



Identifying Violations of Psychological Contracts in Military Organizations: A Case Study of the Islamic Republic of Iran Army (AJA)

Majid Ostadi¹ | Mehraban Hadipeykani^{2✉} | Sahar Faeghi³

1. Ph. D. student of public management, Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

E-mail: majid63mo@gmail.com

2. Corresponding Author, Assistant Professor of public management, Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

E-mail: m.peykani@khuisf.ac.ir

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

E-mail: s.faeghi@khuisf.ac.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received

7 April 2024

Received in revised form

22 April 2024

Accepted

5 September 2024

Published online

15 March 2025

Keywords:

breach, identification,

psychological contracts,

military organization

ABSTRACT

Objective: This study aims to identify the underlying factors contributing to the breach of psychological contracts within military organizations. The research focuses on the nuanced interactions between personnel and institutional expectations, with the goal of developing a comprehensive understanding of contract violations in hierarchical and discipline-driven environments.

Methodology: Adopting a qualitative research design, the study employed thematic analysis based on purposive sampling. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with 21 senior commanders and managers across various branches of Iran's military apparatus, including the Army, the Islamic Revolutionary Guard Corps (IRGC), Faraja (Law Enforcement Command), and the Ministry of Defense. The data analysis followed a rigorous three-tiered coding process—comprising basic, organizing, and comprehensive themes—to derive meaningful patterns and categories from the qualitative data.

Findings: The analysis identified 276 basic themes, 19 organizing themes, and 2 comprehensive themes. Key organizing themes include ethical leadership, meritocracy, welfare provision, managerial competence, compensation fairness, and career development. These themes reflect both leadership practices and personnel perceptions.

Conclusion: A conceptual model with two overarching dimensions—individual expectations and organizational expectations—was developed. The findings highlight the reciprocal nature of psychological contracts in military contexts and point to the need for ethical leadership, fair systems, and supportive organizational environments to prevent contract breaches.

Cite this article: Ostadi, M. , Hadipeykani, M. , & Faeghi, S. (2025). Identifying factors that breach psychological contracts in military organizations Study case of F. A. R. I. Iran. *Military Science & Techniques*, 20(70), 241- 271

DOI: <http://doi.org/10.22034/qjmst.2025.2026115.2045>

Publisher: AJA Command and Staff University

DOI: 10.22034/qjmst.2025.2026115.2045





شناسایی عوامل نقض قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی

مورد مطالعه: ن. م. ج. ا. ایران

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

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
رایانامه: majid63mo@gmail.com

۲. نویسنده مسؤل، استادیار مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.
رایانامه: m.peykani@khuisf.ac.ir

۳. استادیار جامعه‌شناسی فرهنگی، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. رایانامه:
s.faeghi@khuisf.ac.ir

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:	هدف: شناسایی عوامل نقض قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی
مقاله پژوهشی	روش‌شناسی: این پژوهش با به‌کارگیری رویکرد کیفی و استفاده از روش تحلیل مضمون با نمونه‌گیری هدفمند از نوع متجانس (همگون) در قالب کدگذاری سه‌مرحله‌ای (پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر) انجام شده و محققین از طریق مصاحبه‌های عمیق نیم ساختاریافته با ۲۱ نفر از فرماندهان و مدیران در سازمان‌های نظامی اعم از ارتش، سپاه، فراجا و وزارت دفاع (مطلعین کلیدی)، مضامین را استخراج نمودند.
تاریخ دریافت:	۱۴۰۳/۰۱/۱۹
تاریخ بازنگری:	۱۴۰۳/۰۲/۰۳
تاریخ پذیرش:	۱۴۰۳/۰۶/۱۵
تاریخ انتشار:	۱۴۰۳/۱۲/۲۵
کلیدواژه‌ها:	سازمان نظامی، شناسایی، قراردادهای روان‌شناختی، نقض
	نتیجه‌گیری: نتایج در ۲ مقوله فراگیر «انتظارات فرد» و «انتظارات سازمان» شناسایی شد که ذیل مقوله انتظارات فرد ۱۰ مضمون «رعایت اصول اخلاقی»، «شایستگی‌های بایسته»، «نیاز به تأمین رفاه در کارکنان»، «سیستم استعدادیابی و استعداد پروری»، «شایسته‌سالاری»، «نظام عادلانه حقوق و مزایا»، «سیستم تشویق و تنبیه»، «قانون محوری و ولایت‌پذیری»، «وجود اصول مدیریتی» و «ویژگی‌های محیط خدمتی» از طرف فرماندهان و ذیل مقوله انتظارات سازمان ۹ مضمون «رشد و توسعه»، «قانون محوری و ولایت‌پذیری»، «تکامل ویژگی‌های شخصیتی»، «توانمندی‌ها و قابلیت‌ها»، «سلامت نظام جبران خدمت ادراک‌شده»، «شرایط شغلی مناسب»، «عملکرد مناسب»، «احساس مکفی و مناسب بودن رفاهیات» و «شایسته‌سالاری ادراک‌شده» از طرف نیروها دسته‌بندی گردید.

استناد: استادی، مجید؛ هادی پیکانی، مهربان؛ و فائق، سحر (۱۴۰۳). شناسایی عوامل نقض قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی مورد مطالعه: ن. م. ج. ا. ایران. *علوم و فنون نظامی*، ۲۰(۷۰)، ۲۷۱-۲۴۱.

DOI: <http://doi.org/10.22034/qjmst.2025.2026115.2045>



ناشر: دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران
DOI: 10.22034/qjmst.2025.2026115.2045



Identifying Violations of Psychological Contracts in Military Organizations: A Case Study of the Islamic Republic of Iran Army (AJA)

Majid Ostadi¹ | Mehraban Hadipeykani^{2✉} | Sahar Faeghi³

Extended Abstract

Introduction

Psychological contract is a set of beliefs about what the employees and the organization offer to each other and what they receive from each other. (Rousseau, 1990: 390). In case of not paying attention to psychological contracts, we will witness the violation of these contracts, which violation of psychological contracts leads to damages such as reduced innovation, organizational cynicism, reduced organizational citizenship behavior, reduced dignity and job satisfaction, weakened organizational commitment and increased intention to leave the job. (Conway et al, 2011); Therefore, the study of psychological contract violation is a very important subject, because facing the expectations of employees has become a challenging problem in most organizations. (Lapointe et al. , 2013).

Military organizations often have a command structure and employees perform their duties based on military rules in obedience to the commanders in the hierarchy, and considering that the system is managed centrally in military organizations, the commanders must follow the guidelines and regulations. make decisions and behave in line with the organization's goal and mission, also these organizations have a professional bureaucratic structure that places great emphasis on documentation, administrative documents, and approvals, and the criteria for accepting orders is based on valid documents, so that

¹ Ph.D. student of public management, Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: majid63mo@gmail.com

² Corresponding Author, Assistant Professor of public management, Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: m.peykani@khuisf.ac.ir

³ Assistant Professor of Cultural Sociology, Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: s.faeghi@khuisf.ac.ir



attention is paid to unwritten components becomes less Military organizations are mission-oriented, and the feedback and criticism structure for subordinates is not very important. Therefore, to maintain motivation in a command system, it becomes important to violate psychological contracts. According to the specific structure of military organizations and the structural consequences resulting from activities in these organizations, this research sought to identify the factors that violate psychological contracts in military organizations in order to take an important step in improving the individual and organizational effectiveness of troops and commanders, in the organization of the advantage create sustainable competition.

Although the issue of psychological contracts is being investigated for the first time in the country's military organizations; Navid et al. (2021) in a research considered the life experiences of military personnel to be important in the formation of psychological contracts and the dynamics of employee-employer relationships, and Thomas and Anderson (1998) examined the changes in psychological contracts in new arrivals in the British Army during organizational socialization. affected by the previous experience of the recruits in the army.

Methodology

The present study is applied in terms of purpose and qualitative in terms of approach and thematic analysis. The sample population of the study was 21 managers and experts of military organizations through purposeful sampling of the same type, which was continued with in-depth semi-structured interviews of their experiences and opinions until they were sufficient. The data analysis method was thematic analysis with the help of coding (basic themes, organizing themes and overarching themes), which was obtained after three stages of coding of the factors of psychological contract violations. For validity and reliability, "reliability" was assessed, and for credibility, all information received from the interview texts and all results (themes) were provided to professors and experts in the field for verification. Also, for transferability, the findings were compared



with the results of other researchers. For reliability, all data, methods, and decisions were fully provided for review by other researchers. For verification, excerpts of interview texts related to the topic, along with the relevant descriptive code, were presented as examples, as well as all basic themes related to the topic with frequent mentions, to demonstrate that the findings are not the product of the researcher's personal assumptions.

Findings

At first, the interviews were carefully implemented and a table was drawn for each of the interviews, in which the excerpts of the interview text related to the topic, the assigned basic theme and the assigned descriptive code number were noted. Next, the codes obtained from the previous stage were grouped into related clusters, and a total of ۲۷۶ descriptive codes (basic themes) were extracted, the total of the obtained clusters (organizing themes) were 19 themes and overarching themes were 2 dimensions.

Conclusion

The results of the study showed that in total, the organizing themes of "observance of ethical principles by commanders", "need to ensure welfare of employees", "meritocracy in commanders", "characteristics of the service environment of the forces", "growth and development of the forces in the organization", "law-centeredness and obedience of the forces", "evolution of personality characteristics of the forces", "capabilities and capabilities of the forces", "health of the perceived compensation system in the forces" and "proper performance of the forces in the organization" had the highest frequency in their basic themes, which indicates the importance of not observing ethics, fulfilling commitments and inappropriate behavior of commanders in dealing with the forces and not paying attention to their problems on the one hand and the existence of perception management accompanied by disorder and lack of moral commitment



in the forces, along with increasing financial concerns and moving away from the goals of the organization in violating these contracts.

