



دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

پایان نامه :

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد روان شناسی

گرایش صنعتی سازمانی

موضوع :

**بررسی رابطه بین مدیریت مشارکتی با تعهد سازمانی در کارکنان**

**شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی فارس**

استاد راهنما :

**دکتر سید جواد ایرانبان**

استاد مشاور :

**دکتر محمود ساعتچی**

نگارش :

**مهدی آشناگر**

تابستان 88



دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

پایان نامه :

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد روان شناسی

گرایش صنعتی سازمانی

موضوع :

**بررسی رابطه بین مدیریت مشارکتی با تعهد سازمانی در کارکنان**

**شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی فارس**

نگارش :

**مهدي آشناگر**

تابستان 88

1. دکترسید جواد ایرانبان (استاد راهنما)

2. دکتر محمود ساعتچی (استاد مشاور)

3. دکترسید احمد میرجعفری (استاد داور)

هیأت داوران :

## سپاسگزاری

شکر و سپاس و منت و عزت ، خدای را  
پروردگار خلق و خداوند کبریا  
سزاوار است که بر تارک این پژوهش نام مبارک کسانی بنشیند که با پرتو افشانی بی دریغ  
خویش راه پر فراز و نشیب این رهرو کم توان را روشنایی بخشیدند.  
با سپاس فراوان از استاد محترم جناب آقای دکتر :

### سید جواد ایرانیان (استاد راهنما)

که قبول زحمت فرموده و راهنمایی پایان نامه اینجانب را به عهده گرفته اند و در طول  
مدت آموزش و انجام این تحقیق همواره از راهنمایی های بی دریغ ایشان بهره گرفته ام.  
درود و سپاس صمیمانه خود را به استاد فرزانه و ارجمندم جناب آقای دکتر:

### محمود ساعتچی (استاد مشاور)

که همواره افتخار شاگردی ایشان را داشته ام تقدیم می کنم.  
همچنین از زحمات بی دریغ مسئولان محترم شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی فارس  
آقایان **جواد رهنمایی و داریوش حسنی** و همچنین کلیه کارکنان آن شرکت محترم که  
در انجام این تحقیق مرا یاری نمودند کمال تشکرو قدردانی می نمایم.

# تقدیم به

دستهای زحمتکش پدرم

چشمهای همیشه

منتظر مادرم

او که هر شب و روز

دعایش بدرقه

راهم بود

و برادران مهربانم که

همواره در زندگی

تکیه گاهم بوده اند

## چکیده

این تحقیق تحت عنوان بررسی رابطه بین مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی در کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران منطقه فارس در محدوده زمانی اسفند 87 تا مردادماه 87 انجام گرفت.

در این تحقیق تعداد کارکنان رسمی حدود 200 نفر بوده که پرسشنامه ها بین 120 نفر از آنها به عنوان نمونه توزیع گردید که از طریق نمونه گیری تصادفی ساده انجام پذیرفت. ابزار شامل دو پرسشنامه (15 سوالی : 1) پرسشنامه مدیریت مشارکتی پاتریشایک لگان ونل کریستونل (2) پرسشنامه تعهد سازمانی مودی ، استیرز ، پورترز و همکاران بوده است. در این تحقیق ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه مدیریت مشارکتی 0/84 و ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه تعهد سازمانی 0/85 بدست آمده است. آزمون های آماری شامل ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه بوده است. فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر وجود رابطه بین مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی مورد تأیید قرار گرفت.

سایر یافته ها حاکی از این بود که :

بین تغییر و تحول سازمان ، هدف گذاری گروهی ، حل مسئله با تعهد سازمانی رابطه وجود دارد. همچنین بین تصمیم گیری در سازمان ، بین تفویض اختیار با تعهد سازمانی رابطه وجود ندارد. ابعاد مدیریت مشارکتی ، تعهد سازمانی را پیش بینی می کنند. از نتایج تحلیل آماری این فرضیه چنین برداشت شد که بهترین متغیر پیش بینی کننده تعهد سازمانی ، متغیر حل مسئله است.

