در برابر کارکنان خود، صریح یا ضمنی، تعهداتی دارد که ممکن است به آنها عمل و یا آنها را نقض کند. منظور از بکاربردن اصطلاح روانی در قراردادهای روان‌شناختی بدین دلیل است که جزئیات آن نه تنها لزوماً صریح و دقیق نیست، بلکه

1. Herriot
2. Morrison & Robinson
3. Van de Ven
4. Kiili
5. Herrbach

جزئیات قراردادهای روان‌شناختی مبهم، تعیین نشده و عموماً تلویحی است. قرارداد روان‌شناختی به صورت ذاتی ادراکی است؛ بنابراین درک هر فرد در مورد قرارداد روان‌شناختی، ممکن است با شخص دیگر یکسان نباشد. به عبارتی، وقتی کارمندان درک کنند که کارفرما قرارداد روانی را انجام نداده است اعتمادشان را نسبت به او از دست می‌دهند و در نتیجه نگرش، طرز برخورد و رفتار کارمندان نسبت به سازمان تغییر می‌کند و انتظار می‌رود که بیشتر مرتکب رفتارهای کاهنده شوند و بالعکس.

نقض قرارداد روان‌شناختی

یکی از مشکلات معمول سازمان‌ها نقض واقعی یا ادراک شده قرارداد روان‌شناختی است (پارکس و کیدر^۱، ۱۹۹۴). تغییر شرایط اقتصادی در اغلب اوقات منجر به تغییر قراردادهای روان‌شناختی و نقض توافقات پیشین است. همچنین انواع مختلف تغییرات محیطی می‌توانند منجر به ارزیابی مجدد قرارداد روان‌شناختی شوند و این مسئله نیز ممکن است منجر به ادراک نقض گردد. اگر نقض اتفاق بیافتد، قرارداد بیشتر تبادلی خواهد بود و به تبع آن کارکنان از جنبه‌های احساسی و اجتماعی قرارداد نیز دور خواهند شد. اگر قراردادها بیشتر تبادلی شوند کارکنان بیشتر به عدالت-توزیعی یعنی پیامدهای منصفانه تمرکز می‌کنند. عدم وجود عدالت-توزیعی به نظر می‌رسد منجر به کاهش در تلاش و کوشش کارکنان می‌گردد (گرینبرگ، ۱۹۹۰؛ ترنلی و فلدمن^۲، ۱۹۹۹). زمانی که نقض اتفاق می‌افتد سازمان ممکن است با تشخیص خروج، کاهش وفاداری، بی‌توجهی و اقدامات معترضانه به عنوان متغیرهایی که کارکنان در واکنش نقض قرارداد به-کاری می‌برند، این مسئله را مشاهده کند (راینسون و موریسون، ۲۰۰۰). «ترنلی و فلدمن» در مطالعه خود دریافتند که نقض قرارداد روان‌شناختی اثر منفی بر رفتارهای مذکور دارد و قابل توجه است که اثر منفی در رفتارهای خروج و وفاداری بسیار قوی‌تر است. طبق گفته‌های روسو (۱۹۸۹) تخطی از قرارداد روان‌شناختی برابر با شکست سازمان است. به عبارتی دیگر، روسو می‌گوید قرارداد روان‌شناختی هنگامی که کارمندان، بی‌انصافی یا عدم حصول به خروجی‌های معین را حتی با وجود اینکه برای آنها تلاش می‌کنند تجربه می‌نمایند ایجاد می‌شود. نقض می‌تواند از طریق رفتارهای کارکنان مشخص گردد.

1. Parks & Kidder
2. Turnley and Feldman,

به عقیده روسو (۱۹۸۹) نقض قرارداد روانی، تجربه‌ای ذهنی و مربوط است به درک شخص درباره اینکه دیگری در اجرای وعده‌های خود ناتوان است. نقض قرارداد ممکن است در غیاب نقض واقعی اتفاق بیفتد، بنابراین عقیده کارمند این است که قرارداد نقض شده، در صورتی که ممکن است چنین اتفاقی نیفتاده باشد و این موضوع ممکنه بر رفتار و نگرش او تاثیر داشته باشد (روسو و دنیس^۱، ۱۹۹۰).

پیشینه پژوهش

با توجه به اینکه موضوع قراردادهای روان‌شناختی برای اولین بار در سازمان‌های نظامی کشور مورد بررسی قرار گرفته، پژوهش‌های به عمل آمده از دانشکده‌های نظامی و همچنین سایت‌های معتبر با جستجو نمودن کلیدواژه‌های (قراردادهای روان‌شناختی، سازمان‌های نظامی) بیانگر این مطلب است که در حوزه داخلی خاص این موضوع، تحقیق علمی صورت نگرفته ولی تحقیقاتی در حوزه قراردادهای روان‌شناختی خارج از حوزه سازمان‌های نظامی در داخل و در سازمان‌های نظامی در خارج صورت گرفته که در ادامه به برخی از مرتبط‌ترین آنها اشاره می‌شود.

نوید و همکاران^۲ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «از رویاها تا واقعیت: مطالعه پدیدارشناختی قراردادهای روان‌شناختی پرسنل نظامی سابق در نیروی دفاعی استرالیا» بابررسی رابطه مسائل استخدام و نگهداری در نیروهای مسلح با نقض قراردادروانی «پویایی روابط کارمند و کارفرما» عنوان نمودند منحصر به فرد بودن یک موقعیت نظامی در مقایسه با زمینه‌های غیرنظامی به تجربیات زندگی پرسنل نظامی، به ویژه در مورد چگونگی شکل‌گیری قراردادهای روان‌شناختی وابسته بوده و در پایان به برداشت‌های حاصل از استخدام نیروی دفاعی، نقاط عطف خاص در مورد تعهد سازمانی، و تفاوت‌های بین وفاداری خود یا شغل واقعی اشاره کرده‌اند. هافستتر^۳ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «قراردادهای روانی و پسرعموهای نظری: وعده‌ها و تحقق، جهت‌گیری‌های کاری و تعهد در نیروهای مسلح سوئیس» در پاسخ به سوال «چگونه قراردادهای روان‌شناختی بین متخصصان نظامی، کارمندان غیرنظامی و نیروهای ذخیره ارشد فعال توزیع می‌شود» پاسخ می‌دهد که نیروهای ذخیره ارشد فعال، قراردادهای معاملاتی کمتری نسبت به کارمندان دارند. علاوه بر