References

- Conway, N. , Guest, D. , Trenberth, L. (2011). Testing the Differential Effects of Changes in Psychological Contract Breach and Fulfilment, *Journal of Vocational Behaviour*, 79, 267–276
- Lapointe, É. , Vandenberghe, C. , Boudrias, J. S. (2013). Psychological Contract Breach, Affective Commitment to Organization and Supervisor, and Newcomer Adjustment: a Three-Wave Moderated Mediation Model, *Journal of Vocational Behaviour*, 83(3), 528-538.
- 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,Issue5,September2021,pp. 886–910
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400. doi: 10. 1002/job. 4030110506.
- Thomas , Helena D. C. and Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*.

مقدمه

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 تعاملی و تعهدات طرفینی را معین می‌نماید، ورای قراردادهای رسمی است. این چارچوب تعاملی که به آن قرارداد روان‌شناختی اطلاق می‌شود جهت تبیین دقیق‌تر رابطه متقابل سازمان و کارکنان به کار گرفته می‌شود (سیدجوادین و فقیهی پور، ۱۳۹۵). قرارداد روان‌شناختی عبارتست از مجموعه باورهایی درباره اینکه کارکنان و سازمان چه چیزی به یکدیگر عرضه و چه چیزی از یکدیگر دریافت می‌کنند (Rousseau, 1990: 390).

قرارداد روان‌شناختی اصطلاحی است که در سالیان اخیر به سبب تغییر نسل کارکنان و کاهش انگیزه برای وفاداری و خدمت به سازمان مورد توجه قرار گرفته و به دغدغه‌ای برای فرماندهان و مدیران بدل شده است زیرا جذب نیرو شاید تا حدی آسان باشد، اما نگهداشت نیروی کارآمد بسیار مشکل خواهد بود (شورورزی و همکاران، ۱۳۹۳). قراردادهای روان‌شناختی سبب اقداماتی در افراد می‌شود که منجر به رفتارهای ارزش‌آفرین برای سازمان می‌گردد، در واقع از آنجاکه قراردادها در ذهن افراد شکل گرفته و رضایت یا عدم رضایت از آن‌ها خود را در آیین رفتار و نگرش کارکنان نشان می‌دهند، شناسایی ابعاد و نحوه تأثیرگذاری قراردادهای روان‌شناختی بر آن‌ها اهمیت بیشتری می‌یابد (چیت‌سازیان و همکاران، ۱۳۹۳).

در صورت عدم توجه به قراردادهای روان‌شناختی، ما شاهد نقض این قراردادها خواهیم بود که نقض قراردادهای روان‌شناختی منجر به آسیب‌هایی چون کاهش نوآوری، بدبینی سازمانی، کاهش رفتار شهروندی سازمانی، کاهش عزت و رضایت شغلی، تضعیف تعهد سازمانی و افزایش قصد ترک شغلی می‌شود (Conway et al, 2011)؛ بنابراین مطالعه نقض قرارداد روان‌شناختی موضوعی بسیار مهم است، زیرا مواجهه با انتظارات کارکنان در اکثر سازمان‌ها به یک مشکل چالش‌برانگیز تبدیل شده است. (Lapointe et al, 2013)

امروزه منابع انسانی متعهد و کارآمد می‌تواند از جمله مهم‌ترین عوامل دستیابی به اهداف سازمانی باشد؛ لذا با توجه نقش حائز اهمیت منابع انسانی در تحقق اهداف سازمانی، تعاملات متقابل نیروها و سازمان (فرماندهان) جایگاه مهمی را در پژوهش‌های کاربردی در حوزه منابع انسانی به خود اختصاص داده است. اهمیت این موضوع زمانی دوچندان می‌شود که یک سازمان با نیروهای نظامی و حساسیت‌های خاص خود مدنظر قرار گیرد (شیخ شاهرخ و همکاران، ۱۳۹۳). سازمان‌های نظامی نقش گسترده‌ای در ایجاد امنیت ملی و اجتماعی دارند که برای این مهم، منابع انسانی تعیین‌کننده است، چنانچه 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. با در نظر گرفتن نیاز به منابع انسانی متعهد و کارآمد، سازمان‌های نظامی مبتنی بر ساختار سلسله‌مراتبی و در تبعیت از فرماندهان براساس قواعد نظامی برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده از طرف سلسله‌مراتب ناگزیر به تمرکز بر مسائلی چون رضایت شغلی، تعهد، عزت نفس، عدالت و انگیزش کارکنان می‌باشند، درحالی‌که سازمان‌های نظامی اغلب دارای ساختار دستوری بوده و کارکنان براساس قواعد نظامی در تبعیت از فرماندهان در سلسله‌مراتب انجام وظیفه می‌کنند و با توجه به اینکه در سازمان‌های نظامی سیستم بصورت متمرکز اداره می‌شود، فرماندهان بایستی در چارچوب دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌ها در راستای هدف و رسالت سازمان تصمیم‌گیری و رفتار کنند، همچنین این سازمان‌ها دارای ساختار بوروکراتیک حرفه‌ای بوده که تأکید بسیاری بر مستندات، اسناد اداری و مصوبات داشته و معیار پذیرش فرامین با تکیه بر اسناد معتبر است به طوری که به مؤلفه‌های نانوخته توجه کمتری می‌شود. سازمان‌های نظامی رسالت محور بوده و ساختار بازخوردی و انتقادی برای زیردستان چندان مورد توجه نیست. بنابراین برای حفظ انگیزه در یک سیستم دستوری نقض قراردادهای روان‌شناختی اهمیت پیدا می‌کند.

در محیط‌های نظامی شرایط کاری دشوار و پراسترس منجر به فرسودگی شغلی می‌شود (شاه مرادی و معافی مدنی، ۱۳۹۷) 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 رو به کاستی می‌رود. شفافیت متقابل انتظارات فرماندهان و نیروها از یک‌سو و تمرکز بر قراردادهای روان‌شناختی زیردستان از سوی دیگر به‌مثابه یک اهرم تعدیل‌کننده، ارتباطات افراد و سازمان را متعادل می‌سازد.

به‌منظور مقابله مؤثر با این چالش‌ها نیاز به رفتارهای مناسب در برخورد با کارکنان می‌باشد، تعریف این رفتارهای جدید از طریق تفسیر رویه‌های منابع انسانی سازمان تعیین می‌شود که بر رفتار کارکنان از طریق تغییر ادراکاتشان از شرایط قرارداد روان‌شناختی تأثیر می‌گذارد (سیدجوادین و فقیهی پور، ۱۳۹۵). با توجه به ساختار خاص سازمان‌های نظامی و پیامدهای برساختی حاصل از فعالیت در این سازمان‌ها این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل نقض قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی بوده تا گامی مهم در راستای ارتقای اثربخشی فردی و سازمانی نیروها و فرماندهان برداشته، در سازمان مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند.

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

مبانی نظری

قرارداد روان‌شناختی: یک مجموعه از انتظارات دوجانبه است که ممکن است گروه‌های تشکیل‌دهنده رابطه، خود از آنها آگاه نباشند، اما باین حال بر اساس این عوامل نانوشته، رابطه بین یکدیگر را اداره می‌کنند (Cullinane & Dundon, 2006: 116).

سازمان نظامی: جامعه‌شناسان سازمان ارتش را سازمانی تام و کامل، دارای سلسله‌مراتب و نظم و انضباط با فرماندهی مسلط می‌دانند و سعی دارند دیوان‌سالاری نظامی آن را تحلیل کنند. بسیاری از ویژگی‌های سازمان نظامی حول کارکردهای این سازمان شکل می‌گیرد و شاید بتوان گفت مأموریت درگیری با دشمن و دفع نیروهای دشمن یا بازداشتن آنان از نقض و برهم‌زدن امنیت ملی هر جامعه‌ای مهم‌ترین وظیفه هر سازمان نظامی است (پارسایی، ۱۳۹۲).

سیستم قرارداد روان‌شناختی (وعده‌های کارفرما - کارکنان)

کارکنان مطابق با رفتار کارفرمای خود، وعده‌هایشان را عملی می‌نمایند و به عبارتی تاریخچه یک سازمان، متضمن حفظ وعده‌های کارکنان می‌باشد (Purcell & Hutchinson, 2007). (Rousseau, 1995). به‌ویژه در محتوای روابط استخدام، اگر کارفرمایان به وعده‌های خود عمل کنند، کارکنان نیز به وعده‌های خود پایبند خواهند بود (Coyle-Shapiro, 2002; Coyle-Shapiro & Kessler, 2003). تقابل یک مؤلفه اصلی قرارداد روان‌شناختی محسوب می‌گردد، بدین معنا که کارکنان به رفتار مطلوب کارفرما، پاسخ مثبت می‌دهند (Rousseau & McLean Parks, 1993). درواقع در سازمان‌هایی که کارکنان به خلف وعده کارفرمایان می‌رسند، سبب بروز اثرات منفی بر تکمیل وعده‌های کارکنان می‌گردد (Shapiro & Kessler, 2003). اگرچه قراردادهای روان‌شناختی ذهنی هستند (McDonald & Makin, 2000). بر مبنای برخی از ویژگی‌های مشترک، قراردادهای روان‌شناختی به دو گروه مرادده‌ای و رابطه‌ای تقسیم‌بندی می‌گردند. (MacNeil, 1985; Rousseau, 1990) قراردادهای مرادده‌ای ماهیتاً کوتاه‌مدت، معین و مالی هستند نظیر حقوق رقابتی و پرداخت مبتنی بر عملکرد و قراردادهای رابطه‌ای بلندمدت، نامعین و غیرپولی می‌باشند مانند امنیت شغلی، وفاداری، آموزش و توسعه، تعهد و اعتماد (Cavanaugh & Noe, 1999; Robinson et al, 1994).

شکل گیری قرارداد روان شناختی

به زعم روسو^۴ (۱۹۸۹) قرارداد روان شناختی هنگامی بروز پیدا می کند که فرد درک کند که سهم وی باعث می شود که سازمان نیز به وظایف و تعهدات خود عمل نماید. بر اساس تحقیق روسو، قرارداد روان شناختی در طی چندین مرحله شکل می گیرد و در هر فردی نیز متفاوت می باشد. در جدول (۱) نتیجه پژوهش روسو در مورد سنگ بنای قرارداد روان شناختی نمایش داده شده است.

جدول (۱) مراحل شکل گیری قرارداد روان شناختی (روسو، ۲۰۰۱).