**کلید واژه ها :**

تغییر و تحول سازمان ، تصمیم گیری ، تفویض اختیار ، حل مسئله ، هدف گذاری گروهی

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
الف	تشکر و قدردانی .....
ت	چکیده .....

### فصل اول : طرح تحقیق

2	1-1- مقدمه .....
4	1-2- بیان مسأله .....
6	1-3- اهمیت و ضرورت تحقیق .....
8	1-4- قلمرو تحقیق .....
8	1-5- اهداف تحقیق .....
9	1-6- فرضیات تحقیق .....
10	1-7- تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرها .....

### فصل دوم: ادبیات تحقیق

13	2-1- مقدمه .....
14	2-2- مفاهیم مدیریت مشارکتی .....
16	2-3- پیشینه تاریخی مدیریت مشارکتی .....
19	2-4- نظریه های مدیریت مشارکتی .....
19	2-4-1- سبک های متداول مدیریت لیکرت (سیستم چهارم لیکرت) .....
20	2-4-2- کرت لوین .....

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
20	2-4-3- نظریه مدیریت بر مبنای هدف.....
21	2-4-4- شبکه توسعه سازمانی بلیک و موتن .....
22	2-4-5- نظریه مارشال ساشکین .....
22	2-4-6- نظریه ویلیام اوجی ( نظریه Z ) .....
22	2-4-7- سبک های مدیریتی ویرم و ویکتون .....
23	2-4-8- سبک های مدیریت تانن بام و اشمیت .....
24	2-4-9- تئوری هدف - مسیر رابرت هاوس .....
25	2-4-10- تئوری مشارکت رهبری وروم - جاگو .....
25	2-5- روش های اجرای مدیریت مشارکتی .....
26	2-5-1- سیستم پیشنهادات.....
27	2-5-2- نظام مدیریت کیفیت جامع.....
27	2-5-3- گروه های کنترل کیفی.....
27	2-5-4- تیم های خودگردان.....
28	2-5-5- طرح های مشارکتی کارکنان.....
28	2-5-6- کمیته های مدیریت میانی.....
28	2-5-7- مردم سالاری صنعتی.....
29	2-5-8- مدیریت بر مبنای هدف .....

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
29	2-5-9- مدیریت بهره وری مشارکتی.....
29	2-5-10- سیستم ساراتف در روسیه.....
31	2-6- لوازم مدیریت مشارکتی.....
32	2-7- فلسفه مشارکت.....
33	2-8- ویژگی های مشارکت.....
33	2-8-1- شاخص های واقعی مدیریت مشارکتی.....
34	2-8-2- پیش نیازهای مشارکت.....
35	2-8-3- فواید مشارکت.....
36	2-8-4- مزایای مدیریت مشارکتی.....
36	2-8-5- نقاط قوت مشارکت.....
37	2-8-6- نقاط ضعف مدیریت مشارکتی.....
38	2-8-7- موانع اجرای مدیریت مشارکتی.....
40	2-9- مفاهیم تعهد سازمانی.....
41	2-10- ادبیات تعهد سازمانی.....
41	2-10-1- تئوری های علمی تعهد سازمانی.....
43	2-10-2- تعهد سازمانی مفهوم یک بعدی یا چند بعدی؟.....
44	2-10-3- الگوهای چند بعدی.....



## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
48	2-10-4- اهمیت تعهد سازمانی.....
51	2-10-5- انواع تعهد .....
53	2-10-6- عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی.....
57	2-10-6- راهکارهایی برای افزایش تعهد سازمانی .....
59	2-11- تحقیقات انجام شده در داخل کشور .....
67	2-12- تحقیقات انجام شده در خارج از کشور .....
<b>فصل سوم – روش تحقیق</b>	
73	3-1- مقدمه.....
73	3-2- روش تحقیق.....
73	3-3- جامعه آماری و روش نمونه گیری.....
73	3-4- ابزار تحقیق و روش نمره گذاری آن.....
75	3-5- روایی و پایایی ابزار .....
76	3-6- روش های آماری تحقیق .....
<b>فصل چهارم – تجزیه و تحلیل داده ها</b>	
78	4-1- مقدمه .....
78	4-2- آمار توصیفی .....
79	4-3- آمار استنباطی .....

