

Research Article

Industrial and Organizational Psychology Studies

Ind Organ Psychol Stud
Spring & Summer 2022, 9(1), 169-186
DOI: 10.22055/jiops.2022.41824.1300

Received: 05.04.2022
Accepted: 27.08.2022

The Relationship between Dimensions of Participative Work Climate and Employees' Organizational Commitment

Yaser Haji Aghanezhad¹, Ahadollah Angazi Quds^{2*} 

1. Instructor, Department of Social Sciences, Faculty of Management and Military Sciences, Imam Ali Afsari University (AS), Tehran, Iran
2. PhD Student in Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics; University of Science and Research; Tehran, Iran

Citation: haji aghanezhad, Y., & Angazi Quds, A. (2022). The relationship between dimensions of participative work climate and employees' organizational commitment. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 9(1), 169-186.

Abstract

Introduction

In today's era, one of the most important basic challenges of the human resource managers is to maintain capable employees in order to create the success of the organization and to use them optimally. This research was conducted with the aim of investigating the relationship between the participative work climate and organizational commitment of employees in a military unit.

Method

The statistical population was the employees of the headquarters area of a military unit, and 184 people were selected as a statistical sample through a

* **Corresponding Author:** Ahadollah Angazi Quds
Email: ahad.angazi@gmail.com



© 2022 The Author(s). Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

simple random sampling method. Instruments included Cooperative Climate Questionnaire (Djokovic et al., 2018), and Organizational Commitment Questionnaire (Meyer & Allen, 1991). Data were analyzed using structural equation modeling and SPSS and AMOS software.

Results

The results showed that the cooperative climate and its dimensions (participation culture in the organization, support of work groups, employees' attitude and continuous monitoring) have a positive and significant effect on the organizational commitment of a military unit.

Discussion

As long as a military unit has a culture of participation, help, and cooperation, it can be expected that organizational commitment will spread to other employees as well. To the extent that team building and support of work groups are done well in this military unit, this climate of cooperation of work groups will make organizational commitment effective in this department.

Keywords: participative climate, organizational commitment, culture of participation, employees' attitudes

مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۱/۱۶

بهار و تابستان ۱۴۰۱، ۱(۱)۹، ۱۸۶-۱۶۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۶/۰۵

DOI: 10.22055/jiops.2022.41824.1300

رابطه بین ابعاد جو کاری مشارکتی با تعهد سازمانی کارکنان

یاسر حاجی آقازاد^۱، احدالله انگزی قدس^{۲*}

۱. مربی گروه علوم اجتماعی، دانشکده مدیریت و علوم نظامی، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران
 ۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه علوم و تحقیقات، تهران، ایران

چکیده

در عصر حاضر یکی از مهم‌ترین چالش‌های اساسی مدیران منابع انسانی حفظ کارکنان توانمند به منظور ایجاد موفقیت سازمان و استفاده بهینه از آن‌هاست؛ این پژوهش با هدف، بررسی رابطه بین جو مشارکتی با تعهد سازمانی کارکنان در یک واحد نظامی انجام شده است. جامعه آماری، حوزه ستادی یک واحد نظامی بود که از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۸۴ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه جو مشارکتی جو کوویچ و همکاران و پرسشنامه تعهد سازمانی می‌یر و آلن استفاده شد. طرح پژوهش از نوع همبستگی از طریق الگویابی معادلات ساختاری بود. ارزیابی الگوی پیشنهادی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS صورت گرفت. یافته‌ها نشان داد که جو مشارکتی و ابعاد آن (فرهنگ مشارکت در سازمان، حمایت گروه‌های کاری، نگرش کارکنان و نظارت مداوم) بر تعهد سازمانی یک واحد نظامی تأثیر مثبت و معنی‌داری می‌گذارد. مطابق با یافته‌های پژوهش حاضر، مادام که در یک واحد نظامی فرهنگ مشارکت و کمک و همکاری حاکم باشد می‌توان انتظار داشت که تعهد سازمانی به سایر کارکنان نیز سرایت می‌نماید. هر چقدر تیم‌سازی و حمایت از گروه‌های کاری در این واحد نظامی به خوبی صورت گیرد، این فضای همکاری گروه‌های کاری باعث اثربخشی تعهد سازمانی در این سازمان می‌شود.