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

براین اساس قرارداد روان شناختی طی ۴ مرحله شکل می گیرد. تجربیات پیش از استخدام، برنامه‌ها و تجربه استخدامی، اجتماعی شدن اولیه و تجربیات آتی (Rousseau, 1990). هریوت^۵ (۱۹۹۲) با حمایت از این تقسیم بندی می گوید، قرارداد روان شناختی بین فرد و سازمان برپایه محیط کسب و کار و محیط اجتماعی می باشد.

اجرا و ارزیابی قرارداد روان شناختی

اجرای قرارداد روان شناختی وقتی رخ می دهد که کارکنان درک کنند قراردادهای روان شناختی تحقق یافته است. گرچه این قرارداد ضرورتاً الزام قانونی ندارد، اما تحقق یا نقض قرارداد روان شناختی می تواند بر نگرش و رفتارهای کارکنان تأثیر بگذارد (عرب کلمری، ۱۳۹۰). یک قرارداد روانی حتی قبل از پیوستن فرد به یک سازمان آغاز می شود. (Van de Ven, 2004) بر پایه قواعد نانوشته قرارداد روان شناختی، کارکنان در هر سازمانی به طور پیوسته، هم زمان و پس از تبدلات روانی و اجتماعی خود در محیط کار دست به مقایسه دستاوردها در تمامی حوزه‌ها با آنچه که سازمان به آنها قول داده است می زنند (جوادیان و همکاران، ۱۳۹۰). به

⁴ Rousseau

⁵ Herriot

عقیده هرباج^۶ (۲۰۰۱) هر کارفرما در برابر کارکنان خود، صریح یا ضمنی، تعهداتی دارد که ممکن است به آن‌ها عمل و یا آنها را نقض کند، لذا قرارداد روان‌شناختی به صورت ذاتی ادراکی است و درک هر فرد درمورد قرارداد روان‌شناختی ممکن است با شخص دیگر یکسان نباشد. به عبارتی، وقتی کارمندان درک کنند کارفرما قرارداد روانی را انجام نداده اعتمادشان سلب و در نتیجه نگرش و رفتارشان نسبت به سازمان تغییر و انتظار می‌رود مرتکب رفتارهای کاهنده شوند و بالعکس.

نقض قراردادهای روان‌شناختی

یکی از مشکلات معمول سازمان‌ها نقض واقعی یا ادراک شده قرارداد روان‌شناختی است (Parks & Kidder, 1994). تغییر شرایط اقتصادی در اغلب اوقات منجر به تغییر قراردادهای روان‌شناختی و نقض توافقات پیشین است. سازمان و کارکنان رفتارهای تبادلی دارند، وسعت تلاش و کمک کارکنان مستقیماً تحت تأثیر پاداش‌ها و مزایایی است که از طرف سازمان ارائه می‌شود. پنج مفهوم «وجدان کاری»، «جوانمردی»، «نزاکت»، «نوع‌دوستی»، «رفتار کاری و اجتماعی» بیانگر رفتارهایی هستند که کارکنان می‌توانند از طریق آن‌ها بر اثربخشی کلی سازمان کمک کنند (Greenberg, 1990). باور بر این است که اگر این رفتارها در سازمان موجود نباشد، از عملکرد آن کاسته می‌شود. در ضمن این رفتارها به احتمال زیاد اولین چیزهایی خواهند بود که تحت تأثیر نقض قرارداد روان‌شناختی قرار می‌گیرند. زیرا این‌گونه رفتارها به آسانی کاهش یافته و محدود می‌شوند. قابل توجه است که تعیین زمان نقض قرارداد و اندازه‌گیری اثرات آن بسیار مشکل است. چون افراد مختلف ادراک متفاوتی دارند.

می‌توان گفت زمانی که کارکنان درک کنند سازمان موفق به تحقق وعده‌های خود نشده است، قراردادهای روان‌شناختی نقض شده است. به هر حال طبق نظر برخی‌ها، قرارداد روان‌شناختی نقش کلیدی در درک رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کند و نقض آن می‌تواند پیامدهای بسیار اساسی و مهم سازمانی از قبیل تنفر، آزرده‌گی، عصبانیت و فرسودگی، کاهش انگیزش کارکنان، نارضایتی شغلی، کاهش تعهد کارکنان و ترک خدمت را در پی داشته باشد. بسیاری از مدیران عنوان کرده‌اند که مدیریت قرارداد روانی در کارکرد موفق سازمان‌ها و اثربخشی آنها بسیار ضروری است. (Anderson & Schalk, 1988) 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 نمایند، ایجاد می‌شود.

⁶ Herrbach

قراردادهای روان‌شناختی، قراردادی دوطرفه بین کارکنان و کارفرمایان بوده که در آن تقابل یک مؤلفه انکارناپذیر است. زمانی که کارکنان درک کنند سازمان موفق به تحقق وعده‌های خود نشده است، قراردادهای روان‌شناختی نقض شده است که نقض این قراردادها نتایجی چون کاهش نوآوری، بدبینی سازمانی، کاهش رفتار شهروندی سازمانی، کاهش عزت و رضایت شغلی، تضعیف تعهد سازمانی و افزایش قصد ترک شغلی را به همراه داشته و بررسی عوامل نقض این قراردادها از اهمیت بسزایی برخوردار است.

پیشینه‌های پژوهش

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

- نوید و همکاران^۷ (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 قرارداد روانی «پویایی روابط کارمند و کارفرما» عنوان کردند منحصربه‌فرد بودن یک موقعیت نظامی درمقایسه با زمینه‌های غیرنظامی به تجربیات زندگی پرسنل نظامی، به‌ویژه درمورد چگونگی شکل‌گیری قراردادهای روان‌شناختی وابسته‌بوده و درپایان به برداشت‌های حاصل از استخدام نیروی دفاعی، نقاط عطف خاص درمورد تعهدسازمانی و تفاوت‌های بین وفاداری خود یا شغل واقعی اشاره کرده‌اند.

- هافستتر^۸ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «قراردادهای روانی و پسرعموهای نظری: وعده‌ها و تحقق، جهت‌گیری‌های کاری و تعهد در نیروهای مسلح سوئیس» در پاسخ به سؤال «چگونه قراردادهای روان‌شناختی بین متخصصان نظامی، کارمندان غیرنظامی و نیروهای ذخیره ارشد فعال توزیع می‌شود» پاسخ می‌دهد که نیروهای ذخیره ارشد فعال، قراردادهای معاملاتی کمتری نسبت به کارمندان دارند. علاوه بر این، تحقق انگیزه‌های وعده‌داده‌شده هر لایه

⁷ Naweed and et al

⁸ Hofstetter

قرارداد با نتایج مرتبط سازمانی، مانند رضایت از کار یا تلاش کاری مرتبط است و کمبود محرک‌های اقتصادی درک شده تأثیر منفی بر تعهد مستمر نیروهای ذخیره ارشد فعال دارد.

- توماس و اندرسون^۹ (۱۹۹۸) در پژوهشی با عنوان «تغییرات در قراردادهای روان‌شناختی تازه‌واردان در طول جامعه‌پذیری سازمانی: مطالعه‌ای در مورد افراد استخدام شده تازه‌وارد ارتش بریتانیا» برای بررسی اینکه آیا تفاوت‌های قابل توجهی بین استخدام‌شدگانی که تجربه قبلی ارتش را داشتند (شخصاً یا از طریق عضویت خانواده فرد در ارتش) وجود دارد یا خیر، داده‌ها را تحلیل کردند و نتایج نشان داد که برای افراد استخدام‌شده باتجربه شخصی قبلی از ارتش، تفاوت قابل توجهی در دانش اجتماعی شدن وجود داشت. در یافته‌ها مشخص شد که انتظارات تازه‌واردان از ارتش، با آگاهی از زندگی در ارتش در ابعاد مختلف به طور قابل توجهی افزایش یافته و این تغییرات عموماً در جهت هنجارهای خودی سربازان باتجربه بود.

- دامغانیان و کشاورز (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «تأثیر نقض قرارداد روان‌شناختی بر خستگی عاطفی کارکنان با توجه به نقش میانجی تعهد مؤثر به سازمان و سرپرست» عنوان نمودند که 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 وجود دارد. همچنین تعهد مؤثر به سرپرست و تعهد مؤثر به سازمان تأثیر منفی و معناداری با خستگی عاطفی کارکنان دارد، ضمن اینکه تعهد مؤثر به سرپرست و تعهد مؤثر به سازمان نقش میانجی‌گری بین نقض قرارداد روان‌شناختی و خستگی عاطفی کارکنان ایفا نمی‌کند.

- 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 روان‌شناختی و پیامدهای رفتاری (رفتار شهروندی سازمانی معطوف به سازمان و رفتار ضدبهره‌ور معطوف به سازمان) در بین پرستاران بیمارستان‌های دولتی از روابط متمایز بین انواع قرارداد روان‌شناختی و دو پیامد رفتاری حمایت‌کرده و پیامدهای رفتاری قراردادهای روان‌شناختی را از طریق دلبستگی

^۹ Thomas and Anderson

کارکنان توضیح داده و در پایان نقش یک سازوکار انگیزشی مهم و قابل توجه (دل بستگی کارکنان) را در روابط بین تحقق انواع قراردادهای روان‌شناختی روشن کردند.

- شورورزی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «مروری بر قراردادهای روان‌شناختی، بررسی عوامل اثرگذار بر آنها و پیامدهای حاصل از آنها» با مطالعه عوامل اثرگذار بر قرارداد روان‌شناختی و نقض قرارداد روان‌شناختی بر حمایت سازمانی، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، عجزین شدن با کار، مسئله جانشین‌پروری و انگیزه کاری تأکید و نتیجه‌گیری می‌کنند نقض قراردادهای موجب کاهش حمایت درک شده می‌شود و افزایش سن و تجربه کاری موجب افزایش تحمل نقض قرارداد روان‌شناختی در افراد شده و باور به اجرای قرارداد روان‌شناختی موجب اعتماد کارکنان به سازمان و افزایش تعهد می‌شود، همچنین کارمندان دارای اعتماد به نفس بالا نقض انگیزشی پایینی را درک کرده و رابطه نقض قرارداد، رضایت شغلی و عجزین شدن با شغل منفی است.

