

**Abstract:** The development of the importance of sports organizations and the role they can play in the improvement of society and people has led to the organizational performance of sports organizations and their determining factors being prioritized in research studies. In this regard, the purpose of this study was to investigate the relationship between organizational growth and organizational performance through the job commitment of the employees of the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. This research is a descriptive survey in terms of purpose, application, and in terms of data collection. The statistical population of this research is the employees of the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. There are approximately 500 employees within the organization of the Ministry of Sports and Youth of J.A., which was obtained by using Morgan's table and a sample size of 140 was obtained and the same number of questionnaires were distributed. In this research, simple sampling method was used and 140 questionnaires were randomly distributed. Due to the presence of the Covid-19 virus, half of the questionnaires were distributed online. To collect data, library documents and questionnaires were used. In this research, 3 organizational growth questionnaires by Spades (2007), organizational performance by Hersey and Goldsmith, and organizational commitment by Allen and Mayer were used to collect data. For data analysis, descriptive statistics (mean and standard deviation) and inferential statistics were used to test hypotheses (structural equation model) for data analysis. The findings of this study showed that organizational growth and job commitment have a significant effect on organizational performance. Also, the results showed that organizational growth through job commitment has a positive and significant effect on organizational performance.

**Keywords:** organizational growth; Organizational Performance; Job commitment; sports organization; Ministry of Sport and Youth

## طراحی الگوی ارتباط بین بالندگی سازمانی و عملکرد سازمانی با نقش میانجی تعهد

### سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

داود جمشیدزاد<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۸/۴

سیدمحمد کاشف<sup>۲\*</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۲۳

محسن بهنام<sup>۳</sup>

**چکیده:** توسعه اهمیت سازمان های ورزشی و نقشی که می تواند در به سازی جامعه و مردم داشته باشد، منجر گردیده تا عملکرد سازمانی سازمان های ورزشی و عوامل تعیین کننده آنها در اولویت بررسی و مطالعات پژوهشی قرار گیرد. در این راستا، هدف از انجام این مطالعه، بررسی ارتباط بین بالندگی سازمانی و عملکرد سازمانی از طریق تعهد شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بوده است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده ها توصیفی از نوع پیمایشی می باشد. جامعه آماری این پژوهش را کارمندان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران می باشند. در این پژوهش از روش نمونه گیری ساده استفاده شد و به صورت تصادفی ۲۱۷ پرسشنامه توزیع گردید. برای گردآوری داده ها از مطالعه اسناد و مدارک کتابخانه و پرسشنامه استفاده شد. در این پژوهش از ۳ پرسشنامه بالندگی سازمانی اسپایدز (۲۰۰۷)، پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسیو گلداسمیت و پرسشنامه تعهد سازمانی آنونامیر استفاده شد. روش تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی از طریق نرم افزار Smart PLS نسخه ۳ بود. یافته های این مطالعه نشان داد که بالندگی سازمانی و تعهد شغلی بر عملکرد سازمانی تاثیر معناداری دارند. همچنین نتایج نشان داد که بالندگی سازمانی از طریق تعهد شغلی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته ها حاکی از آن است که تعهد شغلی به دلیل نقش میانجی که دارد می تواند برای سازمان نتایج بسیار ارزشمندی داشته باشد که مدیران وزارت ورزش و جوانان نیز می توانند با به کارگیری عوامل مؤثر بر این موضوع از نتایج آن بهره مند شوند.

