

## تأثیر ظرفیت‌های سازمانی بر تعهد کارفرما به قراردادهای روان‌شناختی

نگار مجیدی‌نژاد\*، مهربان هادی پیکانی\*\*

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر ظرفیت‌های سازمانی بر تعهد کارفرما به قراردادهای روان‌شناختی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) انجام شد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان ستادی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) در تابستان ۱۳۹۴ است که تعداد کل کارکنان آن ۳۱۲ نفر گزارش شد و از این میان، طبق جدول کرجسی و مورگان، تعداد ۱۷۳ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. جهت گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته ظرفیت سازمانی با استفاده از ابعاد مدل ۷س مک‌کنزی و پرسشنامه تعهد کارفرما به قراردادهای روان‌شناختی رضانیان (۱۳۹۴)، استفاده شد. برای برآورد روایی، از سه روش روایی سازه، روایی محتوایی و روایی صوری استفاده شد و هر سه، ابزار را تایید کردند. پایایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۹۶٪ برای ظرفیت سازمانی و ۹۵٪ برای تعهد کارفرما به قراردادهای روان‌شناختی گزارش شد. جهت بررسی و تحلیل داده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و از نرم‌افزار AMOS23 استفاده شد. تحلیل داده‌ها نشان داد که ابعاد ظرفیت سازمانی بر تعهد کارفرما به قرارداد روان‌شناختی تأثیر مثبت و مستقیم دارد.

**کلیدواژه‌ها:** ظرفیت سازمانی؛ قرارداد روان‌شناختی؛ کارکنان.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۱۱/۲۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۰۳/۲۶

\* کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان (اصفهان) (نویسنده مسئول).

E-mail: Negarmajidinejad@gmail.com

\*\* استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان (اصفهان).

## ۱. مقدمه

رابطه مبادله‌ای بین سازمان و کارکنانش در طیف وسیعی از قراردادهای به‌شدت قانونی و رسمی تا قراردادهای کاملاً روانی قرار دارد. جنبه‌های بسیاری از این روابط با قوانین و مقررات، توافقات و قراردادهای کاری مشخص می‌شوند که دربرگیرنده مواردی همچون ساعات کاری و حقوق و مزایا است. جنبه دیگر این روابط به ناخودآگاه محدود می‌شود، اصطلاح قرارداد روان‌شناختی به یک مفهوم مبادله‌ای اشاره می‌کند که چارچوبی برای درک جنبه‌های پنهان رابطه سازمان و کارکنانش فراهم می‌کند. سازه قرارداد روان‌شناختی در نوشته‌های آرگریس<sup>۱</sup> (۱۹۶۰) و شین<sup>۲</sup> (۱۹۸۰)، در حوزه تعهدات متقابل میان کارکنان و سازمان ریشه دارد. قرارداد روان‌شناختی مجموعه‌ای از باورها و انتظارات است که در چرخه‌های ذهنی افراد به‌صورت فعال، روز آمد و مداوم مانند ملاک یا معیار ارزیابی عمل می‌کند [۷].

سیمس<sup>۳</sup> (۱۹۹۴)، قراردادهای روان‌شناختی را مجموعه‌ای از انتظارات فردی کارکنان می‌داند که آنچه که افراد و سازمان در طول روابط کاری خود انتظار دارند از هم دریافت کنند و به‌هم اعطا کنند را مشخص می‌کند. نیول و دوپسون<sup>۴</sup> (۱۹۹۶)، آن را به‌عنوان آنچه کارکنان با تلاش و همکاری خود برای کسب ارزش‌هایی از کارفرمایان خود همچون امنیت شغلی، مزایا و دریافت‌ها و یادگیری مستمر فراهم می‌کنند، مطرح کرده‌اند [۲۰]. وجه مشترک تمامی این تعاریف این است که قرارداد روانی به اعتقادات ابراز نشده، انتظارات، وعده‌ها و مسئولیت‌های کارکنان با توجه به آنچه به منزله مبادله منصفانه در محدوده روابط کار است، اشاره می‌کند. قراردادهای روانی با سایر قراردادها نه تنها از جنبه عناصر بی‌شماری که دارند؛ بلکه از جهت متفاوت بودن انتظارات کارکنان و کارفرمایان متفاوت هستند و تعداد کمی از این عناصر شناخته شده است و مورد بحث قرار گرفته‌اند. اغلب آن‌ها، تنها استنباط افراد هستند و با تغییرات انتظارات کارکنان و کارفرمایان، تغییر می‌کنند. قراردادهای روانی همچنین از جنبه پیامدهای نقض آن نیز با قراردادهای رسمی متفاوت هستند؛ به‌گونه‌ای که با نقض قراردادهای رسمی، مسئله با دادگاه‌های قضایی حل خواهد شد؛ ولی در زمینه نقض قراردادهای روانی، پیامدهای جبران‌ناپذیری همچون: خرابکاری، کارشکنی و یا ترک خدمت را در پی خواهد داشت؛ بنابراین تعهد و پایبندی به قراردادهای روانی مسئله‌ای ضروری در سازمان‌های امروزی است که از عوامل متعددی تأثیر می‌پذیرد و بر موارد زیادی تأثیر می‌گذارد. محقق در نظر دارد؛ ظرفیت سازمانی می‌تواند یکی از

1. Argyris

2. Shin

3. Sims

4. Newell & Dopson

عواملی باشد که با تعهد کارفرما به قراردادهای روان‌شناختی رابطه دارد. ظرفیت به‌طور گسترده، توجه و علاقه محققان را به‌عنوان متغیری که می‌تواند بر عملکرد سازمانی اثرگذار باشد، به خود جلب کرده است. با وجود علاقه زیاد محققان به این مفهوم، هنوز مبحث ظرفیت سازمانی مبهم باقی مانده است. ایزینگر (۲۰۰۲)<sup>۱</sup> ظرفیت را مجموعه‌ای از ویژگی‌ها می‌داند که سازمان را توانمند می‌سازد تا رسالتش را کامل کند [۱۸]. با وجود این که ظرفیت سازمانی، متغیری مهم در بررسی و تحلیل وضعیت سازمان است، محققان ابعاد متفاوتی را برای آن تعیین کرده‌اند. در مقالات اخیر کریستنسن و گیزلی (۲۰۰۸)<sup>۲</sup> بیان می‌کنند که سختی تعریف مفهوم ظرفیت سازمانی به کیفیت‌های چندگانه آن، هم به‌عنوان ورودی، هم خروجی، هم منبع و هم یک فرایند بر می‌گردد [۹].

با وجود چالش‌ها در زمینه درک مفهوم ظرفیت سازمانی، بررسی ابعاد و شناسایی روابط آن با سایر متغیرها از اهمیت بالایی برخوردار است. در زمینه مفهوم ظرفیت سازمانی، مدل‌های مختلفی وجود دارد؛ ولی مدلی که سال‌ها مورد تأیید محققان بوده است، مدل ۷ اس‌م‌کنزی است. این مدل نشان می‌دهد که سازمان‌ها، زمانی توانایی انجام رسالت خود را دارند که در ۷ بعد؛ راهبرد، کارکنان، مهارت‌ها، ساختار، سیستم، سبک رهبری و ارزش‌های مشترک از ظرفیت مناسبی برخوردار باشند. از آن‌جاکه یکی از ارزش‌ها و اولویت‌های هر سازمانی، کارکنان آن سازمان است و آرزوی سازمان‌ها دستیابی به کارکنانی راضی، متعهد و وفادار که همچون سربازانی از سازمان خود حمایت می‌کنند و از هرگونه کمک به سازمان دریغ نکرده است؛ لذا سازمان‌ها برای رسیدن به چنین ارزش‌هایی، باید نسبت به وعده‌های خود متعهد باشند؛ ولی پایبندی به قراردادها، منوط به مجموعه عوامل و ظرفیت‌هایی است که کمتر شناخته شده است. مقاله حاضر بر تأثیر ظرفیت سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌ها که سازمان را توانمند می‌سازد تا رسالت خود را کامل کند، بر تعهد کارفرمایان به قراردادهای روان‌شناختی تأکید دارد. تاکنون پژوهش‌های بسیاری به بررسی پیامدهای تعهد به قراردادهای روان‌شناختی پرداخته‌اند؛ اما در زمینه عوامل اثرگذار بر تعهد کارفرمایان به قراردادهای روان‌شناختی پژوهش‌چندانی صورت نگرفته است. پژوهش کنونی با استفاده از الگویابی معادله‌های ساختاری در پی بررسی میزان تأثیر ظرفیت‌های سازمانی بر تعهد کارفرما به قراردادهای روان‌شناختی است.