لذا پژوهش‌های صورت پذیرفته بیشتر به رابطه بین متغیرها و نقش و تأثیر قراردادهای روان‌شناختی بر ابعاد رفتاری و نگرشی جامعه مورد مطالعه و اهمیت این قراردادهای پرداخته ولی پژوهشی (کیفی) در حوزه شناسایی عوامل نقض این قراردادهای تاکنون صورت نگرفته که تحقیق حاضر می‌تواند خلأ مطالعاتی در این زمینه را پوشش دهد.

روش‌شناسی پژوهش

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

جدول (۲) مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها (جامعه نمونه)

ردیف	سمت	سازمان	تحصیلات	سابقه خدمتی
------	-----	--------	---------	-------------

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

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش تحلیل مضمون با استعانت از کدگذاری (مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر) بوده که سه مرحله تحلیل اطلاعات با روش تحلیل مضمون صورت‌پذیرت و عوامل نقض قراردادهای روان‌شناختی برای سازمان‌های نظامی حاصل شد. در این پژوهش «قابلیت اعتماد» به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مورد ارزیابی قرار گرفت و برای باورپذیری تمامی اطلاعات دریافتی از متون مصاحبه‌ها و تمامی نتایج (مضامین) برای تأیید در اختیار اساتید و صاحب‌نظران این حوزه قرار گرفت، همچنین برای انتقال‌پذیری، یافته‌ها با نتایج دیگر محققان مورد مقایسه قرار گرفت و برای قابلیت اطمینان تمامی داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات برای بازبینی سایر پژوهشگران به‌طور کامل آورده شده و به‌منظور تأیید‌پذیری، بریده‌های متن‌های مصاحبه مرتبط با موضوع به همراه کد توصیفی مربوطه، به‌صورت نمونه و همچنین تمامی مضامین پایه مرتبط با موضوع با ذکر فراوانی بیان گردیده تا گویای آن باشد که یافته‌ها محصول پیش‌فرض‌های شخصی محقق نمی‌باشد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

مرحله اول تحلیل داده‌ها (کدگذاری توصیفی - مضامین پایه)

در مرحله اول مصاحبه‌ها به‌دقت پیاده‌سازی و برای هر یک از مصاحبه‌ها جدولی ترسیم شد و در آن گزیده‌های متن مصاحبه مرتبط با موضوع، مضمون پایه تخصیص داده‌شده و شماره کد توصیفی اختصاص‌یافته قیدگردید. در جدول (۳) مضامین یک مصاحبه به‌عنوان نمونه آمده‌است.

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

کد	نمونه مضمون پایه	متن مصاحبه
۱۰۱۱	تنبیه نیروها در موارد غیر ضروری و خارج از اختیارات	
۱۰۱۲	رسیدگی نکردن به‌موقع به پرونده کارکنان متخلف	خصوصیت‌های شخصی که بین افراد به‌وجودمیاد رو به مجموعه و سیستم ربط بدن. نیروها دیر سرکار حاضر بشن و زود برن. غیبت‌کنن، از انجام پروژه‌ها سرباز بزنن ولی فرمانده و مدیر به پرونده تخلف آنها رسیدگی‌نکنه.
۱۰۱۳	تفکیک نکردن دلخوری‌های شخصی از رسالت سازمان توسط نیروها	همین‌طور وظیفه‌ای فراتر از توان نیرو بهش سپرده بشه و وقتی موفق به انجام اون کار نشد اونو تنبیه کنه. اجبار در جابه‌جایی افراد توی کار باعث مقاومت نیروها و عدم استقبال اونها میشه. یا عوض شدن دانش به‌کارگیری تجهیزات، من تا دیروز باید با خودکار می‌نوشتم از امروز باید تایپ کنم، کار همونه اما ابزار عوض شده. مقاومت در برابر تغییر باعث ناراضیاتی فرد و سیستم ازهم میشه. یا مسئولیتی رو می‌خوان به نیرویی واگذارکنن، اما اون از قبول مسئولیت فرار می‌کنه، با این تفکر که با قبول یا رد مسئولیت در هر صورت حقوقشو می‌گیره. نیروها نباید حقوق‌های همدیگه رو مقایسه کنن چون باعث سؤالاتی برای کم یا زیاد بودن حقوق‌ها میشه. اگر مادی‌گرایی در سیستم نفوذکنه هیچوقت تمومی نداره و تفکر مادی مشکلات زیادی رو برا سیستم به وجود میاره. اطلاع نداشتن از قوانین و مقررات هم مشکلات بسیاری رو برای سیستم به وجود میاره.
۱۰۱۴	عدم حضور به‌موقع نیروها در محل کار	
۱۰۱۵	واگذاری وظایف فراتر از ظرفیت نیروها در سازمان	
۱۰۱۶	مقاومت نیروها در برابر تغییرات سازمانی	
۱۰۱۷	فقدان دانش در به‌کارگیری تجهیزات جدید نزد نیروها در سازمان	
۱۰۱۸	فراری بودن نیروها از پذیرش مسئولیت در سازمان	
۱۰۱۹	مقایسه سازمان نظامی با سایر سازمان‌های غیرنظامی توسط نیروها در بعد پرداخت حقوق و مزایا	
۱۰۲۰	منصفانه نبودن نظام جبران خدمات نسبت به سایر سازمان‌ها از منظر نیروها	
۱۰۲۱	تمرکز فکری نیروها به حقوق و مزایا و دغدغه مالی داشتن	
۱۰۲۲	عدم اشراف و تسلط نیروها بر قوانین و مقررات و وظایف سازمانی	
۱۰۲۳	اجتناب نیروها از مشارکت و تعامل فعال و کار تیمی و گروهی در سازمان	می‌خوان گروهی رو تشکیل بدن اما هیچ‌کس استقبال نمی‌کنه. گروهی ایجاد میشه اما هر کس کار خودشو میکنه و کسی به گروه پایبند نیس. چند نفر رو گردهم میارن تا مشکلی حل بشه اما تازه یک مشکل به مشکلات اضافه شده.
۱۰۲۴	عدم همبستگی و صمیمیت بین نیروها در سازمان	فضای صمیمی بین نیروها برقرار نیس و نیروها به همدیگه بدبینن که براشون کارشکنی میشه و سیستم انگیزشی

کد	نمونه مضمون پایه	متن مصاحبه
۱۰۲۶	سردرگمی و عدم تسلط نیروها نسبت به شرح وظایف خود	بسیار افت میکنه. همین‌طور ممکنه صدتا کار برا نیروها وجود داشته باشه اما شرح وظایفی در نظر گرفته نشده که کارها با اولویت بیشتر برا انجام مشخص شده باشه و انتظارات سازمان از نیروها شفاف نیس و نیروها سردرگمن که چه‌کنن
۱۰۲۷	افت ویژگی‌های اخلاقی فرماندهان و مدیران نسبت به نیروها	فرمانده بی‌اخلاق و بددهن، فرمانده‌ای که کار نیرو رو نبینه و هیچ شفافی در سیستم وجود نداشته باشه، نیرو هر کاری انجام بده به علت ندونستن قوانین و وظایف سازمانی از اون ایراد گرفته بشه. حتی بهترین کار رو هم که ارائه بده، بجای اینکه فرمانده از اون قدردانی کنه، نیرو رو تحقیر کنه. مثلاً نیرو ده تا کار مثبت انجام داده اما فرمانده یک کار منفی شو برجسته‌کنه تا امتیازی بهش نده. فرمانده پارتی‌بازی کنه و شایسته‌سالاری رو رعایت‌نکنه، بین نیروهاش تبعیض قائل‌بشه. فرمانده انتظاراتش شفاف نباشه و دقیقاً نگره از نیروهاش چی میخاد. امکانات رفاهی رو برا مجموعه‌اش فراهم نکنه. نیروهاشو تحقیر کنه و بگه شما کاری نمی‌کنید که من بخام برا شما تلاش کنم. فرمانده نتونه نیرو رو درک کنه. مثلاً نیرو فرزندش چندماهه بیماره و شرایط خاصی داره، نتونه درکش کنه و انتظار داشته باشه همیشه به‌موقع حاضر باشه و از خانواده‌اش برا کار بگذره و این درکشیدن می‌تونه پیامد منفی به‌جا بذاره.
۱۰۲۸	عدم شفاف‌سازی قوانین و وظایف سازمانی نیروها توسط فرماندهان در سازمان	
۱۰۲۹	تحقیر نیروها و انتقادهای بی‌پهلو از آنها در سازمان توسط فرماندهان	
۱۰۳۰	عدم شایسته‌سالاری و انتصابات نابجا در سازمان توسط فرماندهان	
۱۰۳۱	عدم اشراف و تسلط فرماندهان بر قوانین و مقررات و وظایف سازمانی	
۱۰۳۲	عدم خدمات‌رسانی در شأن نیروها در سازمان توسط فرماندهان	
۱۰۳۳	عدم توجه به مشکلات خانوادگی نیروها از جانب فرماندهان و مدیران	

داده‌ها (کدگذاری مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر)

در این مرحله کدهای حاصل از مرحله قبل در خوشه‌های مرتبط به هم دسته‌بندی شدند که در مجموع ۲۷۶ کد توصیفی (مضامین پایه) استخراج‌گردید که مجموع خوشه‌های بدست‌آمده (مضامین سازمان‌دهنده) ۱۹ مضمون و مضامین فراگیر ۲ بعد بود که در جدول (۴) آمده است.