کلیدواژه‌گان: جو مشارکتی، تعهد سازمانی، فرهنگ مشارکت، نگرش‌های کارکنان

* نویسنده مسئول: احدالله انگزی قدس

رایانامه: ahad.angazi@gmail.com

مقدمه

مشارکت، فرایند درگیری کارکنان در تصمیم‌های راهبردی/ تاکتیکی سازمان است که به صورت رسمی/ غیررسمی، در شکل مستقیم/ غیرمستقیم و با درجه، سطح و حدود مشخصی اتفاق می‌افتد. مشارکت راهکاری است که به کارکنان اجازه داده می‌شود به جای این که همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی‌های خود بهره‌گیرند، فکر کنند و قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت و دخالت داشته باشند و فرآیندی است که طی آن کارکنان یک سازمان به طور داوطلبانه در امور و فعالیت‌های مربوط به خود دخالت کنند به شرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت مؤثر را داشته باشند (Hong et al., 2017). در اصل مشارکت، یک نظام فکری است که از طریق تعلیم و تربیت در جامعه نهادینه می‌شود (NaderiBoni et al., 2020). در سبک مدیریت مشارکتی، نظارت و بازرسی کارکنان توسط مدیر کم‌رنگ است و کارکنان خود به صورت دلسوزانه در جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان فعالیت می‌کنند و به یکدیگر به منظور رسیدن به سازمانی اثربخش یاری می‌رسانند. در واقع مدیریت مشارکتی بر گسترده کردن دامنه فکری و درگیری ذهنی کارکنان در ارتباط با اموری که به سرنوشت آنان مربوط است تأکید دارد و از توانمندی‌های ذهنی و فکری آن‌ها جهت بهبود امور بهره می‌گیرد (Kaviani & Derakhshinejad, 2019). همچنین در عصر حاضر، عملکرد مناسب و اثربخش کارکنان یکی از کلیدهای اصلی موفقیت سازمان‌هاست و این مهم جزء از طریق تلاش مدیران در جهت شناسایی عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان و نیز اقدام در جهت پیاده‌سازی آن‌ها میسر نخواهد شد. عوامل بسیاری بر عملکرد کارکنان اثرگذارند که از جمله می‌توان به تعهد سازمانی اشاره کرد.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد یکی از شاخص‌های برتری یک سازمان به سازمان دیگر، دارا بودن نیروی انسانی متعهد است. وجود چنین نیروی متعهدی علاوه بر این که سرمایه اجتماعی سازمان محسوب می‌شود، وجهه سازمان را در اجتماع مهم جلوه می‌دهد و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌کند (Nadi et al., 2012). (Ashghi et al., 2021) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه رهبری اخلاقی و هویت سازمانی با رفتار غیراخلاقی به نفع سازمان با میانجی‌گری تعهد سازمانی" پرداختند، بر اساس یافته‌های پژوهش رهبری اخلاقی و هویت سازمانی بر رفتار

غیراخلاقی به نفع سازمان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند ($p < 0/01$). هم‌چنین، نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی و هویت سازمانی با رفتار غیراخلاقی به نفع سازمان تأیید شد ($p < 0/01$). در مجموع، نتایج نشان داد وقتی سازمانی دارای رهبری اخلاقی باشد و کارکنان کار خود را بامعنا تلقی کنند و دلبستگی بالایی به کار و محیط کار داشته باشند در چنین شرایطی تعهد سازمانی بیشتری را خواهند داشت و طبق نظریه تبادل اجتماعی به دنبال جبران خواهند بود و برای سود رساندن به سازمان خود احتمالاً رفتار غیراخلاقی به نفع سازمان بیشتری خواهند داشت. (Rahimi et al. (2019) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه استرس شغلی با سلامت روان و تعهد سازمانی در کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان ایلام" پرداختند، بر اساس یافته‌های پژوهش، بین استرس شغلی و سلامت روان رابطه معنی‌داری مشاهده نشد اما رابطه بین استرس شغلی و تعهد سازمانی معنی‌دار بود. با توجه به نتایج پژوهش، مدیران کتابخانه‌ها باید به اثرات منفی استرس شغلی توجه کنند و برای حفظ تعهد کارکنان به سازمان، سعی در کاهش استرس شغلی آنان نمایند. (Tusi et al. (2019) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه امنیت شغلی با تعهد سازمانی و رفتارهای ضدتولید" پرداختند، بر اساس یافته‌های پژوهش، امنیت شغلی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد ($p < 0/0001$ ، $\beta = 0/43$). هم‌چنین نتایج نشان داد که رابطه بین امنیت شغلی و رفتارهای ضد تولید منفی و معنی‌دار است ($p < 0/003$ ، $\beta = 0/17$). (Mousavi et al. (2019) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه سن ذهنی با خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و بهزیستی شغلی: نقش میانجی‌گر قدردانی از تجارب کاری" پرداختند، بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوی نهایی پس از حذف مسیرهای مستقیم غیرمعنی‌دار (سن ذهنی به خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و بهزیستی شغلی)، از برازش مطلوبی برخوردار است. هم‌چنین نتایج حاکی از آن بود که قدردانی از تجارب کاری میانجی‌گر رابطه بین سن ذهنی با خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و بهزیستی شغلی است. (Mohammadi (2019) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه بین التزام شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان شرکت گاز استان مازندران" پرداخت، بر اساس یافته‌های پژوهش بین التزام شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. (Vakilian et al. (2019) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه کمال‌گرایی و تعهد سازمانی با خودکارآمدی" پرداختند. بر اساس یافته‌های پژوهش ضرایب همبستگی بین دو متغیر کمال‌گرایی و خودکارآمدی و نیز بین دو متغیر تعهد

سازمانی و خودکارآمدی معنی‌دار بودند. دیگر یافته پژوهش نشان داد که کمال‌گرایی و تعهد سازمانی به‌طور معنی‌داری قابلیت پیش‌بینی خودکارآمدی را دارا می‌باشند. (Ghazanchai et al. 2018) در پژوهشی تحت عنوان "اثربخشی آموزش گروهی مسئولیت‌پذیری بر اساس نظریه انتخاب بر تعهد سازمانی و عملکرد شغلی" پرداختند. بر اساس یافته‌های پژوهش نشان داد که اثر آموزش مذکور بر گروه آزمایش معنی‌دار بوده است. در مجموع این پژوهش اثربخشی آموزش مسئولیت‌پذیری به شیوه گروهی بر اساس نظریه انتخاب را بر تعهد سازمانی و عملکرد شغلی مورد تأیید قرار داد. بنابراین، شناخت عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی کارکنان از جمله اقدامات اولیه در به‌کارگیری اثربخش سرمایه‌های انسانی سازمان است. با مرور پیشینه پژوهش مشخص شد نتایج تحقیقات نشان داده کارکنانی که شغلشان از ویژگی‌هایی مانند خودمختاری، تنوع وظیفه، روابط دوستانه و... برخوردار است نسبت به سازمان خود متعهدتر هستند؛ و با توجه به مسائل تبیین‌شده، مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی نقش مهمی در همه سازمان‌ها از جمله مراکز نظامی می‌تواند داشته باشد. در این مراکز زمانی که مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی را در سازمان تقویت کنند، در این صورت کارکنان به‌موقع و سریع وظایف خود را انجام و عملکرد شغلی خود را این‌گونه ارتقا می‌دهند و زمانی که کارکنان، عملکرد خوبی داشته باشند، در راستای اهداف سازمان به‌خوبی گام خواهند برداشت؛ بنابراین بررسی رابطه جو مشارکتی بر تعهد سازمانی کارکنان از اهمیت و ضرورت بسیاری برخوردار است و هدف اصلی این پژوهش، شناسایی تأثیر رابطه بین جو مشارکتی بر تعهد سازمانی در یک واحد نظامی است. در این راستا فرضیه‌های به‌صورت زیر تدوین گردید.

