

## The Impact of Organizational Trust on Organizational Commitment Through the Mediating Variable of Organizational Participation

MohebAli Dahmardeh<sup>1</sup>, \*Naser Nastiezaie<sup>2</sup>

1-MSc. Student of educational administration, Department of educational administration and planning, Faculty of Education and Psychology, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

2-Associate professor of Educational Administration, Department of educational administration and planning, Faculty of Education and Psychology, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. Email: n\_nastie1354@ped.usb.ac.ir. (Corresponding Author).

Received: 03/02/2018; Accepted: 16/03/2019

### Abstract

The objective of the present study was to examine the impact of organizational trust on organizational commitment through the mediating variable of organizational participation. This descriptive-correlational study followed a correlation design. The population was employees of Zahedan education organization in the academic year 2017-2018. Using stratified convenience sampling method, 208 employees were selected and studied through applying three questionnaires: organizational trust (Kanawattanachai & Yoo, 2002), organizational participation (Nastiezaie, 2015) and organizational commitment (Dahmarde & nastiezaie, 2017). To analyze the data, test structural equation modeling using LISREL software were used. According to the findings, organizational trust has a positive and significant effect on organizational commitment and participation. Also, organizational trust has a positive and significant effect on organizational commitment through organizational participation variable. Therefore, managers can increase their organizational commitment by increasing organizational trust and organizational participation.

### Introduction

One of the most important attitudes about human capital is an organizational commitment (Nastiezaie et al., 2015). Organizational commitment can be defined as believing in the values and goals of the organization, the sense of loyalty to the organization, the moral obligation, the heart's desire, and the sense of the need to stay in the organization (Weng et al., 2010). Organizational commitment of employees can be affected by several factors such as organizational trust. Trust is defined as a level of individual confidence in

another's competency and expecting him to act fairly and morally (Dai et al., 2013). Trust as a multilevel concept relates to the interactions of various levels of colleagues, teams, and levels within an organization (Dennis, 2004). Other variables affecting organizational commitment of employees can be their level of participation in the organization. Participation is a process in which employees of an organization engage voluntarily in their affairs and activities, provided they have the potential and motivation for effective intervention (Nastiezaie, 2014). The researcher has been working as an administrative officer in the Zahedan Education Organization for many years. During this period, he has encountered closely issues such as the desire to leave, delayed work, absence, unwillingness to continue to serve in the organization, low quality of work, lack of loyalty to the organization, avoidance of activities outside the scope of responsibilities, Illegal activities against the organization, negative results of denunciation, and misconduct of the organization, limited control of the organization on employees, which indicates a low level of organizational commitment of the staff of education. It has also been closely observed over the years of service that managers are not welcome the employee participation, and that more employees are involved in superficial matters. In addition to the aforementioned, rumors, pessimism and false fears caused by a low level of organizational trust are prevalent in the education organization. Hence, he seeks to identify factors that can affect the organizational commitment of employees, which, according to organizational evidence and documents, has sought to investigate the role of organizational trust and organizational participation in order to be able to find suitable solutions based on the findings of this study to improve the organizational commitment of the staff to the top managers of education. Hence, the main issue of this research is: what is the relationship between organizational trust and organizational commitment through the intermediary variable of organizational participation?

#### **Case study**

The purpose of the current Study, according to the applied purpose and methodology, according to the main purpose of the research is a descriptive-correlational study based on the use of structural equation modeling. The statistical population of the study was all the administrative staff of the educational organization of Zahedan in the academic year of 1396-97 with 453 people (392 men and 61 women). A stratified random sampling method was used to determine the size of the sample and 208 people (180 men and 28 women) were selected as sample based on the Cochran sampling formula.

#### **Materials and Methods**

To collect information, three questionnaires of Nastiezaie were used: Organizational trust questionnaire (Kanawattanachai & Yoo, 2002), and Organizational commitment questionnaire of researcher made questionnaire (1393). In the Likert scale of the questionnaire it was set from 'I totally disagree with to the of 'I fully agree with'. The scoring method was set from 'I totally

disagree with =1, I fully agree with = 5. The content validity method was used to determine the validity of the questionnaires. In this regard, the questionnaires were approved by the faculty members of the educational management group of Sistan and Baluchestan University and verified that the questionnaires would measure the same characteristic of the researcher and have credibility. To determine the reliability of the questionnaire, Cronbach's alpha coefficient was used. The Cronbach's alpha coefficients for organizational participation, organizational trust and organizational commitment were 0.87, 0.91, and 0.83, respectively. To analyze the data, the structural equation modeling was used with the help of Lisrel software.

### **Discussion and Results**

The results showed: 1. Organizational trust has a positive impact on organizational commitment. 2. Organizational participation has a positive impact on organizational commitment. 3. Organizational trust has a positive impact on organizational participation. 4. Organizational trust has a positive effect through participation in organizational commitment.

According to the findings of this study (the effect of organizational trust on organizational commitment through organizational participation), if managers of organizations are demanding committed employees, they should be able to provide the conditions that actualize the potential forces of employees, thereby improving the performance of these organizations. Executives can raise organizational effectiveness, once the employees feel that their managers are trustworthy. When there is mutual trust between the manager and the staff, managers participate staff in decision making, which, in turn, makes employees feel more committed to organizational commitment and are more careful to make better and more accurate decisions, and develop their knowledge and to fulfill tasks and duties. One of the most important limitations of the present study is that the current study can not accurately identify the various dimensions of the problem. Therefore, it is recommended to other researchers to do such studies in combination (quantitative and qualitative) and with regard to demographic characteristics. Also, considering that this study was carried out on employees of Zahedan Education Organization, the results of it should be cautiously generalized to other groups.

### **Conclusion**

Managers can increase their organizational commitment by increasing organizational trust and organizational participation.

**Keywords:** Organizational Trust, Organizational Commitment, Organizational Participation.

## بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق متغیر میانجی مشارکت سازمانی

محبلی دهمرده\* - دکتر ناصر ناستی زایی\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین اعتماد و تعهد سازمانی از طریق متغیر میانجی مشارکت سازمانی انجام گرفت. روش پژوهش توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری آن کلیه کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر زاهدان در سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ بودند که به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای-تصادفی تعداد ۲۰۸ نفر از طریق سه پرسشنامه: اعتماد سازمانی کاناواتاناچای و یو (۲۰۰۲)، مشارکت سازمانی ناستی‌زایی (۲۰۱۵) و تعهد سازمانی دهمرده و ناستی‌زایی (۱۳۹۶) مورد مطالعه قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون مدل معادلات ساختاری با کمک نرم افزار لیزرل استفاده شد. بر اساس یافته‌ها اعتماد سازمانی بر تعهد و مشارکت سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین اعتماد سازمانی از طریق متغیر مشارکت سازمانی بر تعهد سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری دارد. بنابراین مدیران می‌توانند با افزایش اعتماد سازمانی موجبات افزایش مشارکت سازمانی کارکنان و در نتیجه افزایش تعهد سازمانی آنان را فراهم کنند.

واژه‌های کلیدی: اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی، مشارکت سازمانی.