جدول (۴) مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

فراوانی	مضامین پایه	سازمان دهنده	فراگیر
۵	رفتار نامناسب و دور از انتظار فرماندهان با توجه به ارزش‌های سازمان	رعایت اصول اخلاقی توسط فرماندهان	انتظارات فرد
۴	عمل نکردن فرماندهان به تعهداتشان در قبال نیروها		
۴	فاصله‌گرفتن فرماندهان و مدیران از صفات اخلاقی و عدم رعایت اخلاق نسبت به نیروها		
۳	عدم رعایت احترام نیروها و بدرفتاری و برخورد ناشایست فرماندهان با نیروها و به‌وجود آمدن فاصله بین نیروها و فرماندهان		
۱	عافیت‌طلبی فرماندهان و عدم حضور در صحنه‌های خطر		
۱	تبعیض قائل‌شدن بین نیروها توسط فرماندهان		
۱	فاصله‌گرفتن فرماندهان و مدیران از معنویت		
۱	وجود فساد و بی‌عدالتی در فرماندهان در سازمان		

فراوانی	مضامین پایه	سازمان دهنده	فراگیر
۱	ابهام در گفتار و رفتار مدیران و فرماندهان		
۱	رعایت نکردن معیارهای مورد انتظار از نیروها توسط فرماندهان		
۱	تحقیر نیروها و انتقادهای بیهوده از آنها در سازمان توسط فرماندهان		
۱	خدشه دار شدن حس پدر - پسر بین فرماندهان و نیروها		
۱	باور و اعتقاد نداشتن فرماندهان به کاری که انجام می دهند		
۲	عدم توفیق فرماندهان در جلب نظر نیروها در موضوعات مختلف		
۲	فقدان هنر مدیریتی و توانمندی لازم در فرماندهان		
۱	نبود توان ایجاد اجماع بین نیروها توسط فرماندهان در سازمان		
۱	وضعیت روحی متزلزل فرماندهان در سازمان		
۱	نبود شناخت از نیروها در نزد فرماندهان		
۱	نداشتن دانش و تخصص در پشتیبانی از نیروها در مأموریتها		
۱	نبود علم و هنر لازم در مدیران برای جاری کردن مؤلفه های مؤثر قراردادهای روان شناختی		
۱	نداشتن شجاعت توسط فرماندهان در صحنه های مختلف		
۱	ضعف در ارتباط صمیمی فرماندهان و مدیران با نیروها در سازمان		
۱	در صحنه نبودن و پیش گام نبودن فرماندهان در سازمان		
۸	اهمیت ندادن به نیروها و عدم توجه به خواسته ها، نیازمندی ها و مشکلات آنها و حمایت مؤثر از آنها توسط فرماندهان		
۶	عدم درک نیروها و غفلت از مشکلات خانوادگی آنها و عدم سرکشی از آنها توسط فرماندهان و مدیران		
۲	ضعف در تکریم پیش کسوتان و قطع ارتباط کامل با وابستگان سازمانی		
۱	برآورده نشدن انتظارات و توقعات زیاد از حد نیروها و خانواده آنها توسط سازمان		
۱	عدم سرویس دهی و خدمات دهی به نیروها در سازمان		
۱	دور بودن نیروها از خانواده به علت شرایط خاص شغلی نیروهای نظامی		
۱	وجود ناراضیاتی در خانواده نیروها به دلیل تأمین نشدن نیازهای آنها و تأثیر بر کیفیت اجرای مأموریت نیروها		
۱	عدم توجه لازم به رفاه و آسایش خانواده کارکنان و ایجاد اشتغال فکری از جانب خانواده برای نیروها در سازمان		
۱	طلب مأموریت بدون رسیدگی به وضع معیشت نیروها از جانب فرماندهان		
۱	در نظر نگرفتن وضعیت نیروهای غیربومی و مشکلات آنها در تصمیمات توسط فرماندهان		
۱	عدم توجه به تعادل کار و زندگی نیروها توسط فرماندهان		
۱	در نظر نگرفتن امتیازات ویژه برای نیروها در شرایط کاری سخت در سازمان توسط فرماندهان		
۱	به خطر افتادن منافع نیروها بر اثر تصمیمات فرماندهان و مدیران		
۱	ناآگاهی فرماندهان از انتظارات و خواسته های نیروها		
۲	فقدان سیستم گزینش اثربخش در سازمان نظامی و عدم شایسته گزینی		

فراوانی	مضامین پایه	سازمان دهنده	فراینگ
۲	وجود اشکالات اساسی در کارکرد جذب و استخدام با رویکرد عضو یاب محوری و استخدام نیروهایی که روحیه نظامی‌گری آنها ضعیف است	شایسته‌سالاری در فرماندهان	
۱	ضعف در جانشین‌پروری در سازمان توسط فرماندهان		
۱	غفلت در جذب نیروهای انقلابی، معنوی، متخصص و متعهد از طرف فرماندهان		
۱	فقدان بستری برای مشارکت نیروها در سازمان		
۱	عدم توجه نیروها نسبت به رسته شغلی آینده خود قبل از ورود به سازمان		
۱	انجام اقدامات کنترلی بیش از حد معمول توسط فرماندهان		
۱	عدم آموزش نیروها در راستای اهداف سازمان توسط فرماندهان		
۱	نبود تناسب بین ویژگی‌های فردی نیروها و آموزش‌های سازمانی		
۳	به‌کارگیری نیروهای فاقد تخصص یا در پستی ناهمسان با تخصصشان		
۲	بی‌توجهی فرماندهان به تلاش‌ها و فعالیت‌های نیروها و ایجاد احساس بی‌انگیزی، مفید نبودن و افسردگی نیروها در سازمان		
۲	علم و مهارت بیشتر نیروها نسبت به فرماندهان و طرد شدن آنها توسط فرماندهان در سازمان		
۲	تطابق نداشتن پست‌مسئولیتی نیروها با تحصیلات، توان، مهارت و تجربه آنان در سازمان		
۲	انتصابات نا به‌جا و عدم شایسته‌سالاری در سازمان توسط فرماندهان که پذیرش عمومی ندارد		
۲	انتصاب فرماندهان فاقد صلاحیت‌های لازم به علت عدم کادرسازی و انتصاب از بین نیروهای موجود در سازمان		
۱	عدم تسلط به روان‌شناسی شخصیت نیروها در واگذاری مسئولیت‌ها به آنها توسط فرماندهان		
۱	در نظر نگرفتن تعهد نیروها در واگذاری مسئولیت‌ها توسط فرماندهان		
۱	وجود ذهنیت نادرست نسبت به عملکرد برخی از نیروها در فرماندهان		
۱	بی‌انگیزی نیروها به علت عدم پیشرفت در سازمان علی‌رغم تلاش و کوشش لازم		
۱	اعمال سلیقه‌های شخصی در تصمیم‌گیری توسط فرماندهان		
۱	عدم توجه فرماندهان و مدیران به ویژگی‌های جسمی و روحی کارکنان در واگذاری مأموریت‌ها		
۱	تفاوت قائل نشدن بین نیروهای کارآمد و غیر کارآمد در سازمان توسط فرماندهان		
۱	عدم صرف وقت کافی توسط فرماندهان برای شناخت نیروها		
۱	عدم پاسخگویی فرماندهان به انتظارات نیروها در سازمان به علت نداشتن مهارت‌های لازم		
۱	نبود درک مشترک در خصوص مفاهیمی مثل عدالت و شایسته‌سالاری بین فرماندهان		
۱	ملاک قراردادن ایمان و اعتقادات و روحیه بسیجی در جذب نیروها و عدم توجه به تحصیلات و تخصص نیروها و عدم استفاده حداکثری از توان تخصصی آنها		
۱	جذب نیروی مازاد در یک تخصص خاص و استفاده از وی در تخصص دیگر بنا به نیاز سازمان و سرخوردگی نیرو		
۱	الگو نبودن فرماندهان میانی همانند فرماندهان رده‌بالایی سازمان و ناامیدی نیروها به سبب سروکار داشتن با فرماندهان میانی		
۱	نبود سازوکار بازخوردگیری و نظارت و کنترل در سازمان		

فراوانی	مضامین پایه	سازمان دهنده	فراگیر		
۱	وجود نگاه طیفی و گروهی به نیروها در سازمان توسط فرماندهان				
۱	ماندگاری بیش از حد معمول فرماندهان در یک پست سازمانی و رشد یک طیف خاصی از نیروها در سازمان				
۱	نداشتن الگو و شاخص‌های لازم برای انتصابات فرماندهان در سازمان				
۱	عدم ایجاد امکان رشد و توسعه نیروها در سازمان توسط فرماندهان				
۲	عدم توان فرماندهان برای پرداخت کامل حقوق نیروها با نگرش کلاسیک به ساختار و سازمان	نظام عادلانه حقوق و مزایا			
۲	عدم پرداخت‌های عادلانه و مبتنی بر عملکرد به نیروها در سازمان و دلسرد شدن نیروها				
۱	فاصله غیرمنطقی حقوق و مزایای فرماندهان با نیروها در سازمان				
۱	انتظار فرماندهان از نیروها مبنی بر انجام وظایف در راه خدا بدون پرداخت‌های اضافی به آنان				
۱	حقوق نسبتاً کم شغل نظامی‌گری به نسبت شرح شغلی آن				
۱	ایجاد انتظاراتی فراتر از توان سازمان برای نیروها توسط فرماندهان				
۱	در اولویت قراردادن اعمال کاهش حقوق و مزایا نسبت به افزایش آن با توجیه رعایت جنبه شرعی توسط فرماندهان				
۲	نبود تشویق و تنبیه مطابق با تلاش و فعالیت نیروها در سازمان و ایجاد بی‌انگیزگی در نیروها	سبب‌شناسی تشویق و تنبیه			
۱	تنبیه نیروها در موارد غیرضروری و خارج از اختیارات				
۱	رسیدگی نکردن به موقع به پرونده‌های کارکنان متخلف				
۲	صدور دستورات نا به جا و غیرقابل اجرا توسط فرماندهان	قانون محوری و ولایت‌پذیری در فرماندهان			
۱	عدم پایبندی فرماندهان به قوانین و دستورالعمل‌ها در سازمان				
۱	وجود قوانین موازی در سازمان				
۱	رعایت حیثه‌بندی فراتر از قاعده توسط فرماندهان در قبال نیروها				
۱	اتخاذ تصمیمات فراتر از مسئولیت و اختیارات فرماندهان در سازمان				
۱	صدور دستورات خارج از ضوابط توسط فرماندهان و افزایش فشارهای روحی روانی بر نیروها				
۱	فقدان چارچوب و قاعده برای مناسبات بین فرماندهان و نیروها در سازمان				
۱	نبود چارچوب قانونی در سازمان				
۱	تمرکز بیش از حد بر ویژگی‌های روان‌شناختی افراد و نقض قوانین ثابت توسط فرماندهان				
۱	عدم اشراف و تسلط فرماندهان بر قوانین و مقررات و وظایف سازمانی				
۱	ایجاد نگرش خدمت اجباری در نیروها توسط فرماندهان				
۲	فشار روحی و استرس وارد شده بر نیروها در سازمان از جانب فرماندهان			وجود اصول مدیریتی در فرماندهان	
۲	نداشتن تدبیر و اتخاذ تصمیمات ناصحیح توسط فرماندهان				
۲	عدم شفاف‌سازی فرماندهان در سازمان				
۱	عدم انعطاف در سازماندهی و در نظر گرفتن شرایط نیروها در سازمان نظامی توسط فرماندهان				
۱	بسته‌بودن دست مدیران در تغییر و جابه‌جایی ابلاغیات و دستورالعمل‌ها در سازمان				
۱	عدم توفیق مدیران در ایجاد سازوکاری برای رفع مشکلات و رسیدگی به چالش‌ها در سازمان				