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
	<b>فصل پنجم - بحث و نتیجه گیری</b>
84	5-1- مقدمه .....
85	5-2- نتیجه گیری .....
89	5-3- پیشنهادات تحقیق .....
89	5-3-1- پیشنهادات کاربردی .....
90	5-3-2- پیشنهادات پژوهشی .....
91	5-4- محدودیت های تحقیق .....
92	منابع .....

## فهرست جداول

<u>صفحه</u>	<u>عناوین</u>
18	جدول 2-1 شجره نامه مدیریت مشارکتی
21	جدول 2-2 سبک رهبری شبکه مدیریت
30	جدول 2-3 الگوهای اجرا شده مشارکت
43	جدول 2-4 چهار دیدگاه مختلف تعهد از نظر بکر و بیلگنسی
78	جدول 4-1 توصیف شاخص های آماری متغیرها
79	جدول 4-2 همبستگی بین مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی
79	جدول 4-3 همبستگی بین تغییر و تحول سازمانی و تعهد سازمانی
80	جدول 4-4 همبستگی بین تصمیم گیری در سازمان و تعهد سازمانی
80	جدول 4-5 همبستگی بین تفویض اختیار و تعهد سازمانی
81	جدول 4-6 همبستگی بین هدف گذاری گروهی و تعهد سازمانی
81	جدول 4-7 همبستگی بین حل مسئله و تعهد سازمانی
82	جدول 4-8 نتایج رگرسیون چند گانه ابعاد مدیریت مشارکتی با تعهد سازمانی



# فصل اول

کلیات تحقیق

کارآیی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد . هر قدر که شرکت ها و سازمان ها، بزرگتر می شوند بالطبع به مشکلات این نیروی عظیم نیز اضافه می شود . مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند . تصور مدیران این است که وقتی شخصی در یک محل استخدام می شود باید تمام شرایط آن سازمان را بپذیرد . بعضی از مدیران بر روی این مسأله که رضایت کارکنان را می توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پافشاری می کنند . شاید تصور مدیران این است که کارکنان، زیردستان آنها هستند و باید فرامین آنها را بپذیرند . اگرچه امروزه به دلیل اینکه کارکنان در زیر فشار مالی زیادی به سر می برند بیشتر توجه و تمایل آنها به مسائل اقتصادی کار است، ولی به تدریج کارکنان علاقه مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند، تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آنها دست دهد . یکی از مهمترین مسائل انگیزشی که امروزه با حجم گسترده ای در مطالعات روان شناختی صنعتی و سازمانی در غرب گسترش یافته، مسأله تعهد سازمانی<sup>1</sup> است . مدیریت مشارکتی بعنوان وسیله ای برای انسانی کردن کار و برانگیختن بیشتر کارکنان تقریباً در هر مورد و در هر رده سازمانی می تواند مورد استفاده قرار گیرد، مدیریت مشارکتی با توان بالقوه خود برای حل مسائل بطور گروهی هدف گزینی، برقراری ارتباط اثربخش، حل تناقضات سازمانی، بهبود روابط میان گروهی و ارزشیابی بوسیله همکاران توجه فزاینده ای را به خود جلب کرده است (دوستار، 1380، ص 37)

---

<sup>1</sup> . Organizational Commitment

هر اندازه مدیریت مشارکتی به درستی طراحی و اجرا شود، حاصل کار مطلوب تر خواهد بود. عقل سلیم حکم می کند که نتیجه مدیریت مشارکتی مطلوب است و کسانی که رویکرد مدیریت مشارکتی را نمی پذیرند، نمی توانند به روشنی استدلال کنند که مدیریت مشارکتی از انواع دیگر مدیریت ها کم اثرتر است. سازمان ها و نهادهایی که مدیریت مشارکتی را پیشه خود می سازند، هیچ ضرر و زبانی را متوجه خود نمی کنند. مشارکت در مدیریت بحثی حیاتی است، زیرا این موضوع با دیگر مسائل اجتماعی، مانند عدالت اجتماعی ارتباط بسیار نزدیکی دارد. از طریق مدیریت مشارکتی برای انسان ها منزلتی در نظر گرفته می شود که بر پایه آن می توانند به طور عملی در سرنوشت خویش در سازمان دخیل باشند. ناتوانی در تعیین سرنوشت خویش تضييع شدن منزلت اجتماعی و حقوق آنان است (آقازاده، 1376، ص 31-29)