1. Rousseau and Denise

2. Naweed and et al

3. Hofstetter

این، تحقق انگیزه‌های وعده داده شده هر لایه قرارداد با نتایج مرتبط سازمانی، مانند رضایت از کار یا تلاش کاری مرتبط است و کمبود محرک‌های اقتصادی درک شده تأثیر منفی بر تعهد مستمر برای نیروهای ذخیره ارشد فعال دارد. توماس و اندرسون^۱ (۱۹۹۸) در پژوهشی با عنوان «تغییرات در قراردادهای روان‌شناختی تازه‌واردان در طول جامعه‌پذیری سازمانی: مطالعه‌ای در مورد افراد استخدام شده تازه‌وارد ارتش بریتانیا» برای بررسی اینکه آیا تفاوت‌های قابل توجهی بین استخدام‌شدگانی که تجربه قبلی ارتش را داشتند وجود دارد یا خیر، پس از تحلیل داده‌ها نتایج نشان دادند برای افراد استخدام‌شده با تجربه شخصی قبلی از ارتش، تفاوت قابل توجهی در دانش اجتماعی شدن وجود داشت. همچنین انتظارات تازه‌واردان از ارتش، با آگاهی از زندگی در ارتش در ابعاد مختلف به طور قابل توجهی افزایش یافته و این تغییرات عموماً در جهت هنجارهای خودی سربازان با تجربه بود. رجی پورمیدی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «تأثیر ابعاد سرمایه - روان‌شناختی مثبت بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان: میانجی‌گری قراردادهای روان‌شناختی» عنوان نمودند قرارداد روان‌شناختی بر بعد غیر اقتصادی و عاطفی تعامل کارفرما با کارمند متمرکز بوده و نقض قرارداد روان‌شناختی می‌تواند تهدیدی برای ۴ بعد سرمایه روان‌شناختی (خودکارآمدی، امید، خوش بینی و تاب آوری) باشد. آنها دریافتند سرمایه روان‌شناختی تأثیر معناداری بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (وجدان کاری، نزاکت، نوع دوستی، آداب اجتماعی و جوانمردی) دارد. یعقوبی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «تأثیر تحقق قراردادهای روان‌شناختی بر پیامدهای رفتاری: بررسی نقش میانجی دلبستگی کارکنان» با هدف بررسی نقش میانجی دلبستگی کارکنان در رابطه بین تحقق قراردادهای و پیامدهای رفتاری (رفتار شهروندی سازمانی و رفتار ضدبهره‌ور معطوف به سازمان) در بین پرستاران بیمارستان‌های دولتی از روابط متمایز بین انواع قرارداد روان‌شناختی و دویپامد رفتاری حمایت کرده و پیامدهای رفتاری قراردادهای روان‌شناختی را از طریق دلبستگی کارکنان توضیح داده و در پایان نقش یک سازوکار انگیزشی مهم و قابل توجه (دلبستگی کارکنان) را در روابط بین تحقق انواع قراردادهای روان‌شناختی روشن کردند. دامغانیان و کشاورز (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «تأثیر نقض قرارداد روان‌شناختی بر خستگی عاطفی کارکنان با توجه به نقش میانجی تعهد موثر به سازمان و سرپرست»

1. Thomas and Anderson

عنوان نمودند نقض قرارداد روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر خستگی عاطفی کارکنان دارد. همچنین تأثیر منفی و معناداری میان متغیرهای نقض قرارداد روان‌شناختی و تعهد مؤثر به سرپرست و تعهد مؤثر به سازمان با خستگی عاطفی کارکنان وجود دارد. پژوهشگران معتقدند مدیران و سرپرستان سازمان‌های دولتی باید در زمینه انجام مفاد قرارداد روان‌شناختی کارکنان‌شان توجه بیشتری نشان دهند تا بتوانند تعهد بالاتری را نسبت به خودشان جلب نمایند. همچنین مدیران بایستی دقت کافی در اجتماعی‌سازی کارکنان داشته باشند تا نوعی نگرش مناسب از سازمان شکل بگیرد. شورورزی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «مروری بر قراردادهای روان‌شناختی، بررسی عوامل اثرگذار بر آنها و پیامدهای حاصل از آنها» با مطالعه مفهوم عوامل اثرگذار بر قرارداد روان‌شناختی و نقض قرارداد روان‌شناختی بر حمایت سازمانی، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، عجزین شدن با کار، مسئله جان‌شین‌پروری و انگیزه کاری تأکید کرده و نتیجه‌گیری می‌کنند که نقض قرارداد روان‌شناختی 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 موجب اعتماد کارکنان به سازمان و افزایش تعهد می‌شود، همچنین کارمندان دارای اعتماد به نفس بالا نقض انگیزشی پایینی را درک کرده‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از جنبه هدف، کاربردی و از جنبه رویکرد کیفی و به روش تحلیل مضمون و مشارکت کنندگان مدیران و خبرگان سازمان‌های نظامی بوده که با توجه به درگیر بودن در اجرای مأموریت‌های واگذاری، آشنایی با انتظارات داشته و همچنین کارشناسان شاغل در بخش منابع انسانی به مثابه مطلعین کلیدی که دارای دانش کامل و جامع نسبت به موضوع تحقیق بودند. شیوه نمونه‌گیری هدفمند از نوع همگون بوده است، با استفاده از معیار اشباع اطلاعاتی با استفاده از معیار اشباع اطلاعاتی با ۲۰ نفر مشارکت‌کننده، مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت، معیار رسیدن به اشباع اطلاعات، عدم دستیابی به اطلاعات بیشتر و غیر تکراری در مصاحبه‌های بعدی بود. در جدول (۲) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سازمانی مشارکت‌کنندگان ارائه شده است.

جدول ۲. مشارکت کنندگان در مصاحبه‌ها (جامعه نمونه)

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

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش تحلیل مضمونی با استعانت از کدگذاری (مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر) بوده که سه مرحله تحلیل اطلاعات با روش تحلیل مضمون صورت پذیرفت و پیامدهای قراردادهای روانشناختی در سازمان‌های نظامی حاصل شد. در این پژوهش استحکام ودقت مطالعه با استفاده از معیارهای قابلیت اعتبار، قابلیت اطمینان و مطابقت با عینیت داشتن به عنوان معیاری برای روایی و پایایی بررسی شد. برای قابلیت اعتبار، پژوهشگران این مطالعه جهت تأیید اظهارات مشارکت کنندگان پس از تجزیه و تحلیل هر مصاحبه،

مجدداً به مصاحبه‌شوندگان مراجعه نموده و صحت مطالب را با نظر آنان بررسی و در برخی موارد اصلاحات انجام شد. منظور از قابلیت اطمینان آن است که وقایع ثبت شده همان باشد که واقعاً رخ داده است؛ بدین منظور، یافته‌های مطالعه از جمله کدها و مفاهیم با اساتید و صاحب‌نظران، مورد مشورت قرار گرفت، همچنین روش‌ها و تصمیمات برای بازبینی سایر پژوهشگران بطور کامل آورده شده است. همچنین مطابقت با عینیت داشتن با کنارگذاری عقاید پیشین و پیشداوری‌ها صورت گرفت و بریده‌های متن‌ها به همراه کد مربوطه، به صورت مثال‌آوری و تمامی مضامین با ذکر فراوانی و کد در متن پژوهش ذکر شده تا گویای آن باشد که یافته‌ها محصول پیش‌فرض‌های شخصی محقق نمی‌باشد. برای سنجش روایی مرحله‌ی کیفی پژوهش حاضر، از روش «میزی-کردن از سوی داور» استفاده شد. بدین منظور برای تعیین اعتبار یافته‌ها در تحلیل مضمون، شبکه مضامین در اختیار خبرگان کلیدی قرار داده شد و پس از اخذ نظرات آن‌ها اقدامات اصلاحی انجام و تجدید نظر نهایی به عمل آمد.