در این مقاله به توضیح سازه‌های تحقیق و پیشینه آن پرداخته شده است و سپس در بخش بعدی روش تحقیق و نتایج و در نهایت، ارائه مباحث و نتیجه‌گیری‌های لازم، ارائه شده است.

1. Kiesinger

2. Christensen & Gaze lee

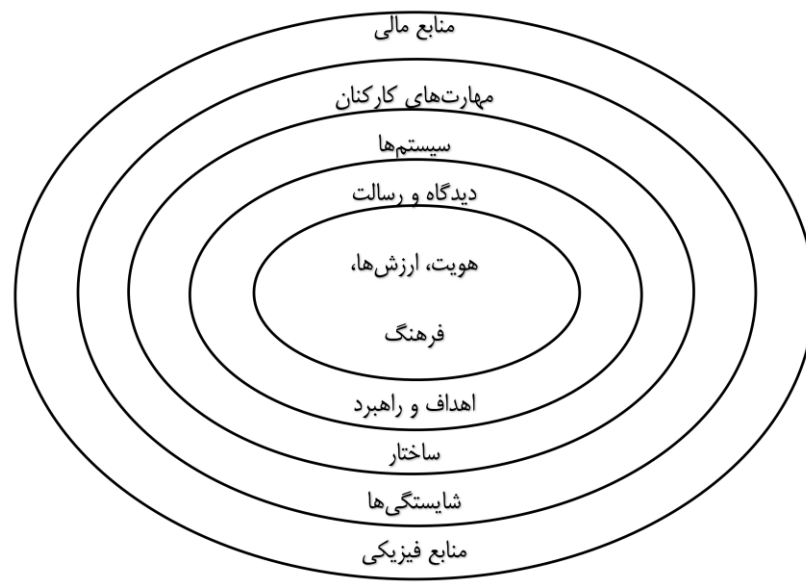
## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**ظرفیت سازمانی.** با وجود علاقه زیاد محققان و دولت‌مردان برای ورود به عرصه ظرفیت‌سازی، در خصوص تعریف این واژه و ارزیابی آن، اجماع کمی وجود دارد. واژه ظرفیت، چندبعدی و پویا است. ظرفیت در یک سازمان، سطوح و موجودیت‌های مختلفی همچون: فرد، سیستم و سازمان را در بر می‌گیرد. ظرفیت را هم می‌توان فرایند و هم ستاده در نظر گرفت، گودمن و همکاران (۱۹۹۸)، ظرفیت را توانایی انجام دادن، تعریف کرده‌اند [۱۳]. به عبارت دیگر، ظرفیت یعنی داشتن یک محیط توانمند برای رسیدن به هدف. کاتسوها (۲۰۱۰)، ظرفیت را محیطی تواناساز تعریف می‌کند که به تدوین ستاده‌های ضروری برای رسیدن به یک هدف کمک می‌کند. هنادل (۱۹۸۱)، ایزینگر (۲۰۰۲)، اینگرام و همکاران (۲۰۰۳) و کریستنسن و گزلی (۲۰۰۸)، ظرفیت سازمانی را به معنای توانایی یک سازمان در به انجام رساندن اهداف خود می‌دانند. گارگان (۱۹۸۰)، ظرفیت را انجام آنچه که می‌خواهید و ایزینگر (۲۰۰۲)، آن را مجموعه‌ای از نگرش‌ها می‌داند که سازمان را توانمند و از سازمان حمایت می‌کند تا رسالتش را کامل کند. این نگرش‌ها تا زمانی که به حرکت درآورده نشوند پنهان هستند؛ بنابراین نکته جالب در مورد ظرفیت، استفاده از آن است. سازمان‌های اثربخش تمایل دارند که هم نگرش‌های ظرفیتی وسیع داشته باشند و هم از این ظرفیت‌ها برای تکمیل رسالت سازمان خود استفاده کنند.

## مدل‌های ظرفیت سازمانی

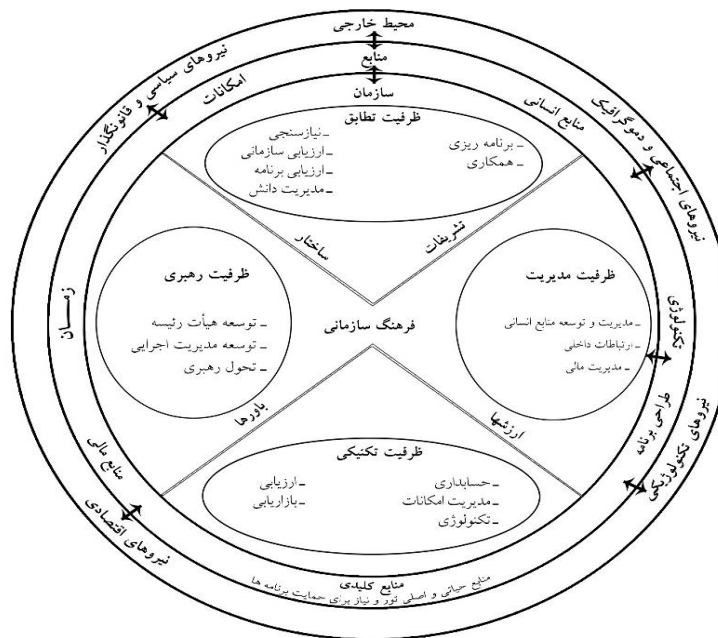
**مدل پوست پیاز.** این مدل سازمان را به لایه‌های پیاز تشبیه می‌کند، لایه خارجی پوست پیاز، منابع مالی و فیزیکی مورد نیاز سازمان را نشان می‌دهد؛ پول، ساختمان، تجهیزات و وسائل. لایه بعدی مهارت‌های انسانی و شایستگی‌های مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های سازمان است و لایه سوم ساختار و سیستم‌های مورد نیاز برای فعالیت سازمان است؛ لایه بعدی، دیدگاه، اهداف و راهبرد سازمان و در قلب آن، هویت، ارزش‌ها و فرهنگ قرار دارد. در این مدل مشخص است که پیچیدگی ظرفیت سازمان هرچه به سمت مرکز پیاز حرکت می‌کند، افزایش می‌یابد؛ اما بدون سلامت ناحیه مرکزی که همان قلب مدل است، یک سازمان ناتوان می‌شود؛ زیرا ظرفیت و توان لازم برای کارآمد و سالم بودن در بلندمدت را ندارد [۱۴]. وقتی لایه‌های درونی مناسب باشند، مشکلات بیرونی کمتر است. اگر از بیرون انگیزه‌های مناسبی وجود نداشته باشد، تجهیز منابع مالی یا تزریق پول به سازمان در بهترین شرایط به هدر دادن پول و در بدترین شرایط به تباه شدن سازمان می‌انجامد. بدون وجود هماهنگی و صداقت در سازمان، بالا بردن منابع مالی ممکن است به کاهش فعالیت‌های مولد

بیانجامد. وجود حس مالکیت و تعهد به توسعه در کارکنان سازمان ضروری است، در غیر این صورت و حتی با وجود اهداف و سیستم‌های مناسب، سازمان اثرگذار نخواهد بود. شکل ۱، نشان‌دهنده اهمیت حفظ کل سازمان است.



شکل ۱. مدل پوست پیاز [۱۴]

**مدل چهار ظرفیت سازمانی اصلی.** ظرفیت‌های اصلی سازمان در این مدل عبارت‌اند از: ظرفیت انطباقی (تطابق): توانایی سازمان در آموختن و استفاده از اطلاعات جدید در برنامه‌ها و فعالیت‌های خود در جهت اثربخشی و توسعه پایدار. ظرفیت رهبری: توانایی رهبری کارکنان در جهت ایجاد دیدگاه، ارتباط با آن به شکل اثربخش و فراهم کردن منابع لازم (انسانی، مالی) برای رسیدن به آن. ظرفیت مدیریت: توانایی سازمان در تخصیص منابع به شکل اثربخش و کارآمد. ظرفیت تکنیکی: توانایی انجام کار. مدل در شکل ۲، نمایش داده شده است [۱۰].