فراوانی	مضامین پایه	سازمان دهنده	فراگیر
۱	نبود شناخت در فرماندهان نسبت به مأموریت‌ها و فرماندهی و کنترل ضعیف		
۱	شکل‌گیری فضای مقابله‌به‌مثل و عدم اجرای مأموریت‌ها به علت رفتار نادرست فرماندهان		
۱	صدور دستورات نا به‌جا توسط فرماندهان به علت فراهم نبودن تجهیزات و زیرساخت‌های لازم		
۱	نداشتن مدیریت اقتصادی توسط فرماندهان در تشخیص و برخورد با نیروهای متمرّد و محجور		
۱	ناگزیر بودن فرماندهان به استفاده تعداد نیروی کم در اداره سازمان		
۱	نبود روابط مبتنی بر صداقت و اعتماد متقابل بین نیروها و فرماندهان در سازمان		
۱	دور شدن فرماندهان از آرمان‌های سازمان		
۱	ناتوانی فرماندهان در کسب رضایت و همراه‌کردن نیروها با خود		
۱	برخورد دستوری فرماندهان با نیروها		
۱	عدم درک حالات روحی و جسمی نیروها حین اجرای مأموریت‌ها از طرف فرماندهان		
۱	برداشت‌های متفاوت فرماندهان در سازمان نسبت به نحوه اجرای مأموریت‌ها		
۱	انعطاف‌ناپذیر بودن اهداف تعریف‌شده توسط فرماندهان در سازمان		
۱	واگذاری وظایف فراتر از توان نیروها در سازمان		
۱	عدم توجه فرماندهان به تخصص و روحیات نیروها در سازمان‌دهی آنها		
۶	کمبود بودجه و امکانات در سازمان و اعمال فشار کاری سنگین بر روی نیروها توسط فرماندهان	ویژگی‌های نیروها	نیروها محیط خدمتی
۲	فراهم‌نشدن تجهیزات تخصصی لازم برای اجرای مأموریت‌ها برای نیروها توسط فرماندهان		
۱	خشکی و بی‌روحی موجود در پادگان‌های نظامی		
۱	وجود جوسازمانی نامطلوب در سازمان		
۱	فراهم‌نکردن تجهیزات خاص اجرای مأموریت‌ها برای نیروها از طرف فرماندهان		
۱	مأموریت‌های زیاد نیروها در جغرافیای خشن به تناسب شغل نظامی‌گری		
۳	کاهش سطح امیدواری نیروها به آینده سازمان و تحقق اهداف سازمانی و شغلی خود	رشد و توسعه نیروها در سازمان	انتظارات سازمان
۲	عدم رشد و ترقی نیروها در ابعاد مختلف در سازمان علی‌رغم داشتن تخصص و تحصیلات لازم		
1	کوتاهی نیروها برای رشد خودشان و قضاوت منفی و مقصر دانستن سازمان		
۱	منطبق ندانستن اهداف و پیشرفت سازمان با اهداف و رشد فردی توسط نیروها		
۱	نبودن ایدئولوژی در نیروها و عدم موفقیت در شغل نظامی‌گری در سازمان		
۱	احساس نبود تحول و پیشرفت در سازمان توسط نیروها		
۳	نبود انضباط مورد انتظار فرماندهان در نیروها و حاکم شدن بی‌نظمی در بین آنها	قانون محوری و ولایت‌پذیری نیروها	
۲	کوتاهی، تمارض و تمرد از دستور فرماندهان توسط نیروها		
۲	عدم اشراف و تسلط نیروها بر قوانین و مقررات و وظایف سازمانی		
۱	عدم پاسخگویی نیروها در قبال مأموریت‌های واگذار شده توسط فرماندهان در سازمان		
۱	بی‌احترامی نیروها نسبت به فرماندهان		
۱	اقتناع‌نشدن نیروها در خصوص تصمیمات فرماندهان و مدیران		
۱	عدم حضور به‌موقع نیروها در محل کار		

فراوانی	مضامین پایه	سازمان دهنده	فراگیر
۱	غیرمنصفانه تلقی کردن دستورات توسط نیروها به دلیل عدم تبیین هدف		
۱	نبود امکان اشتباه برای نیروها در سازمان باتوجه به ماهیت سازمان		
۱	عدم شکل‌گیری رابطه قلبی نیروها با فرماندهان		
۱	شفاف و روشن نبودن مصادیق برخی مفاهیم مانند تعهد، ایثار و از خودگذشتگی در سازمان		
۵	وجود مدیریت برداشت در نیروها در سازمان	تکامل ویژگی‌های شخصیتی نیروها	
۲	بدبینی و عدم اعتماد نیروها به فرماندهان در سازمان		
۲	رفتار نامناسب و دور از شأن نیروها در سازمان و با فرماندهان		
۲	قتاعت نداشتن و حرص و طمع زیاد نیروها در سازمان		
۱	تفکیک نکردن دلخوری‌های شخصی از رسالت سازمان توسط نیروها		
۱	نبود وجدان کاری مورد انتظار فرماندهان در نیروها		
۱	راحت‌طلبی و منفعت‌طلبی نیروها در سازمان		
۳	نبود تعهد اخلاقی و سازمانی مورد انتظار فرماندهان در نیروها	قابلیت‌های نیروها	
۱	عدم آمادگی روحی نیروها برای اجرای مأموریت		
۱	نبود تخصص و مهارت لازم در نیروها در سازمان		
۱	فاصله گرفتن نیروها از ارزش‌ها به علت توجه به مادیات		
۱	نبود معنویت در نیروها در سازمان	توانمندی‌ها و توانمندی‌های نیروها	
۱	فراری بودن نیروها از پذیرش مسئولیت در سازمان		
1	باور و اعتقاد نداشتن نیروها به کاری که انجام می‌دهند		
۳	تمرکز فکری نیروها به حقوق و مزایا و دغدغه مالی داشتن و کم‌رنگ شدن انگیزه‌های معنوی آنها در سازمان	سلامت نظام جبران خدمت ادراک شده	
۲	مقایسه سازمان نظامی با سایر سازمان‌های غیرنظامی توسط نیروها در پرداخت حقوق و مزایا		
۱	غالب شدن نگاه شغلی نسبت به نگاه ارزشی بین نیروها در سازمان		
۲	سختی‌ها و استرس‌های موجود در بین نیروها در شغل نظامی‌گری در سازمان‌های نظامی	شرایط شغلی مناسب نیروها	
۱	نبود تعلق خاطر در وجود نیروها به سازمان		
۱	وجود احساس دشواری و سختی شغل نظامی‌گری و فشار روحی بر خانواده در نیروها		
۱	مطابقت نداشتن فرهنگ سازمان با فرهنگ نیروهای تازه‌وارد		
۱	وارد شدن بار روانی ناشی از سازمان بوروکراتیک به نیروها		
۱	اشتباه بودن تصور نیروها از سازمان و شرایط آن قبل از ورود و مواجه شدن با واقعیتی متفاوت		
۱	سختی کار در سازمان نظامی و آستانه تحمل پایین نیروها		
1	بروز حوادث در سازمان توسط نیروها		
۳	عملکرد ضعیف نیروها و نداشتن بهره‌وری در سازمان		
۳	عدم تطابق و هم‌راستایی رفتار نیروها با اهداف سازمان		
۲	عدم درک و شناخت ناکافی نیروها نسبت به سازمان و مأموریت و اهداف آن	مناسب نبودن عملکرد	مناسب نبودن
۱	بازخواست نکردن نیروها در قبال مأموریت واگذار شده توسط فرماندهان در سازمان		