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

پژوهش پیش رو از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، از نوع پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی است و به خاطر این‌که صنعت و سازمان خاص را مورد مطالعه قرار داده است، می‌توان آن را مطالعه موردی به حساب آورد. در این پژوهش جامعه آماری شامل تمامی کارکنان حوزه ستادی یک واحد نظامی است که تعداد آنها ۳۵۶ نفر بود. افراد نمونه با استفاده از روش

نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۸۴ نفر انتخاب شدند. ۱۳۸ نفر (۷۵ درصد) در مشاغل مدیریتی و ۴۶ نفر (۲۵ درصد) در مشاغل غیر مدیریتی مشغول به کار بوده‌اند. ۲۵ نفر (۱۳/۵۸ درصد) دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۱۱۰ نفر (۵۹/۷۸ درصد) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، ۴۰ نفر (۲۱/۷۳ درصد) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۹ نفر (۴/۸۹ درصد) دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند. از میان شرکت کنندگان ۸۰ نفر (۴۳/۴۷ درصد) زیر ۳۰ سال، ۴۸ نفر (۲۶/۰۸ درصد) بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۵۰ نفر (۲۷/۱۷ درصد) بین ۴۱ تا ۵۰ سال، و ۶ نفر (۳/۲۶ درصد) بین ۵۱ تا ۶۰ سال بودند. همچنین، ۵۶ نفر (۳۰/۴۳ درصد) دارای سابقه کاری زیر ۱۰ سال، ۹۰ نفر (۴۸/۹۱ درصد) دارای سابقه کاری بین ۱۱ تا ۲۰ سال، ۳۰ نفر (۱۶/۳۰ درصد) دارای سابقه کاری بین ۲۱ تا ۳۰ سال، و ۸ نفر (۴/۳۴ درصد) دارای سابقه کاری بالای ۳۱ سال بودند.

ابزار پژوهش

پرسش‌نامه جو مشارکتی: جهت سنجش متغیر جو مشارکتی از پرسش‌نامه Djokovic et al. (2017) که دارای ۴ بعد (فرهنگ سازمانی مشارکتی، نگرش کارکنان، حمایت گروه کاری و نظارت مداوم) با ۱۶ گویه می‌باشد، استفاده شده است. نمره گذاری مبتنی بر طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت انجام شد. پایایی پرسشنامه جو مشارکتی توسط (Ramezani & Shariati (2021) و Kohbanani, ۰/۸۴ گزارش شد. در پژوهش حاضر، پایایی با استفاده از روش آلفای کرونباخ، ۰/۹۲ به دست آمده است.

پرسش‌نامه تعهد سازمانی: جهت سنجش متغیر تعهد سازمانی از پرسش‌نامه Meyer & Allen (1991) که دارای ۳ بعد (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد تکلیفی یا هنجاری) و شامل ۲۴ گویه می‌باشد، استفاده شده است. نمره‌گذاری مبتنی بر طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت انجام شده است. پایایی پرسشنامه تعهد سازمانی توسط (Moradi & Alimardani (2020) ۰/۷۸۱ گزارش شد. در پژوهش حاضر، پایایی با استفاده از روش آلفای کرونباخ، ۰/۸۴ به دست آمده است.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی مربوط به میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است.

Table 1. Mean, standard deviation of research variables

Variables	Mean	SD
Emotional commitment	24.38	4.24
Normative commitment	24.80	4.13
Continuous commitment	23.61	4.18
participative work climate	12.29	2.90
Support working groups	15.15	3.14
Attitude of employees	12.08	2.72
Continuous monitoring	8.96	2.51

در این پژوهش از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن داده‌های پژوهش استفاده شده است. با توجه به آزمون One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test، اگر سطح معنی‌داری برای کلیه متغیرها بزرگتر از سطح آزمون ۰/۰۵ باشد توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد. نتایج نشان داد توزیع داده‌های تمامی متغیرها نرمال می‌باشد. نتایج KMO & Bartlett's Test جهت کفایت نمونه حاکی از آن بود که شاخص KMO برابر ۰/۹۴۹ است (بیشتر از ۰/۷) لذا تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد.