امروزه با گسترش سازمان ها، بیش از پیش به استفاده از مدیریت مشارکتی احساس نیازمیشود چرا که اولاً؛ مدیریت مشارکتی آموزشهای آزادمنشی و مردم سالارانه را ترویج می کند و آنها را به عنوان هدفی برای پرورش اجتماعی افراد مورد تأکید قرار می دهد. ثانیاً؛ با بالا رفتن دانش و معرفت عمومی نیروی کار در سال های اخیر مردم خواستار مشارکت بیشتر در کارها هستند و علاقه مندند در تصمیماتی که در ارتباط با آنهاست شرکت جویند. ثالثاً به دلیل کارآیی بیشتر مدیریت مشارکتی، کارکنان سازمانها توجه به آن را در جهت منافع فردی و سازمانی تلقی می کنند و خواستار اجرای آنها هستند. همچنین دریافته اند که پرورش نیروی کارآمد و توسعه منابع انسانی راهی است میان بر که می تواند سازمان ها را در جهت تحقق هرچه بهتر اهداف یاری کند. اکنون موقعیت به صورتی درآمده که داشتن کارکنان پرانرژی و خلاق و سرمایه انسانی متعهد مهمترین منابع سازمان به شمار می آیند. توجه به مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی در سازمان ها از اهمیت به سزایی برخوردار است. با توجه به اینکه امروزه سیاست دولت بر خارج کردن سازمان ها از حالت متمرکز است بدین جهت به

مدیریت مشارکتی تکیه می شود (کوهستانی، 1380، ص 24-25).

## 2-1- بیان مسأله

در دنیای شگفت انگیز و رو به پیشرفت امروز یکی از مسائلی که مد نظر متخصصان و صاحب نظران قرار دارد سبک های رهبری مدیران می باشد و اغلب سبک های رهبری مدیران به باورها، ارزش ها و شخصیت مدیر بستگی دارد. مسأله رفتار مدیران در رابطه با کارکنان از جمله مسائلی است که می تواند در انجام خدمات تأثیر فراوان داشته باشد. در بعضی از سازمان ها رابطه خوب مدیر با کارکنان را شاهدیم و در بعضی از سازمان ها برعکس این رابطه را مشاهده می کنیم و به منظور خنثی سازی و از بین بردن کاستی ها و پی بردن به رابطه بین سبک های رهبری مدیران با کارکنان نیاز به اینگونه تحقیقات به نظر می رسد. از طرف دیگر چنانچه فرهنگ تعهد پذیری در سازمان غالب گردد شاهد آن خواهیم بود که فرد مسئولیت پذیری بیشتری از خود نشان داده و در قبال انجام تعهدات از تعلق خاطر افزون تری برخوردار خواهد بود (نقی زاده، 1375).

چنانچه فرهنگ تعهد پذیری در سازمان غالب گردد شاهد آن خواهیم بود که کارکنان فرصت مسئولیت پذیری بیشتری از خود نشان داده و در قبال انجام تعهدات از رضایت و تعلق خاطر افزون تری برخوردار خواهند بود و در ضمن غیبت ها، کم کاری ها، تنش ها و .. کمتر خواهد شد. مسئولیت پذیری و متعهد بودن به کار به لحاظ تقویت ایمان وجدان کاری را همواره بیدار نگاه می دارد که در نتیجه انجام بهینه امور و منطق گرایی را منجر خواهد شد (محمد زاده، 1375).