فرآوانی	مضامین پایه	سازمان دهنده	فرآینب
۱	غالب شدن نگاه سازمانی و انجام امور در قالب شرح وظایف ابلاغی در نیروها به جای نگاه نهادی در سازمان		
۱	وجود نگرش سازمانی کلاسیک در نیروها و عدم انجام مأموریت‌های فراسازمانی		
۱	تظاهر نیروها به فداکاری برای سازمان با حضور طی ساعات کاری بیشتر و انجام ندادن وظایف برداشت‌های متفاوت نیروها در سازمان		
۱	عدم پایبندی کارکنان به اصول سازمان		
۱	ضعف در هم‌افزایی و هماهنگی و وجود بی‌انضباطی و چندصدایی در بین نیروها		
۱	ابراز بی‌علاقگی نیروها نسبت به شغل و رسته خود به دلیل به‌کارگیری نیروها در رسته‌های متفاوت با رسته انتخابی یا مشخص شده توسط فرد حین استخدام		
۱	به‌وجود آمدن احساس روزمرگی در نیروها در سازمان		
۱	مقاومت نیروها در برابر تغییرات در سازمان		
۱	عدم مساعدت نیروها نسبت به فرماندهان در اجرای مأموریت‌ها		
۱	اجرای نشدن مأموریت‌های واگذاری به سازمان توسط نیروها		
۱	عدم عمل به تعهدات از طرف نیروها در سازمان		
۱	عدم ابراز توانایی انجام کار توسط نیروها به دلیل نداشتن علاقه در سازمان		
۱	تأثیر منفی نیروهای ناراضی بر هم‌زمان خود و تغییر ذهنیت آنان در سازمان		
۱	پرهیز نیروها از مشارکت و تعامل فعال و کار تیمی و گروهی در سازمان		
۱	عدم عمل به وظایف توسط نیروها به‌خاطر کمبودها در سازمان		
1	تأکید بیش از حد بر روی ساختار و سازمان و وظایف سازمانی		
۱	تظاهر به پذیرش شرایط سازمان توسط نیروها و تنزل کارکرد آنها پس از استخدام		
1	عدم همبستگی و صمیمیت نیروها در سازمان		
۱	پایین بودن آستانه تحمل نیروها در صحنه عملیات به دلیل ضعف در اعتقادات		
۱	نبود دانش به‌کارگیری تجهیزات جدید نزد نیروها در سازمان		
۲	انتظارات بیش از وقت و توان نیروها از فرماندهان در سازمان	احساس مکفی و مناسب بودن رفاهیات از منظر نیروها	
۱	زیاده‌خواهی نیروها و خانواده آنان بر اثر تبلیغات سوء و فتنه‌ها		
۱	ورود نیروها به شغل‌های کاذب دارای مخاطرات اجتماعی، اقتصادی، اخلاقی و فرهنگی		
۱	احساس وجود تبعیض با قیاس نمودن بین‌رده‌ای در زمینه‌های خدماتی و رفاهی توسط نیروها		
۱	همراهی نکردن خانواده کارکنان به دلیل نبود رضایت شغلی در نیروها		
۱	نبود ضمانت اجرایی برای برآورده شدن انتظارات نیروها توسط فرماندهان		
۱	عدم هماهنگی روحیات خانواده نیروها با شغل نظامی‌گری		
۱	نبود آگاهی و بصیرت در خانواده کارکنان بخصوص موضوع فضای مجازی و ایجاد مشغله فکری برای نیروها در سازمان		
۱	وجود حس تبعیض در بین نیروها	ادراک‌شد	۵
۱	احساس عدم امنیت شغلی نیروها در سازمان	سالاری	
۱	پی‌بردن نیروها به ریا و دروغ‌گویی فرماندهان و سر باززدن از انجام مأموریت		

شماره	سازمان دهنده	مضامین پایه	فراوانی
۱		نبود درک مشترک در خصوص مفاهیمی مثل عدالت و شایسته‌سالاری بین نیروها	۱
۱		وجود تصویر منفی از فرماندهان در ذهن نیروها	۱
۱		عدم شکل‌گیری شناخت در نیروها نسبت به تجارب شغلی و کارراه شغلی فرماندهان	۱
۱		شک و تردید نیروها نسبت به شاخص‌های قهرمانانی که الگو قرار داده‌اند	۱
۱		به‌وجود آمدن احساس تشریفاتی و پرهزینه بودن فرماندهان در سازمان در نیروها	۱
۱		پشیمانی نیروها از ورود به سازمان بر اثر دیدن تناقضات رفتاری فرماندهان	۱

شبکه مضامین

در این مرحله با کدهای تفسیری به‌دست‌آمده در مرحله قبل با توجه به ادبیات موضوع و حساسیت نظری مضامین فراگیر شبکه مضامین ترسیم شد.

مضامین سازمان‌دهنده در بعد انتظارات فرد شامل «رعایت اصول اخلاقی توسط فرماندهان»، «شایستگی‌های بایسته در فرماندهان»، «نیاز به تأمین رفاه در کارکنان»، «سیستم استعدادیابی و استعداد پروری در فرماندهان»، «شایسته‌سالاری در فرماندهان»، «نظام عادلانه حقوق و مزایا»، «سیستم تشویق و تنبیه»، «قانون محوری و ولایت‌پذیری در فرماندهان»، «وجود اصول مدیریتی در فرماندهان»، «ویژگی‌های محیط خدمتی نیروها» بوده که در مضامین پایه رفتار نامناسب و دور از انتظار فرماندهان با توجه به ارزش‌های سازمان، اهمیت‌ندادن به نیروها و عدم توجه به خواسته‌ها، نیازمندی‌ها و مشکلات آنها و حمایت مؤثر از آنها توسط فرماندهان و کمبود بودجه و امکانات در سازمان و اعمال فشار کاری سنگین بر روی نیروها توسط فرماندهان دارای بیشترین فراوانی بوده و مضامین سازمان‌دهنده در بعد انتظارات سازمان شامل «رشد و توسعه نیروها در سازمان»، «قانون محوری و ولایت‌پذیری نیروها»، «تکامل ویژگی‌های شخصیتی نیروها»، «توانمندی‌ها و قابلیت‌های نیروها»، «سلامت نظام جبران خدمت ادراک‌شده در نیروها»، «شرایط شغلی مناسب نیروها»، «عملکرد مناسب نیروها در سازمان»، «احساس مکفی و مناسب بودن رفاهیات از منظر نیروها»، «شایسته‌سالاری ادراک‌شده در نیروها» بوده که مضمون پایه وجود مدیریت برداشت در نیروها بیشترین فراوانی را داشته است.



شکل (۱) شبکه مضامین (نویسندگان، ۱۴۰۳)

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر باهدف شناسایی عوامل نقض قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی انجام شد و با استفاده از روش تحلیل مضمون ۲۷۶ مضمون پایه، ۱۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر حاصل گردید. همان‌گونه که گذشت درک قراردادهای روان‌شناختی در عرصه مدیریت سازمان‌ها، نقش مهمی در هدایت و جهت‌دهی اقدامات و سیاست‌های منابع انسانی در سازمان دارد و ابزاری مناسب برای فهم و رصد تحولات و تعاملات میان فرد و سازمان و پیش‌بینی رفتار افراد در این تحولات است. در واقع شناخت این قراردادهای در پی آن اقدامات سازمانی به منظور بهبود چارچوب تعامل فرد و سازمان نقشی کلیدی در بهره‌گیری صحیح از منابع انسانی آنها دارند، از طرفی ایده اصلی سازمان‌ها در عصر حاضر ایجاد سازمانی است که به جای تکیه بر نظارت و کنترل، بر پایه مشارکت و تعهد نیروها بناشود که این امر بدون شناسایی عوامل نقض قراردادهای روان‌شناختی و برنامه‌ریزی برای مدیریت آنها امکان‌پذیر نخواهد بود.

نوع قراردادهای روان‌شناختی و الگویی که میان افراد و سازمان‌ها ایجاد می‌نماید و نیز شکست و یا تغییر در آن قراردادهای، چه در سطح تحلیل خرد و چه کلان سازمانی، اثراتی در رفتارها و نگرش افراد به همراه دارد. بر اساس نتایج پژوهش، نقش قراردادهای روان‌شناختی در

سازمان‌های نظامی از اهمیت دو چندانی برخوردار است و افزایش عملکرد سازمانی نیروها در سازمان‌های نظامی و مشارکت آنان، به تحقق این قراردادها فی‌مابین آنان و سازمان بستگی دارد و عدم رضایت از این قراردادها موجب نقض و تأثیر منفی بر روی نگرش‌ها و رفتارهای منابع انسانی سازمان‌های نظامی داشته و سازمان را از مسیر نیل به اهداف خود دور می‌سازد. نتایج تحقیق نشان داد در مجموع مضامین سازمان‌دهنده «رعایت اصول اخلاقی توسط فرماندهان»، «نیاز به تامین رفاه در کارکنان»، «شایسته‌سالاری در فرماندهان»، «ویژگی‌های محیط خدمتی نیروها»، «رشد و توسعه نیروها در سازمان»، «قانون محوری و ولایت‌پذیری نیروها»، «تکامل ویژگی‌های شخصیتی نیروها»، «توانمندی‌ها و قابلیت‌های نیروها»، «سلامت نظام جبران خدمت ادراک‌شده در نیروها» و «عملکرد مناسب نیروها در سازمان» دارای بیشترین فراوانی در مضامین پایه خود بوده که مضامین پایه، رفتار نامناسب و دور از انتظار فرماندهان با توجه به ارزش‌های سازمان، عمل‌نکردن فرماندهان به تعهداتشان در قبال نیروها، فاصله‌گرفتن فرماندهان و مدیران از صفات اخلاقی و عدم رعایت اخلاق نسبت به نیروها، اهمیت‌ندادن به نیروها و عدم توجه به نیازها، خواسته‌ها، و مشکلات آنها و عدم حمایت مؤثر از آنها توسط فرماندهان، عدم درک نیروها و غفلت از مشکلات خانوادگی آنها و عدم سرکشی از آنها توسط فرماندهان و مدیران، به‌کارگیری نیروهای فاقد تخصص یا در پستی نامهمسان با تخصصشان، کمبود بودجه و امکانات در سازمان و اعمال فشار کاری سنگین بر روی نیروها توسط فرماندهان، کاهش سطح امیدواری نیروها به آینده سازمان و تحقق اهداف سازمانی و شغل خود، نبود انضباط مورد انتظار فرماندهان در نیروها و حاکم شدن بی‌نظمی در بین آنها، وجود مدیریت برداشت در نیروها، نبود تعهد اخلاقی و سازمانی مورد انتظار فرماندهان در نیروها، تمرکز فکری نیروها بر حقوق و مزایا و دغدغه‌های مالی و کم‌رنگ‌شدن انگیزه معنوی آنها در سازمان، عملکرد ضعیف نیروها و نداشتن بهره‌وری در سازمان و عدم تطابق و هم‌راستایی رفتار نیروها با اهداف سازمان به‌عنوان مهم‌ترین عوامل نقض قراردادهای روان‌شناختی دارای بیشترین فراوانی بوده که این بیانگر اهمیت عدم رعایت اخلاق، عمل به تعهدات و رفتار نامناسب فرماندهان در برخورد با نیروها و توجه‌نکردن به مشکلات آنها از یک‌طرف و وجود مدیریت برداشت همراه با بی‌نظمی و نبود تعهد اخلاقی در نیروها در کنار افزایش دغدغه‌های مالی و دورشدن از اهداف سازمان در نقض این قراردادها می‌باشد.