جهت بررسی روایی و بهبود کیفیت اندازه‌گیری نیز از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. چنان که در مورد متغیر نگرش به کارکنان دو سؤال به خاطر پایین بودن بار عاملی کمتر از ۰/۳ از پرسش‌نامه حذف گردید. بارعاملی سایر سؤالات بالاتر از ۰/۷ ($p < ۰/۰۱$) بود که این بالا بودن بارعاملی نشان‌دهنده روایی همگرا است. در همین راستا پایایی سازه نیز مورد بررسی قرار گرفت. پایایی سازه باید ارزشی بزرگتر یا برابر ۰/۷۰ داشته باشد تا نمایانگر پایایی درونی باشد. مقادیر آلفای کرونباخ محاسبه‌شده نشان‌دهنده درجه خوبی از پایایی درونی سازه‌های مدل است. مقادیر پایایی سازه برای سازه‌های گوناگون مدل بین ۰/۹۶۱ تا ۰/۹۹۵ قرار دارند که از مقدار ۰/۷۰ بالاتر هستند. جهت بررسی روایی واگرا از میانگین واریانس (AVE) استفاده گردید که در مورد همه متغیرهای موردنظر بالاتر از ۰/۵ می‌باشد و نشان‌دهنده روایی واگرا پرسش‌نامه است.

پس از تأیید پایایی برازش مدل اندازه‌گیری متغیرهای پنهان پژوهش توسط تحلیل عاملی تأییدی، به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. براساس نتایج به‌دست‌آمده از ضرایب همبستگی بین متغیرهای پنهان تحقیق، به بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق در چارچوب آزمون فرضیه‌ها مبادرت شده است. نتایج در شکل ۱ ارائه شده است. شاخص‌های برازش در جدول ۲ نشان داده شده است.

Table 2. Model fit indices

RMSEA	CFI	IFI	NFI	GFI	NNFI	X ² /df
0.077	0.92	0.91	0.97	0.92	0.94	2.43

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در جدول ۲ می‌توان گفت که مدل تحقیق از نظر شاخص‌های معنی‌داری و برازش مورد تأیید است.

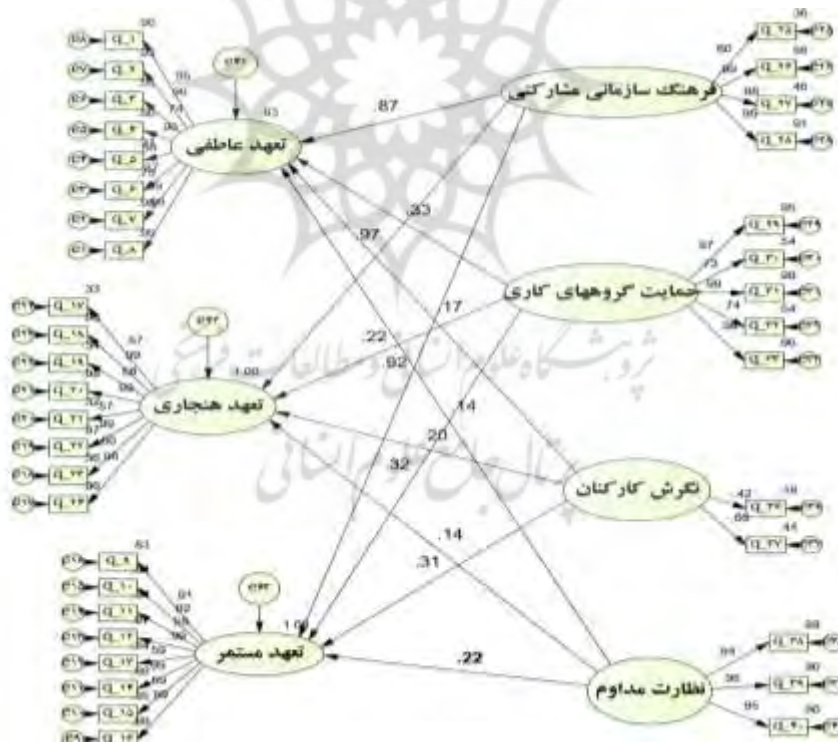


Figure 1. Research model with standard paths coefficients

Table 3. The results of the structural model of the hypotheses of the research

Direction	B	Beta	S.E.	C.R	p
Participative work climate → Emotional commitment	2.139	0.873	0.018	119.947	***
Support of work groups → Emotional commitment	0.155	0.124	0.003	46.67	***
Support of work groups → Normative commitment	-0.024	-0.017	0.002	-13.963	***
Support of work groups → Continuous commitment	-0.005	-0.003	0.002	-2.139	0.032
Participative work climate → Normative commitment	2.766	0.97	0.022	126.283	***
Participative work climate → Continuous commitment	2.695	0.923	0.021	125.923	***
Continuous monitoring → Continuous commitment	0.119	0.224	0.001	138.317	***
Attitudes of employees → Continuous commitment	0.117	0.311	0.001	180.943	***
Attitudes of employees → Emotional commitment	0.055	0.174	0.001	60.535	***
Continuous monitoring → Emotional commitment	0.061	0.137	0.001	50.864	***
Attitudes of employees → Normative commitment	0.072	0.196	0.001	147.558	***
Continuous monitoring → Normative commitment	0.073	0.142	0.001	113.831	***

نتایج جدول ۳ سطح معنی‌داری، خطای استاندارد و نسبت بحرانی زیرمتغیرهای جو مشارکتی را نشان می‌دهند، که بیانگر این است زیرشاخص‌های جو مشارکتی که دارای ضریب تأثیرات مثبتی بودند دارای نسبت بحرانی (CR) مناسب (بیشتر از ۱/۹۶) و خطای استاندارد پایین و در نهایت سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ هستند.

نگاه کلی به مدل حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی مشارکتی، حمایت گروه‌های کاری، نظارت مداوم و نگرش کارکنان قادرند ۵۴ درصد واریانس تعهد مستمر، ۴۹ درصد تعهد عاطفی و ۳۳ درصد تعهد هنجاری را را تبیین کنند. جهت تعیین کفایت برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها، ترکیبی از شاخص‌های برازندگی (جدول ۴) استفاده شد.