یافته‌های پژوهش

مرحله اول 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 اختصاص یافته در آن قید گردید. در جدول (۳) مضامین یک مصاحبه به عنوان نمونه آمده است.

جدول ۳. نمونه ای از مضامین پایه استخراج شده از متن یکی از مصاحبه‌ها

کد	مضمون پایه	متن مصاحبه
۴۴	وظیفه مندی فراتر از مصوبات	با وجود قراردادهای روان‌شناختی، فرد فراتر از چیزی که در دستورالعمل، بخشنامه و آیین‌نامه اومده عمل می‌کند. و بیشتر از نقشی که برایش تعریف شده و انتظار می‌ره نقش آفرینی می‌کند
۴۵	نقش آفرینی فراتر از انتظارات تعیین شده	
۴۶	ترغیب مندی منابع انسانی به خدمات سازمانی	قراردادهای روان‌شناختی باعث تشویق افراد برای انجام خدمت به سازمان می‌شن و از طرفی باعث می‌شن سازمان هم مسئولیت‌های خودشو در قبال افراد به نحو احسن انجام بده
۴۷	مسئولیت‌پذیری سازمان نسبت به منابع انسانی	

جدول ۳. نمونه ای از مضامین پایه استخراج شده از متن یکی از مصاحبه‌ها

کد	مضمون پایه	متن مصاحبه
۴۸	روحیه تعاون (همکاری) منابع انسانی	روحیه سربازان خود را با این معنویت در حد بالایی قرار می‌ده تا بتونن ضمن رعایت چارچوب تاکتیکی و تکنیکی و تخصصی لازم، انگیزه نظامی رو نیز تو نیروهای خودش برای رسیدن به پیروزی تهییج کنه.
۴۹	انگیزه‌مند نمودن منابع انسانی برای تحقق اهداف سازمانی	
۵۰	پیشبرد اهداف سازمان توسط نیروها و فرماندهان	اینجاست که قراردادهای نانوشته می‌تونه به پیشبرد اهداف سازمان توسط نیروها کمک کنه.
۵۱	تعدیل و تلطیف کردن قراردادهای رسمی	در سیستم‌های نظامی قراردادها بسیار سخت هستن و نباید خدشه‌ای به اونها وارد بشه و نیاز به یک تعدیل‌گر به نام قراردادهای روان‌شناختی و ذهنی داره که بتونه اونها رو به نحو احسن اجرا کنه
۵۲	بهره‌مندی از نیروهای شایسته سازمان	با آگاهی که مدیران دیگر به اونها می‌دن هم برای زیردستان بهتره هم برای مدیران دیگر، مدیر بهره‌برداری خودشو از شایستگی افراد می‌کنه و زیردستان نیز احساس امنیت کرده و احساس می‌کنن شخصی بالای- سروانهاست که شایسته پستی هست که در اون قرارداده
۵۳	امنیت‌مندی شغلی نیروی انسانی	
۵۴	تلقی مثبت نیروی انسانی نسبت به شایستگی مدیران	
۵۵	حس ارزشمندی نیروی انسانی در سازمان	اجرای قراردادها باعث می‌شه که کارکنان و پرسنل احساس ارزشمند بودن کنن و منجر به ایجاد اعتماد می‌شه که این اعتماد عملکرد مثبت کارکنان و سازمان را در پی داره.
۵۶	حس اعتماد متقابل بین نیرو و فرمانده	
۵۷	ارتقاء عملکرد بهینه نیروی- انسانی	
۵۸	بروز رفتارهای ارزش‌آفرین در سازمان توسط فرماندهان	اجرای این قراردادها سبب تحولاتی در افراد می‌شه که این تحولات و بایدها و نبایدها منجر به رفتارهای ارزش‌آفرین برای سازمان می‌شه
۵۹	تعهدمندی نیروی انسانی به سازمان	عمده‌ترین پیامد تعهدی هست که کارکنان به سازمان پیدامی‌کنن و تعهد اصلی‌ترین و مهمترین عاملیه که می‌تونه از تمام ظرفیت نیرو برای اهداف سازمانی استفاده کنه؛ یعنی از صد در صد توان نیرویی میشه استفاده کرد که در خودش تعهد داشته‌باشه و کارشو انجام بده.
۶۰	بهرمندی از ظرفیت نیروهای	

جدول ۳. نمونه ای از مضامین پایه استخراج شده از متن یکی از مصاحبه‌ها

کد	مضمون پایه	متن مصاحبه
	انسانی در سازمان	
۶۱	رضایتمندی شغلی نیروی انسانی	احساس رضایت شغلی نیروها و کارکنان، آرامش روانی و ذهنی، بهبود مؤلفه‌های عاطفی کارکنان در محیط کار و شاد و خوشحال بودن اون‌ها میتونه پیامد دیگری از این قراردادها باشه
۶۲	وجود حس آرامش روانی نیروی انسانی	
۶۳	برقراری امنیت عاطفی و ایجاد نشاط شغلی نیروی انسانی	
۶۴	ایجاد و ارتقای فضای پیشبرنده سازمانی	پیامد عمده اون می‌تونه ایجاد یک فضای آرام و سیال و پیشبرنده برای میل به اهداف اساسی سازمان باشه. و فضای صمیمی بین فرماندهان و نیروها، جو احساسی و عاطفی قوی که در محیط کار بوجود میاد و برون‌داد این قراردادها در نهایت منجر به حرکت روبه‌رشد تصاعدی و جهنده سازمان به سمت تحقق اهداف خودش
۶۵	ایجاد فضای صمیمیت متقابل بین نیروی انسانی و سازمان (فرماندهان)	
۶۶	ایجاد فضای عاطفی سازمانی	
۶۷	حرکت روبه‌رشد و تصاعدی و جهنده سازمان به‌منظور تحقق اهداف سازمان	
۶۸	عمل به تعهدات توسط نیروها حتی با نقض قراردادها از طرف فرماندهان	اگر مدیری هم در رعایت اون‌ها تخطی کنه، نیرو بخاطر این‌که در خود یک تعهد ذاتی ایدئولوژیک داره به خودش اجازه نمی‌ده که تخطی کنه.

داده‌ها (کدگذاری مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر)

در این مرحله مجموع کدهای حاصل از مرحله قبل در خوشه‌های مرتبط به هم دسته‌بندی شدند در مجموع ۲۰۴ کد توصیفی (مضامین پایه) استخراج گردید و مجموع خوشه‌های بدست-آمده (مضامین سازمان‌دهنده) ۱۹ مضمون و مضامین فراگیر ۲ بعد بود که در جدول (۴) مشاهده می‌شود.

