تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۴/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۱۴

بررسی رابطه اعتماد سازمانی با نگرش‌های شغلی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی قرارداد روانشناختی

معصومه حبیبی[۱]- مهدی نریمانی[۲]

چکیده

آگاهی از نگرش‌های شغلی کارکنان همواره بعنوان یکی از ابزارهای مدیریتی مهم در سازمانها بکار گرفته شده است. چرا که نگرش‌های شغلی کارکنان می‌تواند رفتار آنها را در محیط‌های کاری تحت تاثیر قرار دهد. لذا، درک این نکته مهم است که چه عواملی می‌توانند بر نگرش‌های شغلی کارکنان تاثیرگذار باشند. در همین رابطه و با توجه به افزایش سطح بلوغ کارکنان و دانش محور شدن بسیاری از سازمانها، دو عامل اعتماد سازمانی و قراردادهای روانشناختی در این تحقیق مورد توجه قرار گرفته و ارتباط آنها با نگرش‌های شغلی کارکنان بررسی شده است. در این فرآیند، ضمن بررسی مبانی نظری و چگونگی ارتباط بین عوامل و اجزای تشکیل دهنده هر یک از متغیرهای مورد بررسی، مدل مفهومی تحقیق استخراج شده و در یکی از شرکتهای زیرمجموعه شرکت ملی نفت ایران مورد آزمون قرار گرفته است. روش تحقیق مورد استفاده در این تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی بوده است. نتایج حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار بین سه متغیر اعتماد سازمانی، قراردادهای روانشناختی و نگرش‌های شغلی با یکدیگر می‌باشد. همچنین، نقش میانجی قرارداد روانشناختی در رابطه میان اعتماد سازمانی و نگرش‌های شغلی نیز مورد تایید قرار گرفت.

واژگان کلیدی: قرارداد روانشناختی، اعتماد سازمانی، نگرش شغلی.

۱. دکترای مدیریت بازرگانی، استادیار موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، تهران، ایران. نویسنده مسئول: (masoomehabibi@yahoo.com)

۲. دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، پژوهشگر و مدرس دانشگاه، تهران، ایران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

مقدمه

در سازمان‌های امروزی، با توجه به افزایش سطح بلوغ کارکنان و دانش محور شدن بسیاری از آنها، جهت‌گیری مسائل سازمانی و شیوه‌های مدیریت آنها متفاوت از گذشته شده است. بدیهی است که اولین گام در اتخاذ راهکارهای مناسب برای مدیریت منابع انسانی در سازمان، آگاهی از وضع موجود است. در همین رابطه، آگاهی از نگرش شغلی کارکنان یکی از ابزارهای مهم هر سازمانی جهت اطلاع از وضع موجود سرمایه انسانی آن بشمار می‌رود. عواملی همچون تعهد سازمانی، رضایت شغلی، درگیری شغلی و حمایت سازمانی ادراک شده، از جمله مهمترین و پرکاربردترین زیرمجموعه‌های نگرش شغلی محسوب می‌شوند (Robbins & Jodge, 2017). اهمیت نگرش شغلی کارکنان برای سازمان بیشتر به آن دلیل است که می‌تواند رفتار کارکنان و در نتیجه، عملکرد آنها را تحت تاثیر قرار داده (Yu et al., 2018; Robertson et al, 2012) و تحقق اهداف کلان سازمان را تسهیل نمایند. لذا، شناخت و آگاهی بیشتر از این موضوع می‌تواند برای مدیران در جهت انجام برنامه ریزی لازم برای مدیریت بهینه نیروی انسانی، اهمیت بسزایی داشته باشد.

اما موضوع مهمتر در این زمینه توجه به عواملی است که می‌توانند بر نگرش‌های شغلی کارکنان یک سازمان موثر باشند. از بین عوامل مختلف موثر بر نگرش‌های شغلی، ارتباط بین عامل اعتماد سازمانی و قراردادهای روانشناختی که ارتباط تنگاتنگی با اعتماد دارد، مورد توجه ویژه ای قرار گرفته است. هر دو عامل فوق به ادراک کارکنان از سازمان، جو سازمانی و اجزای درونی آن تمرکز دارد و با این نگاه به موضوع پرداخته است که تاثیر تحولات اخیر حوزه منابع انسانی را بر ویژگی‌ها و انتظارات کارکنان مد نظر قرار دهد. چرا که در سازمان‌های امروزی سطح آگاهی و انتظارات کارکنان از سازمان، مدیران، همکاران و حتی نقش‌ها و مسئولیتهای خود در سازمان و در ارتباط با اهداف کلان سازمان بسیار متفاوت از گذشته شده است. به بیان دیگر، افراد انتظار دارند که جایگاه خود را در سازمان و آینده آن بدانند.

از سوی دیگر، ارتباطات متقابل بین افراد یک سازمان در کلیه سطوح تحت تاثیر اعتماد و اطمینان آنها شکل دیگری به خود گرفته است و ارتباطات قراردادی نانوشته در سازمانها بیشتر حاکم شده است. بر همین اساس، بررسی ارتباط بین دو متغیر اعتماد سازمانی و قراردادهای روانشناختی با نگرش‌های شغلی بعنوان هدف اصلی تحقیق حاضر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

تعریف شده است. به این منظور، ابتدا با مطالعه مبانی نظری به شناسایی ابعاد مختلف هر یک از متغیرهای مورد بررسی پرداخته شده و مدل مفهومی تحقیق شکل گرفته است. در ادامه، یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات تحقیق ارائه شده است. در خاتمه نیز ضمن تحلیل نتایج و یافته‌ها، پیشنهاداتی جهت بهبود ارائه شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش، ضمن معرفی مفاهیم و ابعاد متغیرهای پژوهش شامل اعتماد سازمانی، قراردادهای روانشناختی و نگرش شغلی، محورهای عمده در تحقیقات مرتبط با آنها نیز مورد بحث قرار گرفته است.

اعتماد سازمانی[1]

اعتماد به معنی باور داشتن و انتظار آن است که شریک یک رابطه از منافع مشترک حمایت خواهد کرد (Gilson, 2003) . به بیان دیگر، اعتماد یعنی باور متقابل داشتن به نیات و رفتار همدیگر(Kreitner & Kinicki, 2001).

برای اعتماد ابعاد و اجزای مختلفی مطرح شده است که اغلب آنها در این چند ویژگی اتفاق نظر دارند: شفافیت، صداقت، صلاحیت، خیرخواهی، قابلیت اطمینان و ثبات (Mayer et al. , 1995; Dietz & Hartog, 2006; Pirson & Malhotra, 2008; Tan & Lim, 2009; Morreale & Shokhely-Zalabak, 2014). برای مثال، دایتز و هارتوگ[2] (۲۰۰۶)، چهار بعد خیرخواهی، صلاحیت، صداقت و قابلیت پیش بینی را به عنوان مهمترین عناصرتشکیل دهنده اعتماد بر شمرده اند. مایر و همکارانش[3] (۱۹۹۵)، نیز سه مؤلفه اعتبار، صلاحیت و خیرخواهی را به عنوان ابعاد اصلی اعتماد مطرح کرده اند که در تحقیق حاضر نیز این تعریف مورد استفاده قرار گرفته است. ابعاد اعتماد طبق دسته بندی مایر و همکارانش (۱۹۹۵) به صورت زیر تعریف شده است:

توانایی[4]: به گروهی از توانایی‌ها و قابلیت‌ها اشاره دارد که اجازه می‌دهد فرد در یک حوزه خاص بتواند تاثیرگذار بوده و وظایف خود را انجام دهند.

1. organizational trust
2. Dietz & Hartog
3. Mayer et al.
4. ability

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

خیرخواهی[1]: به میزانی اشاره دارد که فرد می‌خواهد برای طرف مقابلش بدن انگیزه‌های منفعت طلبانه کاری انجام دهد . به بیان دیگر، به میزان توجه صادقانه به منافع دیگران نیز اطلاق می‌گردد.

صداقت[2]: به معنی اعتقاد به این می‌باشد که یک فرد یا سازمان آنچه را که قول انجام آن را داده اســت، انجام خواهد داد و آن را نقض نخواهد کرد.

تحقیقات مربوط به اعتماد سازمانی اغلب بر سه نوع اعتماد تمرکز دارند: اعتماد بین کارکنان یا همان اعتماد افقی[3]، اعتماد بین کارکنان و سرپرستان یا اعتماد عمودی[4] (Dirks & Ferrin, 2002) و اعتماد نهادی[5](غیرفردی) (Cho & Park, 2011). نوع سوم اعتماد، اعتماد نهادی است که به کل سازمان و مدیریت آن بر می‌گردد و در واقع، اعتماد اعضای سازمان به چشم‌انداز، استراتژی، توانایی تجاری، فرآیندها، ساختار و سیاست‌های منابع انسانی سازمان است. اعتماد نهادی، به معنی آن است که فرد اعتقاد دارد سازمان از قاعده مندی لازم برخوردار بوده، شرایط زمینه ای مثل انواع مقررات، قراردادها و ضمانت‌ها وجود دارد و به عبارتی، ساختارهای غیرفردی در جای مناسبی هستند که او را برای رسیدن به یک تلاش موفق در آینده توانا سازند (Ellonen et al. , 2008).

در این تحقیق و بر اساس مطالعه الونن۶ و همکارانش(۲۰۰۸) هر دو نــو ع از اعتماد سازمانی، یعنی اعتماد شخصی و غیرشخصــی را در قالب اعتماد افقی، عمودی و نهادی مورد بررسی قرار می‌دهیم. تأکید ما در این مطالعه بــر اعتماد به عنوان یک پدیده درون سازمانی است.