\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

\*\* نویسنده مسئول - دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

## مقدمه

اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد آن به منزله‌ی یک منبع استراتژیک و طراح و مجری نظام‌ها و فراگردهای سازمانی جایگاهی به مراتب بالاتر از گذشته یافته است. تا جایی که در تفکر سازمانی پیشرفته، از انسان به مثابه مهمترین منبع و دارایی برای سازمان یاد می‌شود و هرچه این سرمایه از کیفیت مطلوبتری برخوردار گردد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد. یکی از مهمترین نگرش‌ها در مورد این سرمایه عظیم، تعهد سازمانی<sup>۱</sup> است (Nastiezaie et al., 2015). تعهد سازمانی را می‌توان اعتقاد به ارزش‌ها و اهداف سازمان، احساس وفاداری به سازمان، الزام اخلاقی، تمایل قلبی و احساس نیاز به ماندن در سازمان تعریف کرد (Weng et al., 2010). تعهد به سازمان، صرفاً از عقیده یا باور افراد نشأت نمی‌گیرد بلکه به عمل آن‌ها نیز بستگی دارد. دلایل زیادی وجود دارد که چرا سازمان‌ها باید تعهد سازمانی اعضای خود را افزایش دهند: اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم نسبتاً جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی متفاوت است. ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، حضور، عملکرد و تمایل به ترک خدمت رابطه دارد (Sani & Maharani, 2012).

تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله اعتماد سازمانی<sup>۲</sup> قرار بگیرد. اعتماد را به عنوان یک سطح از اطمینان فرد به شایستگی دیگری و انتظار این که او به صورت منصفانه و اخلاقی عمل کند، تعریف می‌کنند. اعتماد مفهومی چند سطحی است که به تعاملات سطوح گوناگون همکاران، تیم‌ها و سطوح درون سازمانی مربوط می‌شود (Dennis, 2004). اعتماد از آن جهت مهم است که نسبت به درک چگونگی مشارکت اثربخش افراد در درون سازمان‌ها، تمایل قوی وجود دارد (Tyler, 2003). عامل اعتماد دارای اثرات درون فردی و بین فردی است و روابط درون و بیرون سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این رو گفته می‌شود که بالا بودن اعتماد سازمانی با بهبود رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فضای اطمینان بین کارکنان، افزایش همکاری و همفکری، تقسیم اطلاعات، حل مسئله، تسهیل توانمندسازی، توانایی تغییر، یادگیری و نوآوری سازمانی، کاهش فشار روحی و روانی، کاهش عدم اطمینان نسبت به آینده، حل تعارضات و در نهایت ایجاد چارچوبی برای افزایش بهره‌وری سازمانی در ارتباط است. از دیگر سو، پایین

1-Organizational Commitment

2-Organizational Trust

بودن اعتماد سازمانی، نوعاً افزایش تعارض، بی‌ثباتی سازمانی، ترک خدمت، کاهش انگیزش، شایعات و اعتصابات لاینحل، مانع تراشی بر سر تحقق اهداف سازمانی و مواردی از این قبیل را در پی خواهد داشت (Korsgard et al., 2002). سطح پایین اعتماد باعث می‌شود که کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف کنند و سوء ظن و بدگمانی در بین کارکنان رواج یابد و ارتباطات باز و صادقانه در سازمان از بین برود و تصمیمات سازمان از کیفیت مطلوبی برخوردار نباشد (Ghanbari & Erfanizadeh, 2017).

از دیگر متغیرهای تأثیرگذار بر تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند سطح مشارکت آنان در سازمان باشد. مشارکت<sup>۱</sup> فرایندی است که طی آن کارکنان یک سازمان به گونه داوطلبانه در امور و فعالیت‌های مربوط به خود دخالت کنند به شرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت موثر را داشته باشند و سبک مدیریت مشارکتی، سبکی است که طی آن کارکنان یک سازمان در روند تصمیم‌گیری‌ها دخالت و شرکت داشته باشند. تاکید سبک مدیریت مشارکتی بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان استوار است و می‌خواهد از اندیشه‌ها، نظرات و ابتکارات آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند (Nastiezaie, 2015). همفکری، مشارکت، نظرخواهی و ارج نهادن به کارهای گروهی موجب جمع افکار و توانایی‌ها و انجام تمامی امور به بهترین وجه خواهد گردید و اگر سازمان‌ها خواهان نیل به چنین نتیجه‌ای هستند ناگزیر باید در پی ایجاد انگیزه و جلب مشارکت کارکنان خود برآیند و این مهم زمانی میسر است که باور داشته باشند، انسان‌ها در فرایند کار نه ابزار و وسیله که عاملی موثر در تحقق اهداف سازمان هستند و به گونه‌ای با آنان رفتار کنند که کار را بار تلقی نکنند، بلکه از کار خود لذت ببرند، پذیرای مسئولیت باشند و در جهت بهبود آن بکوشند (Fakhariyan et al., 2014).

پژوهشگر سال‌هاست که به عنوان کادر اداری در سازمان آموزش و پرورش زاهدان مشغول به فعالیت می‌باشد. در این مدت و از نزدیک با مسائلی از قبیل تمایل ترک خدمت، تأخیر و کندی در کار، غیبت، عدم تمایل به ادامه خدمت در سازمان، کیفیت پایین کار، عدم وفاداری به سازمان، احتراز از فعالیت‌های خارج از حیطه مسئولیت‌ها، فعالیت‌های غیرقانونی در مقابل سازمان، نتایج منفی عیب‌جویی و بدگویی از سازمان، محدود شدن کنترل سازمان روی کارکنان مواجه بوده است که نشان از سطح پایین تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش می‌باشد. هم‌چنین در طول سال‌های خدمت از نزدیک مشاهده کرده است که

مدیران از مشارکت کارکنان به طور مطلوبی استقبال نمی‌کنند و بیشتر مشارکت دادن کارکنان در امور سطحی و جزئی می‌باشد. علاوه بر موارد فوق جوی از شایعات، بدبینی‌ها و ترس‌های کاذب که ناشی از پایین بودن سطح اعتماد سازمانی است در سازمان آموزش و پرورش حاکم است. از این رو به دنبال شناسایی عواملی است که بتوانند تعهد سازمانی کارکنان را تحت تأثیر خود قرار دهند که باز با توجه به شواهد و قرائن سازمانی به دنبال بررسی نقش اعتماد سازمانی و مشارکت سازمانی برآمده است تا بتواند با توجه به یافته‌های این پژوهش راهکارهای مناسبی را برای بهبود تعهد سازمانی کارکنان به مدیران عالی آموزش و پرورش ارائه دهد. از این رو مسئله اصلی این پژوهش این است که چه رابطه‌ای بین اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی از طریق متغیر میانجی مشارکت سازمانی وجود دارد؟

## مبانی نظری

### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی به عنوان یک نگرش، تمایلی قوی به ماندن در سازمان، تمایل به اعمال تلاش بسیار برای سازمان، اعتقاد قوی به پذیرش ارزشها و اهداف آن تعبیر می‌شود. تعهد سازمانی دارای الگوهای متفاوتی است که یکی از آنها مدل (Allen & Meyer, 1990) می‌باشد. این مدل بین سه نوع تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری<sup>۱</sup> تمایز قائل می‌شود. در تعهد عاطفی وابستگی‌های احساسی افراد به سازمان‌ها مورد توجه قرار داده می‌شود. در تعهد مستمر تمایل فرد به ماندن در سازمان پس از بررسی هزینه‌های ناشی از خروج در مقابل منافع حاصل از ماندن در سازمان مورد توجه قرار داده می‌شود و در نهایت تعهد هنجاری احساس تکلیف فرد برای ماندن در سازمان به عنوان یک عضو را به تصویر می‌کشد. وجه اشتراک سه بعد تعهد این است که تعهد، حالتی روانی است که رابطه فرد با سازمان را مشخص کرده و به طور ضمنی به تصمیم به ماندن یا ترک سازمان اشاره می‌کند. همچنین وجه اشتراک آنها این است که احتمال ترک خدمت را کاهش می‌دهند (Top et al., 2013). تعهد سازمانی به عنوان یک بعد مهم نگرش شغلی، هویتی روانشناختی است که هر فرد نسبت به سازمان متبوع خود احساس می‌کند (Weng et al., 2010). افراد با نیازها، مهارت‌ها و انتظاراتی وارد سازمان می‌شوند و مایلند در محیطی کار کنند که بتوانند از توانایی‌هایشان استفاده و نیازهایشان را ارضا کنند. چنانچه سازمان‌ها این