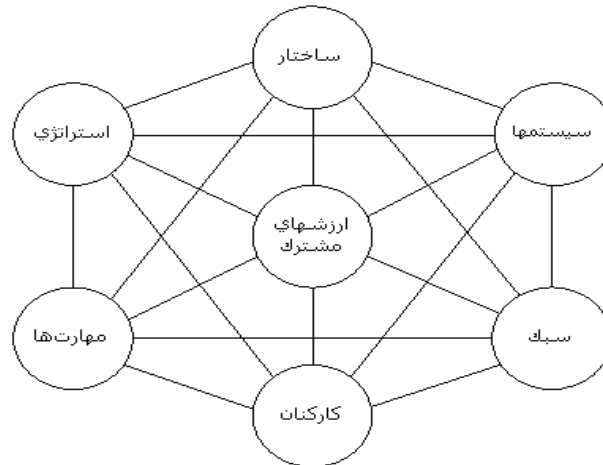


شکل ۲. مدل چهار ظرفیت سازمانی اصلی [۱۰]

مدل ۷ اس مک کنزی. همان گونه که گفته شد، مدل‌های مختلفی توسط محققان ارائه شد و در طی زمان از دور خارج شده است؛ ولی مدلی که کماکان استفاده می‌شود، چارچوب ۷ اس مک کنزی است که در اوایل دهه ۸۰ میلادی توسط تام پیترز و رابرت واترمن که از کارشناسان شرکت مشاوره‌ای مک کنزی و کمپانی<sup>۱</sup> ارائه شده است. آن‌ها این مسئله را مطرح کردند که تغییر ساختار، تنها جزئی از مشکلات کارایی مدیریتی است. اساس مدل ارائه شده توسط این شرکت، بر این حقیقت استوار است که اگر سازمانی تمایل به کسب موفقیت دارد، ۷ جنبه داخلی آن که عبارت از همان ۷ اس مک کنزی هستند، باید با یکدیگر هماهنگ و همسو باشند. این مدل در مقاله‌ای با عنوان «ساختار، سازمان نیست»، در سال ۱۹۸۰ و بعدها در کتاب‌های «هنر مدیریت ژاپنی» در سال ۱۹۸۱ و «در جست‌وجوی تعالی» در سال ۱۹۸۲ به چاپ رسید. همان گونه که در شکل ۳ نمایش داده شده است، ابعاد مدل مک کنزی با هم در ارتباط هستند؛ ولی توجه به چندین نکته در اینجا ضروری است: اول این که تعداد

1. Mc-Kinsey & Company

عوامل تاثیرگذار بر توانایی سازمان‌ها در تغییر سازمانی را یادآوری می‌کند و هشدار می‌دهد که نباید تنها به یک یا چند عامل توجه داشت و از سایر عوامل موثر چشم‌پوشی کرد؛ دوم این نمودار به روابط داخلی عوامل شناسایی شده اشاره دارد و بیان می‌کند که امکان بهبود یکی از عوامل بدون بهبود سایر عوامل امکان‌پذیر نیست و سوم، شکل نمودار این مسئله را یادآور می‌شود که هیچ نقطه شروع و یا سلسله مراتبی بین ابعاد مدل وجود ندارد، به این معنی که نمی‌توان گفت در یک زمان مشخص و در یک سازمان خاص، کدام عوامل از درجه اهمیت بالاتری برخوردار است.



شکل ۳. مدل ۷س مک‌کنزی [۵]

سبک از بعد فرهنگ سازمانی، عبارت از ارزش‌ها و اعتقادات مسلم و نرم‌های توسعه‌یافته که جزو ویژگی‌های ماندنی زندگی سازمانی شده‌اند، است و بعد سبک مدیریتی نیز عبارت از این مسئله است که مدیران چه می‌گویند و چگونه عمل می‌کنند، وقت خود را چگونه می‌گذرانند و بر چه موضوعاتی تمرکز می‌کنند. آنچه که مدیر در رفتار خود نشان می‌دهد، بسیار بیشتر از آنچه وی به زبان می‌آورد اهمیت دارد [۵].

راهبرد تعیین‌کننده، راه رسیدن به آنچه که سازمان می‌خواهد به آن برسد، است. در حالت مطلوب، سازمان راهبردهایی را اجرا می‌کند که منسجم، یکپارچه و مرتبط با اهداف اصلی سازمان است. فرای تعریف راهبرد به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، راهبردهای خوب درک شده، بر شایستگی‌های اصلی سازمان و تخصیص منابع به اولویت‌ها و تعیین وجه تمایز ساخته می‌شوند. تلاش‌های ظرفیت‌سازی با

توجه به عنصر راهبرد، معمولاً در پی تنظیم راهبردها با آرمان‌ها است. این فعالیت در خدمت یک هدف دوگانه است: از یک طرف، نقش مهمی در حذف فعالیت‌های با تاثیر کم بر رسالت سازمان بازی می‌کند و از طرف دیگر به سازمان اجازه استفاده از فرصت‌های جدید و شرایط متغیر را می‌دهد؛ اما راهبردها با مهارت‌ها، منابع انسانی و سایر عناصر مرتبط هستند تا بیشترین تاثیر اجتماعی مثبت را تضمین کند.

الگوهای راهبردی منابع انسانی شامل موارد زیر است:

**الگوهای مبتنی بر نظریه:** این الگوها بیشتر به این معتقدند که داد و ستدها و ارتباط بین کارفرما و نیروی انسانی از بعد نظارت، اعمال کنترل و یا معامله و تقسیم منابع بررسی می‌شوند (دیدگاه عقلایی)؛ تصمیماتی که گرفته می‌شود، عقلایی یا ارزشی و یا احساسی است.

**الگوهای مبتنی بر منابع:** این الگوها در ارتباط بین کارفرما و کارگر می‌گویند که مجموعه رفتارها و نگرش‌ها و روابط کارکنان می‌تواند در اجرای راهبرد سازمان، صاحب نقش باشد. با توجه به این الگوها، چهار راهبرد متفاوت نیروی انسانی شناسایی خواهد شد و هر ۴ راهبرد نیز از راهبرد سازمان تبعیت خواهد کرد.

**راهبرد مبتنی بر مهارت:** اساس این راهبرد بر این است که افراد و کارکنان، به شغل و مهارت خود وفادارند و به آن افتخار می‌کنند نه وفاداری به کارفرما. در اینجا ارزش، توانایی‌ها و مهارت‌ها است؛ لذا در این راهبرد، بازار خارجی و عرضه و تقاضای بازار خارجی در نیروی انسانی تاثیرگذار است. در این حالت، هیچ نوع امنیت شغلی وجود ندارد. کسی که این راهبرد را انتخاب می‌کند، می‌کوشد که از طریق کم کردن هزینه‌های نیروی انسانی و با انعطاف بیشتر در تامین نیروی انسانی از مزیت رقابتی استفاده کند.

**راهبرد ثانویه یا راهبرد مبتنی بر بازار دست دوم:** این راهبرد نیز تابع بازار خارجی است؛ ولی فرض می‌شود که سازمان نیاز زیادی به مهارت ندارد. در اینجا حقوق و مزایا پایین است، تضمین شغلی نیست و توسعه مسیر شغلی در سازمان مقدور نیست و مرتب کارکنان جابه‌جا می‌شوند و از بازار کار استخدام صورت می‌گیرد.



**راهبرد صنعتی:** این راهبرد در سازمان‌هایی به کار گرفته می‌شود که اتحادیه‌های کارگری در آنجا از قوت بالایی برخوردارند که در این سازمان‌ها مشاغل دقیق و مسئولیت‌ها معین است و جابه‌جایی داخل سازمان اندک است و ارشدیت در سازمان حاکم است. در چنین حالتی، شیوه کار چنین است: تامین نیرو از بازار کار داخلی، دستمزدها بر اساس سابقه کار داده می‌شود.

**راهبرد مبتنی بر حقوق:** این راهبرد را شرکت‌هایی به کار می‌گیرند که منابع انسانی را یک مزیت رقابتی پایدار می‌دانند. آن‌ها تعهد قوی برای تضمین شغل می‌دهند (تضمین شغلی بالا). در تعیین مشاغل و جابه‌جایی‌ها بسیار منعطف هستند. نیروی انسانی در داخل سازمان و ارزش‌سالاری به شدت حاکم است و تفاوت حقوق منزلت سازمانی تلقی می‌شود. در این حالت افراد (کارکنان) با کارفرما به داد و ستد جدی می‌رسند و به بازار کار توجهی ندارند و کارفرما هم وفاداری را از آن‌ها انتظار دارد. تمامی این راهبردها حول چند موضوع مشترک هستند که به این چند موضوع مشترک، مقررات حاکم بر روابط کار گویند. این مقررات حاکم بر روابط کار دارای چند بعد است: مقررات طبقه‌بندی شغل و تعریف مشاغل (محدود یا گسترده تعریف می‌شود)؛ برای مثال، در راهبرد مبتنی بر حقوق، مقررات کاملاً محدود است و در راهبرد صنعتی برعکس. مقررات توسعه مسیر شغلی (آیا افراد در مسیر شغل فعلی رشد می‌نمایند یا خیر؟)؛ برای مثال، در راهبرد مبتنی بر حقوق توسعه مسیر شغلی بسیار وجود دارد. مقررات ایمنی شغل (تضمین مستمر کار فرد و امنیت او). مقررات مربوط به دستمزد پرداخت تابع شغل (در مبتنی بر حقوق) است یا عملکرد و شایستگی (در صنعتی و دست دوم) [۲].