اعتماد سازمانی، مزایای بسیاری از جمله : تشویق به ریسک پذیری کارکنان و یافتن راه حل‌های جدیدتر برای حل مسائل، تسهیل در تسهیم اطلاعات و ارائه نظرات و ایده‌ها بدون ترس، تشویق اعضای گروه به کمک کردن همدیگر و افزایش بهره‌وری را با خود به همراه دارد (Robbins & Jodge, 2017). در همین رابطه، بررسی‌ها نشان داده است که رابطه مثبت با سرپرست یا همان اعتماد عمودی می‌تواند تعهد کارکنان را به کار بیشتر نماید (Zhang et al., 2008) و اعتماد افقی می‌تواند به تقویت روابط، توسعه همکاری ها، تسهیل در جریان اطلاعات و خلق دانش کمک کند (Connell et al., 2003).

1. benevolance
2. integrity
3. horizontal trust
4. vertical trust
5. institutional trust
6. Ellonen

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

تحقیقات همچنین نشان داده است که سطوح بالای اعتماد می‌تواند باعث افزایش بهره وری و بهبود عملکرد (Barney & Hansen, 1994)، تعهد سازمانی(Dirks & Ferrin, 2001 و اکبرزاده و رزاقی، ۱۳۹۲)، بهبود رضایت شغلی (Shockley-Zalabak et al., 2000)، اشتراک گذاری دانش (Kucharska, 2017; Ellonen, 2005; Jeon, 2009 و رادمرد و همکاران، ۱۳۹۴)، انعطاف پذیری، بهبود ارتباطات سازمانی، تقویت رفتار شهروندی سازمانی، تقویت نوآوری و خلاقیت (Martins & Martins, 2002; Ellonen et al. , 2008; Jeon, 2009; Nyhan, 2000; Yu et al., 2018)، افزایش کارهای تیمی، کاهش تعارضات (Yilmaz & atalay, 2009) و کاهش رفتارهایی همچون ترک سازمان، رفتارهای تدافعی کارکنان (Jeon, 2009)، و سکوت سازمانی (ثمری و صفرزاده، ۱۳۹۶) شود. در مقابل، سطوح پایین اعتماد می‌تواند در کاهش بهره وری و تضعیف خلاقیت و نوآوری اثرگذار باشد (امامی و همکاران، ۱۳۹۲؛ نصیری ولیک بنی و همکاران، ۱۳۹۳).

نکته‌ای که باید به آن توجه شود این است که اولا، اعتماد در هر فرهنگی بصورت متفاوتی شکل می‌گیرد. دوم آنکه، اعتماد در طول زمان و با مشاهده رفتار پدید می‌آید. لذا، شناخت فرصتهای مناسب برای اختیاردادن به کارکنان و یا تغییر نوع ارتباطات از عمودی (بالا به پایین) به افقی، در تقویت اعتماد مهم است (Robbins & Jodge, 2017).

قرارداد روانشناختی[1]

قراردادهای روانشناختی، توافق‌های غیررسمی بین یک کارمند و کارفرما هستند که شامل باورها، ادراکات و تعهدات متقابل می‌باشند (Guest, 1998). در تعریفی دیگر، قرارداد روانشناختی به انتظاراتی گفته می‌شود که یک فرد تعهد و انجام آنها را از دیگری توقع دارد و در قرارداد رسمی استخدامی نوشته شده نیست؛ از جمله: سطح تعهد کارکنان (انتظارکارفرما) در مقابل رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری (انتظار کارکنان) (Bateman & McAdam, 2006; Beardwell, 2004).

روسیو[2] (۲۰۰۴)، دو نوع قرارداد روانشناختی را از یکدیگر متمایز می‌سازد: قرارداد روانشناختی تبادلی۳ و رابطه‌ای۴. قرارداد تبادلی، بر اساس تبادل پاداش‌های مادی

1. psychological contract
2. Rousseau
3. transactional
4 -relational

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

کوتاه مدت شکل می‌گیرد و قرارداد رابطه‌ای، بر اساس باورهای طرفین نسبت به یکدیگر. از همین روست که دوره زمانی آن طولانی تر است.

طبق این مفهوم که ریشه در تئوری مبادله اجتماعی بلا۱ (۱۹۶۴)، عرف مبادله در دیدگاه گلدنر۲(۱۹۶۰) و تئوری عدالت سازمانی گرینبرگ ۳(۱۹۸۷) دارد، رابطه کارکنان- سازمان یک ارتباط غیررسمی بین کارکنان و کارفرما تلقی می‌شود که از یکسو، کارفرما انتظار دارد که کارمندان تعهد سازمانی و عملکرد بالا داشته باشند و بطور همزمان، کارکنان از سازمان انتظار دارند که مجموعه ای از پاداش‌ها و انگیزاننده‌ها متناظر با سهم مشارکت آنها در سازمان ارائه شود (Tsui, 2005 ; Tsui et al. 1997; Yu et al., 2018).

به بیان دیگر، اصل منطقی حاکم بر رفتار کارکنان آن است که آنها به صورت فعال در کنش‌های اجتماعی شرکت مـی‌کننـد و در قبـال آورده‌های خود انتظار دریافت چیزی متناظر با آن از طرف مقابل را دارند. به بیان دیگر، رفتار خود را بر اساس رسیدن به یک حد تعادل در داده-ستانده خود تنظیم می‌کنند. چنانچه کارکنان روابط داده-ستانده خود را عادلانـه تلقی کنند، منجر به ایجاد و درک اعتماد و حمایت سازمانی از جانب آنان می‌شود(Zhao & etal., 2007). برای مثال، بررسی‌ها نشان داده است که نقض قرارداد روانشناختی تأثیر منفی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی خواهد داشت(Deery et al., 2006). در مقابل، کیفیت بالا در رابطه بین کارفرما و کارکنان، می‌تواند منجر به پیامدهای مثبت همچون تعهد سازمانی، عملکرد فردی، رفتار شهروندی سازمانی و رفتار نوآورانه گردد (Yu et al., 2018).

قرارداد روانشناختی تا زمانی پابرجاست که هر یک از طرفین به تعهدات خود عمل کرده و انتظارات طرف مقابل را برآورده سازد. نقض یا تخطی از این قرارداد باعث بروز پیامدهای رفتاری و نگرشی (Castisano et al. , 2008) و پیامدهای احساسی (مثل عدم اعتماد) در طرف‌های تعامل می‌گردد (Zhao et al., 2007).

نقض قرارداد روانشناختی اینگونه تعریف شده است: ارزیابی شناختی فرد از اینکه سازمان به تعهداتش عمل نکرده است(Zhao et al., 2007; Rosseau, 2000).

مدیرانی که قراردادهای روانشناختی را نقض می‌کنند، رهبران قابل اعتمادی نیستند و

1. Blau
2. Gouldner
3. Greenberg

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

باعث می‌شوند رضایت و تعهد کارکنان پایین بیاید. در چنین شرایطی، تمایل به جابجایی کارکنان بالارفته، رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کمتری بروز کرده و عملکرد شغلی به سطح پایین تری افت خواهد کرد(Robbins & Jodge, 2017). باید توجه داشت که معمولا تخریب اعتماد ساده تر از ترمیم دوباره آن خواهد بود (Shapiro et al. 2011).

تحقیقات انجام شده بر روی موضوع نقض قرارداد روانشناختی در سه گروه قابل طبقه بندی است: دسته اول، تحقیقاتی که به بررسی تخطی از قرارداد و فراوانی وقوع نقض قرارداد پرداخته‌اند. دسته دوم، تحقیقاتی که فرآیند وقوع نقض قرارداد را مورد مطالعه قرار داده‌اند. دسته سوم هم تحقیقاتی که به بررسی اثرات نقض قرارداد پرداخته‌اند (Pate et al.,2003).

در تحقیقات دسته سوم که به موضوع این تحقیق نزدیکتر است، عمدتا به بررسی پیامدهای رفتاری نگرشی در سازمان پرداخته شده است. برای مثال، پیت[1] و همکاران (۲۰۰۳)، به بررسی تاثیر نقض قرارداد روانشناختی بر رفتار (شامل رفتار شهروندی، تلاش کارکنان و میزان غیبت) و نگرش کارکنان (شامل رضایت، تعهد، بی اعتمادی و بدبینی) و عملکرد آنان پرداختند. نتایج حاصل موید وجود رابطه معنادار میان نقض قرارداد روانشناختی و نگرش شغلی کارکنان بوده است. اما نکته جالب آن بوده است که نقض قرارداد بر رفتارهای کارکنان از جمله روند غیبت آنان، موثر نبوده است. این محققان در جستجوی بررسی علت این امر متوجه شدند که شرایط بازار کار و عدم امنیت شغلی در این رفتار کارکنان موثر بوده است (Pate et al.,2003).

در تحقیق دیگری، رابطه میان نقض قرارداد روانشناختی با پیامدهای رفتاری در سازمان شامل؛ رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای انحرافی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاکی از وجود رابطه منفی میان نقض قرارداد با رفتار شهروندی سازمانی و افزایش رفتارهای انحرافی است(Tang & Cayayan, 2016).

در یک مطالعه گسترده بر روی ۵۹۲ نفر از ۳۴ سازمان مختلف در آلمان، رابطه بین نقض قرارداد روانشناختی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی عاطفی، تمایل به ترک سازمان، تخلف و اعتماد را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌ها نشان از آن داشت که اثر همزمان این عوامل بیش از اثر انفرادی آنها بوده است. در عین حال، نتایج حاکی از آن بود که اثر نقض قرارداد روانشناختی بر نگرش‌ها بیش از آن چیزی است که در مطالعات پیشین دیده شده است (Rigotti, 2008).