جدول ۴. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

تکرار	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	فراگیر
۵	افزایش علاقه و انگیزه کارکنان (۲) (۳۱) (۴۰) (۴۹) (۱۱۶)	تقویت روحیه و معنویت نیروها	فردی
۱	حفظ انگیزه نیروها در طول خدمت در سازمان (۲۷)		
۱	اعتماد به نفس نیروها در سازمان (۹۷)		
۱	ارتقای معنویت نیروها در سازمان (۹۶)		
۱	ارتقاء روحی و معنوی و عملیاتی نیروها (۹۲)		
۱	ایجاد و تقویت امید در نیروها در سازمان (۱۲۳)		
۱	احساس نشاط و موثر بودن نیروها در سازمان (۲۰۳)		
۱	به وجود آمدن احساس ارزشمندی در نیروها در سازمان (۵۵)		
۱	بوجود آمدن عزت نفس در نیروها (۱۱۳)		
۱	برکت و افزایش روزی در زندگی نیروها (۱۷)		
۲	افزایش علاقه و محبت نیروها به فرماندهان در سازمان (۱۵۰) (۱۸۷)	روابط کار	تقویت
۲	ایجاد فضای صمیمیت متقابل بین نیروی انسانی (۴۳) (۶۵)		
۱	برقراری روابط حسنه بین نیروها در سازمان (۴۲)		
۱	بوجود آمدن اعتماد بین نیروها در سازمان (۵۶)		
۱	روحیه تعاون (همکاری) نیروی انسانی (۴۸)		
۱	کاهش تعارض بین نیروها در سازمان (۲۴)		
۱	کاهش حسدورزی بین نیروها در سازمان (۲۳)		

جدول ۴. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

تکرار	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	فراگیر
۱	متاثر و متحول شدن مخالفان از رفتارهای متعالی نیروها و فرماندهان در سازمان (۱۵۳)		
۱	برداشت مشترک از وظایف و فرامین بین نیروها در سازمان (۸)		
۱	اشتراکات ذهنی مشترک بین نیروها در سازمان (۷)		
۱	به وجود آمدن همگرایی بین نیروها در سازمان (۸۲)		
۲	رشد و بالندگی نیروها در سازمان (۶۹) (۱۰۲)	رشد و تعالی نیروها	
۲	ارتقاء عملکرد بهینه نیروی انسانی در سازمان (۶) (۵۷)		
۱	بلوغ فکری نیروها (۲۵)		
۱	بروز نیوغ و خلاقیت کارکنان در فضای اعتماد و احترام موجود در سازمان (۳۴)		
۱	ارتقاء دانش نیروها در سازمان (۹۹)		
۱	موفقیت نیروها در سازمان (۹۳)		
۱	تربیت نیروی کارآمد و موثر در سازمان (۸۱)		
۱	تربیت نیروها منطبق بر ارزش‌های سازمان (۷۲)		
۱	بازتاب مؤلفه‌های اخلاق و معرفت نیروها در خانواده، خارج سازمان (۱۵۲)		
۱	ایجاد امیدواری در نیروها به رشد و ارتقای شغلی در سازمان (۱۷۰)		
۳	انجام وظایف به نحو احسن توسط نیروها (۱۰۷) (۱۲۰) (۱۴۹)	رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای در نیروها	
۱	انجام وظایف فراتر از توان در سازمان توسط نیروها (۱۹۶)		
۱	خودجوش عمل کردن نیروها در سازمان (۱۵۱)		
۱	نقش‌آفرینی فراتر از انتظارت تعیین شده (۴۵)		
۱	وظیفه‌مندی فراتر از مصوبات (۴۴)		
۱	داوطلب شدن نیروها برای انجام انواع ماموریت‌ها حتی پس از بازنشستگی (۱۹)		

جدول ۴. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	تکرار
		مطابقت یافتن نیروها با شرایط قراردادهای - روانشناختی (۱۰۶)	۱
		اجرای مأموریت‌ها با دلگرمی و علاقه توسط نیروها (۱۹۵)	۱
		گوش به فرمان بودن نیروها در سازمان (۱۸۸)	۱
		انتظارات مشخص نیروها از فرماندهان در سازمان (۵)	۱
	تعهد و وفاداری	وجود تعهدکاری در نیروها در سازمان (۱۱۷) (۱۶۷)	۲
		انجام وظایف با جان و دل و علاقه و خوشحالی (۱۴) (۱۹۱)	۲
		فداکاری و وفاداری نیروها تا پای جان (۴۱)	۱
		عمل به تعهدات توسط نیروها حتی با نقض قراردادها از طرف فرماندهان (۶۸)	۱
		پایبندی نیروها و دلبستگی آنها به کار (۱۹۳)	۱
		علاقه نیروها به ماندن در سازمان (۱۹۷)	۱
		افزایش تعهد نیروها در سازمان بواسطه توجه به معنویت (۱۲۹)	۱
	رضایتمندی	رضایتمندی شغلی نیروی انسانی (۶۱) (۱۱۵) (۱۶۲) (۱۷۸) (۱۹۴)	۵
		وجود رضایتمندی در نیروها در سازمان (۱۱۲) (۱۳۲) (۱۳۷)	۳
		افزایش علاقمندی به کار بین نیروها در سازمان (۱۳۴)	۱
		امنیت‌مندی شغلی نیروی انسانی (۵۳)	۱
		ترغیب‌مندی منابع انسانی به خدمات سازمانی (۴۶)	۱
		وجود حس آرامش روانی نیروی انسانی در سازمان (۶۲)	۱
		برقراری امنیت عاطفی و ایجاد نشاط شغلی نیروی انسانی (۶۳)	۱
		عدم ترک شغل نیروها در سازمان (۱۸)	۱
نقض	سوء عملکرد نیروها	دچار روزمرگی شدن نیروها در سازمان (۲۸) (۳۷)	۲

جدول ۴. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

تکرار	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	فراگیر
۲	کاهش تعهدکاری نیروها در سازمان (۳۶) (۱۴۳)		
۱	حضور نیروها در محل کار با خستگی (۱۳۸)		
۱	عدم حضور به موقع نیروها در محل کار (۱۴۴)		
۱	گسست رابطه نیروها با سازمان (۸۳)		
۱	بی‌اعتنایی نیروها به صحبت‌های فرماندهان (۱۴۶)		
۱	درگیری فیزیکی نیروها با یکدیگر در سازمان (۱۴۵)		
۲	ترک شغل نیروها در سازمان (۱۴۲) (۱۷۵)	نارضایتی شغلی	
۱	ایجاد سرخوردگی در نیروها به علت عدم پیشرفت علیرغم تلاش (۱۳۱)		
۱	ایجاد فرسودگی شغلی برای نیروها در سازمان (۱۳۹)		
۱	ایجاد مخاطرات برای خانواده نیروها با ترک شغل آنها (۲۰۰)		
۱	ایجاد نارضایتی شغلی و بی‌انگیزگی و بی‌علاقگی در بین نیروها در سازمان (۱۴۱)		
۱	کاهش انگیزه نیروها در اثر نقض قراردادها در سازمان (۱۹۲)		
۱	وارد شدن آسیب‌های روانی و اجتماعی و خانوادگی به نیروها (۷۷)		
۱	ایجاد استرس در نیروها در محیط کار (۱۴۰)		
۱	از بین رفتن اعتماد به نفس در نیروها در سازمان (۱۴۷)		
۱	بی‌انگیزه شدن نیروها به علت عدم توجه فرماندهان به آنها (۱۲۷)		
۱	عدم بروز نبوغ و خلاقیت نیروها در سازمان با نقض قراردادها (۳۳)	کاهش رشد و نبوغ	
۱	عدم موفقیت نیروها در سازمان (۲۰)		
۱	نادیده گرفته شدن نیروهای با عملکرد ضعیف (۱۷۶)		
۲	وجود شور و نشاط در سازمان (۱۳۶) (۱۸۰)	بهبود فضای کاری	تقویت سازمانی