**واژگان کلیدی:** بالندگی سازمانی؛ عملکرد سازمانی؛ تعهد شغلی؛ سازمان ورزشی؛ وزارت ورزش و جوانان

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی (مدیریت راهبردی در سازمانها و رویدادهای ورزشی)، دانشکده علوم ورزشی،

دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران؛ davodjamshidzad@gmail.com

۲- استاد، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران (نویسنده مسئول)؛

mm.kashef@urmia.ac.ir

۳- دانشیار، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران؛

m.behnam@urmia.ac.ir

عملکرد مطلوب هر سازمان وابسته به منابع انسانی آن است. سازمان‌ها برای حفظ بقاء و پیشرفت خود به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند و منابع انسانی، سرمایه‌های بنیادی سازمان‌ها، منشأ هر گونه تحول و نوآوری تلقی می‌شوند (لورمن و کونینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ دملش و مکتون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). از طرفی با پیچیده تر شدن روزافزون جوامع امروزی، به طور حتم رسالت سازمان‌های ورزشی به منظور برآورده شدن انتظارات جوامع، حساس تر و با اهمیت تر می‌شود. بدین لحاظ، آنچه امروزه در بین سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی به لحاظ تربیت نیروی انسانی مولد، توجه متخصصان امر را به خود جلب کرده، مولفه های جدید و کارآمدتر است (رزازان، ۱۳۹۶). که می توان به یالندگی حرفه‌ای، عملکرد مطلوب و تعهد به مسائل سازمان در راستای بقای سازمان می‌باشد. بالندگی سازمان‌ها در گرو سرمایه هوشمند و تعهد آنها است (کاترینی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

بالندگی سازمانی کوششی است برنامه ریزی شده در سراسر سازمان و کارگردانی شده از رده بالای سازمان که هدف آن بالا بردن اثربخشی و کیفیت عملکرد با بهره گیری از دانش علوم رفتاری از راه دخالت‌های برنامه ریزی شده در فراگردهای سازمانی است. بالندگی سازمانی اهداف فردی و سازمانی را به منظور ایجاد گروه‌های منسجم و کارآمد در محل کار مطابق با ماموریت و منافع سازمان هماهنگ می‌کند. این هدف از طریق مسئولیت و مشارکت داوطلبانه در فعالیتهای بهبود مستمر باعث کاهش رفتارهای منفی شده و مانع تغییر در سازمان می‌شود (غیائوند، تقوایی و سلیمی، ۱۳۹۶). بالندگی سازمانی حصول اطمینان سازمان در رسیدن به اهداف خود از طریق بهبود عملکرد فردی و گروهی است. فعالیتهای بالندگی سازمانی شامل تلاش‌های تغییر برنامه ریزی شده می‌باشد. بالندگی سازمانی عملی آگاهانه و برنامه ریزی شده از تغییر به طور مشترک توسط مدیران، متخصصان تغییر و کارکنان برای حل مساله است. در قلب این عمل تغییر، دستیابی به بهره‌وری سازمانی با تاکید بر اصول انسان دوستانه و مردمی وجود دارد. به عبارت دیگر بالندگی سازمانی بر رفتارهای انسانی تمرکز دارد. بالندگی سازمانی می‌تواند در سطوح خرد و کلان در نظر گرفته شود، در حالی که در سطح خرد بالندگی سازمانی حاوی اطلاعاتی در مورد افراد و تعاملات شخصی در داخل سازمان است و در سطح کلان بر بهره‌وری اطلاعات در مورد توسعه استراتژی، هماهنگی نیروی کار و عوامل خارجی تمرکز دارد (کاراکایا و ایلماز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). اگر چه بالندگی سازمانی اساسا فرایندی مردم‌گراست، اما این فرایند شامل دستاوردهایی در زمینه‌های شرایط بهتر کاری، فناوری تولید، زیرساخت‌های مالی و فیزیکی می‌باشد. بالندگی سازمانی اهداف فردی و سازمانی را به منظور ایجاد گروه‌های منسجم و کارآمد در محل کار مطابق با ماموریت و منافع سازمان هماهنگ می‌کند. این هدف از طریق مسئولیت و مشارکت داوطلبانه در فعالیتهای بهبود مستمر باعث کاهش رفتارهای منفی شده و مانع