1. Pate

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

گل پرور و همکاران(۱۳۹۳)، الگوی ساختاری رابطه بین نقض قرارداد روان شناختی با تعهد سازمانی، ترک خدمت، رضایت شغلی و رفتارهای انحرافی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. در این بررسی مشخص شده است که نقض قراردادهای روانشناختی تاثیر منفی و معناداری بر تعهد سازمانی دارد. بدنبال تضعیف تعهد سازمانی، رضایت شغلی نیز کاهش و تمایل به ترک خدمت و بروز رفتارهای انحرافی، افزایش می‌یابد.

در مطالعه دیگری، چیت سازیان و همکاران(۱۳۹۳) اثر رضایت از قراردادهای روانشناختی را بر ابعاد نگرشی و رفتاری شامل: تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و آرامش روانی اعضای هیات علمی مورد بررسی قرار داده اند. یافته‌ها حاکی از وجود تاثیر مثبت رضایت از قراردادهای روانشناختی بر ابعاد نگرشی و رفتاری بوده است.

یافته‌های تحقیق محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۳) تحت عنوان " نقش میانجی تامین قرارداد روانشناختی در رابطه بین تناسب فرد- شغل، تناسب فرد سازمان و تعهد " نشان داده است که تامین قرارداد روانشناختی تاثیر معنادار و مثبتی بر تعهد سازمانی دارد.

در بررسی تاثیر قراردادهای روانشناختی و اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی، نتایج تحقیق کفاش پور و همکاران (۱۳۹۱) حاکی از وجود رابطه مثبت بین اعتماد سازمانی و تعهد مستمر بوده است. بدان معنا که ایجاد فضای روانشناختی مثبت، تعهد سازمانی کارکنان را افزایش داده و اعتماد سازمانی تاثیر این فضا را برای تعهد تقویت می‌نماید.

نگرش‌های شغلی[1]

نگرش در واقع شیوه تفکر یا رفتار افراد را نشان می‌دهد (Bateman & McAdam, 2006, p 20). به بیان دیگر، نگرش به ارزیابی موافق یا مخالف در مورد موضوعات، افراد یا وقایع اشاره دارد و منعکس کننده احساسات افراد در مورد آنهاست. به اعتقاد پژوهشگران، نگرش‌ها سه جزء دارند: شناخت۲، احساس۳ و رفتار۴. در مباحث رفتار سازمانی، از بین نگرش‌های مختلف تعداد محدودی از آنها بیش از همه مورد توجه بوده

1. job attitudes
2. cognition
3. affect
4. behavior

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

است که از جمله آنها می‌توان رضایت شغلی[1]، درگیری شغلی[2]، تعهد سازمانی [3]و حمایت سازمانی ادراک شده[4] را نام برد (Robbins & Jodge, 2017, p113) که در ادامه به تعاریف آنها اشاره خواهد شد.

با توجه به اهمیت این موضوع برای مدیران و سازمانها، تحقیقات زیادی در این زمینه صورت گرفته است. در همین رابطه، هریسون و همکارن (۲۰۰۶) در بررسی مطالعات این حوزه با روش فراتحلیل، یافته مشترک آنها را در این نتیجه دیدند که نگر شهای شغلی بر پیامدهای رفتاری نظیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی اثرگذار است (Harrison et al., 2006). از این روست که آگاهی از نگرش‌های شغلی کمک می‌کند تا پیچیدگی رابطه بین نگرش و رفتار را بهتر درک کرده و بتوان رفتار کارکنان را پیش بینی و مدیریت نمود. لذا، در این مطالعه هر چهار نگرش شغلی مد نظر قرار گرفته‌اند. این نگرشها تحت تاثیر عوامل مختلفی قرار دارند. از جمله می‌توان به ویژگی‌های شخصیتی، رابطه رهبر-پیرو، قراردادهای روانی، اعتماد و ارتباطات درون سازمانی اشاره کرد. در این مطالعه، دو عامل اعتماد و قراردادهای روانشناختی که ارتباط نزدیکی نیز با یکدیگر دارند، مورد توجه خاص قرار گرفته است.

درگیری شغلی[5]

درگیری شغلی به میزانی اشاره دارد که یک فرد از نظر روانشناختی با شغلش شناخته می‌شود و عملکردش در آن شغل برای وی مهم می‌باشد. به این ترتیب، فردی که درگیری شغلی بالایی دارد، نسبت به نوع کاری که انجام می‌دهد، حساسیت و مراقبت بیشتری از خود نشان می‌دهد(Robbins & Jodge, 2017).

در تعریف دیگر، درگیری شغلی به درجه‌ای گفته می‌شود که یک فرد به لحاظ روانشناختی با شغلش هویت‌یابی می‌شود (Mudrack,2004). میزان مشارکت کارکنان در سازمان بستگی به درجه از دست دادن اعتماد و برآوردن نشدن انتظارات آنان یا به عبارتی، ادراک کارکنان از نقض قرارداد روانشناختی دارد (Robinson, 1996).

1. Job satisfaction
2. Job involvement
3. organizational commitment
4. perceived organizational support
5. job involvement

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

با توجه به دیدگاه‌های متفاوتی که در خصوص ارتباط بین درگیری شغلی و واکنشهای منفی رفتاری مطرح شده است، نقش تعدیلگر درگیری شغلی در رابطه میان نقض قرارداد روانشناختی با واکنش‌های کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است. این بررسی نشان داده است که درگیری شغلی می‌تواند سازه مناسبی برای شناسایی واکنش‌های منفی کارکنان (از جمله تمایل به جابجایی و کاهش انگیزه کار) به نقض قرارداد روانشناختی باشد. همچنین مشخص شد که در شرایط نقض قرارداد روانشناختی، کسانی که درگیری شغلی پایین تری دارند، واکنش‌های منفی بیشتری از خود نشان می‌دهند (Stoner & Gallagher, 2010).

در پژوهش دیگری و با این فرض که ارتباطات موثر و احساسات مثبت می‌تواند درگیری شغلی را افزایش دهد، به بررسی تاثیر تغییرات سازمانی بر درگیری شغلی پرداخته شده است. نتایج این بررسی نشان داده است که تغییرات محیطی اگرچه ممکن است در پاسخ به تحولات محیطی و برای بقای سازمان صورت گیرد، ولی به دلیل تغییر رویه‌های معمول، منجر به ایجاد ناامنی، ترس و استرس کارکنان شده و می‌تواند منجر به نقض قرارداد روانشناختی گردد. چنانچه این تغییرات با ارتباطات موثر و عواطف مثبت همراه باشد، می‌تواند باعث افزایش درگیری شغلی گردد و برعکس. بدین معنا که نقش مدیران در ایجاد ارتباطات موثر و عواطف مثبت می‌تواند مهم تلقی شود (Khalid & Rehman, 2011).

در بررسی دیگری که در یک بانک انگلیسی انجام شده است، نتایج حاکی از آن بوده است که کاهش رضایت شغلی ناشی از نقض قرارداد روانشناختی می‌تواند بر میزان درگیری شغلی اثر منفی داشته باشد (Rayton et al., 2014) .

تعهد سازمانی[1]

تعهد سازمانی، به میزانی گفته می‌شود که یک فرد با سازمان و اهداف آن شناخته می‌شود و تمایل دارد عضوی از آن سازمان باقی بماند. کارکنانی که تعهد سازمانی بالایی دارند، به دلیل وفاداری به سازمان، احتمال کمتری هست که سازمان را ترک نمایند، هرچند که ممکن است ناراضی هم باشند. تعهد سازمانی با توجه به ابعاد و انواع آن، به‌مراتب بیش از رضایت شغلی برای پیش‌بینی و توجیه رفتار مورد استفاده قرار می‌گیرد (Robbins & Jodge, 2017,p116).

1. organizatioal commitment

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

آلن و می‌یر[1] (۱۹۹۱)، سه جزء را برای تعهد سازمانی قائل می‌شوند: تعهد عاطفی[2]، تعهد مستمر[3] و تعهد هنجاری[4]. تعهد عاطفی، وابستگی و تعلق عاطفی کارکنان به سازمان است که نشان دهنده احساسات و نیاز فرد برای کار در آن سازمان و عضویت در آن می‌باشد و ناشی از باور، احساس و رضایت اوست که این نوع تعهد معمولا دائمی و قابل اعتماد است. تعهد مستمر به هزینه‌های احتمالی ترک سازمان اشاره دارد. این هزینه‌ها با درک عدم وجود انتخاب‌های جایگزین در بازار کار، افزایش می‌یابد. به این معنا که کارکنان برای رسیدن به نیازهای خود در سازمان باقی می‌مانند و این نگرش آنان بستگی به موقعیت، بازار کار، مشکلات خانوادگی و سلامتی آنان دارد. تعهد هنجاری، اجبار یا وظیفه اخلاقی برای ماندن در سازمان برای کارکنان است (Meyer & Allen , 1991) .

لویکا[5] و همکاران (۲۰۱۷)، تاثیر اعتماد سازمانی را بر روی تعهد هنجاری در سه بعد اعتماد افقی، عمودی و نهادی بررسی کرده اند. نتایج این بررسی ضمن تایید وجود رابطه مثبت میان اعتماد و تعهد هنجاری، حکای از آن داشت که نقش و تاثیر اعتماد افقی بر تعهد هنجاری بیش از سایر انواع اعتماد بوده است. اعتماد عمودی در روابط بین اعضای تیم‌های پروژه ای نیز رابطه مثبتی را با تعهد هنجاری نشان داده است. ولی شواهدی در مورد تاثیر اعتماد نهادی بر تعهد هنجاری مشاهده نشده است.