Table 4. Meaningful indices and model fit

Measure	Model fit measures		Cutoff criteria*			
	Estimate	Threshold	Terrible	Acceptable	Excellent	Interpretation
CMIN	1581.289	--				--
df	659.000	--				--
CMIN/DF	2.399528033	Between 1 and 3	> 5	> 3	> 1	Acceptable
CFI	0.934	> 0.95	< 0.90	< 0.95	> 0.95	Acceptable
RMSEA	0.025	< 0.06	> 0.08	> 0.06	< 0.06	Excellent
PClose	0.030	> 0.05	< 0.01	< 0.05	> 0.05	Excellent

همان‌گونه که در جدول ۴ نشان داده می‌شود داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق، برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است. شاخص‌های تناسب مدل نشان‌دهنده‌ی تناسب خوب بین مدل ساختاری تحقیق با داده‌های به‌دست‌آمده از نمونه است.

در این پژوهش به منظور ارزیابی مدل اندازه‌گیری متغیرهای پنهان (سازه‌ها) از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده شد. نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که تحلیل عاملی تأییدی پرسش‌نامه‌های جو مشارکتی و پرسش‌نامه تعهد سازمانی از برازش کافی برخوردار هستند.

Table 5. Results of confirmatory factor analysis $p > 0.001$ (second time)

Object	Variable	B	Beta	S.E.	C.R.	p	Result
Emotional commitment	→ Organizational commitment	0.852	0.917	0.002	358.02	***	✓
Normative commitment	→ Organizational commitment	1	1.002	-			✓
Continuous commitment	→ Organizational commitment	0.989	0.992	0.001	693.769	***	✓
q_8	→ Emotional commitment	1	0.994	-			✓
q_7	→ Emotional commitment	0.986	0.992	0.001	1010.42	***	✓
q_6	→ Emotional commitment	0.899	0.889	0.003	328.419	***	✓
q_5	→ Emotional commitment	0.351	0.599	0.003	129.012	***	✓
q_4	→ Emotional commitment	0.939	0.913	0.003	375.223	***	✓
q_3	→ Emotional commitment	0.599	0.775	0.003	210.381	***	✓
q_2	→ Emotional commitment	0.971	0.971	0.002	640.451	***	✓
q_1	→ Emotional commitment	0.94	0.958	0.002	541.659	***	✓
q_16	→ Continuous commitment	1	0.994	-			✓
q_15	→ Continuous commitment	0.322	0.588	0.003	125.392	***	✓
q_14	→ Continuous commitment	0.992	0.99	0.001	962.455	***	✓
q_13	→ Continuous commitment	0.32	0.586	0.003	124.803	***	✓
q_12	→ Continuous commitment	0.982	0.985	0.001	840.424	***	✓
q_11	→ Continuous commitment	0.317	0.581	0.003	123.153	***	✓
q_10	→ Continuous commitment	0.854	0.917	0.002	384.935	***	✓
q_9	→ Continuous commitment	0.843	0.913	0.002	376.213	***	✓
q_24	→ Normative commitment	1	0.982	-			✓
q_23	→ Normative commitment	0.363	0.614	0.003	133.163	***	✓
q_22	→ Normative commitment	1.002	0.988	0.001	693.786	***	✓
q_21	→ Normative commitment	0.32	0.581	0.003	122.405	***	✓
q_20	→ Normative commitment	0.997	0.989	0.001	713.014	***	✓
q_19	→ Normative commitment	0.327	0.593	0.003	126.161	***	✓
q_18	→ Normative commitment	0.998	0.99	0.001	721.417	***	✓
q_17	→ Normative commitment	0.316	0.585	0.003	123.774	***	✓
q_25	→ Participative work climate	1	0.609	-			✓
q_26	→ Participative work climate	2.716	0.978	0.021	131.128	***	✓
q_27	→ Participative work climate	1.354	0.698	0.013	104.477	***	✓
q_28	→ Participative work climate	2.596	0.94	0.02	128.058	***	✓
q_29	→ Support of work groups	1	0.973	-			✓
q_30	→ Support of work groups	1.057	0.733	0.006	180.013	***	✓
q_31	→ Support of work groups	1.031	0.988	0.002	599.456	***	✓
q_32	→ Support of work groups	1.059	0.738	0.006	182.141	***	✓
q_33	→ Support of work groups	1.035	0.979	0.002	544.066	***	✓
q_36	→ Attitudes of employees	1	0.802	-			✓
q_37	→ Attitudes of employees	1.179	0.985	0.117	10.106	***	✓
q_38	→ Continuous monitoring	1	0.936	-			✓
q_39	→ Continuous monitoring	1.016	0.947	0.003	323.74	***	✓
q_40	→ Continuous monitoring	1.005	0.946	0.003	323.19	***	✓

به منظور آزمون فرضیه‌های اول تا چهارم از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است (جدول‌های ۶ تا ۱۰).

فرضیه ۱: جو کاری مشارکتی بر تعهد سازمانی اثر مثبت دارد.

Table 6. The first sub-hypothesis

Direction	B	Beta	S.E.	C.R.	p	Test result
Participative work climate → Organizational commitment	2.86	0.43	0.02	131.61	***	par_36

بر اساس نتایج جدول ۶، جو کاری مشارکتی بر تعهد سازمانی کارکنان حوزه ستادی یک واحد نظامی (عدد معنی‌داری برابر ۱۳۱/۶۱ بیشتر از ۱/۹۶) تأیید شد میزان این اثر ۰/۴۳ درصد و مثبت برآورد شد. بنابراین جو کاری مشارکتی بر تعهد سازمانی کارکنان حوزه ستادی یک واحد نظامی تأثیر دارد.