کارکنان، (کارکنان حرفه‌ای، کارکنان بالقوه، هیلت رئیسه) عامل حیات هر سازمان هستند. منابع انسانی یک سازمان نشان‌دهنده قابلیت‌های جمعی یک سازمان و تجربه‌های افراد است و هنوز سازمان‌ها نه تنها به فعالیت‌های مدیریت استعداد بی‌میل هستند؛ بلکه تمایل به کم ارزش جلوه دادن افراد خود دارند. وقتی که سازمان در جذب افراد با استعداد و استفاده از توانایی‌های آن‌ها موفق باشد، اتفاقات خوب رخ می‌دهد [۲۶]. این جز، معرف تعداد و نوع کارکنان سازمان و روش‌های توسعه آن‌ها و همچنین مشخصه‌های آن‌ها از لحاظ تحصیلات، اصول کارکردی یا زمینه‌های کاری، نحوه مدیریت منابع انسانی، روش شکل‌دهی ارزش‌های پایه در جذب نیرو، معیارهای انتخاب و ارتقاء، مسیر شغلی و آینده شغلی و فرهنگ کارکنان است [۵].

مهارت‌ها، برای سازمان‌های با عملکرد بالا، مهمترین جز از زنجیره ارزشی فرایندی است که از طریق آن توسعه، اجرا، سرمایه‌گذاری و اندازه‌گیری برنامه‌ها صورت می‌گیرد. ایجاد فرایند موفق، فرایندی که تاثیرات اجتماعی را افزایش دهد، بر طیف وسیعی از مهارت‌های سازمانی، از برنامه‌ریزی راهبردی تا بازاریابی و افزایش سرمایه تا توسعه برنامه و اجرا بستگی دارد [۲۱]. به عبارت دیگر، مهارت‌ها عبارت از ویژگی‌های متمایز سازمان است و این که سازمان چه کاری را بهتر از همه انجام می‌دهد و چگونه ویژگی‌های متمایز خود را حفظ می‌کند [۵].

سیستم، مدیران سازمان‌ها اغلب درک بهتر و راحتی از سیستم‌ها و زیرساخت‌ها در قیاس با سایر عناصر ظرفیت سازمانی دارند؛ این آگاهی منعکس‌کننده این واقعیت است که شکست‌های سیستم قابل مشاهده و سریع است. ظرفیت‌سازی جهت بهبود سیستم‌های داخلی کار چندان مشکلی نیست. مسئله اصلی ایجاد احساس نیاز به ظرفیت‌سازی، برای طیف وسیعی از سیستم‌هایی است که سازمان را حمایت می‌کند. در واقع، اصلاح مشکلات اصلی بدون توجه به سایر سیستم‌ها، مشکلات بزرگ‌تری را به همراه دارد.

در محتوای چارچوب ظرفیت، سیستم‌ها، فرایندهایی رسمی و غیررسمی هستند که سازمان با آن‌ها عمل می‌کند؛ به‌طور خلاصه، چگونه همه چیز کار می‌کند؟

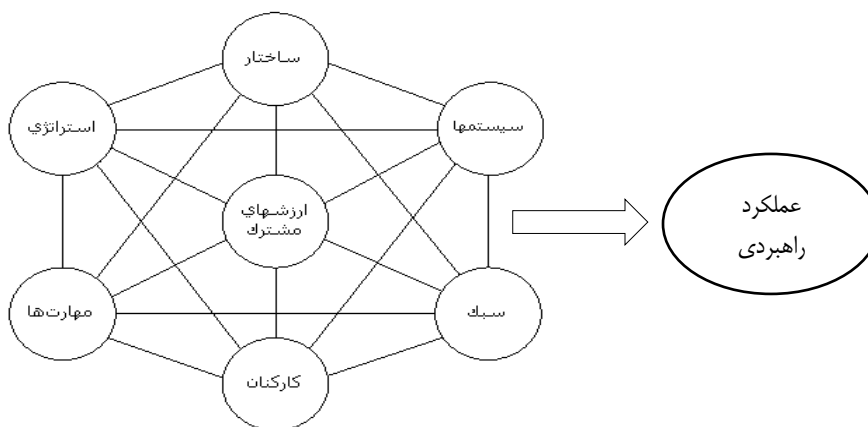
سیستم‌های سازمان‌ها می‌توانند پیچیده و حتی مبهم باشند، به‌خصوص در ارتباط با مدیریت تصمیم‌ها، دانش و افراد. سیستم‌ها یکی از اهرم‌های مشخص ظرفیت هستند و سازمان‌های غیرانتفاعی عادت به استفاده از کمک‌های فنی متخصصان خارج از سازمان کرده‌اند. از جمله مهمترین سیستم‌ها در سازمان، می‌توان به سیستم‌های کسب‌وکار، سیستم‌های مدیریت فرایندهای کسب‌وکار<sup>۱</sup>، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت<sup>۲</sup>، سیستم‌های نوآوری<sup>۳</sup>، سیستم‌های مدیریت عملکرد<sup>۴</sup>، سیستم‌های مالی<sup>۵</sup>، سیستم‌های جبران خدمت کارکنان<sup>۶</sup> و سیستم‌های مانیتورینگ رضایت مشتریان<sup>۷</sup> اشاره کرد [۲۱].

ساختار، ساختار عبارت از چارت سازمانی و اطلاعات سطوح گزارش‌دهی است. به عبارت دیگر ساختار، سلسله مراتب قدرت و پاسخگویی را در سازمان نشان می‌دهد و بیانگر وضعیت تمرکز، عدم

1. Business Process Management System (BPMS)
2. Management Information System (MIS)
3. Innovation System
4. Performance Management System
5. Financial System
6. Compensation System
7. Customer satisfaction monitoring system

تمرکز، ساختار ماتریسی شبکه‌ای و غیره است. ساختار همچنین شامل: اصول تقسیم کار و تخصصی‌سازی، هماهنگی، نحوه ارتباط افراد و الگوهای طبقه‌بندی و کنترل است [۵]. ارزش‌های مشترک و یا فرهنگ مانند یک عنصر نامرئی در سراسر موضوع ظرفیت‌سازی اجرا می‌شود و سازمان را به شکل واحد نگه می‌دارد [۲۱]. ارزش‌های مشترک عبارت از باورها، اعتقادات و مفروضاتی است که شکل‌دهنده رفتار افراد در سازمان و فرهنگ سازمانی است. ارزش‌های مشترک همان چیزی است که در سازمان‌ها موجب ایجاد اعتماد می‌شود. در واقع ارزش‌های مشترک، عبارت از مفاهیم راهنما، ایده‌های اساسی، معانی قابل ملاحظه یا اعتقادات مهم که سازمان به افرادش القا می‌کند. این موارد راهنمای جهت‌گیری سازمان نسبت به انجام وظایف، اهداف، کارکنان و جامعه است. این بعد در مرکز مدل ۷ اس مک‌کنزی واقع شده است. ارزش‌های مشترک در سازمان باید هم در سطح اهداف سازمانی و هم در سطح ارزش‌های فردی به‌خوبی شناسایی شوند.