1-Affective commitment, continuance and normative

فرصت‌ها را برای کارکنانشان ایجاد کنند، سطح تعهد سازمانی افزایش می‌یابد (Vakola & Nikolaou, 2005). فردی که به شدت به سازمان خود متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت فعال دارد، با آن در می‌آمیزد و از عضویت در سازمان خود لذت می‌برد (Nastiezaie, Salimi, & Najafi, 2015). همچنین آمادگی کارمند برای کار سخت برای هدف بهبود سازمان، مسابقه بین ارزشهای سازمان و کارمند، کمبود انگیزه ترک کار و وفاداری نسبت به کارفرما یا افتخار کارکردن برای وی نشان‌دهنده تعهد سازمانی بالا است (Maume, 2006).

تعهد بالا با مفاهیم با ارزشی همچون رضایت شغلی، بهره‌وری بالای کارکنان، افزایش اثربخشی برای سازمان همراه است (Yang & Chang, 2008). دستیابی به تعهد سازمانی بالا در کارکنان، نیازمند عملکرد اخلاقی مناسب مدیر سازمان می‌باشد. بنابراین اگر مدیر بترسد، متزلزل و فاقد استقامت و پشتکار باشد و یا شتاب زده عمل کند، متکبر و خودرأی باشد و از رأفت و لطف نسبت به همکاران و زیردستان خود بهره‌مند نباشد، از اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها و ایجاد هماهنگی و کنترل و نظارت و ساماندهی به اجزای مختلف تحت مدیریت خود ناتوان خواهد شد (Price, 2008). چنانچه سازمان به پیشرفت فردی و گروهی کارکنان اهمیت دهد می‌تواند تعهد سازمانی آنان را بالا ببرد (Herscovitch & Meyer, 2002). با توجه به این که تعهد سازمانی یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های رفتار در سازمان است، از این رو توجه مدیران به جنبه‌های اخلاقی جهت ارتقا و اعتلای تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند مؤثر باشد. چرا که تعهد سازمانی به عنوان نوعی پیوند روانشناختی بین کارکنان و سازمان تعریف شده است که احتمال ترک سازمان و هزینه‌های متعاقب وارد شده به سازمان در اثر این امر را کاهش می‌دهد. از طرفی ایجاد محیط یادگیرنده برای کارکنان به طوری که افراد به یادگیری علاقمند شده و دانش مرتبط با کار خود را افزایش دهند می‌تواند منافی را هم برای سازمان در جهت دارا بودن کارکنان توانمند، متعهد و با بهره‌وری بالا داشته و هم منافع کارکنان در راستای پیشرفت و ارتقای شغلی و شکوفایی و رشد استعدادهایشان داشته باشد.

### اعتماد سازمانی

تعریفی جامع و جهانی در مورد اعتماد که قابل کاربرد در همه موقعیت‌ها باشد، وجود ندارد (Yang, 2005). پژوهشگران اعتقاد دارند اعتماد سازمانی، انتظارات مثبت کارکنان نسبت به



سیاست‌ها و اعمال سازمان است که آنان را متأثر می‌سازد و همچنین احساس اعتماد و حمایتی است که کارکنان نسبت به سازمان و کارفرمایان دارند (Vanhala, 2016) و یا ایمان کارکنان به رهبران سازمان و اعتقاد به این که در نهایت اقدامات سازمان به کارکنان منفعت می‌رساند، تعریف شده است (Kane-Urrabazo, 2006). ده بعد را برای اعتماد مشخص کرده‌اند: ۱) در دسترس بودن؛ به حضور فیزیکی سرپرست در موقع لزوم اشاره دارد، ۲) شایستگی؛ به مهارت‌های فنی و میان فردی مورد نیاز برای شغل فرد مربوط می‌شود، ۳) سازگاری؛ به معنی قابلیت اطمینان، قابلیت پیش‌بینی و قضاوت خوب است، ۴) دقت و ذکاوت؛ به عنوان تضمین و اطمینان شناخته می‌شود (۵) انصاف و عدالت؛ به معنی رفتار یکسان با زیردستان است، ۶) کمال، راستی و درستی که به درستکاری و شخصیت اخلاقی اشاره دارد، ۷) وفاداری؛ به معنی دارا بودن انگیزه برای حفاظت از افراد و ایجاد ذهنیت خوب درباره افراد است، ۸) گشودگی؛ به معنای داشتن ذهنیت باز برای ارائه ایده‌ها است؛ ۹) وفای به عهد و عمل به وعده‌ها؛ به عمل کردن به قول‌ها و وعده‌های فرد اشاره دارد، ۱۰) پذیرش؛ به عنوان قابل پذیرش بودن ایده‌ها تعریف می‌شود (Butler, 1991).

اعتماد مفهومی چندسطحی است که به تعاملات سطوح گوناگون همکاران، تیم‌ها و سطوح درون سازمانی مربوط می‌شود (Gholipour, Pourezzat, & Hazrati, 2009). برخی محققین اعتماد سازمانی را به دو بعد اعتماد بین شخصی (ارتباطی) و غیرشخصی تفکیک کرده‌اند (Ellonen et al., 2008) اما در ادبیات مربوط به اعتماد سازمانی سه بعد اصلی برای اعتماد سازمانی ذکر شده است: الف) اعتماد به مدیر<sup>۱</sup>: به داوطلب شدن کارکنان برای اقدام به روشی استوار و مفید به خاطر علایی سازمانی، حتی وقتی که مدیر هیچ‌گونه کنترلی بر اقدامات و فعالیت‌های کارکنان ندارد، اشاره می‌کند و نشان دهنده توانایی کارکنان برای اظهار آزادانه مشکلات مربوط به کار بدون ترس از مواجهه با عواقب منفی است. ب) اعتماد به همکاران<sup>۲</sup>: اعتماد به همکاران از روابط موجود در دامنه‌های بالا و پایین گروه به وجود می‌آید: اعتقاد به این که هر دو طرف قابل اعتماد هستند و اعتقاد به این که هر دو طرف در کارهایی که به آن‌ها واگذار می‌شود خبره هستند. ج) اعتماد به سازمان<sup>۳</sup>: به اعتماد کارکنان

1-Trust to Manager

2-Trust to Colleagues

3-Trust to Organization

به سازمان و درک آنان از حمایت سازمان اشاره می‌کند و به عنوان درجه‌ای از اعتقاد به این که سازمان به وعده‌های خود عمل خواهد کرد، تعریف می‌شود (Dsik, & Aliyev, 2015). اعتماد باعث کاهش عدم اطمینان در روابط بین افراد شده، در نتیجه کیفیت تعاملات اجتماعی را ارتقاء می‌بخشد؛ به گونه‌ای که افراد بهتر می‌توانند اطلاعات، حمایت‌ها و سایر منابع مورد نیاز خود را به دست آورند (Schaubroeck et al., 2011)، سطح پایین اعتماد باعث رواج سوءظن و بدگمانی در میان کارکنان می‌شود و ارتباطات باز و صادقانه در سازمان را از بین می‌برد. طرفینی که به یکدیگر اعتماد دارند، نسبت به هم صادقانه و خیرخواهانه عمل می‌کنند. بنابراین اعتماد نقش مهمی در ارتباطات فردی دارد، زیرا به حل مشکلات مرتبط، همکاری و تشریک مساعی کمک می‌کند (Kuppelwieser et al., 2011). هنگامی که با زیردستان عادلانه برخورد شود سطح اعتماد بین سرپرست و زیردست و به تبع آن اعتماد سازمانی افزایش می‌یابد و به دستاوردهای مثبت می‌انجامد (Deconinck, 2010) و مانع از ترک سازمان می‌شود (Erat et al., 2012).