1Lauermann F, König

2Demelash S, Mekonnen T

3Kartini MR

4Karakaya, A. & Yilmaz, K

تغییر در سازمان می‌شود (گراسمن، ۲۰۱۸). بالندگی سازمانی می‌تواند ابعاد مختلف رفتار و ویژگی‌های کارکنان سازمان را تحت الشعاع قرار دهد. کانون برنامه بالندگی سازمانی دگرگون کردن نگرش‌ها و رفتار هاست. با آنکه در برنامه بالندگی سازمانی فراگردها، روش‌های کار، دستورها و زمینه‌هایی از این شمار دستخوش دگرگونی می‌گردند، ولی هدف عمده تغییر و دگرگونی همواره بر نگرش، رفتار و کارکرد افراد در درون سازمان توجه دارد (جیا، چن، زیو، چن، کائو و تانگ، ۲۰۱۱).

موفقیت سازمان در دنیای رقابتی کنونی در نتیجه عملکرد سازمان است. در واقع می‌توان گفت عملکرد سازمانی یکی از مشخصه‌های مهم تعیین‌کننده نتایج سازمان است (کاربشته و همکاران، ۲۰۱۷). سازمان‌های کنونی جهت برخورد مناسب با شرایط متغیر در بازار و مقابله با رقبا باید دارای قابلیت‌های رقابتی باشند (زیبنده و پذیرش، ۱۳۹۹)، از این طریق زمینه بقاء در محیط پرتلاطم را فراهم کرده و همچنین عملکرد بهتری خواهند داشت و خود را در بازار حفظ خواهند کرد. از طرفی در تفکر سازمانی پیشرفته، از انسان به مثابه مهمترین منبع و دارایی برای سازمان یاد می‌شود و هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب تری برخوردار گردد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد. یکی از مهمترین نگرش‌ها در مورد این سرمایه عظیم، تعهد سازمانی است (لشنی و همکاران، ۱۴۰۳). اگرچه عملکرد سازمانی بازتابی از شیوه و روش یک سازمان در بهره‌گیری از منابع محسوس و نامحسوس برای دستیابی به اهداف سازمان و ترکیب گسترده‌ای از دریافتی‌های غیر ملموس، همچون افزایش دانش سازمانی و هم دریافتی‌های عینی و ملموس همچون نتایج اقتصادی و مالی تعریف می‌شود (کروجا و موکرو، ۲۰۱۸)، 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. 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 تعهد شغلی متفاوت است. ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل تعهد شغلی، حضور، عملکرد و تمایل به ترک خدمت رابطه دارد (ثانی و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین باید عنوان نمود که بهبود عملکرد از مهمترین اهداف یک سازمان محسوب می‌شود و هر سازمانی سعی در تقویت این ستاده‌ها از طرق گوناگون دارد (اقبال و همکاران، ۲۰۱۹) برای رسیدن به این هدف باید عوامل مرتبط و موثر بر عملکرد سازمانی را شناسایی و تقویت نمود (اربن و جوهرت، ۲۰۱۷). در این راستا پژوهش‌های متعددی بیان کردند که تعهد سازمانی و بالندگی سازمان در عملکرد شغلی کارکنان نقش دارند.

حیب زاده و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند تعهد سازمانی بر عملکرد سازمانی در بین واحدهای جهاد دانشگاهی شمال غرب کشور تاثیر مستقیم دارد. نجفی و همکاران (۱۴۰۰) بیان کردند توانمندسازی و آموزش کارکنان بر تعهد سازمانی در یکی از دانشگاه‌های اجا تأثیرگذار است و آموزش کارکنان بیشترین