**مدل ۸ اس.** مدل ۸ اس که همان شکل کامل شده مدل ۷ اس مک‌کنزی در سال ۱۹۸۰ است، در سال ۲۰۰۵ توسط هایگینز<sup>۱</sup> مطرح شد. با کمک مدل ۸ اس، مدیران می‌توانند به شکل کارا تر و اثربخش‌تر راهبردها را اجرا کنند. هایگینز معتقد است که مدیرانی که زمان بیشتری صرف اجرای راهبرد می‌کنند، موفق‌تر هستند. آن‌ها باور دارند که اجرای راهبرد از ایجاد آن مهم‌تر است. به عقیده هایگینز، اجرای راهبرد به معنای تطبیق فعالیت‌های سازمانی اساسی با راهبردهای انتخاب‌شده است. به هر جهت با تغییر مداوم محیط کسب‌وکار، راهبردها نسبت به گذشته بیشتر تغییر شکل می‌دهند و چالش اصلی تطابق است. مدیران باید عوامل سازمانی عملیاتی مانند: ساختار، سیستم و فرایندها، سبک رهبری، کارکنان، منابع و ارزش‌های مشترک را با راهبرد جدید تطبیق دهند. همه این عوامل مطرح‌شده در مدل ۸ اس برای اجرای موفق راهبرد ضروری است. همان‌طور که در شکل ۴ نمایش داده می‌شود، شکل به دو بخش تقسیم می‌شود، ۷ اس و عملکرد راهبردی. هایگینز می‌گوید، تمامی عوامل در بخش ۷ اس باید برای رسیدن به بهترین عملکرد راهبردی ممکن تنظیم شود، نکته دیگر هم جهت بودن همه عوامل است [۱۶].



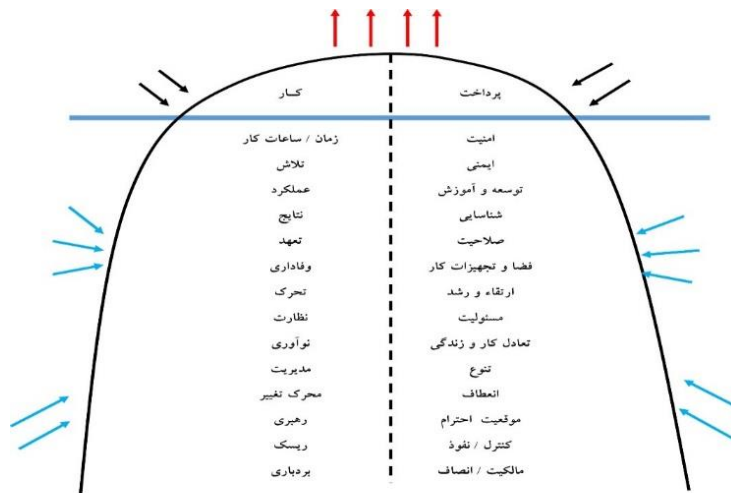
شکل ۴. مدل اس [۱۶]

**قرارداد روان‌شناختی.** گرچه قراردادهای رسمی آغازگر تعامل فرد و سازمان است؛ اما همکاری افراد در چارچوب‌های سازمانی تنها در قالب قراردادهای رسمی محدود نمی‌شود. بارنارد به‌عنوان یکی از نخستین نویسندگان حوزه دانش مدیریت، ضمن بیان اهمیت ساختارها و روابط غیررسمی و نیز سایر انگیزاننده‌های روان‌شناختی و اجتماعی، ابعاد غیررسمی را باعث همبستگی و تمایل افراد برای انجام کارها می‌داند. بر این اساس، جهت فهم بهتر الگوی تعامل فرد و سازمان نمی‌توان تنها به ابعاد رسمی سازمان‌ها اکتفا کرد. بر این‌مینا صاحب‌نظرانی چون آرگریس (۱۹۶۰)، کاتر<sup>۱</sup> (۱۹۷۲) و روسو<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) معتقدند که چارچوب تعامل میان افراد و سازمان تنها در قرارداد رسمی خلاصه 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 سازمان با کارکنان متبوعشان به‌کار گرفته می‌شود. آرگریس (۱۹۶۰)، برای اولین بار قرارداد روان‌شناختی را بر اساس رابطه بین سازمان و کارمند مطرح ساخت [۴]. وی بحث می‌کند که وقتی کارگران به‌طور ذهنی سرکارگر را به‌عنوان رهبرشان می‌پذیرند، روابطی بین دو طرف ظهور پیدا می‌کند که قرارداد روان‌شناختی کاری نامیده می‌شود. لوینسون و همکاران (۱۹۶۲)، بعدها این مفهوم را با تعریف زیر توسعه داده‌اند: یک قرارداد نانوشته، یک محصول از انتظارات دوطرفه که به میزان زیادی ضمنی و ناگفته است. با این‌که تعاریف بسیاری از قرارداد روان‌شناختی ارائه شده است؛ ولی تعریف روسو

1. Katter  
2. Rousseau

(۱۹۸۹)، در سطح وسیعی پذیرفته شده است. روسو چنین مفهومی را به سطح فرد- سازمان نسبت می‌دهد و تعریف مشخصی را برای آن مطرح می‌کند، «قرارداد روان‌شناختی، عقیده فردی در زمان و شرایط توافق تبادلی میان فرد اصلی و طرف دیگر است» [۱]. رایینز (۱۳۸۹)، آن را قرارداد نانوشته‌ای می‌داند که بین کارفرما و کارمندان وجود دارد. تعهد روان‌شناختی انتظارات دوجانبه یعنی آنچه مدیریت از کارمندان می‌خواهد و برعکس را مشخص می‌کند [۳].

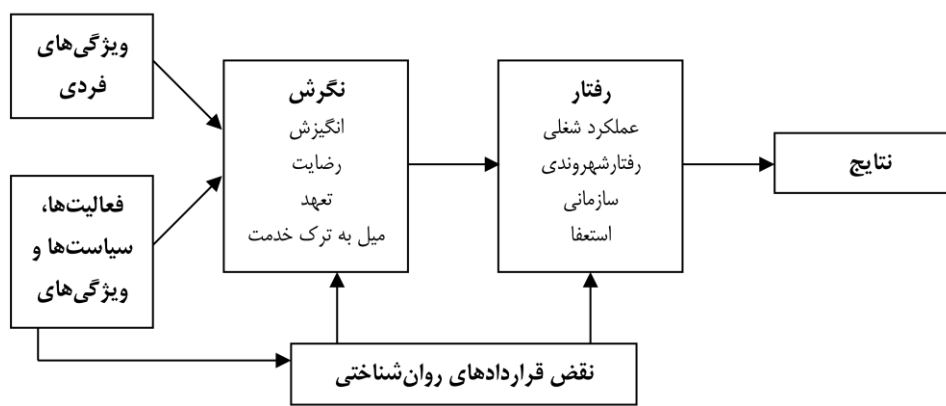
**مدل کوه یخ قراردادهای روان‌شناختی.** مدل کوه یخ، مدل بسیار کمک‌کننده‌ای برای نمایش جنبه‌های سخت قراردادهای روان‌شناختی است. گفته می‌شود ۹۰ درصد از کوه یخ در زیر آب قرار دارد. این تشبیه، برای قراردادهای روان‌شناختی بسیار مناسب است؛ زیرا بخش اعظمی از قراردادهای روان‌شناختی نانوشته و پنهان است. این مقدار برای کارکنان در سازمان‌های استبدادی با باور به نظریه X می‌تواند به ۹۵ تا ۹۹ درصد برسد؛ ولی در سازمان‌های امروزی، به‌خصوص در مورد کارکنان توانمند و با تجربه به ۶۰ تا ۷۰ درصد می‌رسد. هرچند این مقادیر پایه علمی ندارد؛ ولی به درک بهتر مدل کمک می‌کند. تشبیه کوه یخ تا آسمان و دریا توسعه داده شده است تا بتواند فشارهای بازار و محیط خارجی را بر کارکنان و کارفرمایان و تأثیر آن در تعادل و بالا و پایین رفتن کوه یخ را نشان دهد. همزمان با بالا آمدن کوه یخ با موفقیت و تجربه کارکنان، ارزش قرارداد و انتظارات آشکار بالا می‌آید (شکل ۵) [۸].



↑ کوه یخ تمایل به بالا آمدن دارد با بلوغ و افزایش عمق دید و شفافیت قرار داد که برای هر دو جهت منفعت دارد.  
 ↑ فاکتورهای محیطی هر طرف از فاکتورهای محیطی طرف دیگر بی اطلاع است  
 ↑ فاکتورهای محیطی - قابل رویت - برای هر دو طرف

شکل ۵. مدل کوه یخ قرارداد روان‌شناختی [۸]

**نقض قرارداد روان‌شناختی.** یکی از مشکلات معمول سازمان‌ها نقض واقعی یا ادراک‌شده قرارداد روان‌شناختی است. از جمله علل نقض قراردادها می‌توان به تغییر شرایط اقتصادی، عدول مدیریت در معاملات، سیاست‌های ناکافی منابع انسانی، کمبود حمایت ادراک‌شده سازمانی برای کارکنان و درک نادرست از مفهوم قراردادهای روان‌شناختی، اشاره کرد [۱۱]؛ درحالی‌که جایگاه قراردادهای روان‌شناختی در مدل‌های انگیزشی و عملکردی بحث‌برانگیز است. بهترین نتیجه این است که احتمالاً بر نگرش و رفتار کارکنان اثرگذار است (شکل ۶) [۱۵].