شاید یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر، اعتماد کارکنان به اقدامات سازمان و نگرش مثبت به این تغییرات است. بی‌اعتمادی به پیامدها و آثار و نتایج مثبت برنامه‌های تغییر و بهبود وضعیت عمومی کارکنان و توجه به منافع آنها، باعث می‌شود کارکنان در مقابل اجرای تصمیمات سرسختی نشان دهند و در مقابل برنامه‌های مطلوب تغییر و تحول، نگرش مثبت نداشته باشند، در نتیجه با آن مخالفت کرده یا واکنش منفی نشان دهند (Gholipour et al., 2009). ایجاد فضای بی‌اعتمادی در سازمان در نهایت می‌تواند به کاهش تعهد سازمانی منجر شود (Khenifer, 2009). در نهایت این که اعتماد سازمانی بر ادراک و نگرش کارکنان از سازمان (Vineburgh, 2010) و بر عملکرد فردی و سازمانی اثر می‌گذارد (Jiang & Chen, 2017). بنابراین، نباید جنبه‌های چندگانه اعتماد و اثرات متعدد آن را بر نگرش‌های کاری نادیده گرفت (Miao et al., 2014).

### مشارکت سازمانی

مشارکت درگیری ذهنی و عاطفی افراد در موقعیت‌های گروهی است که آنان را تحریک و ترغیب می‌کند تا برای تحقق اهداف جمعی با یکدیگر همکاری داشته باشند و مسئولیت کار را بپذیرند (Nastiezaie, 2015). در واقع مشارکت نوعی سهیم و دخیل شدن در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرا می‌باشد که این تصمیم‌گیری معطوف به هدفی است

که مشارکت‌کنندگان تمایل نشان می‌دهند، برای تحقق هدف مشترک با دیگران به کنش متقابل یاریگرانه بپردازند (Ghasemipouya, 2001). مدیریت مشارکتی به ایجاد فضا و نظامی توسط مدیران در سازمان اشاره دارد که در آن تمام کارکنان، مشتریان و پیمانکاران در روند تصمیم‌سازی سازمان، تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند (Sheykhmohammadi & Toliyatzavare, 2001).

مبانی فلسفی و نظری مدیریت مشارکتی را می‌توان در تئوری‌های دموکراسی، سوسیالیستی، نئوکلاسیک و انسان‌گرایان مدیریت یافت. یکی از ارکان اصلی تئوری دموکراسی، مشارکت مساوی کلیه افراد در تمامی امور و تصمیم‌گیری‌ها است. فرض اصلی تئوری دموکراسی این است که هنگامی که دانش تک تک افراد با هم ترکیب شود و از آن به طور جمعی و یک جا استفاده شود، انسان می‌تواند با خردمندی و هوشیاری بیشتری تصمیم بگیرد. در مکتب سوسیالیسم، موضوع مشارکت در چارچوبی وسیع‌تر و به عنوان یک مکانیسم و حربه‌ای در مبارزه طبقه کارگر علیه کارفرما مطرح می‌باشد. مشارکت از دیدگاه انسان‌گرایان همان توزیع قدرت در سازمان است و در واقع به دنبال پشتیبانی از مشارکت در امور و رشد و تحول آن‌ها در چارچوب سازمان است در حالی که در مکتب سوسیالیسم هدف از مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری، افزایش تعهد سازمانی است. در مکتب نئوکلاسیک نیز مشارکت یکی از عناصر اصلی سازمان و مدیریت به شمار می‌آید این مکتب برای فعل و انفعالات گروهی اهمیت قائل است و تاکید آن بر مدیریت مشارکتی غیرقابل انکار است (Sadeghifard & Naghavi, 2003).

مدیریت مشارکتی بر روی افزایش سطح تفویض اختیار کارمندان تمرکز می‌کند و از طریق روش‌های مشارکت مستقیم و گروهی، کارمندان را در تصمیم‌گیری‌های سازمان شرکت می‌دهد. در این فرایند، کارکنان آزادی بیشتری برای تصمیم‌گیری در خود می‌بینند (Gollan, Budd & Wilkinson, 2010). با هموار کردن سلسله مراتب و ساختارهای تربیتی به وسیله‌ی مشارکت مستقیم، تیم‌ها، گروه‌ها و کارمندان توانایی شرکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان را پیدا می‌کنند. کار گروهی و تیمی، مسئولیت رهبری و مدیریت را از یک شخص ساقط می‌کند و کارمندان این فرصت را دارند که نقش مستقیم‌تری در تصمیم‌گیری داشته باشند و به موجب آن مشارکت بیشتری در امور سازمانی داشته باشند. به علاوه، به افراد اجازه‌ی حسابرسی و استقلال در کار خود را می‌دهد (Javanmard & Afzali, 2016). همچنین کاهش غیبت از کار، کاهش هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی، افزایش بهره‌وری،

افزایش رضایت شغلی و حفظ کارکنان، از جمله مزیت‌های افزایش مشارکت کارکنان در محیط کار برای هر سازمان است (Shamian & El-Jardali, 2007).

رویکرد مشارکتی مثل سایر برنامه‌های سازمانی دارای موافقان و مخالفانی است. موافقان بر مزایای آن از قبیل افزایش کیفیت کار و برتر شدن کیفیت زندگی کاری، افزایش روحیه وفاداری، بهبود پیوند بین زبردستان و بالادستان و همکاران، افزایش انگیزه و علاقه به کار، کاهش تعارض، دشمنی و رقابت کوبنده و ناسالم، کم شدن ضرورت تنبیه و مجازات، کاهش ضایعات، کاهش ترک خدمت، غیبت و تأخیر در کار و کاهش ناخشنودی مشتریان و مخالفان بر معایب آن از قبیل فشارهای اجتماعی برای وفاق و سازگاری، زمان‌بری و کندی فرآیند تصمیم‌گیری، فقدان هماهنگی در کارهای گروهی، برنامه‌ریزی ضعیف جلسات و تأثیرات نامناسب تفوق زمانی، موضوعی، فردی یا ترس از ابراز عقیده تاکید می‌کنند (Abili et al., 2014).