5Grossman, R. L

6 Jia, G., Chen, Y., Xue, X, Chen, J., Cad, J. & Tang, K

تاثیر را بر تعهد سازمانی داشته است. پروین و همکاران (۱۴۰۰) طی یک تحقیق کیفی به مولفه‌های بالندگی حرفه‌ای معلمان تربیت بدنی را شناسایی کردند و مهارت‌های عملکردی و رفتاری را از ابعاد مهم معرفی کردند. موسوی و همکاران (۱۳۹۸) در بررسی اثربخشی آموزش‌های بالندگی حرفه‌ای در عملکرد شغلی بر اساس الگوی CIPP نشان داد آموزش بالندگی حرفه‌ای در چهار مؤلفه ارزشیابی زمینه، درون داد، فرایند و برون داد بر عملکرد شغلی اساتید و کارکنان دانشگاه فرهنگیان اثربخش است. سلطانی و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه خود که با عنوان مدل بالندگی اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور که با روش تحقیق کیفی انجام داده بودند، دریافت که مساله بالندگی اعضای هیأت علمی تا کنون به عنوان یک فرایند کلی و به طور کامل بررسی نشده است و بیشتر پژوهش‌های مرتبط با آن فقط روی ابعاد خاصی از بالندگی متمرکز شده‌اند. زرزاران و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود یافتند بین ابعاد بالندگی سازمانی بر عملکرد کارکنان در بیمارستان بنت الهدی بجنورد رابطه وجود دارد. ترنر و همکاران (۲۰۲۱) ض در یک پژوهش اکتشافی میزان علاقه مندی اعضای هیئت علمی را در برنامه‌های بالندگی بررسی کردند و بر اساس نتایج ۴ مضمون مربوط به تصمیم اولیه داوطلب و تصمیم برای داوطلب شدن مجدد یا عدم داوطلب شدن (اعتماد به نفس و نوسعدوستی، شهرت برنامه، مجموعه مهارت‌های مربوطه و قابلیت انجام) و ۴ مضمون مربوط به تجربه داوطلب شدن (تأثیر عاطفی، پیشرفت شغلی و شناخت حرفه‌ای، رشد حرفه‌ای و قابلیت انجام) کشف شد. الیانا، معاریف و موزکی (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "رضایت شغلی و تأثیر تعهد سازمانی در رهبری تحول‌آميز درباره عملکرد کارکنان" نشان دادند رهبری تحول‌گرا تأثیر مستقیم و معنادار بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد. با این حال رهبری تحول‌گرا نمیتواند تأثیر چشمگیری در عملکرد شغلی هنگام مداخله تعهد سازمانی داشته باشد. همچنین نمیتواند تأثیر مستقیمی بر عملکرد کار بگذارد

از این رو و با توجه به مطالب مذکور، سازمان‌ها، نهادها و افراد مختلف شاخص‌هایی را برای بالندگی و عملکرد سازمانی خوب مطرح کرده‌اند، اما بیشتر آنها در سطح ملی با بین‌المللی بوده و کمتر در سطح سازمانی عنوان شده‌اند. همچنین هر اندازه سازمان‌های ورزشی بتوانند به اصول و شاخص‌های بالندگی و عملکرد سازمانی همراه با تعهد سازمانی نزدیک‌تر باشند، می‌توانند از پیشرفت و رشد بالاتری برخوردار باشند و حتی رشد بخش خصوصی در ورزش را نیز می‌توان توسعه بخشید. از این رو این تحقیق در نظر دارد، ارتباط بین بالندگی سازمانی و عملکرد سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران را در بالاترین سطح نهادهای ورزشی بررسی کند. با توجه به اینکه این سازمان ارتباطات وسیعی با سازمان‌های مختلف داخل و خارج از کشور دارد و همچنین نقش چشمگیری در ارتقای سطح ورزش و سلامت توسعه پایدار و سرفرازی کشور دارد، این تحقیق در پی ارائه الگو ارتباط بین بالندگی سازمانی و عملکرد سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان است.