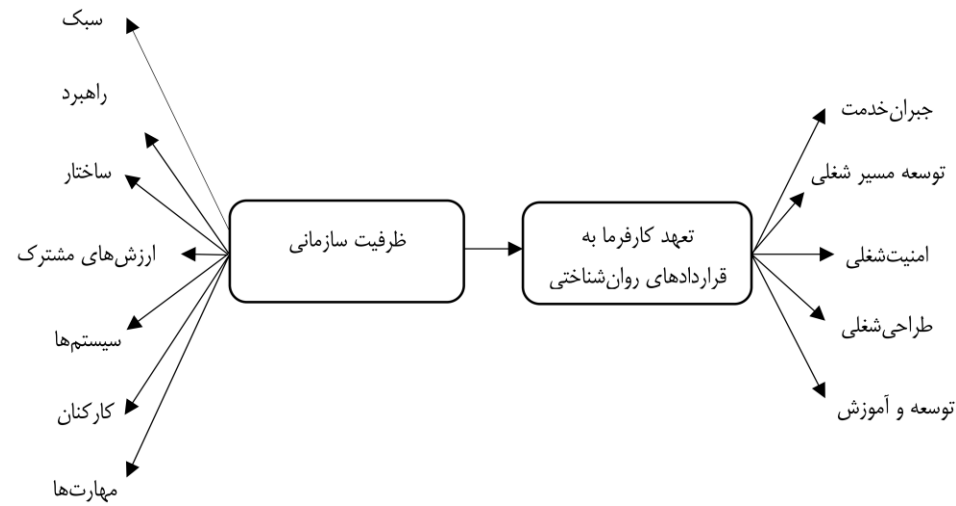


شکل ۶. تأثیر نقض قراردادهای روان‌شناختی [۱۵]

در این پژوهش سعی بر آن است تا با به‌کارگیری مفهوم ظرفیت سازمانی به‌عنوان عاملی که می‌تواند با فراهم‌کردن شرایط لازم، کارفرمایان را در تعهد به قراردادهای روان‌شناختی خود یاری رساند، به ارائه مدل پرداخته، انجام پژوهش حاضر در جهت بررسی کارکرد این مفهوم در دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان (خوراسگان) است. تاکنون تحقیق مشابهی در زمینه ارتباط سازه‌های پژوهش صورت نگرفته است؛ ولی تحقیقات پوشش‌دهنده یکی از متغیرهای پژوهش و نیز نشان‌دهنده وجود رابطه بین خرده متغیرهای پژوهش است که اهم آن‌ها عبارت‌اند از:

پژوهش لیوتروث<sup>(۲۰۰۳)</sup> با عنوان «معانی به دنبال پیغام؛ ادراک از جو و قراردادهای روان‌شناختی» که بیانگر وجود رابطه بین جو روان‌شناختی که شامل: ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های نقش، رفتارهای رهبری، ویژگی‌های محیط و گروه‌کاری و خصیصه‌های سازمانی و خرده‌سیستم‌ها است، با ادراک از قراردادهای روان‌شناختی است [۱۹] و همچنین پژوهش اورلاندو و همکاران (۲۰۰۹)، با عنوان «پیشایندها و نتایج قراردادهای روان‌شناختی: آیا فرهنگ سازمانی اثر دارد؟» که نشان داد، فرهنگ سازمانی نقش پیش‌بینی‌کننده‌ای در ارتباط با قراردادهای روان‌شناختی ایفا می‌کند [۲۲]. همچنین می‌توان به پژوهش مقدم (۱۳۹۱)، با عنوان «رابطه بین رهبری اخلاقی با پایبندی به قراردادهای روان‌شناختی و رفتارهای شهروندی سازمانی در تعاونی‌های مصرف کارمندی و کارگری استان اصفهان» اشاره کرد که بیانگر وجود رابطه بین رهبری اخلاقی و قرارداد روان‌شناختی و بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی است [۶].

## مدل مفهومی پژوهش



شکل ۷. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به الگوی نظری پژوهش، فرضیه پژوهش به شرح زیر تدوین شد:  
فرضیه پژوهش: ظرفیت سازمانی بر تعهد کارفرما به قراردادهای روان‌شناختی تأثیری مثبت و معنادار دارد.

## ۳. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی است. روایی سازه‌ها از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت و با به‌کارگیری آلفای کرونباخ پایایی سازه‌های پژوهش تأیید شد. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان ستادی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) برابر ۳۱۲ نفر است که بر اساس حجم جامعه، تعداد ۱۷۳ نفر نمونه، به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. ابزار مورد استفاده در پژوهش پرسشنامه است که از فن تحلیل عاملی تأییدی برای ارزیابی اعتبار و روایی سنج‌ها و از روش آلفای کرونباخ برای ارزیابی پایایی استفاده شده است.



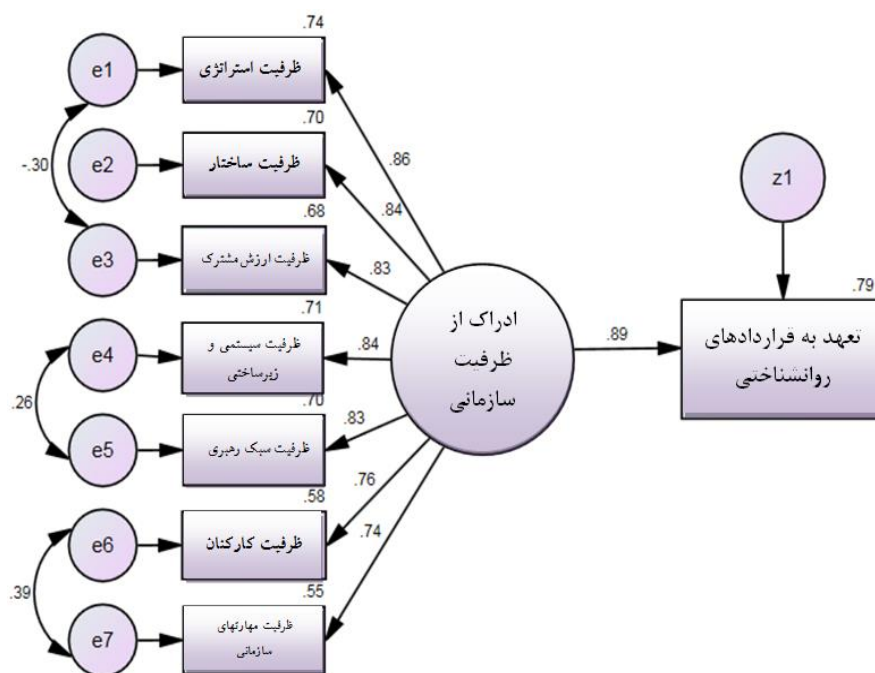
#### ۴. تحلیل یافته‌ها

نتیجه بررسی و تحلیل توصیفی متغیرهای حاضر در پژوهش در جدول ۱، نشان داده شده است. در این جدول، علاوه بر تعداد سوالات مطرح‌شده برای هر یک از متغیرهای پژوهش، آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد، کمترین مقدار و بیشترین مقدار مربوط به هر یک از این عوامل نیز بیان شده است.

جدول ۱. میانگین متغیرهای اصلی پژوهش

متغیرهای پژوهش	شماره سوال	میانگین متغیرهای پژوهش	انحراف معیار	کمترین مقدار	بیشترین مقدار
تعهد کارفرما به قراردادهای روان‌شناختی	۱-۳۴	۳/۴۱	۰/۶۱۷	۱/۸۵	۴/۸۵
ادراک از ظرفیت سازمانی	۳۵-۷۲	۳/۲۵	۰/۶۲۸	۲	۴/۷۷
ادراک از ظرفیت راهبردی	۳۵-۴۰	۳/۲۳	۰/۷۶۷	۱/۶۷	۴/۸۳
ادراک از ظرفیت ساختاری سیستم	۴۱-۴۶	۳/۱۵	۰/۶۹۷	۲	۵
ادراک از ظرفیت ارزش‌های مشترک	۴۷-۴۹	۳/۳۰	۰/۸۴۳	۲	۵
ادراک از ظرفیت سیستمی و ساختاری	۵۰-۵۸	۲/۹۹	۰/۶۸۴	۱/۶۳	۴/۵
ادراک از ظرفیت سبک رهبری سازمان	۵۹-۶۲	۳/۱۲	۰/۷۴۲	۱/۲۵	۴/۷۵
ادراک از ظرفیت کارکنان	۶۳-۶۸	۳/۵۵	۰/۷۸۰	۱/۶۷	۵
ادراک از ظرفیت مهارت‌های سازمانی	۶۹-۷۲	۳/۴۴	۰/۶۸۲	۲	۵

مدل معادلات ساختاری به شکل ۸، توسط نرم‌افزار AMOS23 مدل‌سازی شده است.