فرضیه ۲: نگرش کارکنان به مشارکت بر تعهد سازمانی اثر مثبت دارد.

Table 7. The second sub-hypothesis

Direction	B	Beta	S.E.	C.R.	p	Test result
Attitudes of employees → Organizational commitment	0.805	0.55	0.001	7.63	***	par_37

بر اساس نتایج جدول ۷، نگرش کارکنان بر تعهد سازمانی کارکنان حوزه ستادی یک واحد نظامی (عدد معنی‌داری برابر ۷/۶۳ بیشتر از ۱/۹۶) تأیید شد میزان این اثر ۰/۵۵ درصد و مثبت برآورد شد؛ بنابراین نگرش کارکنان بر تعهد سازمانی کارکنان حوزه ستادی یک واحد نظامی تأثیر دارد.

فرضیه ۳: حمایت از گروه‌های کاری بر تعهد سازمانی اثر مثبت دارد.

Table 8. The third sub-hypothesis

Direction	B	Beta	S.E.	C.R.	p	Test result
Support of working groups → Organizational commitment	0.711	0.37	0.002	69.27	***	par_35

بر اساس نتایج جدول ۸، حمایت گروه‌های کاری بر تعهد سازمانی کارکنان حوزه ستادی یک واحد نظامی (عدد معنی‌داری برابر ۶۹/۲۷ بیشتر از ۱/۹۶) تأیید شد میزان این اثر ۰/۳۷

درصد و مثبت برآورد شد؛ لذا حمایت گروه‌های کاری بر تعهد سازمانی کارکنان حوزه ستادی یک واحد نظامی تأثیر دارد.

فرضیه ۴: نظارت مداوم بر تعهد سازمانی اثر مثبت دارد.

Table 9. The fourth sub-hypothesis

Direction	B	Beta	S.E.	C.R.	p	Test result
Continuous monitoring → Organizational commitment	0.505	0.21	0.001	9.65	***	par_34

بر اساس نتایج جدول ۹، نظارت مداوم بر تعهد سازمانی کارکنان حوزه ستادی یک واحد نظامی (عدد معنی‌داری برابر ۹/۶۵ بیشتر از ۱/۹۶) تأیید شد میزان این اثر ۰/۲۱ درصد و مثبت برآورد شد؛ لذا نظارت مداوم بر تعهد سازمانی کارکنان حوزه ستادی یک واحد نظامی تأثیر دارد. شکل ۲ روابط ساختاری مدل تحقیق در حالت ضرایب استاندارد را نشان می‌دهد.

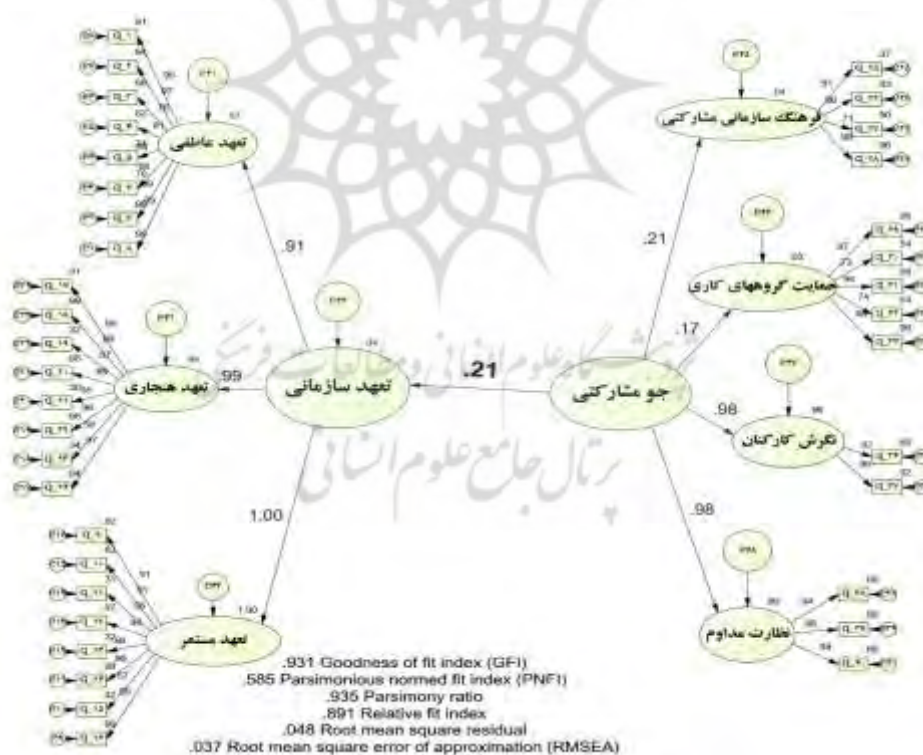


Figure 2. Structural model of research in standard estimation mode (main hypothesis)

Table 10. The results of the structural model of the main research hypothesis

Direction	B	Beta	S.E.	C.R.	p	Test result
Participative work climate → Organizational commitment	0.111	0.206	0.003	35.004	***	Confirmation