روش شناسی:

این مطالعه بر اساس هدف در زمره مطالعات کاربردی قرار دارد. علاوه بر این، نحوه جمع‌آوری داده‌ها، پژوهش حاضر را در زمره مطالعات توصیفی از نوع پیمایشی قرار داد، چرا که با توزیع پرسشنامه به روش میدانی، داده‌های موردنیاز جمع‌آوری شد. همچنین روش تحلیل این مطالعه بر پایه روش مدلسازی معادلات ساختاری در حیطه مطالعات علی طبقه‌بندی می‌شود. جامعه آماری این پژوهش کارمندان وزرات ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. کارمندان داخل سازمان وزارت ورزش و جوانان ج.ا. تقریباً ۵۰۰ نفر می‌باشند که با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه ۲۱۷ به دست آمد. از روش نمونه‌گیری ساده استفاده شد و به صورت تصادفی در بازه زمانی دو ماه ۲۱۷ پرسشنامه به صورت حضوری و الکترونیکی جمع‌آوری شد. ابزار پژوهش، پرسشنامه بود که از ۳ پرسشنامه بالندگی سازمانی توسط اسپایدرز (۲۰۰۷) (دارای ۳۰ سوال و ۶ مولفه بازبودن و شفافیت سازمان، اعتماد به همدیگر، شمول و درگیری با همدیگر، بازخورد درونی و بیرونی، پرورش توانمندسازی و ساختار سازمانی بالا به پایین)، پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسیو گلداسمیت (دارای ۴۲ سوال و ۷ مولفه توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط) و پرسشنامه تعهد سازمانی آلتومایر (دارای ۲۴ سوال و ۳ مولفه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی با هنجاری) استفاده شد. داده‌های موردنیاز از طریق پرسشنامه طراحی شده بر مبنای طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت جمع‌آوری گردید که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از نسبت روایی محتوایی به کمک نظرات ۱۰ نفر از خبرگان آگاه به موضوع و ضریب آلفای کرونباخ در یک مطالعه مقدماتی بین ۵۰ نفر جمع‌آوری شد، ارزیابی شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی از طریق نرم افزار Smart PLS نسخه ۳ بود.

#### یافته‌ها:

در جدول ۱ اطلاعات جمعیت شناختی نمونه تحقیق به طور خلاصه گزارش شد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی تکمیل‌کنندگان پرسشنامه تحقیق

متغیر	ویژگی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۶۲	۷۴/۷
	زن	۵۵	۲۵/۳
سن	کمتر از ۲۵ سال	۴۳	۱۹/۸
	۲۶-۳۰ سال	۷۷	۳۵/۵
	۳۱-۴۰ سال	۲۱	۹/۷
	۴۱-۵۰ سال	۴۲	۱۹/۴
	بالاتر از ۵۰ سال	۳۴	۱۵/۷
وضعیت تاهل	متاهل	۱۴۶	۶۷/۳
	مجرد	۷۱	۳۲/۷
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۹۵	۴۳/۸
	۶-۱۰ سال	۶۵	۳۰
	بیشتر از ۱۰ سال	۵۷	۲۶/۳

۲۲/۱	۴۸	دیپلم و فوق دیپلم	تحصیلات
۴۲/۴	۹۲	لیسانس	
۳۵/۵	۷۷	فوق لیسانس و دکتری	

### مدلسازی معادلات ساختاری

در این پژوهش از نرم افزار اسمارت پی ال اس که از مزیت‌هایی بالاتری نسبت به نرم افزارهای نسل اول برخوردار است، استفاده گردید. مدل سازی معادلات ساختاری با این نرم افزار نسل دوم در مقایسه با روش های نسل اول که کواریانس محور بودند دارای مزیت‌هایی می باشند. مهمترین دلیل برتری این روش برای نمونه های کوچک ذکر شده است. دلیل بعدی داده های غیرنرمال می باشد که برخی پژوهشگران با آن رو به رو هستند و در نهایت دلیل آخر استفاده از این روش، سرو کار داشتن با مدل سازنده است.

در این بخش پایایی مدل با سه شاخص ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و مجذور واریانس استخراج شده ارزیابی شد. سپس روایی همگرا با استفاده از متوسط واریانس استخراج شده<sup>۷</sup> تحلیل شد و روایی واگرا نیز به روش فورنل - لارکر بررسی شد.