جدول ۴. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

تکرار	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	فراگیر
۱	ایجاد و ارتقای فضای پیشبرنده سازمانی (۶۴)		
۱	همدلی کارکنان و انسجام در سازمان (۱۳)		
۱	حاکم شدن روحیه ایثارگری در سازمان (۱۲)		
۱	ایجاد صمیمیت بین فرماندهان در سازمان (۴۳)		
۱	برقراری روابط حسنه بین فرماندهان در سازمان (۴۲)		
۱	ایجاد فضای عاطفی سازمانی (۶۶)		
۱	ایجاد احساس یکی بودن نیروها و فرماندهان و تلاش مضاعف در سازمان (۱۰)		
۱	سازمانی با نیروهای پُرانگیزه و علاقمند به کار (۱۷۷)		
۱	کارآمدی سازمان و ایجاد فرهنگ خودکنترلی در نیروها (۱۷۳)		
۱	وجود پویایی در سازمان (۱۶۸)		
۱	تقویت رفتارهای مثبت بین نیروها و پیشرفت سازمان (۱۳۳)		
۱	هم افزایی نیروها در سازمان (۱۰۱)		
۱	حاکم بودن احترام متقابل بین نیروها و فرماندهان در سازمان (۱۰۳)		
۱	ارتباط قلبی و الهی بین فرماندهان و نیروها (۱۰۰)		
۱	ایجاد صمیمیت و ارتباط معنوی بین فرماندهان و نیروها (۷۶)		
۱	تلقی مثبت نیروی انسانی نسبت به شایستگی مدیران (۵۴)		
۱	بوجود آمدن اعتماد در سازمان بین فرماندهان (۵۶)		
۱	عدم نیاز به نظارت توسط فرماندهان در سازمان (۱۱۹)		
۱	ایجاد فضای صمیمیت متقابل بین فرماندهان (۶۵)		
۱	مشارکت نیروها در سازمان (۲۲)		
۱	سهولت در کار فرماندهان (۸۹)		
۱	بروز و ظهور اجرای قراردادهای رفتار نیروها (۱۳۵)		

جدول ۴. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

تکرار	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	فراگیر
۱	اعتماد نیروها به فرماندهان در سازمان (۸۷)	اصلاح عملکرد سازمانی	
۱	حاکم شدن روابط انسانی و تعامل اجتماعی بین نیروها و فرماندهان (۱۵۶)		
۲	ایجاد و افزایش کارایی و اثربخشی نیروها در سازمان (۳۵) (۱۶۵)		
۱	برداشت مشترک از وظایف و فرامین بین فرماندهان در سازمان (۸)		
۱	اشتراکات ذهنی مشترک بین فرماندهان در سازمان (۷)		
۱	ارتقاء راندمان سازمان به نحو چشمگیر (۳۲)		
۱	بهرمندی از ظرفیت نیروهای انسانی در سازمان (۶۰)		
۱	امکان برنامه‌ریزی فرماندهان برای عملیات‌ها (۸۶)		
۱	افزایش کیفیت و بازدهی کاری سازمان (۱۰۹)		
۱	تغییر ماهیت کار مراجع نظارت و ارزیابی با حاکمیت قراردادهای روان‌شناختی (۸۴)		
۱	مسئولیت‌پذیری سازمان نسبت به منابع انسانی (۴۷)		
۱	معقول و دست‌یافتنی شدن انتظارات نیروها (۷۰)		
۱	انجام امور فراتر از دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌ها توسط فرماندهان (۴۴)		
۱	بهره‌برداری لازم از توان کامل نیروها در طول خدمت (۳۰)		
۱	افزایش کارایی سازمان (۳۹)		
۱	ایجاد نوع دوستی در سازمان (۱۶۱)	رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای فرماندهان	
۱	ایجاد وجدان کاری در سازمان (۱۶۰)		
۱	تعدیل و تلطیف کردن قراردادهای رسمی (۵۱)		
۱	انگیزه‌مند نمودن نیروی انسانی برای تحقق اهداف سازمانی (۴۹)		
۱	بروز رفتارهای ارزش‌آفرین در سازمان توسط فرماندهان (۵۸)		

جدول ۴. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	تکرار
		ایجاد فرهنگ خودکنترلی در نیروها در سازمان (۲۶)	۱
		مشخص شدن انتظارات فرماندهان از نیروها (۵)	۱
		وجود مقبولیت فرماندهان در بین نیروها در سازمان (۱۱)	۱
	تربیت و آموزش سازمانی	تربیت نیروهای خلاق و مبتکر برای ایفای نقش در ماموریت‌های متنوع (۱۸۳)	۱
		بهره‌مندی از نیروهای شایسته سازمان (۵۲)	۱
		شناخت ادراک و ذهنیت کارکنان توسط فرماندهان برای تحقق اهداف (۱۷۲)	۱
	ایجاد تعهد در سازمان	وجود تعهد و وجدان کاری در فرماندهان در سازمان (۱۱۱)	۲
		وجود احساس تعلق خاطر در نیروها نسبت به سازمان (۹۱)	۱
		تعهدمندی نیروی انسانی به سازمان (۵۹)	۱
		وجود تعهد در فرماندهان در سازمان به واسطه توجه به معنویت (۱۲۹)	۱
	تحقق اهداف	تحقق اهداف سازمان نظامی (۲۱) (۸۰) (۱۲۵) (۱۵۸)	۴
		پیشبرد اهداف سازمان و کسب موفقیت (۵۰) (۷۱) (۱۴۸)	۳
		بقای عمر سازمان نظامی (۱۷۱) (۲۰۱)	۲
		موفقیت سازمان علی‌رغم وجود نواقص (۱۵) (۹۴)	۲
		حفاظت از دستاوردهای انقلاب توسط سازمان (۷۴)	۱
		پیش‌روندگی و پیش‌برندگی سازمان (۷۳)	۱
		پیشرفت کشور در ابعاد امنیت و آبادانی (۱۲۲)	۱
		برقراری امنیت در کشور (۱۲۱)	۱
		پیشرفت سازمان و دستیابی به شعار ما می‌توانیم (۹۸)	۱
		رسیدن به اهداف سازمان که وابسته به منافع ملی کشور است (۱۹۰)	۱
		ایجاد قدرت بازدارندگی در برابر دشمن (۹۵)	۱
		ارائه خدمات به کشور توسط سازمان با داشتن بن‌بست -	۱