وانهالا[6] و همکاران(۲۰۱۶) در مطالعه خود در خصوص بررسی رابطه ابعاد مختلف اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در فنلاند، به این نتیجه رسیدند که اعتماد غیرشخصی در هر دو سازمان مورد مطالعه با تعهد سازمانی رابطه مثبتی دارد، در حالی که ابعاد اعتماد بین فردی با تعهد سازمانی ارتباط معناداری را نشان نداده است.

سلطانی (۱۳۹۵)، ارتباط میان ابعاد مختلف اعتماد سازمانی اعم از اعتماد عمودی، افقی و نهادی را با تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش مورد بررسی قرار داده است. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داده است که رابطه مثبت معناداری میان همه ابعاد اعتماد سازمانی و همچنین، بین اعتماد و تعهد سازمانی برقرار است.

1. Allen & Meyer
2. affective commitment
3. continuance commitment
4. normative commitment
5. Lewicka
6. Vanhala

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

حمایت سازمانی ادراک شده[1]

حمایت سازمانی ادراک شده به معنای آن است که کارکنان احساس می‌کنند سازمان برای مشارکت آنها ارزش قائل است و مراقب منافع آنان است، احساس امنیت دارند و حس می‌کنند از سوی سازمان مورد حمایت قرار گرفته اند. حمایت سازمانی ادراک شده، می‌تواند درگیری شغلی و تعهد کارکنان را برای دستیابی به اهداف سازمان افزایش دهد (Eisenberg et al., 2009). همچنین، می‌تواند باعث افزایش تعهد عاطفی و عملکرد کارکنان گردد (Harrison et al., 2006).

حمایت سازمانی ادراک شده نشان دهنده ادراک کارکنان از میزان تعهد سازمان به آنها تلقی می‌شود. به بیان دیگر، حمایت سازمانی ادراک شده بر مبنای نوعی رابطه مبادله‌ای متقابل قرار دارد و فراتر از یک قرارداد رسمی است (Allen et al. , 2008).

تئوری حمایت سازمانی ادراک شده نیز بر مبنای مبادله اجتماعی و اعتماد به عنوان یک عنصر بنیادی بنا شده است. در جایی که کارفرما کنترل زیادی روی پاداش‌ها و نتایج دارد و عدم تعادل قدرت در روابط قابل مشاهده است، کارکنان به سختی به سازمان و کارفرما اعتماد می‌کنند. در چنین شرایطی، ادراک آنان از حمایت سازمان بر اعتماد و تعهد آنها تاثیرگذار خواهد بود. پژوهش در این زمینه نشان داده است که حمایت سازمانی ادراک شده، پیشگویی کننده خوبی برای تعهد سازمانی است(Nayir, 2012).

از سوی دیگر، در فراتحلیل تحقیقات مربوط به حمایت سازمانی ادراک شده مشخص گردید که رضایت شغلی یکی از پیامدهای مهم حمایت سازمانی ادراک شده است (Rhoades & Eisenberg, 2002).

از دهه ۱۹۸۰ به بعد که این موضوع مورد توجه مدیران و پژوهشگران واقع شده است، تحقیقات این حوزه در محورهای مختلفی شکل گرفته است. یکی از این محورها، بررسی نقش حمایت سازمانی ادراک شده در پیامدهای رفتاری و نگرشی کارکنان در سازمان می‌باشد. در همین رابطه، نتایج فراتحلیل ۵۵۸ مطالعه نشان داده است که حمایت سازمانی ادراک شده نقش محوری در روابط کارمند- سازمان و بهبود جهت گیری‌ها و نگرش کارکنان نسبت به سازمان دارد (Kurtesis et al., 2015).

در پژوهش دیگری، رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و اعتماد در دو بعد افقی و عمودی در یک محیط دانشگاهی در کشور هلند مورد مطالعه قرار گرفته است. نتایج

1. perceived organizational support

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

حاکی از آن بوده است که در یک محیط آکادمیک، حمایت سازمانی ادراک شده، اعتماد عمودی و نهادی، همبستگی مثبت بالایی با یکدیگر دارند. همچنین، حمایت سازمانی ادراک شده، با حمایت سرپرست، تعهد سازمانی و رضایت شغلی، همبستگی مثبت بالایی دارد (Ksiazek et al., 2016).

رضایت شغلی[1]

رضایت شغلی، یکی از مهمترین نگرش‌های شغلی به شمار می‌رود که به احساس مثبت در مورد شغل گفته می‌شود و متاثر از ارزیابی ویژگیهای آن توسط شاغل است. رضایت شغلی می‌تواند بر عملکرد، جابجایی، غیبت و ترک خدمت تاثیرگذار باشد و حتی منجر به بروز رفتارهای مخرب شود. لذا، توصیه شده است که در دوره‌های منظم پایش و ارزیابی شود (Robbins & Jodge, 2017).

کاهش رضایت ملاک خوبی برای پیش بینی ترک سازمان می‌تواند باشد. واکنش‌های کارکنان به نارضایتی از شغل معمولا به چهار شکل بروز می‌کند: وفاداری (انتظار منفعل برای بهبود)، بی خیالی (نارضایتی در عین بی توجهی نسبت به بدتر شدن اوضاع)، تلاش فعال برای بهبود شرایط و ترک سازمان. (Zhou & George, 2001).

سوزان لینز در سال ۲۰۰۳ پژوهشی را منتشر کرد که رضایت شغلی ۱۲۰۰ نفر از کارکنان را در سازمان‌های روسی از چند منظر مورد بررسی قرار داده بود. نتایج این مطالعه حاکی از آن بود که نگرش کارکنان به کار از عوامل عینی همچون سن و جنسیت و تجربه در احتمال افزایش رضایت شغلی آنان اثرگذارتر است. همچنین، هر چه انتظارات کارکنان از سازمان بیشتر برآورده شود (مثل فرصتهای یادگیری، توسعه مهارت ها، پرداخت بالاتر و ...)، احتمال اینکه از شغل خود رضایت داشته باشند، بیشتر خواهد شد. حتی نقش آن از پرداختی بالاتر به کارکنان نیز بیشتر خواهد بود. در نهایت اینکه، هر چه تعهد سازمانی بالاتر باشد، رضایت شغلی بالاتری را می‌توان انتظار داشت (Linz, 2003).

همین پژوهشگر در طرح پژوهشی دیگری، از مقایسه نتایج سنجش رضایت شغلی در چهار کشور روسیه، ارمنستان، قزاقستان و قرقیزستان، این نکته را در می‌یابد که رضایت شغلی تنها به ساعت کاری و پرداخت مربوط نمی شود. بلکه، نگر شهای شغلی و

1. job satisfaction

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

ویژگیهای محیط کار نیز در آن نقش دارند. به علاوه، نتایج این تحقیق این نکته را یادآوری می‌کند که هرچه شکاف میان انتظارات کارکنان برای جبران خدمات و خدمات دریافتی بیشتر باشد، رضایت شغلی کمتر خواهد بود (Linz, 2009).

در خصوص رابطه میان نقض قرارداد روانشناختی و تاثیر آن بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی تحقیقات مختلفی انجام شده است. در یکی از این تحقیقات که در دو موسسه پژوهشی دولتی در چین انجام شد، نتایج نشان از آن داشت که دو بعد قرارداد روانشناختی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی ارتباط مثبت معناداری دارد. سه بعد تعهد سازمانی نیز ارتباط مثبت معنی داری با رضایت شغلی حاصل نموده است. همچنین، مدل رگرسیونی مشخص نمود که اجرای قرارداد روان شناختی منجر به افزایش تعهد سازمانی و به نوبه خود موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان دانشی می‌شود (Zhou et al., 2014).

در نقطه مقابل آن، در تحقیق دیگری، نتایج حاکی از آن بوده است که نقض قرارداد روانشناختی اثر منفی بر تعهد سازمانی دارد. رضایت شغلی در این رابطه، نقش میانجی را ایفا می‌کند (Rayton & Yalabik, 2014).

در سال ۲۰۰۰، موریل و شوکلی-زالاباک در بررسی اعتماد در مطالعه ای در سطح بین‌المللی در ۵۳ سازمان در ۸ کشور از ۴ قاره، پنج بعد یا ویژگی را شامل: صلاحیت، شفافیت و صداقت، توجه به کارکنان، قابلیت اطمینان و هویت، برای اعتماد شناسایی کردند که در تحقیقات بعدی آنها در سال ۲۰۱۰ نیز این ابعاد مورد تایید قرار گرفته و نقش آنها در اثربخشی سازمانی و رضایت شغلی با ضریب بالایی تایید شده است (Morreale & Shokhely-Zalabak, 2014).

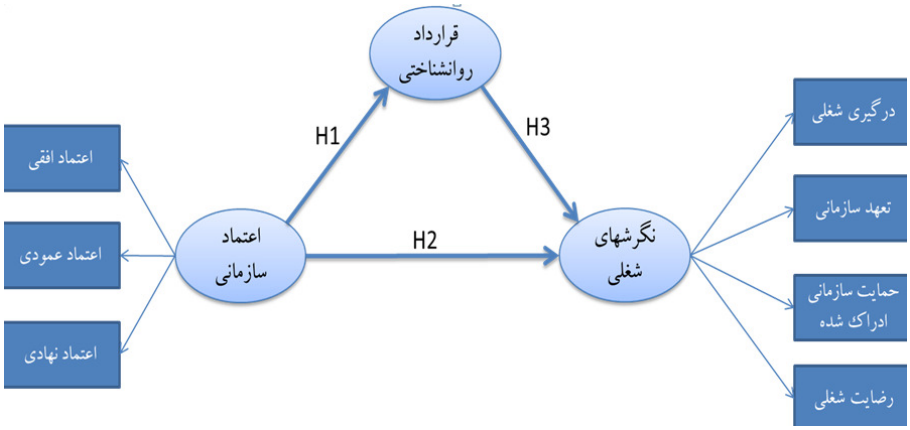
در مطالعه دیگری که با هدف بررسی اثر رضایت از قرارداد روانشناختی بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و آرامش درونی اعضای هیئت علمی انجام شده است، نتایج حکایت از آن دارد که رضایت از قرارداد روانشناختی اثر مثبتی بر ابعاد نگرشی و رفتاری کارکنان در سازمان داشته است (چیت سازیان و همکاران، ۱۳۹۳).