سطح معنی‌داری $P < 0/01$ ، نرمال بودن داده‌ها براساس کشیدگی بین ۳- و ۳+ و چولگی بین ۱- و ۱+ بر اساس نتایج حاصل از مدل‌یابی معادلات ساختاری در جدول ۱۴، جو مشارکتی بر تعهد سازمانی کارکنان حوزه ستادی یک واحد نظامی (عدد معنی‌داری برابر $35/004$ بیشتر از $1/96$) تأیید شد میزان این اثر $0/21$ درصد و مثبت برآورد شد؛ بنابراین فرضیه اصلی تأیید شد. لذا جو مشارکتی بر تعهد سازمانی کارکنان حوزه ستادی یک واحد نظامی تأثیر دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش به بررسی تأثیر جو مشارکتی بر تعهد سازمانی در یک واحد نظامی در شهرستان تهران پرداخته شد. فرضیه اصلی پژوهش به این صورت بود که جو مشارکتی بر تعهد سازمانی در یک واحد نظامی تأثیر معنی‌داری دارد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده تأیید این فرضیه است. براساس این نتیجه هر چقدر در این سازمان فضا و جو حاکم بر سازمان باز و مشارکتی باشد، می‌توان پیش‌بینی نمود که تعهد سازمانی در این سازمان در سطح مطلوبی است. در تبیین نتایج حاصل از این فرضیه نشان دادند جو مشارکتی دخالت دادن کارکنان در فعالیت‌های سازمان آفریننده حس مسئولیت و تعلق در آن‌هاست و به نحو فزاینده‌ای موجب افزایش تعهد افراد نسبت به هدف‌ها و پذیرش مسئولیت‌های سازمان می‌شود و با ایجاد فضای مشارکت سازمانی می‌توان مدیریت مبتنی بر دانایی و دانش را ترویج نمود. در واقع می‌توان گفت که نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش Djokovic et al. (2020) ، Osama et al. (2020) و Naldoken & Tangilimoglu (2017) همخوانی دارد.

فرضیه فرعی اول پژوهش که به بررسی تأثیر جو کاری مشارکتی بر تعهد سازمانی در یک واحد نظامی می‌پردازد، با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. این بدین معنی است مادام که در یک واحد نظامی فرهنگ مشارکت و کمک و همکاری حاکم باشد می‌توان انتظار داشت که تعهد سازمانی در سایر کارکنان نیز سرایت می‌نماید. در همین راستا Djokovic et al. (2017) نشان دادند که ایجاد فرهنگ مشارکت در تسهیم و اشتراک دانش در سازمان، نیازمند ایجاد جو مثبت سازمانی مبتنی بر مشارکت مدیران و کارکنان در فرایند مدیریت تغییر است. لذا جو سازمانی دارای نقش کلی در تغییر

نگرش‌های کارکنان و ایجاد موفقیت‌آمیز و نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان هستند. نتایج حال از این فرضیه با نتایج پژوهش (Djokovic et al. (2017)، Ahmed et al. (2016)، همخوانی دارد.

فرضیه دوم فرعی پژوهش به بررسی تأثیر نگرش کارکنان به مشارکت بر تعهد سازمانی در یک واحد نظامی می‌پردازد؛ که نتایج کسب‌شده از آزمون این فرضیه حاکی از تأیید این فرضیه است. این بدین معنا است که هرچقدر دیدگاه و نگرش کارکنان در مشارکت و همکاری با دیگر کارکنان مثبت باشد، آن‌ها در راستای تقویت تعهد سازمانی در این سازمان تلاش بیشتری خواهند نمود. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش (Chiang and Chen (2017) همخوانی دارد.

فرضیه فرعی سوم پژوهش به بررسی تأثیر حمایت از گروه‌های کاری بر تعهد سازمانی در یک واحد نظامی پرداخته است. این بدین معنا است که هرچقدر تیم‌سازی و حمایت از گروه‌های کاری در این واحد نظامی به‌خوبی صورت گیرد، این فضای همکاری گروه‌های کاری باعث اثربخشی تعهد سازمانی در این اداره می‌شود. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش (Chiang and Chen (2020) همخوانی دارد.

فرضیه فرعی چهارم پژوهش به بررسی تأثیر نظارت مداوم بر تعهد سازمانی در یک واحد نظامی پرداخته است. این بدین معنا است که یک سیستم نظارت مناسب در سازمان می‌تواند منجر به ارتقاء سطح تعهد سازمانی در این واحد نظامی شود. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش (Djokovic et al. (2017) همخوانی دارد. با توجه به رابطه بین جو مشارکتی بر تعهد سازمانی کارمندان، لذا جهت بالا بردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیر کردن بیشتر آن‌ها با اهداف سازمان ۱- بهبود شبکه‌های ارتباط اجتماعی در کار به‌صورت منظم و مبتنی بر فناوری‌های نوین جهت سهولت دسترسی و کاهش زمان فرآیندهای موجود با رویکرد مدیریت زمان ضروری به نظر می‌رسد؛ ۲- ارزیابی عملکرد کارکنان با رویکرد ۳۶۰ درجه‌ای به‌منظور ایجاد بازخورد کاری و تغییر رویکردهای ارزیابی گذشته از ضرورت‌های اساسی مراکز نظامی می‌باشد؛ ۳- تشریح اهداف و رسالت‌های سازمانی به صورت دوره‌ای و در برنامه‌های هدفمند و با برگزاری جلسات، همایش‌ها و کارگاه‌های مورد نظر منجر به ایجاد جو مشارکتی و تغییر نگاه و در نهایت افزایش تعهد سازمانی می‌شود؛ ۴- حذف موازی کاری در این مجموعه منجر به افزایش انگیزش و غنای شغلی شده و همچنین نظارت در مجموعه را هدفمندتر خواهد کرد و خود منجر به دستیابی نقاط قوت و ضعف مجموعه می‌شود که خود جهت تعیین کارراهه شغلی، برنامه‌ریزی