با بررسی پژوهش‌های صورت‌گرفته، نوید و همکاران (۲۰۲۱) بر تعهد سازمانی به‌عنوان نقطه عطف این قراردادها تأکید کرده‌اند که با نتایج این پژوهش در مضمون «عملکرد مناسب نیروها در سازمان» هم‌خوانی داشته و علاوه بر آن در این پژوهش به قابلیت‌های ضعیف و نقصان در

ویژگی‌های شخصیتی نیروها نیز پرداخته است. هافستتر (۲۰۱۶) بر روی تاثیر کمبود محرک‌های اقتصادی بر رضایت از کار تاکید کرده که با نتایج این پژوهش در مضامین «نیاز به تامین رفاه در کارکنان» و «نظام عادلانه حقوق و مزایا» هم‌خوانی داشته، همچنین این پژوهش به نظام معیوب جبران خدمت و نبود احساس مکفی بودن رفاهیات نیز پرداخته‌است. توماس و اندرسون (۱۹۹۸) به دانش اجتماعی‌شدن افراد با سابقه قبلی در ارتش پرداخته‌اند که با نتایج این پژوهش در مضمون «شرایط شغلی مناسب نیروها» هم‌خوانی داشته و در پژوهش حاضر به ویژگی‌های نامناسب محیطی نیز اشاره شده است. دامغانیان و کشاورز (۱۳۹۸) به تاثیر متقابل خستگی عاطفی کارکنان بر تعهد موثر به سازمان و سرپرست در نقض قراردادهای روان‌شناختی پرداخته که با نتایج این پژوهش در مضامین «تکامل ویژگی‌های شخصیتی نیروها»، «توانمندی‌ها و قابلیت‌های نیروها» و «عملکرد مناسب نیروها در سازمان» هم‌خوانی دارد. یعقوبی و همکاران (۱۴۰۱) به پیامدهای رفتاری قراردادهای روان‌شناختی از طریق دل‌بستگی کارکنان با سازوکار انگیزشی پرداخته‌اند که با نتایج این پژوهش در مضامین «شایسته‌سالاری در فرماندهان» و «رعایت اصول اخلاقی توسط فرماندهان» هم‌خوانی داشته و پژوهش حاضر به ویژگی‌های محیط خدمتی نیروها نیز پرداخته است. همچنین شورورزی و همکاران (۱۳۹۳) به رابطه منفی نقض قراردادهای روان‌شناختی با رضایت شغلی و عجزین‌شدن با شغل پرداخته‌اند که با نتایج پژوهش در مضامین «رشد و توسعه نیروها در سازمان» و «عملکرد مناسب نیروها در سازمان» هم‌خوانی داشته و به قابلیت‌ها و توانمندی‌های نیروها نیز پرداخته شده‌است.

پیشنهادها برای سایر محققین:

پیشنهاد می‌شود مدل کیفی نقض قراردادهای روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی کشور به روش ترکیبی (کمی و کیفی) طراحی شود.

پیشنهادهای اجرایی در راستای اهداف تحقیق:

- هدایت‌گری فرماندهان و مدیران در خصوص مدیریت کارآمد نیازها و انتظارات کارکنان مطابق با استراتژی‌های منابع انسانی سازمان
- تمرکز بر تیم‌های کاری در سازمان و استفاده از قراردادهای روان‌شناختی در تیم‌های کاری به منظور ایجاد هم‌زمانی و تعامل مثبت بین کارکنان
- برخورد شفاف فرماندهان با کارکنان در رویه‌ها، آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها در سازمان
- دانش‌محور کردن سازمان توسط فرماندهان و مدیران
- انتخاب سبک رهبری رابطه‌مدار با توجه به عوامل روانی کارکنان

- مدنظر قراردادن تأثیر قراردادهای روان‌شناختی از بوم فرهنگی و سازمانی در سیاست‌گذاری‌های مدیریت منابع انسانی
- خودمختاری بیشتر فرماندهان و مدیران از طرف سازمان برای وعده‌دادن به کارکنان
- مشورت با کارکنان در موضوعاتی که در زندگی کاری یا شخصی آن‌ها اثر می‌گذارد و سعی در برقراری تعادل بین محیط کار و خانواده
- فراهم کردن فضای کاری ایمن و منابع موردنیاز برای کار همراه با حمایت و پشتیبانی از کارکنان در مقابل حوادث غیرمترقبه
- پرهیز از رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی در سازمان توسط کارکنان

قدردانی

از کلیه فرماندهان و مدیران و کارکنان خدوم نیروهای مسلح اعم از ارتش جمهوری اسلامی ایران، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، فرماندهی انتظامی جمهوری اسلامی ایران و وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح جهت شرکت در مصاحبه‌ها و تکمیل پرسش‌نامه‌ها و نیز کلیه اندیشمندان و پژوهشگرانی که در خلال تحقیق خالصانه دیدگاه‌ها و نقطه نظرات علمی و کارشناسی خود را ارائه نمودند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

منابع

- پارسایی، سعید. (۱۳۹۲). عوامل محتوایی مؤثر در بهینه‌سازی سازمان‌های نظامی، فصلنامه علوم و فنون نظامی. ۹ (۳۳): ۱۰۷-۱۲۷.
- جوادیان، زهرا؛ گل‌پرور، محسن. و بلالی، سمیه. (۱۳۹۰). رابطه قرارداد روانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی با رفتارهای غیراخلاقی با توجه به نقش تعدیل‌کننده فرصت اعتراض به بی‌عدالتی: رویکرد تخلیه فشار. فصلنامه روانشناسی اجتماعی (یافته‌های نو در روانشناسی). ۵ (۲۰): ۷-۱۹.
- چیت‌سازبان، علیرضا؛ بادپر، هدی و قاسمی، زینب. (۱۳۹۳). بررسی اثر رضایت از قراردادهای روان‌شناختی بر ابعاد نگرشی و رفتاری، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول (دانشگاه علامه طباطبایی تهران). ۲۳ (۷۳): ۹۵-۱۲۰.
- دامغانیان، حسین. و کشاورز، محمد. (۱۳۹۸). تأثیر نقض قرارداد روانشناختی بر خستگی عاطفی کارکنان با توجه به نقش میانجی تعهد مؤثر به سازمان و سرپرست، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول (دانشگاه آزاد اسلامی قزوین). ۱۱ (۳۸): ۵۱-۴۳.

- سیدجوادین، سیدرضا. و فقیهی پور، جواد. (۱۳۹۵). قرارداد روان‌شناختی در مدیریت منابع انسانی، چاپ اول، تهران: انتشارات دارالفنون.
- شاهمرادی، سمیه. و معافی مدنی، عاطفه. (۱۳۹۷). عوامل مرتبط با فرسودگی شغلی در مشاغل نظامی در ایران، فصلنامه پرستار و پزشک در رزم. ۶ (۲۰): ۸۰-۸۶.
- شورورزی، الهه؛ طیبی، طلیعه؛ جعفری، سحر. و محمودی نسب، سحر. (۱۳۹۳). مروری بر قراردادهای روان‌شناختی، بررسی عوامل اثرگذار بر آنها و پیامدهای حاصل از آنها، نخستین کنفرانس آینده‌پژوهی، مدیریت و توسعه، شیراز، مرکز توسعه آموزش‌های نوین ایران (متانا).
- شیخ شاهرخ، مهران؛ حقیقتیان، منصور. و نجفی، خسرو. (۱۳۹۳). نقش عوامل شغلی مؤثر بر سلامت روان کارکنان نیروی انتظامی، فصلنامه علمی - تخصصی دانش انتظامی (چهارم‌حال‌ویختیاری). ۶ (۲): ۱۰۳-۱۱۲.
- عرب کلمری، محبوبه. (۱۳۹۰). الگویی برای ارتقای موفقیت کارراهه کارکنان حرفه‌ای، پایان‌نامه دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- یعقوبی، محسن؛ یعقوبی، نورمحمد و شریفی راد، محمدصادق. (۱۴۰۱). تاثیر تحقق قراردادهای روان‌شناختی بر پیامدهای رفتاری: بررسی نقش میانجی دل‌بستگی کارکنان، مجله مطالعات روان‌شناسی تربیتی (دانشگاه سیستان و بلوچستان). ۱۹ (۴۸): ۱۶۹-۱۹۷.
- Anderson, N. and Schalk, R. (1988). The psychological contract in retrospect and prospect, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 637-647
- Cavanaugh, Marcie A; Noe, Raymond A. (1999). "Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract". *Journal of Organizational Behavior*; Vol. 20, pp. 323-340
- Conway, N. , Guest, D. , Trenberth, L. (2011). Testing the Differential Effects of Changes in Psychological Contract Breach and Fulfilment, *Journal of Vocational Behaviour*, 79, 267-276.
- Coyle-Shapiro, J. , & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946. . <http://dx.doi.org/10.1002/job.173>.
- 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>.

- Cullinane, N & Dundon, T. (2006). the psychological contract: a critical review. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 8, Iss. 2, 2006. Pp. 113-129. Blackwell Publishing Ltd.
- Greenberg, J. (1990). Organisational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Herrbach, O. (2001). Audit quality, auditor behavior and the psychological contract, *The European Accounting Review*, Vol. 10(4), pp. 787-802.
- Herriot, P. (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
- Lapointe, É. , Vandenberghe, C. , Boudrias, J. S. (2013). Psychological Contract Breach, Affective Commitment to Organization and Supervisor, and Newcomer Adjustment: a Three-Wave Moderated Mediation Model, *Journal of Vocational Behaviour*, 83(3), 528-538.
- MacNeil, L. R. (1985). *Relational contract: What we do and do not know: Wisconsin Law Review*, 483-525.
- 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,Issue5,September2021,pp. 886–910
- 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.1748-8583.2007.00022.x>.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, Vol. 37(1)pp. 137-152
- Rousseau D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park: Sage Publications.

- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400. doi: 10. 1002/job. 4030110506.
- Rousseau, D. M. (1989). New hire perceptions of their own and their employer,s obligations: A study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11,pp. 389-400
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and muatulity: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 511-541.
- 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.
- Thomas , Helena D. C. and Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*.
- 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.