واقعیت‌ها بیانگر این است که عدم مشارکت شایسته مدیران، معلمان، اولیاء و دانش‌آموزان در تصمیمات مربوط به نحوه اداره مدرسه و چگونگی برطرف نمودن مشکلات و محدودیت‌های آن و به تبع آن پایین بودن اثربخشی مدارس، سال‌هاست که بر نظام آموزش و پرورش کشور سایه افکنده است و سازمان آموزش و پرورش زاهدان نیز به عنوان زیر مجموعه‌ای از این نظام از این قاعده مستثنی نیست. هم‌چنین پیچیدگی مسائل و مشکلات امروزی سازمان‌های آموزشی نیازمند ترکیب تجارب و تخصص همه اعضای آن از پایین‌ترین سطح تا بالاترین سطح مدیریت به منظور جلب رضایت ذینفعان نظام آموزشی می‌باشد و در دنیای پویای امروزی، مدیران مدارس زاهدان به تنهایی از دانش کافی جهت حل و فصل موضوعات مربوط به مدرسه برخوردار نیستند و نیاز به خرد جمعی در مدیریت مدارس به چشم می‌خورد (Abili et al., 2014).

### فرضیات پژوهش

- ۱- اعتماد سازمانی بر مشارکت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهر زاهدان اثر مثبت و معناداری دارد.
- ۲- اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهر زاهدان اثر مثبت و معناداری دارد.
- ۳- مشارکت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهر زاهدان اثر مثبت و معناداری دارد.
- ۴- اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهر زاهدان از طریق متغیر میانجی مشارکت سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش، با توجه به هدف اصلی پژوهش، که تعیین رابطه بین اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی از طریق مشارکت سازمانی می‌باشد، پژوهشی توصیفی-همبستگی مبتنی بر تحلیل ماتریس کوواریانس با به کارگیری الگوی مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان اداری سازمان آموزش و پرورش شهر زاهدان در سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ به حجم ۴۵۳ نفر (۳۹۲ مرد و ۶۱ زن) بودند. به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای-تصادفی متناسب با حجم و بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد ۲۰۸ نفر (۱۸۰ مرد و ۲۸ زن) به عنوان نمونه مورد مطالعه قرار گرفتند. برای جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه زیر استفاده شد:

الف) پرسشنامه مشارکت سازمانی (Nastiezaie, 2014): این پرسشنامه در قالب ۵ مولفه‌ی ۴ گویه‌ای (هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، نظارت و کنترل، تغییر و نوآوری و ارزشیابی) به میزان مشارکت کارکنان در امور سازمانی می‌پردازد. پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تنظیم شده است. شیوه نمره‌گذاری آن نیز از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم خواهد بود. حداقل میانگین در این آزمون ۱ و حداکثر آن ۵ است.

ب) پرسشنامه اعتماد سازمانی (Kanawattanachai & Yoo, 2002): این پرسشنامه در قالب ۱۲ گویه و سه مولفه ۴ گویه‌ای (اعتماد مبتنی بر شناخت، اعتماد مبتنی بر تأثیر و گرایش به اعتماد) به سنجش اعتماد سازمانی می‌پردازد. پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) تنظیم شده است و نمره‌گذاری آن از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) می‌باشد. حداقل و حداکثر میانگین در این پرسشنامه به ترتیب ۱ و ۵ است.

ج) پرسشنامه‌ی تعهد سازمانی محقق ساخته: این پرسشنامه که بر اساس ادبیات تحقیق طراحی شده است در قالب ۴ گویه (تعهد به مدرسه، معلم، مدیر و همکار) به بررسی تعهد سازمانی کارکنان می‌پردازد. پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم تنظیم شده است. شیوه نمره‌گذاری آن نیز از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم بود. حداقل میانگین در این آزمون ۱ و حداکثر آن ۵ است.

برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روش روایی محتوا استفاده شد. در این راستا پرسشنامه‌ها توسط اعضای هیأت علمی گروه مدیریت آموزشی دانشگاه سیستان و بلوچستان مورد تأیید

قرار گرفت و اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه‌ها همان خصیصه مورد نظر پژوهشگر را می‌سنجند و از اعتبار لازم برخوردار می‌باشد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفا کرونباخ استفاده شد که مقدار ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های مشارکت سازمانی، اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۹۱، ۰/۸۳ به دست آمد. ضرایب به دست آمده نشان دهنده آن است که پرسشنامه‌های مورد نظر از پایایی لازم برخوردارند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون مدل معادلات ساختاری با کمک نرم افزار لیزرل استفاده شد.

### یافته ها

شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول ۱، شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده است. قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۲ بیشتر باشد. با توجه به یافته‌های جدول ۱ قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمام متغیرها کمتر از ۱ می‌باشد. بنابراین پیش فرض مدل یابی علی یعنی نرمال بودن تک متغیری برقرار است.

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی	۱	۲	۳
۱. تعهد سازمانی	۴/۱۰	۰/۶۴	-۰/۶۰	-۰/۲۱	۱		
۲. مشارکت سازمانی	۳/۴۶	۰/۶۵	-۰/۴۶	-۰/۴۸	۰/۵۵	۱	
۳. اعتماد سازمانی	۳/۶۷	۰/۵۹	-۰/۶۸	۰/۲۷	۰/۵۳	۰/۵۲	۱

از طرفی مقدار ضریب همبستگی تعهد سازمانی با مشارکت و اعتماد سازمانی به ترتیب ۰/۵۵ و ۰/۵۳ و مقدار ضریب همبستگی بین مشارکت و اعتماد سازمانی ۰/۵۲ می‌باشد که مثبت و معنی‌دار است ( $p < 0/001$ ). قبل از بررسی فرضیات پژوهش به برازش مدل پرداخته شد. اندازه برازش مدل در تعیین ارتباط متغیرهای آشکار و متغیرهای پنهان استفاده می‌شود. محققان شاخص‌های برازش را شامل، شاخص نیکویی برازش<sup>۱</sup> (GFI)، شاخص برازش تطبیقی<sup>۲</sup> (CFI) که مقادیر بیشتر از ۰/۹ نشانگر برازش مناسب مدل

1-Oodness-of-ift Inde□

2-Comparative ift inde□

هستند، شاخص مجذور میانگین مربعات خطای تقریب<sup>۱</sup> (RMSEA) مقادیر کمتر از ۰/۰۸ و شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده<sup>۲</sup> (SRMR) مقادیر کمتر از ۰/۰۵، نشانگر برازش مناسب مدل است. نسبت  $\chi^2$  دو بر درجه آزادی ( $X^2/DF$ ) که مقادیر قابل قبول باید کمتر از ۳ باشد. نتایج برازش مطابق با استانداردهای تعیین شده مطابق با جدول ۲ مناسب بوده است.

جدول ۲: شاخص‌های برازش مدل نظری پژوهش

نام شاخص	مقدار مطلوب	مقدار بدست آمده در مدل واقعی
درجه آزادی (df)	-	۵۱
کای اسکوئر ( $\chi^2$ )	-	۱۱۰/۵۲
کای اسکوئر بهینه شده ( $df:\chi^2$ )	از ۳ کمتر	۰/۴۶۱
نیکوئی برازش (GFI)	۰/۸ به بالا	۰/۹۱
ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)	زیر ۰/۰۹	۰/۰۳۷
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹	۰/۹۴
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	زیر ۰/۰۸	۰/۰۷۵

برای تحلیل فرضیه‌ها، ابتدا باید مدل نظری تدوین شده برای هر فرضیه مورد پردازش قرار گیرد تا مشخص شود که داده‌های جمع‌آوری شده تا چه اندازه مدل نظری را مورد حمایت قرار می‌دهد که برای پاسخ به این سؤال از شاخص‌های کمی برازش مدل (CFI, GFI, SRMR...) استفاده شده است. در صورتی که شاخص‌های کلی قابل قبول بودند یا به عبارتی مدل نظری مورد تأیید قرار گرفت در آن صورت می‌توان به روابط درون مدل پرداخت که این روابط متقابل ضریب رگرسیونی (ضریب تأثیر) مربوط به فرضیه و بارهای عاملی مربوط به هر گویه می‌باشند. در شکل ۱ کلیه روابط متغیرهای پنهان و بارهای عاملی هر یک از گویه‌ها نشان داده شده است.