#### جدول ۲. بررسی شاخص های روایی و پایایی سازه تحقیق

سازه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	مجذور واریانس استخراج شده AVE
ارزیابی	۰/۹۲۵	۰/۹۳۷	۰/۶۲۴
اعتبار	۰/۸۸۹	۰/۹۱۹	۰/۶۶
اعتماد به همدیگر	۰/۹۳۷	۰/۹۵۲	۰/۷۹۹
باز بودن و شفافیت سازمان	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۶۹۹
بازخورد درونی و بیرونی	۰/۹۱۴	۰/۹۳۵	۰/۷۴۴
بالندگی سازمانی	۰/۹۸۳	۰/۹۸۴	۰/۶۷۵
تعهد تکلیفی	۰/۹۳	۰/۹۴۳	۰/۶۷۳
تعهد سازمانی	۰/۹۷۳	۰/۹۷۵	۰/۶۲۱
تعهد عاطفی	۰/۹۲۱	۰/۹۳۵	۰/۶۴۴
تعهد مستمر	۰/۹۲۸	۰/۹۴۱	۰/۶۶۴
توانایی	۰/۸۰۳	۰/۸۷۶	۰/۶۵۱
ساختار سازمانی با لایه کم	۰/۹۲۳	۰/۹۴۲	۰/۷۶۶
شمول و درگیری با همدیگر	۰/۹۳۴	۰/۹۵	۰/۷۹۲
عملکردسازمانی	۰/۹۷۹	۰/۹۸	۰/۵۵
محیط	۰/۸۲	۰/۸۷۸	۰/۵۹۸

7. Average Variance extract (AVE)

مشوق	۰/۸۲۷	۰/۸۶۹	۰/۵۲۸
وضوح	۰/۹۳۱	۰/۹۴۴	۰/۷۰۷
پرورش و توانمند سازی	۰/۹۲۲	۰/۹۴۲	۰/۷۶۳
کمک	۰/۸۰۱	۰/۸۵۶	۰/۵۴۳

بر اساس نتایج آزمون در جدول بالا میزان آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ است که ثبات درونی بالای پرسشنامه را نشان می‌دهد. ضریب دیلون- گلد اشتاین یا پایایی ترکیبی (شاخص سازگاری درونی مدل اندازه‌گیری) سازه‌ها می‌باشد. این ملاک، معیار مدرن‌تری است که PLS برای ارزیابی پایایی مدل گزارش می‌دهد، که طی آن پایایی سازه نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌ها با یکدیگر محاسبه می‌گردد که باید بیشتر از ۰/۷ باشد. مقادیر بدست آمده برای این شاخص‌ها نیز حاکی از پایایی قابل قبول مدل تحقیق حاضر می‌باشد. همچنین برای بررسی روایی همگرا از شاخص متوسط واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد. مقادیر بالای ۰/۵ در این بخش قابل قبول است. طبق نتایج آزمون مدل در جدول بالا، روایی همگرای مدل اندازه‌گیری قابل قبول بود.