در مقابل، اگر افراد در برابر مسئولیتهایی که به عهده آنها واگذار شده است هیچگونه تعهدی احساس نکنند تحت هیچ شرایطی نظم پذیر نبوده و انضباط را رعایت نخواهند کرد. در مردمی ترین نظام اقتصادی اجتماعی، سیاسی اگر افراد متعهد به مسئولیت اجتماعی خود و سازمانشان نباشند و هیچگونه تعهدی را نپذیرند پس از چندی حاکمیت هرج و مرج را شاهد خواهیم بود که نتیجه ای را

جز شکست برای فرد یا آن نظام در بر نخواهد داشت (پرنیان، 1378).

مشارکت در مدیریت سبب می شود تا میزان نظارت بر کارکنان کاهش یابد و کارکنان خود را برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی آماده کنند و دلبستگی های خود را به هدف های گروهی بیفزایند و با احساس نظر مثبت نسبت به خود به پدید آمدن فضای سازمانی دلپذیر کمک کنند. نظام مشارکت زمینه فرهنگی انسان سازی در سازمان محسوب می شود (طوسی، 1370).

تعهد سازمانی از نمودهای نگرش محسوب گشته و از نظام ارزشی فرد ناشی می شود. ایجاد تعهد سازمانی مستلزم وجود عوامل مختلف شخصی، سازمانی و محیطی است. ایجاد تعهد سازمانی یک فرآیند نظام مند است که تحول جنبه های مختلف سازمان از جمله طراحی مشاغل، شیوه رهبری و ساختار سازمان را ایجاد می کند (رنجبریان، 1375).

وجود نیروهای انسانی متعهد به سازمان، در سازمان ضمن کاهش غیبت، تأخیر و جابه جایی، باعث افزایش چشم گیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان و تجلی بهتر اهداف متعالی سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی خواهد شد. عدم احساس تعهد و تعهد سطح پائین، نتایج منفی را برای فرد و سازمان به دنبال دارد، از جمله این نتایج، ترک خدمت، غیبت زیاد، بی میلی به ماندن در سازمان، کاهش اعتماد مشتریان و کاهش درآمد می باشد (کرمانی، 1387).

لذا در این پژوهش محقق بر آن است که رابطه مدیریت مشارکتی بر تعهد سازمانی را از دیدگاه کارکنان مشخص سازد. امید است نتایج این تحقیق بتواند کمکی هر چند ناچیز در جهت پیش گرفتن شیوه مدیریتی مناسب و تأثیر آن در افزایش تعهد سازمانی انجام دهد.

### 3-1- اهمیت و ضرورت تحقیق

« دلایل زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را

افزایش دهد » (استیرز و پورتر، 1992، ص 200).



«اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می دهند دوست داشته باشند، ولی از بیمارستانی که در آن کار می کنند، ناراضی باشند که در آن صورت آن ها شغل های مشابه را در محیط های مشابه دیگر جستجو خواهند کرد. یا بالعکس، پیشخدمت های رستوران ها ممکن است، احساس مثبتی از محیط کار خود داشته باشند، اما از انتظار کشیدن در سر میزها یا به طور کلی همان شغل شان متنفر باشند» (گرینبرگ و بارون، 2000، ص 182).

«ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر، 1986)، حضور (ماتیو و زاجیک، 1990)، رفتار سازمانی فرا اجتماعی (اریلی و چتمن 1986) و عملکرد شغلی (می یر، آلن و اسمیت 1993)، رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (مودی، پورتر و استیرز 1982) رابطه منفی دارد» (شیان چنج و همکاران، 2003، ص 313).

«کیت<sup>2</sup> (1987) در بیان اهمیت مدیریت مشارکتی بیان می دارد که در این شیوه کارکنان در تعیین حل مسأله برنامه ریزی کل سازمان، مشاغل افراد، تعیین بوجود آوردن استانداردهای عملکرد و مطمئن ساختن اینکه سازمان در مسیر پاسخ دهی به نیازهای ارباب رجوع خدمت می کند شرکت دارند» (به نقل از گریلینگ<sup>3</sup>، 1991).