جدول ۴. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	تکرار
		شکلی (۱۶)	۱
		تامین آینده سازمان (۳)	۱
		آمادگی سازمان برای رویارویی با حوادث غیرمترقبه (۱۸۱)	۱
		کسب رتبه برتر بین سازمان‌های همتراز (۱۶۹)	۱
		بهبود عملکرد سازمانی (۱۶۴)	۱
		انجام مأموریت‌های سازمان با بهره‌وری بالا (۱۶۳)	۱
		دوام و بقای سازمان به‌واسطه رفتار شایسته نیروها در سازمان (۱۲۸)	۱
		رسیدن به نتایج مطلوب در سازمان (۱۸۶)	۱
		آسیب‌ناپذیری سازمان از نظر ساختاری و نیرویی (۷۹)	۱
		حرکت روبه‌رشد و تصاعدی و جهنده سازمان به‌منظور تحقق اهداف (۶۷)	۱
	رشد و تعالی سازمانی	رشد و شکوفایی و تعالی و بالندگی سازمان نظامی (۷۸) (۱۱۴) (۱۸۹)	۳
		رشد و بالندگی فرماندهان و مدیران در سازمان (۶۹) (۷۵)	۲
		تقویت انگیزه فرماندهان برای پیشبرد اهداف سازمان (۱) (۱۱۶)	۲
		ایجاد تقوا و تعهد در سازمان (۱۲۴)	۱
		به‌روزشدن و تعالی سازمان در ابعاد مختلف فیزیکی، اقتصادی و صنعتی (۲۰۴)	۱
		امکان ایجاد نوآوری و ارتقاء کیفیت در سازمان (۱۶۶)	۱
		رشد و پیشرفت توانان نیروها و سازمان (۱۵۷)	۱
		حس ارزشمندی نیروی انسانی در سازمان (۱۵۵)	۱
		کمک به پیشرفت سازمان توسط نیروهای متعهد و بالایمان (۱۳۰)	۱
		ایجاد و تقویت امید در فرماندهان در سازمان (۱۲۳)	۱
		ارتقاء اعتمادبه‌نفس فرماندهان در سازمان (۹۷)	۱

جدول ۴. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	تکرار
اعتبار سازمانی		اعتماد خانواده کارکنان به سازمان (۹۰)	۱
		دید مثبت مردم نسبت به سازمان (۱۰۵)	۱
		ارتقاء جایگاه سازمان و خوش نامی سازمان (۱۰۴)	۱
		حفظ جایگاه اجتماعی سازمان در جامعه (۲۰۲)	۱
		تبلیغ سازمان در فضای بیرون سازمان توسط نیروها (۱۹۸)	۱
		مثبت شدن نگاه نیروها نسبت به سازمان (۱۱۰)	۱
		رضایت مندی ارباب رجوع نسبت به سازمان (۱۱۲)	۱
		ایجاد مقبولیت برای سازمان در بین آحاد مردم (۱۵۴)	۱
		محقق نشدن اهداف سازمان (۱۱۸) (۱۷۹)	۲
عدم تحقق اهداف		ضعف و افول سازمان در صورت نقض قراردادها (۴)	۱
		عدم تحقق اهداف و مأموریت های سازمان (۱۲۶)	۱
		اثر بخش نبودن سازمان (۱۵۹)	۱
		اجرائی نشدن مأموریت های واگذاری به سازمان (۱۸۵)	۱
		فلج شدن سازمان و برآورده نشدن انتظارات از سازمان (۱۸۴)	۱
		عدول از قواعد روانشناختی و کاهش بهره وری نیروها در سازمان (۲۹)	۱
		کاهش بازدهی نیروها در سازمان (۱۰۸)	۱
		عدم تربیت کادر مناسب برای تصدی مشاغل فرماندهی و مدیریت (۹)	۱
		غفلت از روابط مهم رفتاری و سازمانی با تضعیف قرارداد های روانشناختی (۸۵)	۱
نقض	ایجاد فضای کاری منفی	عدم همبستگی نیروها در سازمان (۱۷۴)	۱
		از بین رفتن امیدواری و تعلق خاطر به سازمان در بین نیروها (۳۸)	۱
		تمارض و تمرد از دستور نیروها (۸۸)	۱
		ایجاد مشکل در سازمان توسط نیروها در مواجهه با	۱

گیری صحیح از منابع انسانی آنها دارد، از طرفی ایده اصلی سازمان‌ها در عصر حاضر ایجاد سازمانی است که به جای تکیه بر نظارت و کنترل، بر پایه مشارکت، تعهد و توانمندسازی نیروها بنا شود و این امر با شناخت پیامدهای اجرا یا نقض قراردادهای روان‌شناختی و به دنبال آن تقویت ابعاد این قراردادها ممکن خواهد شد.

نوع قراردادهای روانشناختی و الگویی که میان افراد و سازمان‌ها ایجاد می‌نماید و نیز شکست و یا تغییر در آن اثراتی در رفتار و نگرش افراد به همراه داشته و اجرای این قراردادها موجب احساس ارزشمندبودن و منجر به زایش اعتماد و ستاده‌های کاری مثبت برای نیروها و سازمان‌شان می‌شود.

باتوجه به اینکه نیروهای نظامی در هر کشور حافظ استقلال و امنیت و تمامیت ارضی آن کشور می‌باشند، اقتدار کشور بدون اقتدار و توانمندی نیروهای نظامی میسر نخواهد شد. لذا استفاده بهینه از این نیروهای ارزشمند و توجه به مسائل تاثیرگذار در عملکرد بهینه آن‌ها ضروری است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۳). نقش قراردادهای روانشناختی در سازمان‌های نظامی از این نظر اهمیت دارد که افزایش عملکرد سازمانی نیروها در سازمان و مشارکت آنان به تحقق قراردادهای روان‌شناختی فی‌مابین آنان و سازمان بستگی داشته و رضایت از قراردادها می‌تواند بر روی نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان اثرات مثبتی داشته و سازمان‌های نظامی را در مسیر نیل به اهداف خود توانمندسازد.

نتایج تحقیق نشان داد در پیامدهای فردی تقویت قراردادهای روانشناختی در مضمون «تقویت روحیه و معنویت» کد توصیفی افزایش علاقه و انگیزه نیروها و در پیامدهای فردی نقض قراردادهای روانشناختی در مضامین «سوء عملکرد نیروها» و «نارضایتی شغلی» کدهای توصیفی دچار روزمرگی شدن نیروها در سازمان، کاهش تعهد کاری نیروها در سازمان و ترک شغل نیروها در سازمان دارای بیشترین تکرارپذیری مضمون در مصاحبه‌ها بوده است. همچنین در پیامدهای سازمانی تقویت قراردادهای روانشناختی در مضامین «تحقق اهداف» و «رشد و تعالی سازمانی» کدهای توصیفی تحقق اهداف سازمان نظامی و رشد و شکوفایی و تعالی و بالندگی سازمان نظامی و همچنین در پیامدهای سازمانی نقض این قراردادها در مضمون «عدم تحقق اهداف» کد توصیفی محقق نشدن اهداف سازمان دارای بیشترین تکرارپذیری مضمون در مصاحبه‌ها بوده است. در مجموع می‌توان گفت، تقویت قراردادها به‌طور چشم‌گیری بر روحیه و معنویت و رضایتمندی

کارکنان اثرگذار بوده و سبب رشد سازمان و تحقق اهداف می‌شود در حالی که نقض این قراردادها نارضایتی نیروها را به دنبال داشته و سبب شکست سازمان در رسیدن به اهدافش می‌شود. با بررسی پژوهش‌های صورت گرفته، نوید و همکاران (۲۰۲۱) بر تعهد سازمانی به عنوان نقطه عطف این قراردادها تاکید کرده‌اند. همچنین یعقوبی و همکاران (۱۴۰۱) به پیامدهای رفتاری قراردادهای روان‌شناختی از طریق دل‌بستگی کارکنان با سازوکار انگیزشی پرداخته‌اند. شورورزی و همکاران (۱۳۹۳) نیز به رابطه تقویت قراردادهای روان‌شناختی با افزایش اعتماد و تعهد و نقض آن با نارضایتی شغلی پرداخته‌اند. همچنین دامغانیان و کشاورز (۱۳۹۸) به تاثیر نقض قراردادها بر خستگی عاطفی کارکنان و تعهد سازمانی آنان پرداخته‌اند. هافستتر (۲۰۱۶) نیز به تاثیر منفی کمبود محرک‌های اقتصادی درک شده بر تعهد مستمر نیروها اشاره کرده‌است.