1- Root mean square error of approximation

2-The standardized root mean residual





جدول بالا نشان دهنده اثرات مستقیم و غیرمستقیم و کل متغیرهای پژوهش می‌باشد که کلیه روابط در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار بوده‌اند. میزان واریانس تبیین شده نشان دهنده آن است که اعتماد و مشارکت ۰/۵۴ از تغییرات تعهد را تبیین می‌کند. همچنین تعهد ۰/۵۲ از تغییرات مشارکت را تبیین می‌نماید. با توجه به مدل به دست آمده (شکل ۱) می‌توان فرضیات پژوهش را این گونه تحلیل کرد:

جدول ۴: ضرایب مسیر برای بررسی فرضیات پژوهش

نتیجه	t	ضریب مسیر	فرضیات
تایید فرضیه	۴/۱۵	۰/۳۵	اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهر زاهدان اثر مثبت و معناداری دارد.
تایید فرضیه	۴/۳۲	۰/۳۶	مشارکت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهر زاهدان اثر مثبت و معناداری دارد.
تایید فرضیه	۶/۷	۰/۵۲	اعتماد سازمانی بر مشارکت سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهر زاهدان اثر مثبت و معناداری دارد.
تایید فرضیه	۳/۸۵	۰/۱۹	اعتماد سازمانی از طریق مشارکت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهر زاهدان اثر مثبت و معناداری دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه بحث گسترش تعهد سازمانی کارکنان از موضوعات بسیار جدی مدیران سازمانی است. مدیران به دنبال راهکارهایی برای داشتن کارکنانی متعهد در سازمان هستند زیرا چنین کارکنانی نه تنها اثربخشی فردی بلکه اثربخشی سازمانی دارند. از این رو در این پژوهش به تأثیر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق متغیر مشارکت سازمانی پرداخته شد. یافته اول این مطالعه نشان داد که اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. این یافته با یافته‌های مطالعات پیشین هم‌خوان است. نتایج مطالعه (Yilmaz & Atalay, 2009) نشان داد که اعتماد سازمانی رابطه مثبتی با تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و همچنین بهبود ارتباطات اجتماعی دارد. (Yilmaz, 2008) در تحقیقی دیگر که در مدارس ابتدایی کشور ترکیه بر روی ۸۱۱ معلم در مرکز شهر کتاهایا انجام داد دریافت میان اعتماد معلمان به سازمان، مسئولین مدرسه و همکاران و تعهد کاری

آنان رابطه وجود دارد. در پژوهش (Celep & Eler, 2012) با عنوان ارتباط بین اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی و حمایت سازمانی درک شده سازمان‌های آموزشی نتایج نشان از رابطه اعتماد سازمانی با تعهد و حمایت سازمانی داشت. در پژوهش (Akbarzadeh & Rezghi Shirsavar, 2014) که با هدف بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران انجام شد نتایج نشان داد بین اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. در پژوهش (Soltani, 2017) که با هدف بررسی ارتباط ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان مهاباد انجام شد نتایج حاصل از فرضیه اصلی تحقیق حاکی از این است که میان اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. به علاوه نتایج حاصل از فرضیات فرعی تحقیق نشان دهنده این بود که میان ابعاد مختلف اعتماد سازمانی (اعتماد افقی، عمودی و نهادی) و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری برقرار است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که تمامی ابعاد اعتماد سازمانی با یکدیگر و با تمام ابعاد تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌دار دارند. لذا با توجه به یافته‌ی این مطالعه (اثر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی) جهت توسعه اعتماد در درون سازمان، باید سازمان با اتخاذ تدابیری انگیزشی، کارکنان و مدیران را متعهد نمایند که بحران را با رفتار صادقانه، باز و پایدار مدیریت کنند. همچنین از آن جایی که تعیین هویت فرد از طریق سازمان زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمانی سازگار باشند، لازم است جهت تقویت و تحکیم این ارتباط، سازمان ارزش‌ها و انتظارات خود را به طور مکتوب یا شفاهی در اختیار کارکنان قرار دهد تا کارکنان خود را با این ارزش‌ها سازگار کنند و به احساس غرور ناشی از تعیین هویت با سازمان دست یابند (Bahrami & Sarihi Asfestani, 2015).

یافته دوم این مطالعه نشان داد که اعتماد سازمانی با مشارکت سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. این نتایج با یافته‌های (Tingle, 2011; Oktug, 2012) که نتیجه‌گیری کردند بین اعتماد سازمانی و میزان مشارکت در تصمیم‌گیری رابطه معنی‌داری وجود دارد، هم‌خوانی کامل دارد. (Adabi & Yektayar, 2015) در پژوهشی که با هدف بررسی ارتباط جو سازمانی و اعتماد سازمانی با میزان مشارکت در تصمیم‌گیری مدیران انجام دادند دریافتند که بین ابعاد اعتماد سازمانی (جانبی، عمودی، نهادی) و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد و ابعاد اعتماد سازمانی از توانایی پیش‌بینی میزان مشارکت سازمانی کارکنان برخوردارند. (Noah, 2008) در تحقیق خود به

بررسی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری مدیریت در مؤسسه‌های منتخب لاگوس، در نیجریه پرداخت. نتایج نشان داد هرگاه کارکنان اعتماد بالاتری به مدیران و همکاران خود داشته باشند تمایل بیشتری به مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مدیران دارند. با توجه به یافته‌ی این مطالعه (اثر اعتماد سازمانی بر مشارکت سازمانی) می‌توان پذیرفت سازمان‌هایی که اعتماد در سطح پایین قرار دارد، کارکنان در سطح بالایی از استرس عمل می‌کنند. کارکنان در جریان تصمیم‌گیری دخالت داده نمی‌شوند، یا موقعی که تصمیمات اشتباه باشد آن‌ها مقصر شناخته می‌شوند که این امر از تمرکز کارکنان روی کاری که انجام می‌دهند جلوگیری می‌نماید و در نهایت فرآیند تصمیم‌گیری ضعیف شده، کیفیت تصمیمات پایین می‌آید (Bair & Amand, 1995).