دو روش رایج برای اندازه‌گیری روایی تفکیکی<sup>۸</sup> یا افتراقی در نرم افزار اسمارت پی. ال. اس نسخه ۳ عبارتند از: (۱) تفسیر ماتریس فورنل و لارکر<sup>۹</sup> شایان ذکر است که شاخص دیگر، روایی تفکیکی یا افتراقی بر اساس ماتریس فورنل و لارکر است. تفسیر این ماتریس بدین گونه است که مجذور مربع میانگین یک سازه باید از مجذور مربع آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر باشد. مقادیری که در قطر اصلی هر ستون قرار دارند، باید مقدار آن‌ها از مقادیر پایین تر آن‌ها و در صورت وجود، اگر متغیر مورد نظر ستون اولی نباشد، از مقادیر سمت چپی خود بیشتر باشد. لذا در چنین حالتی می‌توانیم مدعی شویم که برازش مدل ساختاری از حیث شاخص روایی افتراقی تامین شده است. روایی افتراقی را از طریق ماتریس دیگری نیز بررسی می‌کنند و آن بارهای عاملی متقاطع است؛ یعنی وقتی به جدول خروجی نرم افزار نگاهی می‌اندازیم، باید مقدار همبستگی گویه‌های یک سازه با مقدار همبستگی گویه‌های آن سازه با سازه‌های دیگر، بیشتر باشد. ولی با توجه به مقالات متعدد، گزارش مقادیر ماتریس فورنل و لارکر برای روایی افتراقی کفایت می‌کند. جدول زیر این ماتریس را برای یک مدل ۵ ساختاری نشان می‌دهد. این مدل در صورتی از اعتبار و اگرایی قابل قبولی برخوردار است که اعداد در قطر اصلی بیشتر از مقادیر پایین تر خود باشند.

جدول ۳. ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

سازه‌ها	سازه ۱	سازه ۲	سازه ۳	سازه ۴	سازه ۵
سازه ۱	جذر AVE سازه ۱				
سازه ۲	همبستگی بین سازه ۱ و ۲	جذر AVE سازه ۲			
سازه ۳	همبستگی بین سازه ۱ و ۳	همبستگی بین سازه ۲ و ۳	جذر AVE سازه ۳		

<sup>۸</sup> Discriminant validity

<sup>۹</sup> Fornell & Lurker



سازه ۴	همبستگی بین سازه ۴ و ۱	همبستگی بین سازه ۴ و ۲	همبستگی بین سازه ۴ و ۳	جذر AVE سازه ۴
سازه ۵	همبستگی بین سازه ۵ و ۱	همبستگی بین سازه ۵ و ۲	همبستگی بین سازه ۵ و ۳	جذر AVE سازه ۵

به علت اختصار در حجم مقاله نتایج کامل معیار فورنل لارکر و شاخص HMTM گزارش نشد. برای ارزیابی مدل درونی یا مدل ساختاری، شاخص‌های متعددی وجود دارد که از جمله می‌توان به ضریب تعیین  $(R^2)$  و ضرایب مسیر اشاره کرد. ضریب تعیین یک معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درونزا می‌باشد. مقادیر  $R^2$  برابر ۰/۱۷ و ۰/۵۲ در مدل‌های مسیری PLS به ترتیب ضعیف و قابل توجه توصیف می‌شود. شاخص اندازه اثر (F SQUARE)، نشان می‌دهد یک متغیر پنهان مستقل، چه تاثیر قابل توجهی بر متغیر وابسته دارد. اندازه اثر  $(F^2)$  به صورت نسبتی از تغییرات  $(R^2)$  به روی بخشی از واریانس متغیر مکنون درونزا است که به صورت تبیین نشده در مدل باقی می‌ماند. اندازه اثر که به آن شاخص  $(F^2)$  کوهن نیز گفته می‌شد. براساس نظر کوهن (۱۹۸۸) میزان این شاخص به ترتیب ۰/۰۲ (ضعیف) ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) می‌باشد. اگر این شاخص بین ۰/۰۲ تا ۰/۱۵ باشد، قدرت پیش‌بینی پایینی دارد. اگر مقدار شاخص اندازه اثر بین ۰/۱۵ تا ۰/۳۵، قدرت پیش‌بینی متوسطی دارد. در نهایت اگر شاخص اندازه اثر بیش از ۰/۳۵ باشد، قدرت پیش‌بینی بالا دارد. بر اساس نتایج در جدول زیر، ضریب تعیین برای تمام متغیرهای درونزا مقدار قابل قبول است که کیفیت مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