تعهد سازمانی حالتی روانی است که رابطه فرد را با سازمان متبوع خود مشخص می‌کند و نوعی احساس انطباق و همسازی عاطفی و ذهنی نسبت به ارزش‌ها و آرمان‌های سازمان در فرد به وجود می‌آورد (مرادی و علیمردانی، ۱۳۹۸). افرادی که نسبت به شغل خود تعهد بیشتری احساس می‌کنند به سازمان خوش‌بین‌تر بوده و دید مثبت‌تری نسبت به اهداف سازمان و آینده آن دارند (شیخی و همکاران، ۱۴۰۲). پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهد رضایت کارکنان از قراردادها رابطه مثبت با ایجاد تعهد سازمانی داشته و تعهد عاطفی شغلی در افراد را بهبود می‌بخشد. درواقع احساس رضایتمندی از این قرارداد سبب درگیر شدن بیشتر کارمند در شغل گردیده و این عامل سبب تعهد عاطفی فرد در کار می‌گردد. داده‌های پژوهش حاضر نیز به تعهد فردی و سازمانی در پیامدهای تقویت قراردادهای روان‌شناختی می‌پردازد. همچنین در یافته‌ها تقویت روحیه و معنویت از پیامدهای بسیار مهم این قراردادها عنوان شده که با توجه به پیوند رسالت سازمان‌های نظامی به روحیه و معنویت نیروها، با وجود روحیه و معنویت می‌توان به تحقق تعهد و وفاداری در سازمان امید بست.

با بررسی پژوهش‌های صورت گرفته، هافستتر (۲۰۱۶) بر روی رضایت‌ازکار در نتیجه تحقق قراردادهای روان‌شناختی تاکید کرده‌است. از لحاظ مفهومی رضایت شغلی یک متغیر نگرشی است که مجموعه عواطف و شناخت‌های مثبت فرد را نسبت به شغل و کار خود در سازمان از جوانب مختلف نظیر حقوق و دستمزد، ترفیع و ارتقاء، همکاران، سرپرست و ماهیت کار دربر می‌-

گیرد (گل پرور و برازنده، ۱۳۸۹). رضایت شغلی به اشکال مختلف تحت تاثیر قرارداد روان‌شناختی قرار می‌گیرد. در پیامدهای فردی تقویت قراردادهای روان‌شناختی یافته‌های پژوهش حاضر مضمون «رضایتمندی» و در پیامدهای نقض فردی «نارضایتی شغلی» و «سوء عملکرد» مورد تاکید قرار گرفته است. تردیدی نیست که رضایت شغلی افراد در سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد، این موضوع زمانی دوجندان می‌شود که یک سازمان نظامی با نیروهای نظامی و حساسیت‌های خاص خود مد نظر قرار می‌گیرد (زمانی نسب و همکاران، ۱۳۹۲). در نتیجه نارضایتی شغلی، سازمان از دستیابی به اهداف خود باز مانده، کارکنان بر اثر نارضایتی رفتارهای مخرب از خود بروز داده و سازمان را ترک خواهند نمود.

بaberرسی پژوهش‌های صورت گرفته، توماس و اندرسون (۱۹۹۸) به اهمیت دانش اجتماعی شدن در افراد با سابقه قبلی در ارتش در نتیجه تغییرات قراردادهای روان‌شناختی پرداخته‌اند. از نظر روسو در شکل‌گیری قراردادهای روان‌شناختی مرحله اجتماعی شدن، مرحله معرفی کارمند در سازمان و ایجاد یک روند پیوسته و مستمر از اطلاعات در ارتباط با روابط استخدام، تعهدات و انتظارات مربوط به آن می‌باشد (روسو، ۲۰۰۱) یافته‌های پژوهش نیز بر «تربیت و آموزش» به عنوان پیامد تقویت این قراردادها تاکید کرده است. کارکنان در سازمان با طی کردن آموزش‌ها با فرهنگ سازمان عجین شده و در برابر تغییرات سازمانی مقاومت می‌شوند. با تاکید بر این پیامد فرماندهان بایستی دقت کافی در اجتماعی سازی کارکنان‌شان داشته باشند تا نوعی نگرش مناسب از سازمان در آنها شکل بگیرد.

بaberرسی پژوهش‌های صورت گرفته، رجبی پور و همکاران (۱۴۰۱) به تاثیر سرمایه روان‌شناختی بر رفتارهای شهروند سازمانی پرداخته‌اند که با نتایج این پژوهش در پیامدهای فردی تقویت قراردادهای روان‌شناختی «رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای» هم‌خوانی دارد. در سازمان نظامی کارکنان بارعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای عملکرد بهینه‌ای را از خود به نمایش می‌گذارند و وقتی اصول بکار گرفته شده توسط کارکنان با اصول سازمان منطبق باشد عملکرد شغلی عالی را به همراه خواهد داشت.

پیشنهادهای

- پیشنهاد می‌شود مدل پیامدهای قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی کشور به روش ترکیبی (کمی و کیفی) طراحی شود.
- پیشنهاد می‌شود جهت افزایش رضایت و ارتقاء عملکرد و بهره‌وری نیروها، پیامدهای ذکرشده در مدل مورد سنجش قرار گرفته و راهکار عملی به منظور تقویت توسط سلسله-مراتب اتخاذ شود.
- تأیید مولفه‌های حاصل از مدل در سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی در سازمان‌های نظامی

قدردانی

این تحقیق برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت منابع انسانی است، از این‌رو از زحمات اساتید محترم راهنما و مشاور و همچنین فرماندهان و مدیران گران‌قدر در سازمان‌های نظامی (سپاه، ارتش، فراجا و وزارت دفاع) که در این تحقیق شرکت کردند کمال تشکر و قدردانی را دارم.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