شکل ۸. مدل‌سازی معادلات ساختاری فرضیه پژوهش با ضرایب استاندارد

شاخص‌های برازندگی مدل فرضیه پژوهش. ماتریس کوواریانس ورودی شامل ۱۷ متغیر است که شامل ۸ متغیر مشاهده‌شده و ۹ متغیر پنهان است. این مدل دارای ۳۶ گشتاورهای نمونه متمایز و تعداد ۱۹ پارامتر متمایز که باید برآورد شود، است؛ بنابراین این مدل دارای ۱۷ درجه آزادی است و از این‌رو، شاخص برازش کای اسکور نیز محاسبه شده است که در جدول ۲ مشاهده می‌شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدل به‌خوبی با داده‌ها برازش دارد. آزمون کای اسکور نشانگر برازش مناسب مدل با ماتریس واریانس کوواریانس است. همچنین آماره‌های TLI,IFI,RFI,NFI,CFI که در جدول ۳ نشان داده شده است، همگی در سطح بسیار خوب و بالاتر از ۰/۹ قرار دارند؛ همچنین مقدار RMSEA کمتر از ۰/۱ است که همگی نشان از برازش بسیار مناسب مدل با داده‌های پژوهش دارند.

جدول ۲. شاخص کای اسکور مدل پژوهش

کای اسکور	درجه آزادی	کای دو/ درجه آزادی	سطح معناداری
۲۹/۴۷۹	۱۷	۱/۷۳۴	۰/۰۳۰

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل فرضیه پژوهش

شاخص	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
مدل پژوهش	۰/۹۶۷	۰/۹۴۶	۰/۹۸۶	۰/۹۷۶	۰/۹۸۶	۰/۰۷۵

برآورد وزن‌های رگرسیونی استاندارد. ضرایب رگرسیونی در جدول ۴، نشان‌دهنده موثر بودن یا نبودن هر مولفه است. ضرایب رگرسیونی استاندارد شده، همان بار عاملی‌هایی هستند که بر مدل با ضرائب استاندارد نیز نوشته شده‌اند. ضرائب استاندارد بیان می‌کند که برای مثال یک واحد انحراف استاندارد تغییر در متغیر ادراک از ظرفیت سازمانی باعث ۰/۸۹۱ انحراف معیار تغییر در متغیر تعهد به قراردادهای روان‌شناختی می‌شود. در ستون اول مقدار ضریب، سپس خطای انحراف استاندارد، آماره T و در نهایت سطح معناداری گزارش شده است. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود با توجه به این که مقدار تی - ویلیو تمامی رابطه‌ها بزرگ‌تر از ۲/۵۸ است؛ بنابراین تمام ضرائب اثر در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است و تاثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته در فرضیه اصلی تحقیق مورد تایید قرار گرفت.

جدول ۴. برآورد ضرایب رگرسیون استاندارد

تأثیر مستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته	ضریب اثر	خطای انحراف استاندارد	T-Value (نسبت بحرانی)	سطح معناداری
ادراک از ظرفیت سازمانی <— تعهد به قراردادهای روان‌شناختی	۰/۸۹۱	۰/۱۰۳	۱۰/۵۶۰	***

ادراک از ظرفیت سازمانی ۰/۸۹۱ = تعهد کارفرما به قراردادهای روان‌شناختی

مجذور ضریب همبستگی چندگانه متغیرهای وابسته در مدل. جدول ۵، مجذور ضریب همبستگی چندگانه برای متغیر وابسته تعهد کارفرما به قراردادهای روان‌شناختی در مدل را نشان می‌دهد که ۰/۷۹۴ به دست آمده است و نشان می‌دهد متغیر ادراک از ظرفیت سازمانی قادر به تبیین

۷۹/۴٪ از واریانس متغیر وابسته تعهد کارفرما به قراردادهای روان‌شناختی بوده است که درصد تبیین نسبتاً بالایی است و نشان از برازش بسیار خوب مدل با داده‌ها دارد.

جدول ۵. مجنور ضریب همبستگی چندگانه در مدل

متغیر وابسته	ضریب همبستگی چندگانه
تعهد کارفرما به قراردادهای روان‌شناختی	۰/۷۹۴

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این تحقیق با هدف بررسی «تاثیر ظرفیت‌های سازمانی بر تعهد کارفرما به قراردادهای روان‌شناختی» انجام پذیرفته است. این مطالعه نقش ظرفیت‌های سازمانی در تعهد کارفرمایان به قراردادهای روان‌شناختی را مورد بررسی قرار داد.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که وجود ظرفیت‌های سازمانی، منجر به تعهد کارفرمایان به قراردادهای روان‌شناختی آن‌ها می‌شود که این یافته، مطالعات اندک پیشین صورت‌گرفته را تایید می‌کند. در مطالعات قبلی، پژوهشی جامع، به‌گونه‌ای که تاثیر ابعاد ظرفیت سازمانی بر تعهد به قراردادهای روان‌شناختی را مورد بررسی قرار دهد، صورت نگرفته است. این پژوهش نشان می‌دهد ظرفیت‌سازی در همه ابعاد هفت‌گانه مدل مک‌کنزی (سبک، راهبرد، ساختار، سیستم، کارکنان، مهارت‌ها، ارزش‌های مشترک) منجر به افزایش تعهد کارفرمایان شده است.

در بعد راهبرد، این‌گونه می‌توان استدلال کرد که راهبردهای سازمان شکل‌دهنده راهبردهای منابع انسانی و راهبردهای منابع انسانی تعیین‌کننده مقررات حاکم بر روابط کار همچون مقررات طبقه‌بندی شغل و تعریف مشاغل، مقررات توسعه مسیر شغلی، مقررات ایمنی شغل، مقررات مربوط به دستمزد است [۲]؛ بنابراین این مقررات می‌تواند مانع و یا کمک‌کننده برای کارفرمایان در تعهد به قراردادهای روان‌شناختی آن‌ها باشد. از جنبه کارکنان این‌گونه به‌نظر می‌رسد که با بلوغ کارکنان از طریق آموزش و کسب تجربه، درعین حال که سطح انتظار کارکنان از کارفرمایان بالاتر می‌رود، همزمان این انتظارات عینی‌تر، شفاف‌تر و مبتنی بر واقعیت می‌شود. مدل کوه یخ قراردادهای روان‌شناختی چپمن [۸]، نیز این رابطه را تایید می‌کند. در این مدل کسب تجربه و بلوغ افراد منجر به بالاتر آمدن کوه یخ از سطح آب می‌شود که این مطلب بیانگر این است که بخش عینی قراردادها افزایش و بخش ضمنی آن کاهش پیدا می‌کند و در نتیجه درک نادرست قراردادهای روان‌شناختی که یکی از علل نقض قراردادهای روان‌شناختی است، کمتر رخ می‌دهد.

همچنین سیستم‌ها سازمان را توانمند می‌سازد تا بتواند فعالیت‌های روزانه‌اش را به‌خوبی انجام دهد. این عناصر شامل فرایندهای رسمی و غیررسمی مورد استفاده در سازمان برای مدیریت سیستم‌های اطلاعات، سیستم‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و تخصیص منابع، سیستم‌های پاداش و کنترل کیفیت است.