شمس و اسفندیاری مقدم (۱۳۹۴)، در بررسی ارتباط میان ابعاد اعتماد سازمانی با رضایت شغلی در یکی از سازمانهای دولتی ایران به این نتیجه دست یافتند که رابطه مثبت و معناداری بین همه ابعاد اعتماد سازمانی با یکدیگر و با رضایت شغلی وجود دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

مدل مفهومی پژوهش

بر اساس آنچه تا کنون بیان شد، اعتماد سازمانی به دلیل ویژگی‌های خاص آن می‌تواند در جهت گیری نگرش‌های شغلی نقش داشته باشد. در عین حال، اعتماد می‌تواند به عنوان یکی از عوامل زیربنایی موثر در اجرا یا نقض قراردادهای روانشناختی ایفای نقش نماید. از سوی دیگر، قرارداد روانشناختی می‌تواند با تاثیرگذاری بر اعتماد سازمانی، ارزیابی کارکنان را از شرایط و موقعیت کاری و سازمان تحت تاثیر قرار دهد. لذا، به عنوان متغیر میانجی در این رابطه دیده شده است. بر همین اساس مدل پژوهش را می‌توان به صورت ذیل ترسیم نمود:



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

با توجه به روابط تشریح شده بین متغیرهای تحقیق که در بخش مبانی نظری پژوهش بدان اشاره شد و در شکل ۱ نیز مشخص شده است، فرضیات تحقیق به صورت زیر شکل گرفته است :

H1: اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معناداری با قرارداد روانشناختی دارد.

H2: اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری با نگرشهای شغلی دارد.

H3: قرارداد روانشناختی رابطه مثبت و معنی داری با نگرش‌های شغلی دارد.

H4: قرارداد روانشناختی در رابطه اعتماد سازمانی و نگرشهای شغلی، نقش میانجی دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

روش شناسی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی پژوهش و با توجه به شاخص‌های استخراج شده از ادبیات، این پژوهش به بررسی تاثیر اعتماد سازمانی بر شکل گیری قرار دادهای روانشناختی و نگرشهای شغلی می‌پردازد و نتایج آن می‌تواند در تدوین اقدامات مدیریت منابع انسانی موثر باشد. از همین رو، از لحاظ هدف تحقیق، یک پژوهش کاربردی به شمار می‌آید. از سوی دیگر، از آنجایی که این پژوهش به توصیف روابط بین متغیرها می‌پردازد، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، تحقیق توصیفی از نوع همبستگی محسوب می‌شود.

معیارهای سنجش قرارداد روانشناختی از مدل روسیو[1](۲۰۰۰) گرفته شده است. برای سنجش متغیر اعتماد سازمانی از ابزار مدل الونن[2] (۲۰۰۸) استفاده شده است. به منظور سنجش ابعاد متغیر نگرش شغلی، شامل درگیری شغلی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و حمایت سازمانی ادراک شده، به ترتیب از مدل‌های ارائه شده توسط رابینسون و همکاران[3] (۱۹۹۱)، الن و مایر (۱۹۹۷)، سوزان لینز [4](۲۰۰۳) و آیزنبرگ و همکارانش[5] (۱۹۸۶) استفاده شده است.

با توجه به حجم کل جامعه (۱۵۰ نفر) و بر اساس جدول مورگان، تعداد ۱۱۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. لیکن بنابر احتیاط، تعداد ۱۲۰ پرسشنامه در یکی از واحدهای تابعه شرکت ملی نفت ایران به روش تصادفی ساده توزیع گردید. در نهایت، ۱۱۲ پرسشنامه تکمیل شده و معتبر بود که در تحلیل‌های بعدی مورد استفاده قرار گرفت.

برای اطمینان از اعتبار محتوا، نظر استادان و خبرگان حوزه مدیریت اخذ و اصلاحات لازم در پرسشنامه اعمال گردید. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ بهره گرفته شده است. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار LISREL استفاده شده است. یافته‌ها بر اساس آزمون آلفای کرونباخ، حاکی از قابلیت اعتماد لازم برای ابزار پژوهش (تمامی ضرایب بالای ۰,۷) بوده است. به منظور آزمون فرضیات ابتدا از آزمون کولموگروف اسمیرنف به منظور بررسی نرمال بودن یا غیر نرمال بودن متغیرها استفاده شده است که نتایج

1. Rosseau
2. Ellonen
3. Allen & Meyer
4. Linz
5. Eisenberg

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

حکایت از نرمال بودن برخی متغیرها و غیر نرمال بودن برخی دیگر دارد. لذا، در تحلیل روابط بین متغرها از آزمون ناپارامتری اسپیرمن استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده ها

توصیف متغیرهای اصلی تحقیق

در جدول ذیل میانگین و انحراف معیار متغیرها و ابعاد اصلی تحقیق ذکر شده است. طیف پرسشنامه ۵ گزینه ای بوده است و میانگین‌های کوچکتر از ۳، در هر بُعد حکایت از شرایط نامساعد شرکت مورد مطالعه در آن بُعد دارد.

جدول ۱- آماره‌های توصیفی مربوط به متغیرهای سه گانه تحقیق و ابعاد آنها

نام متغیرها	میانگین	انحراف معیار	نام متغیرها	میانگین	انحراف معیار
اعتماد (شخصی و غیرشخصی)	۲/۹۷۰۵	۰/۷۷۷۵۷	اعتماد افقی	۳/۲۰۶۷	۰/۷۲۹۷۴
			اعتماد عمودی	۲/۸۳۸۱	۰/۹۲۲۷۶
			اعتماد نهادی	۲/۸۶۶۷	۰/۷۸۷۸۴
نگرش‌های شغلی	۳/۲۳۱۵	۰/۶۹۸۷۹	درگیری شغلی	۳/۳۹۱۷	۰/۸۱۶۵۴
			تعهد سازمانی	۳/۲۷۷۸	۰/۸۹۶۲۸
			رضایت شغلی	۳/۳۸۰۰	۰/۶۱۷۷۸
			حمایت سازمانی ادراک شده	۳/۴۶۰۰	۰/۶۳۰۶۰
قرارداد روانشناختی	۲/۸۰۸۳	۱/۲۳۱۲۱	قرارداد روانشناختی	۲/۸۰۸۳	۱/۲۳۱۲۱

همچنانکه پیداست، وضعیت موجود مولفه‌های مورد بررسی در این مطالعه، به غیر از متغیرهای اعتماد عمودی، اعتماد نهادی و قرارداد روانشناختی از وضعیت نسبتا مناسبی برخوردارند. بدین معنا که از دید پاسخ دهندگان اعتماد بین کارکنان و مدیران و همچنین، اعتماد به سیاستها و چشم انداز سازمان از وضعیت مطلوب فاصله دارد. قراردادهای روانشناختی حاکم بر روابط کارکنان و سازمان که به نوعی اعتماد بین

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

کارکنان و سازمان در مفهوم آن نهفته است، نیز در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. با این وجود، در سازمان مورد بررسی نگرش‌های شغلی کارکنان از حد متوسط بالاتر بوده است که این موضوع نقطه قوّتی برای سازمان بشمار می‌آید. چرا که سازمان‌ها برای تحقق اهداف خود و افزایش بهره‌وری کارکنان لازم است تا همواره نسبت به حفظ و بهبود نگرش‌های شغلی سرمایه‌های انسانی خود توجه کافی مبذول دارند. بنابراین، وجود نگرش شغلی مثبت کارکنان برای سازمان مهم است.

نتایج آزمون همبستگی

هرگاه داده‌ها بصورت رتبه ای جمع آوری شده باشند یا به رتبه تبدیل شده باشند، می‌توان از همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن یا ρ اسپیرمن استفاده کرد. نحوه همبستگی و ارتباط دو متغیر دارای اهمیت می‌باشد و از این راه می‌توان یکی از این دو متغیر را کنترل یا پیش‌بینی کرد. برای سنجش این نوع همبستگی ضرائب گوناگون به کار می‌روند. یکی از آنها ضریب همبستگی اسپیرمن می‌باشد که یکی از روشهای ناپارامتریک است . در این مطالعه، با توجه به نرمال نبودن برخی از متغیرها، از روش ناپارامتری همبستگی رتبه ای اسپیرمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۲ آمده است.

همچنانکه پیداست، همبستگی معناداری بین تمام متغیرهای تحقیق (به جز یک مورد مربوط به رابطه بین درگیری شغلی و اعتماد افقی) وجود دارد که ضرایب معناداری کمتر از ۰,۰۵ موید این موضوع است. لذا، روابط میان متغیرهای اصلی پژوهش تایید می‌گردد. به عبارت بهتر، در این بررسی مشخص گردید که سه متغیر نگرش شغلی، قرارداد روانشناختی و اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری با یکدیگر دارند و میانگین بالاتر در یکی به احتمال بیشتری منجر به میانگین بالاتر در دیگری می‌گردد. بدین ترتیب، هر چهار فرضیه تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد.