یافته سوم این مطالعه نشان داد که مشارکت سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. در تحقیق (Golparvar & Oreyzi, 2007) مشارکت در تصمیم‌گیری بعد از دلبستگی شغلی برای تعهد همانندسازی شده و بعد از فرصت ترفیع و کیفیت سرپرستی برای تعهد پیوستگی دارای توان پیش‌بینی معنی‌دار بوده است. هم‌چنین یافته‌ها حاکی از آن است که مشارکت در تصمیم‌گیری بیشترین تغییر را در احساس تعلق به یک خانواده کاری (در قالب تعهد پیوستگی یا پیوندجویی) فراهم می‌کند. این امر بیشتر از آن جایی ناشی می‌شود که در فرهنگ و جامعه ایران پیوند و تعلق افراد به نظام‌های اجتماعی خانوادگی و کاری، احتمالاً از طریق تأثیر مشارکت ادراک شده و تصور آن‌ها در تصمیمات اتخاذ و اجرا شده در این نظام‌ها، جهت‌دهی می‌شود. بنابراین هر چه کارکنان احساس کنند که نقش خود را در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای آن‌ها ایفا می‌کنند، به همان میزان نظام سازمانی و کاری خود را بسان خانواده‌ای که به آن تعلق و پیوند دارند تصور خواهند کرد. در تحلیل‌های تأییدی (Balfour & Wechsler, 1996) مشارکت در تصمیم‌گیری دارای بالاترین تأثیر بر تعهد مبادله‌ای بوده و به دنبال آن تأثیری مشترک و یکسان بر تعهد همانندسازی شده و تعهد پیوستگی (پیوندجویانه) داشته است. براساس تحقیقات محققان (Vroom & Jago, 1988; Smith & Peterson, 1988) همانندسازی با سازمان و اهداف آن زمانی که مدیران و سرپرستان در درون یک سازمان به سخنان کارکنان گوش فرا می‌دهند و از آن‌ها حمایت لازم را به عمل می‌آورند، زمانی که رهبران در سازمان‌ها پذیرنده و مشارکت‌جو هستند و وقتی که کارکنان احساس می‌کنند که بر تصمیم‌هایی که آن‌ها را متأثر می‌کند نفوذ منطقی دارند، افزایش می‌یابد. در مقابل کارکنان در درون سازمان‌هایی

که غیرمشارکتی هستند و احساس می‌کنند که تصمیم‌ها بدون در نظر گرفتن نظرات و موقعیت آن‌ها گرفته می‌شود، چندان با سازمان و اهداف آن همانندسازی نمی‌کنند. بنابراین دخالت و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و به کارگیری نظرات آنان در عمل باعث افزایش حس مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی در قبال تصمیمات اتخاذ شده می‌گردد (Noah, 2008). با توجه به یافته‌ی این مطالعه (اثر مشارکت سازمانی بر تعهد سازمانی) باید گفت که تأثیر مشارکت سازمانی بر تعهد سازمانی، بیشتر از آن جایی ناشی می‌شود که کارکنان به ویژه در سازمان‌های دولتی مایلند تا در تصمیماتی که بر آن‌ها در محیط کار تأثیر می‌گذارد، تأثیر بگذارند. کارکنان تقریباً در هر سازمانی علاقه‌مندند هنگام تصمیم‌گیری شرایط و موقعیت آن‌ها در نظر گرفته شود. در صورت احساس چنین امری، به اشکال مختلف نوعی تعهد و پیوند را در خود نسبت به سازمان احساس می‌کنند. یافته آخر این مطالعه نشان داد که اعتماد سازمانی از طریق متغیر مشارکت سازمانی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. (Oreyzi Samani et al., 2015) در مطالعه خود که با هدف بررسی رابطه تعهد سازمانی و مولفه‌های آن با متغیرهای سازمانی پیشایند و پسایند مبتنی بر تحلیل مسیر انجام دادند دریافتند که اعتماد سازمانی و مشارکت سازمانی می‌توانند پیش‌بینی‌کننده‌ی خوبی برای تعهد سازمانی کارکنان باشند. براساس الگوی تأییدی (Balfour & Wechsler, 1996) مشارکت در تصمیم‌گیری، اعتماد به سرپرست و فرصت برای ترفیع در کنار اعتماد به سیاست‌گذاری‌های سازمانی از زمره عوامل مؤثر بر این شکل از تعهد سازمانی هستند. با توجه به یافته‌ی این مطالعه (اثر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق مشارکت سازمانی) باید گفت که اگر مدیران سازمان‌ها خواهان کارکنانی متعهد هستند باید بتوانند شرایطی فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند که در نتیجه آن بهبود عملکرد این سازمان‌ها خواهد یافت. زمانی مدیران می‌توانند اثربخشی سازمانی را بالا ببرند که کارکنان این احساس را داشته باشند که مدیرانشان قابل اعتمادند. وقتی بین مدیر و کارکنان اعتماد متقابل به وجود آید مدیران کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهند که این به نوبه خود سبب می‌شود تا کارکنان احساس تعهد سازمانی بیشتری داشته باشند و دقت بیشتری داشته باشند تا تصمیمات بهتر و دقیق‌تری بگیرند و دانش و معلومات خود را برای انجام وظایف توسعه دهند. از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر کمی بودن مطالعه است که نمی‌توان به طور دقیق ابعاد مختلف مسئله را شناسایی کرد. از این رو به سایر پژوهشگران انجام چنین

مطالعاتی به شیوه ترکیبی (کمی و کیفی) و با توجه به ویژگی‌های دموگرافیکی پیشنهاد می‌شود. هم‌چنین با توجه به این که این مطالعه بر روی کارکنان سازمان آموزش و پرورش زاهدان انجام گرفت لذا باید در تعمیم نتایج به سایر گروه‌ها احتیاط نمود.

#### تقدیر و تشکر

این مقاله مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه سیستان و بلوچستان می‌باشد. نویسندگان بر خود لازم می‌بینند از کارکنان سازمان آموزش و پرورش زاهدان که با سعه صدر با ما در انجام هر چه بهتر این پژوهش همکاری نمودند تقدیر و تشکر نمایند.



## References

- 1-Abili, K., Naderi, A., Yazdani, B., & Nastiezaie, N. (2014). The impact of participatory management on job satisfaction and organizational effectiveness. *Journal of Urmia Nursing and Midwifery Faculty*; 12(2), 101-108. (In Persian)
- 2-Abili, K., Naderi, A., Yazdani, B., Nastiezaie, N. (2014). Designing a model of organizational participation (Case study: Zahedan schools). *Management Researches*; 6(21), 101-122. (In Persian)
- 3-Adabi, H., & Yektayar, M. (2015). The Relationship between Organizational climate and Organizational trust with rate of Managers Participation in decision-making in Sport and Youth Administration. *Applied Research in Sport Management*; 4(13), 81-91. (In Persian)
- 4-Akbarzadeh, M., & Rezaghi Shirsavar, H. (2014). Reviewing the Relationship between the organizational Trust and Organizational Commitment in the Employees of Science and Research Branch in Islamic Azad University. 25(101), 1-12. (In Persian)
- 5-Allen, N., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 1(63), 1-18.
- 6-Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3):252-276.
- 7-Bahrami, A., & Sarihi Asfestani, R. (2015). The Relationship between Organizational Trust, Organizational Commitment and Perceived Organizational Support at the Ministry of Economic Affairs and Finance. *Management Studies in Development and Evolution*; 24(87), 1-16. (In Persian)
- 8-Bair, A., & Amand, R. (1995). Trust within the organization. *Monograph*, (1):415-425.
- 9-Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: antecedants and outcomes in public organizations, *Public Productivity Managemant Review*, 19, 256-277.
- 10-Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3):643-663.
- 11-Celep, C., & Eler, O. Y. (2012). The Relationship among Organizational Trust, Multidimensional Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in Educational Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*; 46(2012):5763-5776.
- 12-Deconinck, J. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust'. *Journal of Business Research*, 63(2010):1349-1355.