در بعد مهارت‌ها، این‌گونه می‌توان استدلال کرد که هیچ قابلیت سازمانی بدون وجود شایستگی‌ها و ویژگی‌های کارکنان قابل تصور نیست. توسعه قابلیت‌های سازمانی نیاز به توسعه قابلیت‌های فردی را ایجاد می‌کند؛ بنابراین سازمان‌هایی که درصدد توسعه قابلیت‌های سازمانی خود هستند، باید به آموزش و توسعه شایستگی‌های کارکنان و توسعه مسیر شغلی آن‌ها که از تعهدات کارفرمایان به قراردادهای روان‌شناختی است، نیز توجه ویژه داشته باشند. سبک رهبری از دیگر ابعاد ظرفیت سازمانی است که پژوهش‌های پیشین تأثیر آن را بر تعهد کارفرمایان به قراردادهای روان‌شناختی تأیید کرده‌اند؛ لذا به نظر می‌رسد، وجود سبک رهبری اخلاقی و تحول‌آفرین از طریق ایجاد جوی مبتنی بر اعتماد و با توانمندسازی کارکنان و فراهم کردن فرصت برای خلاقیت و نوآوری، می‌تواند بر ادراک کارکنان از تعهدات کارفرمایان به قراردادهای روان‌شناختی اثرگذار باشد. یکی دیگر از ابعاد ظرفیت سازمانی از دیدگاه مک‌کنزی، ساختار سازمانی است و از آنجاکه نقش‌های افراد در سازمان و الگوی روابط میان نقش‌ها، ساختار سازمانی را شکل می‌دهد، چگونه می‌توان ارتباط ساختار با قراردادهای روان‌شناختی که به معنای انتظارات ضمنی افراد در روابط است را نادیده گرفت. بعد ارزش‌های مشترک در مدل مک‌کنزی که در مرکز سایر ابعاد است، مانند یک عنصر نامرئی در سراسر موضوع ظرفیت‌سازی اجرا می‌شود و سازمان را به شکل واحد نگه می‌دارد [۲۱] و همان‌گونه که شین ۱۹۸۰ قراردادهای روان‌شناختی را به‌عنوان روابط مبادله‌ای بین کارکنان و سازمان تعریف می‌کند، بیانگر این است که ادراک از قراردادهای روان‌شناختی چارچوب مفیدی برای بررسی رابطه سازمان با نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان فراهم می‌کند. در این رابطه هم کارمند و هم سازمان (کارفرما) مسئول انجام تعهدات هستند. سازمان در خلق و درک قراردادهای روان‌شناختی نقش حیاتی دارد که این نقش در مرکز فرهنگ سازمانی است. رابطه مبادله‌ای دلالت بر این امر دارد که سازمان با فرهنگ خود بر ادراک افراد از قراردادها تأثیر می‌گذارد و در واقع فرهنگ سازمانی یک نقش اساسی در تعریف قراردادها بازی می‌کند، لیو-تروث (۲۰۰۳) [۱۹] عنوان می‌کند که قراردادهای روان‌شناختی با فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد.

در این پژوهش ابعاد ظرفیت سازمانی و رابطه آن با تعهد کارفرمایان به قراردادهای روان‌شناختی بررسی شد؛ بنابراین از آنجاکه مطالعات پیشین نشان دادند که تعهد به قراردادهای روان‌شناختی تعهد،

رضایت و وفاداری کارکنان را به دنبال دارد، سازمان‌ها باید برای رسیدن به این هدف به مساله ظرفیت سازمانی توجه بیشتری داشته باشند. در ادامه پیشنهادهایی بر اساس یافته‌های تحقیق ارائه می‌شود:

- با توجه به نقش مهم راهبرد در تعهد کارفرمایان به قراردادهای روان‌شناختی، استفاده از راهبرد تحلیل‌گر و راهبرد منابع انسانی با الگوی مبتنی بر حقوق که منابع انسانی را یک مزیت رقابتی پایدار می‌داند، تعهد قوی برای تضمین شغلی می‌دهد، ارزش‌سالاری به شدت حاکم است و به توسعه مسیر شغلی توجه زیاد دارد، پیشنهاد می‌شود.

- همچنین بهبود وضعیت کارکنان، از طریق استخدام‌های اصولی و مبتنی بر مهارت‌ها، به کارگیری کارکنان در جایگاه مناسب و افزایش شایستگی و توانایی‌های آن‌ها از طریق آموزش و توسعه کارکنان، پیشنهاد می‌شود.

- از آنجاکه، سازمان در خلق و درک قراردادهای روان‌شناختی نقش حیاتی دارد و این نقش در مرکز فرهنگ سازمانی است؛ لذا فرهنگ سازمانی یک نقش اساسی در تعریف قراردادها بازی می‌کند؛ بنابراین همسوسازی هنجارها و ارزش‌های کارکنان با ارزش‌های سازمان و ترویج فرهنگ توفیق‌مدار و حمایت‌مدار توصیه می‌شود.

## منابع

۱. باباییان، علی؛ زندی، فیروز (۱۳۹۳). نقش اجرای قرارداد روان‌شناختی بر فرسودگی شغلی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*. دوره ۲۳. شماره ۷۵. ۹۷-۱۱۴
۲. بامبرگر، پیتر؛ مشولم، ایلن (۱۳۸۱). استراتژی منابع انسانی تدوین، اجرا، اثر. علی پارسائیان، محمد اعرابی. تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. رابینز، استیفن؛ جاج، تیموتی (۱۳۸۹). *رفتار سازمانی (جلد اول)*. مهدی زارع. چاپ دوم. تهران. انتشارات نص. ۴۱۱.
۴. حسن‌پور، اکبر؛ عباسی، طیبه (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، جلد دوم. تهران. یکان. ۲۸۰.
۵. حنفی‌زاده، پیام؛ زارع روسان، احد (۱۳۹۰). بررسی آمادگی سازمانی جهت پیاده‌سازی سیستم ERP بر مبنای مدل ۷ اس مک‌کنزی.
۶. مقدم، جهانگیر (۱۳۹۱). رابطه بین رهبری اخلاقی با پایداری به قراردادهای روان‌شناختی و رفتارهای شهروندی سازمانی در تعاونی‌های مصرف کارمندی و کارگری استان اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده روان‌شناسی صنعتی و سازمانی دانشگاه آزاد خواراسگان.
۷. مهرداد. ع. احمدپور. س. گل پرور. م (۱۳۹۲). رابطه چندگانه عدالت سازمانی ادراک شده و پایداری به قراردادهای روان‌شناختی با رفتارهای شهروندی سازمانی. مدیریت بهره‌وری. شماره ۲۶. ۱۲۵-۱۴۶.
8. Chapman . Alena. (2010). psychological contracts theory. [Businessballs.com/psychological contracts theory](http://Businessballs.com/psychological%20contracts%20theory).
9. Christensen, R. K. and Gaze lee, B. (2008). Capacity for public administration: analysis of meaning and measurement. *Public Admin. Dev.*, 28: 265-279.
10. Connolly. Lukas. (2002). Strengthening Nonprofit Performance: A Funders Guide to Capacity Building. *Wilder Publishing Center*. 160.
11. Conway. N. Bruner. B (2002). Full-Time versus Part-Time Employees: Understanding the Links between Work Status, the Psychological Contract, and Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*. 61, Issue 2, 279-301.
12. Gurgaon, J. J. (1981). Consideration of Local- Government Capacity. *Public Administration Review* 41(6): 649-658.
13. Goodman, R. M., M. A. Spears, et al. (1998). Identifying and defining the dimensions of community capacity to provide a basis for measurement. *Health Education & Behavior*. 25(3): 258-278.
14. Goold. L. Britton. B. (2000). Strengthening Organization North and South. *Intrac.Oxford.uk*. 43.
15. Hall. Richard. (2009). Psychological Contracts: why do they matter? Associate Professor in Work and Organisational Studies. *University of Sydney*.
16. Higgins. J. M. (2005). The eight 'S's of Successful Strategy Execution. *Journal of Change Management*. 5(1).
17. Ingraham, P. W., P. G. Joyce, et al. (2003). Governance Performance: Why Management Matters. *Baltimore, MD, the John Hopkins University Press*.

18. Kiesinger, P. (2002). Organizational capacity and organizational effectiveness among street-level food assistance programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 31(1): 115-130.
19. Liao-Troth. M. (2005). Are They Here for the Long Haul? The Effects of Functional Motives and Personality Factors on the Psychological Contracts of Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(4). 510-530.
20. Maguire .H. (2003). The changing psychological contract: challenges and implications for HRM, organizations and employees. *Department of Economics and Resources Management. Faculty of Business University of Southern Queensland.*
21. McKinsey & Company. (2001). Effective Capacity Building in nonprofit Organization. *Venture philanthropy partners*. 120.
22. Orlando. R. Amy M. Shied. B. Edward. T. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? *Journal of Business Research* 62: 818-825
23. Robinson, S. L. and Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *J. Organize. Behave.* 15: 245-259.
24. Westwood .R. Sparrow. (2001). A Challenges to the psychological contract in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management.* 12, Issue 4, 621-651.