بیشترین میزان همبستگی بین دو متغیر اعتماد عمودی و اعتماد نهادی و به میزان ۰,۹۳۴ مشاهده گردید. پس از آن بالاترین همبستگی به میزان ۰,۹۲۵ مربوط به دو متغیر قرارداد روانشناختی و اعتماد عمودی است. از بین اجزای مختلف نگرش شغلی مورد بررسی در این تحقیق، بیشترین میزان همبستگی مربوط به دو متغیر اعتماد و حمایت ادراک شده با میزان ۰,۸۳۱ و پس از آن رابطه بین اعتماد و تعهد سازمانی با میزان ۰,۶۲ می‌باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

در همین راستا و با توجه به آنچه که از جدول ۲ پیداست، از بین ابعاد مختلف متغیر اعتماد سازمانی، به ترتیب اعتماد نهادی، اعتماد عمودی و اعتماد افقی با مقادیر همبستگی ۰,۸، ۰,۷۹ و ۰,۶ بیشترین تا کمترین میزان همبستگی را با نگرش شغلی نشان داده اند. بدین معنا که با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که افزایش اعتماد به چشم انداز و سیاستهای سازمان نسبت به اعتماد بین کارکنان و مدیران و اعتماد بین فردی کارکنان، با افزایش بیشتری در نگرش شغلی کارکنان و از جمله افزایش در حمایت ادراک شده، تعهد و رضایت کارکنان همراه خواهد بود. به بیان دیگر، اعتماد کارکنان به چشم انداز، آینده و سیاستهای سازمان می‌تواند همانند یک برند خوب عمل کرده و مشارکت آنان را برای ادامه یک همکاری متقابل جلب نماید.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

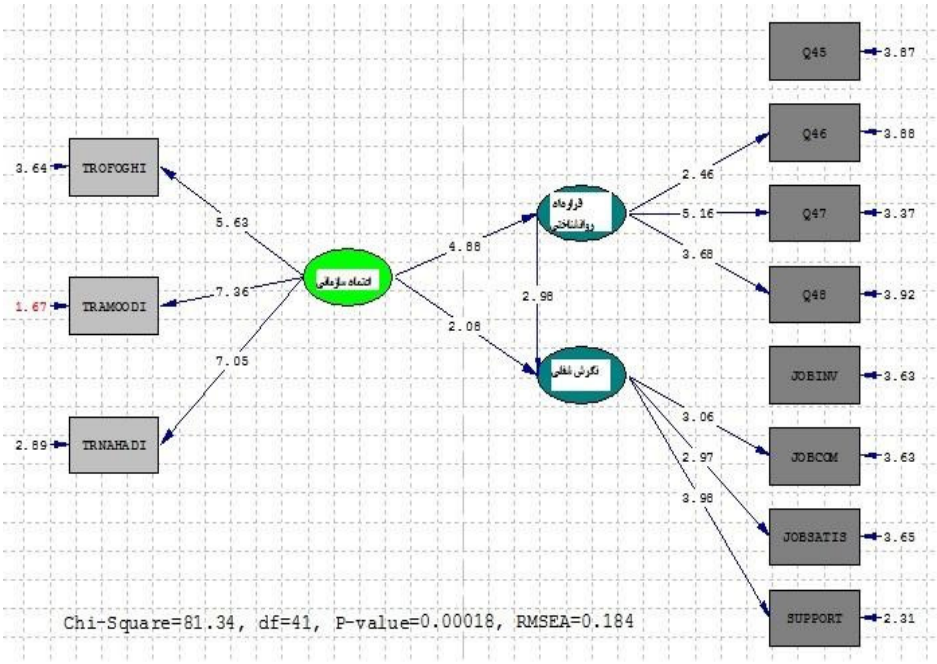
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

جدول ۲- جدول ضرایب همبستگی میان ابعاد و متغیرهای اصلی تحقیق

	اعتماد افقی	اعتماد عمودی	اعتماد نهادی	درگیری شغلی	تعهد سازمانی	رضایت شغلی	حمایت سازمانی	قرارداد روانشناختی	اعتماد
اعتماد افقی									
اعتماد عمودی	.۸۲۱(**)								
	۰								
اعتماد نهادی	.۷۲۵(**)	.۹۳۴(**)							
	۰	۰							
درگیری شغلی	۰,۲۵۸	.۴۹۰(**)	.۴۸۷(**)						
	۰,۱۶۸	۰,۰۰۶	۰,۰۰۶						
تعهد سازمانی	.۴۷۴(**)	.۶۳۶(**)	.۷۱۷(**)	.۷۰۰(**)					
	۰,۰۰۸	۰	۰	۰	.				
رضایت شغلی	.۵۵۵(**)	.۵۸۷(**)	.۵۴۳(**)	.۷۰۴(**)	.۵۸۲(**)				
	۰,۰۰۱	۰,۰۰۱	۰,۰۰۲	۰	۰,۰۰۱				
حمایت سازمانی ادراک شده	.۷۰۳(**)	.۸۶۳(**)	.۸۷۵(**)	.۵۰۶(**)	.۵۸۱(**)	.۵۰۰(**)			
	۰	۰	۰	۰,۰۰۴	۰,۰۰۱	۰,۰۰۵			
قرارداد روانشناختی	.۷۲۶(**)	.۸۷۶(**)	.۹۲۵(**)	.۵۴۲(**)	.۷۴۰(**)	.۶۲۳(**)	.۷۹۲(**)		
	۰	۰	۰	۰,۰۰۲	۰	۰	۰		
اعتماد	.۹۰۴(**)	.۹۷۰(**)	.۹۲۵(**)	.۳۸۱(*)	.۶۲۰(**)	.۵۶۲(**)	.۸۳۱(**)	**.۸۷۳(**)**	
	۰	۰	۰	۰,۰۳۸	۰	۰,۰۰۱	۰	۰	
نگرش شغلی	.۵۹۵(**)	.۷۸۸(**)	.۸۰۰(**)	.۸۴۶(**)	.۸۴۴(**)	.۷۸۹(**)	.۸۲۰(**)	**.۸۰۲(**)**	**.۷۳۲(**)**
	۰,۰۰۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

مدل اندازه گیری

به منظور اطمینان یافتن از وجود و یا عدم وجود رابطه علّی میان متغیرهای پژوهش و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل‌های مفهومی پژوهش و بررسی برازش مدل، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل معادله‌های ساختاری نیز آزمون شد. در مدل معادله‌های ساختاری از یک طرف میزان انطباق داده‌های پژوهش و برازش مدل مفهومی‌پژوهش بررسی خواهد شد و از طرف دیگر معناداری روابط در این مدل برازش یافته آزمون می‌شود. شاخص‌های برازش مناسب مدل شامل χ^2، GFI(شاخص نکویی برازش)، AGFI(شاخص تعدیل شده نیکویی برازش)، CFI(شاخص برازش مقایسه ای) و RMR(ریشه میانگین توان دوم باقیمانده) می‌باشد. بدین صورت که مدلی از برازش مناسب برخوردار است که نسبت χ^2 به درجه آزادی (df) کمتر از ۳ باشد، مقدار CFI بیشتر از ۹۰ درصد، مقدار GFI،AGFI بیشتر از ۸۰ درصد و مقدارRMR کمتر از ۰/۰۷ باشد(Jacobs et al., 2003).



شکل ۲- مدل معادلات ساختاری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

پس از اجرای مدل با استفاده از نرم افزار لیزرل ۸,۵ و انجام اصلاحات مربوطه، اعداد معناداری و پارامترهای اصلی حاصل شد (شکل۲). جدول ۳ نیز مهمترین شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد. بر اساس اطلاعات این جدول، داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی پژوهش تناسب داشته است و مدل در جامعه مورد بررسی از برازش مناسب برخوردار می‌باشد.

جدول ۳- شاخص‌های برازش مدل

Goodness of Fit Statistics	Score
Chi-Square	81.34
Degrees of Freedom	41
Chi-Square/df	1.983<3
Comparative Fit Index (CFI)	0.90
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.84
Goodness of Fit Index (GFI)	0.89
Standardized RMR	0.084

تحلیل مدل معادلات ساختاری نشان داد که اعتماد سازمانی تاثیر مستقیم و معناداری بر ابعاد مختلف نگرش شغلی دارد. همچنین رابطه معناداری بین اعتماد سازمانی و قرارداد روانشناختی وجود دارد. در نتیجه نقش میانجی قرارداد روانشناختی در رابطه میان اعتماد سازمانی و نگرش‌های شغلی با توجه به نتایج ارائه شده در شکل ۲ مورد حمایت قرار گرفت که نتیجه آزمون معناداری آن در جدول ۴ نیز آمده است.

جدول ۴- مسیرهای مدل معادلات ساختاری

مسیرها	t-Value	نتیجه
اعتماد سازمانی ← نگرشهای شغلی	۲,۰۸	حمایت شده
اعتماد سازمانی ← قرارداد روانشناختی	۴,۸۸	حمایت شده
قرارداد روانشناختی ← نگرش‌های شغلی	۲,۹۸	حمایت شده
* Significantatp <0.001		

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

یکی از ابزارهای مهم برای سازمانها جهت اطلاع از وضع موجود سرمایه انسانی و انتخاب راهکارهای مناسب برای سیاستگذاری‌های این حوزه، آگاهی از نگرش شغلی کارکنان است. عواملی همچون تعهد سازمانی، رضایت شغلی و ... و یا بعبارتی، نگرش‌های شغلی عواملی هستند که می‌توانند بواسطه ایجاد انگیزه در کارکنان، بهره وری سازمان را افزایش داده و تحقق اهداف کلان آن را تسهیل نمایند. بنابراین، دانستن اینکه نگرش‌های شغلی تحت تاثیر چه عواملی هستند، می‌تواند به مدیران سازمان و به ویژه در حوزه منابع انسانی کمک شایان توجهی بنماید. تا کنون در تحقیقات این حوزه عوامل بسیاری شناسایی شده‌اند که از بین آنها می‌توان به اعتماد سازمانی و قراردادهای روانشناختی به عنوان عوامل مهم یاد کرد. این دو متغیر در سازمانهای امروزی نقش و اهمیت ویژه‌ای در سیاستگذاری‌های منابع انسانی بویژه در سازمانهای دانش‌محور دارند. از همین روست که بررسی رابطه بین نگرش‌های شغلی، اعتماد سازمانی و قراردادهای روانشناختی هدف این تحقیق قرار گرفته است.