آموزشی، تعیین و مبنای امتیازات خواهد شد؛ ۵- فرماندهان می‌بایستی تا سر حد امکان با کارکنان برای انجام دادن کارها مشورت کنند. مشورت در کار با کارکنان موجب می‌شود که آنها نسبت به سازمان احساس تعلق داشته باشند و عملکرد سازمان ارتقاء یابد؛ ۶- فرماندهان نسبت به پرورش کارکنان به گونه‌ای در سازمان عمل کنند که کارکنان به انجام وظایف شغلی خود بپردازند و کارکنانی توانمند در سازمان پرورش دهند تا بتوانند تعهد سازمانی آنان ارتقاء یابد؛ ۷- جهت بهبود تعهد سازمانی، فرماندهان باید با صبر و حوصله به منظور رفع نگرانی‌های کارکنان و ایجاد جو مشارکتی زمان بیشتری را صرف کنند. وقت گذاشتن برای کارکنان به ارتقاء مشارکت آنان و درنهایت تعهد سازمانی آنان منجر می‌شود؛ ۸- محول کردن سطح بالاتری از مسئولیت به افراد برای انجام شغل زیرا بهبود در جو سازمانی می‌تواند باعث افزایش تعهد کارکنان و مدیران به سازمان شود و می‌تواند پیوسته منجر به حفظ توانایی‌ها و مزایای رقابتی سازمان گردد؛ ۹- فرماندهان به گونه‌ای با کارکنان برخورد کنند که باعث اعتماد کارکنان به سازمان جهت ایجاد جو مشارکتی شوند. زمانی که کارکنان به سازمان اعتماد داشته باشند، تلاش بیشتری در سازمان می‌کنند و تعهد سازمانی خود را بهبود می‌دهند، پیشنهاد می‌شود.

تشکر و قدردانی

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از تمام کارکنانی که در این پژوهش ما را یاری رساندند، تشکر و قدردانی گردد.

تضاد منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

- Ahmed, F., Shahzad, K., Aslam, H., Bajwa, S. U., & Bahoo, R. (2016). The role of collaborative culture in knowledge sharing and creativity among employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(2), 335-358.
- Asheghi, M., Mousavinia, S., & Naami, A. (2021). The relationship of ethical leadership and organizational identity with unethical pro-organizational behavior mediated by organizational commitment. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 8(2), 483-502. (Persian)

- Chiang, L., & Chen, S. (2020). *International Comparison of the Job Satisfaction of Nurses and Gross Domestic Product (GDP): A Systematic Review*. Advances in Evidence Synthesis: Special issue Cochrane Database of Systematic Reviews.
- Dokovic, F., Pejanović, R., Mojsilović, M., Boljanovic, J. D., & Plecic, K. (2017). Opportunities to revitalise rural tourism through the operation of agrarian cooperatives. *Економика пољопривреде*, 64(3), 1115-1132.
- Ghazanchai, H., Taghizadeh, M. E., & Rahmanian, M. (2018). The effectiveness of responsibility group training based on choice theory on organizational commitment and job performance. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 6(2), 139-158. (Persian)
- Hong, Q. N., Pluye, P., Bujold, M., & Wassef, M. (2017). Convergent and sequential synthesis designs: implications for conducting and reporting systematic reviews of qualitative and quantitative evidence. *Systematic reviews*, 6(1), 1-14.
- Kaviani N. A., & Derakhshinejad A. (2019). An overview of collaborative management, characteristics and skills of collaborative management. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4(15), 178-187. (Persian)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mohammadi, H. (2019). The relationship between job commitment and organizational commitment in the employees of Mazandaran gas company. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 7(1), 161-174. (Persian)
- Moradi, H., & Alimardani, S. (2020). An Investigation into the Mediating Role of Organizational Commitment in the Relationship between Personality Traits and the Morale of Basij Members. *Journal of military Psychology*, 10(40), 45-56. (Persian)
- Mousavi, M., & Kaab Umair, N. (2019). The relationship between mental age and job satisfaction, organizational commitment and job well-being: the mediating role of appreciation for work experiences. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 7(1), 73-90. (Persian)
- NaderiBoni, N., Moradyani, L., Bagheri, G. & Ebrahimi, S. (2020). The effect of managers coaching qualifications on participatory management of Nahavand schools. *Jsa*, 8(1), 46-24. (Persian)
- Nadi, M. A., Molavi, H., & Toghraee, B. (2012). The relation of social capital and organizational justice with organizational commitment based on structural equation model among female high school teachers in Isfahan in 2011-12. *New Educational Approaches*, 7(2), 97-120. (Persian)
- Naldoken, U., & Tengilimoglu, D. (2017). A field study on determining the effects of organizational climate in terms of social interaction on knowledge management at health organizations. *Journal of Economics and Management*, 29, 75-101.
- Osama, E., Abdelsalam, M., & Khedr, A. (2020). The effect of requirements quality and requirements volatility on the success of information systems projects. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 11, 420-425.

- Rahimi, S., Mirzaei, T., & Sohaili, F. (2019). The relationship between occupational stress and mental health and organizational commitment in public library employees of Ilam province. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 7(2), 353-366. (Persian)
- Ramezani, Y., & Shariati Kohbanani, F. (2021). *Investigating the effect of a collaborative atmosphere on the knowledge management process (case study of Khorasan Razavi Road and Urban Development Department)*. Second Conference on Systemic Thinking in Action, Mashhad. (Persian)
- Tusi, K., Bakhtiari, M., & Salehi, F. (2019). The relationship between job security and organizational commitment and counterproductive behaviors. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 7(1), 47-60. (Persian)
- Vakilian, L., & Khalatbari, J. (2018). The relationship between perfectionism and organizational commitment with self-efficacy. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 6(1), 61-80. (Persian)