فهرست منابع

- Seyed Javadin Seyedreza, Faqhipour Javad. (2015). **Psychological contract in human resource management**. Tehran: Dar al-Funun Publishing House.
- Sheikhi Mehdi, Pirani Zabih, Ahmadi Reza.(2023).The effect of organizational culture and personality on organizational commitment through the mediation of the role of psychological satisfaction.**Scientific Journal of Military Psychology**,No54,Y14,pp119-138
- Javadian Zahra, Golparvar Mohsen, Bilali Sima. (2011). The relationship between psychological contract, organizational commitment and job satisfaction with unethical behaviors regarding the moderating role of the opportunity to protest injustice: a pressure relief approach. **Social Psychology Quarterly**(New Findings Psychology),No 5,Y2,pp19-7
- Chitsazian Alireza, Badpar Hoda, Ghasemi Zainab. (2014). Investigating the effect of satisfaction with psychological contracts on attitudinal and behavioral dimensions. **Quarterly Journal of Improvement and Transformation Management Studies, Allameh Tabatabai University**, No 73,Vol 23, pp 95-120.
- Damghanian Hossein, Keshavarz Mohammad. (2018). The effect of violation of the psychological contract on the emotional exhaustion of employees with regard to the mediating role of effective commitment to the organization and the supervisor. **Development and Transformation Management Quarterly**, No 38,Vol11, pp 51-43.
- Rajabipourmibdi Alireza, Arjamandi Hossein, Afsharzadeh Nilufar. (2022). The effect of dimensions of positive psychological capital on employees' organizational citizenship behaviors: the mediation of psychological contracts. **Scientific Research Quarterly Journal of Knowledge and Research in Applied Psychology**, NO 2, Vol 23, pp 250-239.
- Zamani Nasab Ruholah, Azad Marzabadi Esfandiar, Fathi Ashtiani Ali, Ahmadizadeh Mohammad Javad, Anisi Jafar. (2012). The relationship between personality traits and self-efficacy with job satisfaction of employees of one of the military forces. **Scientific Journal of Military Psychology**, No 16. Vol11, pp 66-57.
- Sheikh Shahrulkh Mehran, Haghighatian Mansour, Najafi Khosrow. (2013). The role of occupational factors affecting the mental health of police officers. **Chaharmahal and Bakhtiari scientific-specialized police science quarterly**, Y 6, No 2, pp 103-112.
- Shorovarzi Elham, Tayibi Talieh, Jafari Sahar, Mahmoudi Nasab Sahar. Date of holding: 22 October 2013. Review of psychological contracts, investigation of the factors affecting them and their consequences, **the first conference on future research, management and development**.
- Arab Kolmeri Mahbubeh. (2010). **A model for promoting the professional success of professional employees**. Guided by: Seyed Naghavi Mir Ali, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, specialized in human resource management.
- Farnam Ali, Heydari Azizullah. (2018). The relationship between self-efficacy and cognitive regulation of emotion with the psychological well-being of employees of a military organization. **Scientific Journal of Military Psychology**, No 38, Vol10, pp5-14.
- Gol Paror Mohsen, Barazende Amin. Date of holding: March 3, 2019. The need for justice is a missing variable in the link between managers' moralism and job satisfaction: an introduction to a theory, **the second biennial congress of industrial and organizational psychology in Iran**.
- Goli Hassan, Ghasemian Sahibi Ali, Soltaninejad Abdullah, Nouri Mohammad Reza. (2021). Investigating the effect of administrative training on the motivation of employees. **Scientific Journal of Military Psychology**, No. 46,Vol12, pp 57-87.

- Mir Kamali Seyyed Mohammad, Gholamzadeh Hojjat. (2013). Investigating the relationship between organizational commitment and the desire to leave the service of school teachers in Tastagaran Education and Training District (Yazd Province). **Educational Leadership and Management Quarterly**, No. 1, Vol 6, pp. 127-143.
- Maragheh Omid. (2012). Presenting a model for the communication management system with the employees of the Islamic Republic of Iran Army, **Military Management Quarterly**, No. 91, Vol 23, pp. 143-178.
- Moradi Hojatullah, Alimardani Soroush. (2018). Investigating the mediating role of organizational commitment in the relationship between personality traits and Basijist spirit. **Scientific Journal of Military Psychology**, Number 40Vol10, pp. 45-56.
- Mohammadi Khosro, Ahmadi Khodabakhsh, Fathi Ashtiani Ali, Azadfalsh Parviz, Ebadi Abbas. (2013). Determining mental health indicators in a military organization, **Scientific Journal of Military Psychology**. Volume 17, Vol5, pp. 29-43.
- Yaqoubi Mohsen, Yaqoubi Nurmohammed, Sharifi Rad Mohammadsadegh. (۲۰۲۲). The effect of fulfilling psychological contracts on behavioral outcomes: investigating the mediating role of employee attachment, **Journal of Educational Psychology Studies, University of Sistan and Baluchistan**, No. 48, Vol 19, pp. 169-197
- Bies, R.J., & Tripp, T.M. (1995). Beyond distrust: "getting even" and the need for revenue. In Kramer, R.M. and Tyler, T (eds.), *Trust in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Cavanaugh, Marcie A.; Noe, Raymond A. (1999). "Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract". **Journal of Organizational Behavior**; Vol.20
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. **Journal of Management Studies**, 37,
- Coyle-Shapiro, J.A-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour. **Journal of Organizational Behavior**, 23, 927-946.
- 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>.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today & tomorrow, **Journal of Management**, Vol.16(2), p.399
- Guest, D., Conway, N., Briner, R., & Dickman, M. (1996). **The State of the psychological contract in employment**. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Herrbach, O., (2001). Audit quality, auditor behavior and the psychological contract, **The European Accounting Review**, Vol. 10(4), pp. 787-802.
- Herriot, Peter. (1992). **The Career Management Challenge: Balancing individual and organisational needs**. London, SAGE.
- 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
- Kiili, S. (2015). **Volunteers' perceived obligations in the Estonian Defence League**. International Centre of Defence and Security. Tallinn. <<http://www.icds.ee/publications/article/volunteers-perceived-obligations-in->
- MacNeil, L.R. (1985). Relational contract: What we do and do not know: **Wisconsin Law Review**, 483-525.

- McDonald, D.J., & Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction temporary staff. **Leadership and Organization Development Journal** 21(2), 84-91. <http://dx.doi.org/10.11108/01437730010318174>
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. **Academy of management review**, 22(1).
- 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 & Organization**, Volume 27, Issue 5, September 2021, pp. 886–910 DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.39>
- Parks, J. M., & Kidder, D. L. (1994). Till death we do part...: changing work relationships in the 1990s. **Trends in organizational behavior**, 15, 111-111.
- 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.>
- Rousseau, D. M., and Denise, M. (1990). New hire perceptions of their own and their employers obligations: a study of Psychological contracts, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 11, pp. 389-400.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 2(2), p:121-139. Doi: 10.1007/
- 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.
- 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.
- Rousseau, D.M. (1995). **Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements**. Newbury Park: Sage Publications.
- 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, pp. 13
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**,
- Robinson, S.L., & Morrison (2000) The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 21, pp. 525
- Robinson, S.L., & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 15(3), pp. 245-260. <http://dx.doi.org/10.1002/job.150306>.
- 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**
- Turnley, W.H., & Feldman, D.C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect, **Human Relations**, Vol. 52(7), PP. 895-922.
- Van de Ven, C. (2004). Chapter 3E – **The Psychological Contract: A Big Deal!** **Behavioural Sciences Service Centre**, Ministry of Defence, The Hague, NLD, p. 1.