نتایج حاصل از این مطالعه حاکی از آن است که اعتماد سازمانی و قرارداد روانشناختی همبستگی مثبت و معناداری با نگرش‌های شغلی دارد. نتایج همچنین نشان داد که قرارداد روانشناختی در رابطه بین اعتماد سازمانی و نگرش‌های شغلی نقش میانجی داشته و می‌تواند به بهبود این رابطه کمک کنند. بدین معنا که افزایش اعتماد سازمانی، بویژه اعتماد نهادی و عمودی، می‌تواند در بهبود نگرش‌های شغلی کارکنان، بویژه حمایت سازمانی ادراک شده، تعهد سازمانی و رضایت شغلی، نقش مثبتی داشته باشد. لذا، هر گونه تلاشی در جهت افزایش اعتماد سازمانی، به تحکیم قراردادهای روانشناختی در سازمان کمک کرده و می‌تواند به واسطه بهبود نگرش‌های شغلی کارکنان و افزایش ادراک مثبت کارکنان از شغل و سازمان خود، تحقق اهداف سازمان را تسهیل نماید.

به بیان دیگر، می‌توان گفت که اعتماد متقابل کارکنان و سازمان و همچنین، اعتماد بین مدیران و کارکنان و نیز، ادراک کارکنان از حمایت‌های سازمان، قراردادهای روانشناختی بین آنان را تقویت کرده و با ایجاد حسی مطلوب در کارکنان، نگرش شغلی آنها را بهبود می‌بخشد. البته، در مورد ابعاد مختلف اعتماد سازمانی موضوع را از زوایای دیگری هم می‌توان دنبال نمود. برای مثال، اعتماد نهادی و یا اعتماد به چشم انداز و سیاستهای سازمان، در واقع مستقل از افراد سازمانی است و با تغییرات و جابجایی‌های مدیریتی کمتر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

دستخوش تغییر می‌شود. بنابراین، انتظار می‌رود که پایدارتر باشد. از سوی دیگر، گفته شد که اعتماد نهادی بدان معناست که سازمان از دید کارکنان چگونه شناخته و درک می‌شود. لذا، می‌تواند تعهد سازمانی کارکنان و هویت سازمانی آنان را تحت تاثیر قرار دهد. از این رو، اعتمادسازی برای سازمان‌ها و بویژه، سازمانهای دانش‌محور که ارکان اصلی آنها را نیروهای متخصص و دانشی تشکیل می‌دهد، حائز اهمیت است. بعلاوه، انتظارات نیروهای دانشی از سازمان به نوبه خود بیشتر از گذشته شده است و انتظار دارند که از برنامه و آینده سازمان و جایگاه خود در این چشم‌انداز مطلع باشند.

از سوی دیگر، اعتماد عمودی که به روابط بین مدیران و کارکنان اشاره دارد، در ایجاد جوّ مثبت و ادراک کارکنان از میزان حمایت سازمان از آنها می‌تواند نقش بسزایی داشته و در نتیجه، در نگهداشت نیروی انسانی موثر باشد. کما اینکه در بحث‌های جدید مدیریت در مورد علل ترک خدمت کارکنان گفته می‌شود: «افرادی که سازمان خود را ترک می‌کنند در واقع مدیر خود را ترک می‌کنند و نه سازمان را.» لذا، مدیران باید به این موضوع توجه خاص داشته باشند.

نتیجه آنکه، در سازمان‌های امروزی بهبود نگرش‌های شغلی برای حفظ حیات سازمان‌ها و نگهداشت سرمایه‌های انسانی آنها مهم بوده و عوامل مرتبط با آن نیز از اهمیت خاصی برخوردار است. بنابراین، تاکید می‌شود که ایجاد اعتماد سازمانی بویژه، اعتماد نهادی و عمودی می‌تواند قراردادهای روانشناختی نانوشته که بیشتر متکی به اعتماد متقابل بین مدیران،کارکنان و سازمان است، را تحکیم نموده و نگرش شغلی کارکنان و به تبع آن، واکنش‌های رفتاری آنها را در جهت حمایت از اهداف سازمان تقویت نمایند. لذا، با توجه به افزایش روزافزون تعداد نیروهای کار دانشی در سازمان‌ها و تغییر انتظارات آنها از سازمان، لازم است تا سازمان‌ها در این زمینه اقدامات لازم را جهت ایجاد فضای سالم و مثبت در سازمان، آموزش ارتباطات موثر به نیروها اعم از مدیران و کارکنان و سیاستگذاری‌های مرتبط بعمل آورند.

نکته آخر آنکه، عوامل متعددی در شکل گیری نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان نقش دارند. در بررسی تحقیقات پیشین اشاره شده بود که رضایت شغلی و یا حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی اثر دارند و حمایت سازمانی ادراک شده، بر سایر نگرش‌های شغلی تاثیر دارد. لذا، این عوامل می‌توانند اثر یکدیگر را تشدید کرده و یا کاهش دهند. بنابراین، برای درک بهتر آنها توصیه می‌شود اثر همزمان و متقابل این عوامل بر یکدیگر نیز بررسی شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

منابع:

۱. اکبرزاده، مهدی و رزقی شیرسوار، هادی (۱۳۹۳). بررسی رابطه اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، دوره ۲۵، شماره ۱ (پیاپی ۱۰۱)، زمستان ۱۳۹۳، صص ۱۲-۱

۲. امامی، مصطفی؛ جمالی، الهام و محمد جواد اصفهانی (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و خلاقیت سازمانی، فصلنامه علمی - پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۳، شماره ۳، زمستان ۱۳۹۲، صص ۴۴-۲۳

۳. ثمری، نرجس خاتون و صفرزاده، حسین (۱۳۹۶). بررسی تاثیر اعتماد کارکنان به مدیران سازمان بر سکوت سازمانی (مورد مطالعه: ستاد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران). فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ش ۳۴، زمستان ۹۶، صص ۵۲-۳۱

۴. چیت سازیان، علیرضا؛ بادپر، هدی و زینب قاسمی (۱۳۹۳). بررسی اثر رضایت از قراردادهای روانشناختی بر ابعاد نگرشی و رفتاری. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ش ۷۳، بهار ۹۳، صص ۱۲۰-۹۵

۵. رادمرد، سید قادر ؛ افخمی اردکانی، مهدی و صمد باران (۱۳۹۴)، بهبود تسهیم دانش سازمانهای تحقیق و توسعه نگاهی به نقش فرهنگ، عدالت و اعتماد سازمانی، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۶، شماره ۲۳، بهار ۹۴، صص ۱۸۸-۱۶۳

۶. سلطان، شاروخ (۱۳۹۵). بررسی رابطه ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان مهاباد)، مجله نوآوری‌های مدیریت آموزشی، دوره ۱۲، شماره ۱، زمستان ۱۳۹۵، صص ۱۰۸-۹۳

۷. سلطانی، شاروخ (۱۳۹۵). بررسی ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان، مجله نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ش ۱ (پیاپی ۴۵)، زمستان ۹۵، ۱۰۷-۹۳

۸. شمس، شهاب الدین و اسفندیاری مقدم، امیرتیمور (۱۳۹۴). ارتباط ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ش ۷۷، بهار و تابستان ۱۳۹۴، صص ۱۸۵-۱۷۱

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

۹. کفاش پور، آذر؛ مرتضوی، سعید و پور، سمیرا (۱۳۹۱). تاثیر قراردادهای روانشناختی بر اعتماد و تعهد سازمانی پرستاران بیمارستان قائم(عج) در شهر مشهد . فصلنامه بیمارستان. دوره ۱۱، شماره ۴، ۷۴-۶۵

۱۰.گل پرور، محسن، حسین زاده، خیراله، عابدینی، مائده و آرزو اشجع (۱۳۹۳). الگوی ساختاری نقض قرارداد روان شناختی، تعهد سازمانی، ترک خدمت، رضایت شغلی و رفتارهای انحرافی. پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری، شماره ۶، صص ۷۰-۵۵

۱۱.محمدی مقدم، یوسف ؛ غلامحسینی، حسین ؛ یزدانشناس، ابوذر و محمد رضا مظلومی(۱۳۹۳). تاثیر تناسب فرد- شغل و فرد- سازمان بر تعهد سازمانی کارکنان نقش میانجی قرارداد روانشناختی (مطالعه موردی : شرکت ملی گاز ایران)، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۶، شماره ۲۱ – پائیز ۹۳، صص ۲۸-۹

۱۲.نصیری ولیک بنی، فخرالسادات ؛ سلطان آبادی، پروانه و اکرم خدایاری(۱۳۹۳). بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی با خلاقیت سازمانی در دانشگاه بوعلی سینا همدان، مجله نوآوری‌های مدیریت آموزشی، دوره ۹، شماره ۴ - شماره پیاپی ۲۱، پاییز ۱۳۹۳، صص ۹۵-۸۶