- 13-Dennis, R.S. (2004). Servant leadership theory: Development of the servant leadership theory assessment instrument. A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy.
- 14-Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puimalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*; 11(2), 160-181.
- 15-Erat, S., Erdil, O., Kitapçı, H., & Çömlek, O. (2012). The effect of the perception of organizational trust and organizational support on intention to quit and individual performance: An empirical study of the Turkish state universities. *African Journal of Business Management*, 6(30), 8853-8861.
- 16-Fakhariyan, J., ShahMt, N., & Amirizade, M. An Investigation into the Relationship of Participatory Management to Organizational Commitment and Mental health of High School Teachers. A New Approach to Educational Administration, 5(17), 221-234. (In Persian)
- 17-Ghanbari, S., & Erfanizadeh, F. (2017). The Role of Organizational Trust in Reducing Organizational Cynicism. *Organizational Behavior Studies*; 6(2), 126-150. (In Persian)
- 18-Ghasemipouya, A. (2001). Public Participation in Education. Tehran: Educational Research Institute Publications. (In Persian)
- 19-Gholipour, A., Pourezzat, A. A., & Hazrati, M. (2009). The investigation of Servant Leadership on Organizational Trust and Empowerment in Public Organizations. *Journal of Public Administration*; 1(2), 103-118. (In Persian)
- 20-Golparvar, M., Oreyzi, H. (2007). The Role of Citizenship Participation, Meritocracy and Organizational Structure on Personnel's Behavior and Attitudes in Organizations. *Social Welfare*, 6 (23), 251-276. (In Persian)
- 21-Gollan, P. J, Budd, J. W., & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63(3):303-310.
- 22-Herscovitch, L., & Meyer J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a threecomponent model, *Journal of applied psychology*, 87(3):474.
- 23-Isik, M., & Aliyev, Y. (2015). The Relationship between Teamwork and Organizational Trust. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 4(1):133.
- 24-Javanmard, H., & Afzali, H. (2016). Investigating the effects of organizational silence and sound on the staff's participation and manager's performance (case study: Arak governmental organization). *Journal of Human Resources management*, 6(19), 46-67. (In Persian)
- 25-Jiang, Y., & Chen, W. K. (2017). Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity. *Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education*, 13(6), 2057-2068.
- 26-Kanawattanachai, P., Yoo, Y. (2002). Dynamic Nature of Trust in Virtual Teams. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3-4), 187-213.

- 27-Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of nursing management*, 14(3):188-194.
- 28-Khanifar, H., Moghimi, S. M., Jandaghi, Gh., & Zarvandy, N. (2009). Analysis of Relation between Elements of Trust and Organizational Commitment of Personnel (social welfare organization of Qom state and education organization of Qom state). *Journal of Public Administration*; 1(2), 3-18. (In Persian)
- 29-Korsgaard, M. A., Brodt, S. E., Whitener, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: the role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 312-319.
- 30-Kuppelwieser, V. G., Grafrath, R., & Dziuk, A. (2011). A classification of Brand pride using trust and commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 2(3): 36-45.
- 31-Maume, D. J. (2006). Gender difference in taking vacation time. *Work and Occupations*; 2(33): 161-190.
- 32-Miao, Q., Newman, A., Schwartz, G., & Xu, L. (2014). Servant Leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. *Public Administration*, 92(3):727-743.
- 33-Musavi, S. R. (2013). The Impact of Organizational Transparency on Organizational Trust by Explaining the Role of Organizational Atmosphere: A Case Study of Tehran Province Guidance Office. M.Sc., Tarbiat Modarres University, Tehran. (In Persian)
- 34-Nastiezaie, N. (2015). Designing Participatory Model for Zahedan Schools. A thesis submitted to the Graduate Studies Office in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Educational Administration, University of Tehran. (In Persian)
- 35-Nastiezaie, N., Salimi, S., & Najafi, M. (2015). Assess the Relationship between Workplace Spirituality and Organizational Commitment of Administrative Staff of Zahedan University of Medical Sciences. *Tolooe Behdasht*; 14(2), 79-89. (In Persian)
- 36-Noah, Y. (2008). A Study of Worker Participation in Management Decision Making Within Selected Establishments in Lagos, Nigerian *Journal of Social Sciences*; 17(1):31-39.
- 37-Oktug, Z. (2012). The Effects of Organizational Trust on Employee Decision Making Styles. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 9(1), 79-88.
- 38-Oreyzi Samani, S. H., Ali Mohammadi, S., & Golparvar, M. (2015). The Relationship between Organizational Commitment and its Components with Organizational Variables Based on Path Analysis. *Psychology*; 19(75), 235-251.
- 39-Price, B. (2008). The intelligent workforce. *Nursing Management*, 15(5): 28-33.



- 40-Sadeghifard, N., & Naghavi, M. A. (2003). Participatory Management. Tehran: Iran Industrial Research & Training Center. (In Persian)
- 41-Sani, A., & Maharani, V. (2012). The impacts of transformational leadership and organizational commitment on job performance with among lecturers of faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Academic Research*, 4(4):102-106.
- 42-Schaubroeck, J., Lam, S., & Peng, A. (2011). Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *The Journal of applied psychology*, 96(4), 863-871.
- 43-Shamian, J. & El-Jardali, F. (2007). Healthy workplaces for health workers in Canada: knowledge transfer and uptake in policy and practice, *Healthcare Papers*, 7(Sp). Available in: [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17478996](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17478996).
- 44-Sheykhmohammadi, M., & Toliyatzavare, M. R. (2001). Partnership Management Based on Recommendations System. Tehran: IZ Iran Institute.
- 45-Smith, P. B., & Peterson, M. F. (1988). Leadership, organizations, and culture, Newbury Park, CA: Sage Publishing Company.
- 46-Soltani, Sh. (2017). The relationship between different aspects of organizational trust and employees' organizational commitment (case study: Employees of Mahabad Educational Office). *Modern Thoughts in Education*; 12(1), 93-108. (In Persian)
- 47-Tingle, JK. (2011). The relationship between organizational trust and mindfulness: An exploration of NCAA Division III athletic departments. thesis of the University of Texas at San Antonio.
- 48-Top, M., Tarcan, M., Tekingunduz, S., & Hikmet, N. (2013). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. *The International journal of health planning and management*, 28(3), 217-241.
- 49-Tyler, T.R. (2003). Trust within organisations. *Personnel Review*, 32(5), 556-568.
- 50-Vakola M, Nikolaou I. (2005). Attitudes towards organizational change: what is the role of employees, stress and commitment?. *Journal of Employee Relation*, 2(27), 160-174.
- 51-Vanhala, M, Heilmann, P, & Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment, *Knowledge and Process Management*; 23(1), 46-61.
- 52-Vineburgh, JH. (2010). A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs, PhD (Doctor of Philosophy) thesis, University of Iowa.
- 53-Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). The new leadership: managing participation to organization, Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall.

- 54-Weng Q, Mcelroy JC, Morrow PC, Liu R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 3(77): 391-400.
- 55-Weng, R. H., Huang, C. Y., Tsai, W. C., Chang, L. Y., Lin, S. E., Lee, M. Y. (2010). Exploring the impact of mentoring functions on job satisfaction and organizational commitment of new staff nurses. *BMC Health Services Research*, 10(240):1-9.
- 56-Yang, FH, Chang, CC. (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies*, 45(6):879-887.
- 57-Yang, J. (2005). *The Role of Trust in Organizations: Do Foci and Bases Matter?* Doctoral dissertation, Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College In partial fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Philosophy in The Interdepartmental Program in Business Administration (Management) by Jixia Yang BA, Nanjing University, China, 1999.
- 58-Yilmaz, A, Atalay, C. (2009). A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life, *European Journal of Social Sciences*, 2(2009):341-352.
- 59-Yilmaz, K. (2008). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299.