رهبری مبتنی بر مشارکت و مردم سالاری، همراه با آغاز دوران مدیریت کلاسیک نو عمومیت یافته است. این نگرش به دنبال ایجاد هماهنگی در میان کارگران در جهت دستیابی به اهداف سازمانی از طریق فراهم آوردن زمینه های مشارکت در تصمیم گیری مورد توجه قرار گرفت.

اعتقاد بر این است که وقتی کارکنان در فرایند تصمیم گیری نقش داشته باشند از تصمیمات

---

<sup>2</sup>. Keith

<sup>3</sup>. Grilling

اتخاذ شده حمایت نموده و در نتیجه کارایی خود را افزایش می دهند. ارتباطات در وضعیت مشارکتی چند جانبه و چند سویه است. همانطور که بین کارکنان تبادل نظر انجام می گیرد بین رهبری و کارکنان نیز صورت می پذیرد.

مشارکت در فرایند تصمیم گیری می تواند به مزایای منجر شود که ما از آنها به عنوان تحکیم روابط مدیر با کارکنان، ارتقای روحیه و رضامندی شغلی و کاهش وابستگی به رهبری یاد می کنیم (هیکس<sup>4</sup>، 1374).

یکی از عوامل مهم در هر سازمانی وجود تعهد و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان می باشد. نتیجه تحقیقات نشان می دهد که برای پیش بینی و توجیه رفتار فرد، تعهد سازمانی به مراتب بیشتر از رضایت شغلی مورد استفاده قرار می گیرد و به کمک آن بهتر می توان میزان غیبت و جابه جایی کارکنان را پیش بینی کرد (رابینز، 1380)

با توجه به آنچه گفته شد شیوه مدیریت مشارکتی یکی از بهترین شیوه هایی است که می تواند مدیران را در تحقق اهداف سازمان یاری دهد و با تعهد سازمانی کارکنان در سازمان در ارتباط می باشد. شیوه مدیریتی مناسب می تواند بر عملکرد اعضای سازمان و چگونگی و میزان تحقق اهداف سازمان نقش تعیین کننده ای ایفا کند.

انجام این پژوهش به این دلیل که بسیاری از مشکلات فردی و سازمانی و اجتماعی را می توان در شیوه مدیریتی موجود در سازمان جستجو کرد مفید خواهد بود. بدین ترتیب این پژوهش جهت روشن شدن رابطه مدیریت مشارکتی با تعهد سازمانی کارکنان صورت می گیرد که می تواند منجر به اتخاذ روش های مناسب به منظور تحقق هر چه بهتر تعهد سازمانی گردد حائز اهمیت می باشد.

#### 4-1- قلمرو زمانی و مکانی تحقیق

---

4. Hicse

این تحقیق از بهمن ماه 1387 تا مرداد ماه 1388 در بین کارکنان شرکت ملی پخش

فرآورده های نفتی فارس انجام گرفت.

#### 5-1- اهداف تحقیق

##### هدف اصلی

تعیین رابطه بین مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی در کارکنان شرکت ملی پخش

فرآورده های نفتی فارس.

##### اهداف فرعی

1. تعیین رابطه بین تغییر و تحول سازمانی و تعهد سازمانی ؛
2. تعیین رابطه بین هدف گذاری گروهی و تعهد سازمانی ؛
3. تعیین رابطه بین تفویض اختیار و تعهد سازمانی ؛
4. تعیین رابطه بین حل مسأله و تعهد سازمانی ؛
5. تعیین رابطه بین تصمیم گیری و تعهد سازمانی.

#### 6-1- فرضیات تحقیق

##### فرضیه اصلی تحقیق :

بین مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

##### فرضیات فرعی تحقیق :

- 1- بین تغییر و تحول سازمان و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد؛
- 2- بین تصمیم گیری در سازمان و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد؛

3- بین تفویض اختیار و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد؛

4- بین حل مسئله و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد؛

5- بین هدف گذاری گروهی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد؛

6- ابعاد مدیریت مشارکتی می توانند تعهد سازمانی را پیش بینی کنند.