13. Allen, Myria W. , Armstrong, Deborah J. , Reid, Margaret F. & Cynthia K. Riemenschneider (2008).Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. Information & Management, Volume 45, Issue 8, December 2008, Pages 556-563 (https://doi.org/10.1016/j.im.2008.09.003)
14. Barney, J., & Hansen, M. (1994). Trustworthiness As A Source Of Competitive Advantage, Strategic Management Journal, Vol. 15, pp:175-190.
15. Bateman, Heather & McAdam, Katy (2006). Dictionary of Human Resources and Personnel Management, third edition, A & C Black Publishers Ltd.
16. Beardwell I, Holden, L. and Claydon T. (2004) Human resource management: A contemporary approach, Essex: Prentice Hall.
17. Cho, Y.J., Park, H., (2011). Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment, "Public Management Review", vol. 13, no. 4, pp. 551–573.
18. Connell, J., Ferres, N., Travaglione, T. (2003). Engendering Trust in Manager-Subordinate Relationships: Predictors and Outcomes, "Personnel Review" 2003, vol. 32, no. 5, pp. 569–587.
19. Deery, S. J., Iverson, R. D., & J.T. Walsh (2006). "Toward a Better Understanding of Psychological Contract Breach: A Study of Customer Service Employees," Journal of Applied Psychology, Vol. 91, pp.166-175.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

20. Dietz, G. & Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organizations.Personnel Review, 35(5), 557-588.
21. Dirks, K.T., Ferrin, D.L.,(2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice, "Journal of Applied Psychology", vol. 87, no. 4, pp. 611–628.
22. Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. Journal of Applied Psychology, 75: 51-59.
23. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S.& , Sowa. D. (1986). "Perceived organizational support". Journal of Applied Psychology, 7(3) , 500-507
24. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. Journal of Applied Psychology, 87: 565-573.
25. Ellonen, R., Blomqvist, K. and Puumalainen, K.(2008).The role of Trust in organizational innovativeness.European Journal of Innovation Management, vol. 11, no. 2, pp. 160–181
26. Gilson, L., (2003)Trust and the Development of Health Care as a Social Institution, "Social Science & Medicine", vol. 56, no. 7, pp. 1453–1468.
27. Harrison, D.A., Newman, D.A., and Roth, P.L. (2006), 'How Important Are Job Attitudes? Meta- Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences,' Academy of Management Journal, 49, 305–325.
28. Jacobs, A. ; Dolmans, D. ; Wolfhagen, I. & A. Scherpbier (2003). Validation of a short questionnaire to assess the degree of complexity and structuredness of PBL problems. MEDICAL EDUCATION , Vol. ۳۷ , pp:1001–1007
29. Jeon, J. H. (2009). The impact of organizational justice and job security on organizational commitment exploring the mediating effect of trust in top management. A dissertation, faculty of the graduate school of the University of Minesota.
30. Khalid, Arfan & Rehman, Rana Rashid (2011). Effect of Organizational Change on Employee Job Involvement: Mediating Role of Communication, Emotions and Psychological Contract. Information Management and Business Review. Vol. 3, No. 3, pp. 178-184,
31. Kreitner, R. & Kinicki, A.(2001). Organizational Behavior , Irwin McGraw-Hill, 2001, 422.
32. Książeka, D.; Rożenekb , P. & Sabina Warmuz (2016). The impact of perceived organizational support on trust. A case study of a state university. World Scientific News. 48 , pp: 108-118

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

33. Kucharska, W. (2017). Relationships between trust and collaborative culture in the context of tacit knowledge sharing. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 13(4), 61-78.
34. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R. Ford, M. T. Buffardi, L. C. Stewart, K. A., & Adis, C. S. (Published online March 2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. Journal of Management. Vol. 20, No. 10, pp 1–31
35. Lewicka, D., Karp-Zawlik, P. & M. Pec (2017). Organizational Trust and Normative Commitment, Journal of Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia, Vol. 51, Issue 3, pp: 71-83
36. Linz , Susan J. (2003). "Job satisfaction among Russian workers", International journal of manpower, Vol. 24, No. 6, pp. 626-652. DOI: 10.1108/01437720310496139
37. Linz, Susan j.(2009). Job satisfaction- A comparative analysis . Global Business Review, Vol. 3, No. 6, pp:1-3
38. Martins, Ellen & Martins, N. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. South African Journal of Industrial Psychology. Vol. 28, No. 4, pp:58-65 (DOI: 10.4102/sajip.v28i4.71)
39. Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D (1995). "An integrative model of organizational trust." Academy of Management Review, 20 (3), 709-734
40. Meyer, J.P., Allen, N.J., A. (1991). Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, "Human Resource Management Review", vol. 1, no. 1, pp. 61–89.
41. Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., Jackson, D.N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts, "Journal of Applied Psychology", vol. 74, no. 1, pp. 152–156.
42. Morreale, Sherwyn P. & Shockley-Zalabak, Pamela S. (2014). A Qualitative Study of Organizational Trust: Leaders' Perceptions in Organizations in Poland and Russia, Intercultural Communication Studies XXIII: 2, pp: 69-89
43. Mudrack, PE. (2004). Job Involvement, Obsessive-compulsive Personality Traits, and Workaholic Behavioral Tendencies", Journal of Organizational Change Management , 17: 490-508
44. Nayir, F. (2012). The relationship between perceived organizational support and teachers' organizational commitment. Egitim Arastirmalari - Eurasian Journal of Education Research, Vol. 48, pp:97-116
45. Nyhan, R. C. (2000). Changing The Paradigm: Trust And Its Role In Public Sector Organizations. American Review of Public Administration, 30(1), 87-109.
46. Pate, Judy; Martin , Graeme & Jim McGoldrick (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behavior. Employee Relations, Vol. 25 No. 6, 557-573

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

47. Pirson, M., Malhotra, D. (2008).Unconventional Insights for Managing Stakeholder Trust, "MIT Sloan Management Review", no. 49, 43–50.
48. Rayton, Bruce A. & Yalabik , Zeynep Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction, The International Journal of Human Resource Management, Published online: 14 Jan 2014, DOI: 10.1080/09585192.2013.876440
49. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 4, pp: 698-714.
50. Rigotti, Thomas (2009). Enough is enough? Threshold models for the relationship between psychological contract breach and job-related attitudes. European Journal of Work and Organizational Psychology, Volume 18, Issue 4, 442-463. (https://doi.org/10.1080/13594320802402039)
51. Robbins, Stephen P. & Judge , Timothy A. (2017). Organizational Behavior, Pearson Education Limited, Global Edition, PP: 110-137
52. Robinson S L (1996), 'Trust and breach of the psychological contract', Administrative Science Quarterly, Vol. 41, pp. 574-599
53. Robertson, I.T., Birch, A.J. and Cooper, C.L. (2012) Job and Work Attitudes, Engagement and Employee Performance: Where Does Psychological Well-Being Fit in? Leadership & Organization Development Journal, 33, 224-232. http://dx.doi.org/10.1108/01437731211216443
54. Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. Academy of Management Executive, 18(1), 120-127.
55. Rousseau, Denise M. (2000). Psychological Contract Inventory: Technical Report. Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania 15213 USA (https://www.researchgate.net/publication/228910231)
56. Shapiro, D. L., Boss, A. D., Salas, S., Tangirala, S. & M. A. Von Glinow (2011). "When Are Transgressing Leaders Punitively Judged? An Empirical Test," Journal of Applied Psychology ,96, no. 2 , pp: 412–22 in Robbins, S. (2017)
57. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters, "Organization Development Journal", vol. 18, no. 4, p. 35.
58. Shockley-Zalabak, Pamela; Ellis, Kathleen & Cesaria, Ruggero. (2000). Measuring organizational trust: A diagnostic survey and international indicator. San Francisco: International Association of Business Communicators.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]

59. Stoner, J.S. & Gallagher, V.C. (2010). Who Cares? The Role of Job Involvement in Psychological Contract Violation. Journal of Applied Social Psychology, 2010, 40, 6, pp. 1490–1514.
60. Tan, H.H., Lim, A.K. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations, "The Journal of Psychology", vol. 143, no. 1, pp. 45–66.
61. Tang ,Robert L. & Cayayan, Peter Lemuel T. (2016). Behavioral Consequences of Psychological Contract Breach: Examining the Neutralizing Effects of Organization-based Self-esteem. Philippine Journal Of Psychology, 2016, 49 (1), 1-18
62. Tsui, A. S. & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. Human Resource Management, Vol. 44, pp: 115–121.
63. Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? Academy of Management Journal, Vol. 40, pp: 1089-1121
64. Vanhala, M., Heilmann, P., Salminen, H., (2016). Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment, "Knowledge and Process Management", vol. 23, no. 1, pp. 46–61.
65. Yilmaz A. & Atalay C, (2009). A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life. European Journal of Social Sciences. Vol. 8, No. 2, pp: 341-352.
66. Yu, Ming-Chuan Qiang Mai , Sang-Bing Tsai, ID and Yi Dai (2018). An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability. Sustainability, March 2018, 10, 864; doi:10.3390/su10030864
67. Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C., Jia, L., (2008). How Do I Trust Thee? The Employee-Organization Relationship, Supervisory Support, and Middle Manager Trust in the Organization, "Human Resource Management", vol. 47, no. 1, pp. 111–132.
68. Zhao, H; Wayne, S.J; Glibkowski, B.C and Bravo, J (2007): The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis, Personnel Psychology, 60, 3, pp. 647-680.
69. Zhou, J. & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice, Academy of Management Journal, August 2001, 682–96 in Robbins, S. (2017)
70. Zhou, J.W., Plaisent, M., Zheng, L.L. and Bernard, P. (2014) Psychological Contract, Organizational Commitment and Work Satisfaction: Survey of Researchers in Chinese State-Owned Engineering Research Institutions. Open Journal of Social Sciences, 2, 217-225. http://dx.doi.org/10.4236/jss.2014.29037.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-01]