جدول ۴. ضریب تعیین متغیرهای درونزای تحقیق

ضریب تعیین تعدیل یافته (R SQUARE) (ADJUSTED)	ضریب تعیین (R SQUARE)	
۰/۹۴۷	۰/۹۴۷	ارزیابی
۰/۹۳۶	۰/۹۳۷	اعتبار
۰/۸۳۴	۰/۸۳۵	اعتماد به همدیگر
۰/۸۹۸	۰/۸۹۹	باز بودن و شفافیت سازمان
۰/۹۲۲	۰/۹۲۳	بازخورد درونی و بیرونی
۰/۹۵۱	۰/۹۵۱	تعهد تکلیفی
۰/۹۶	۰/۹۶	تعهد سازمانی
۰/۹۳	۰/۹۳	تعهد عاطفی
۰/۹۴۲	۰/۹۴۲	تعهد مستمر

۰/۸۹۱	۰/۸۹۲	توانایی
۰/۸۹۶	۰/۸۹۶	ساختار سازمانی با لایه کم
۰/۸۸۷	۰/۸۸۸	شمول و درگیری با همدیگر
۰/۹۵۳	۰/۹۵۳	عملکرد سازمانی
۰/۸۷۳	۰/۸۷۳	محیط
۰/۸۵۹	۰/۸۵۹	مشوق
۰/۹۲۴	۰/۹۲۵	وضوح
۰/۸۹۱	۰/۸۹۱	پرورش و توانمند سازی
۰/۷۴۲	۰/۷۴۳	کمک

جدول ۵. مقدار شاخص ( $F^2$ ) کوهن برای متغیرهای برون زای تحقیق

$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	SSE	SSO	
۰/۵۳۹	۸۹۹/۹۸۲	۱۹۵۳	ارزیابی
۰/۵۶۴	۵۶۷/۰۳۱	۱۳۰۲	اعتبار
۰/۶۱	۴۲۳/۶۸۵	۱۰۸۵	اعتماد به همدیگر
۰/۵۷۳	۴۶۳/۶۷۲	۱۰۸۵	باز بودن و شفافیت سازمان
۰/۶۲۸	۴۰۳/۳۶۷	۱۰۸۵	بازخورد درونی و بیرونی
	۶۵۱۰	۶۵۱۰	بالندگی سازمانی
۰/۵۸۴	۷۲۱/۹۷	۱۷۳۶	تعهد تکلیفی
۰/۵۴۱	۲۳۹۱/۷۶۹	۵۲۰۸	تعهد سازمانی
۰/۵۴۶	۷۸۷/۲۸۱	۱۷۳۶	تعهد عاطفی
۰/۵۷	۷۴۵/۷۴۲	۱۷۳۶	تعهد مستمر
۰/۵۳۷	۴۰۱/۶۹۲	۸۶۸	توانایی
۰/۶۲۸	۴۰۳/۸۷۱	۱۰۸۵	ساختار سازمانی با لایه کم
۰/۶۴۳	۳۸۷/۴۴۶	۱۰۸۵	شمول و درگیری با همدیگر
۰/۴۷۴	۴۷۹۰/۶۷۲	۹۱۱۴	عملکرد سازمانی
۰/۴۷۸	۵۶۶/۵۱۷	۱۰۸۵	محیط
۰/۴۰۳	۷۷۷/۵۹۸	۱۳۰۲	مشوق
۰/۵۹۴	۶۱۵/۹۸۹	۱۵۱۹	وضوح
۰/۶۲۲	۴۰۹/۶۹۶	۱۰۸۵	پرورش و توانمند سازی
۰/۳۴۵	۷۱۰/۲۶۷	۱۰۸۵	کمک

در مورد ضریب مسیر که معادل بتای استاندارد شده در رگرسیون است، مقادیر کمتر از  $۰/۳$  ضعیف، بین  $۰/۳$  تا  $۰/۶$  متوسط و از  $۰/۶$  به بالا خوب تفسیر می‌شود. معنی‌داری ضریب مسیر به روش **BT** و بوسیله بررسی شاخص **t** مشخص می‌شود، به طوری که مقادیر **t** بالاتر از  $۱/۹۶$  معنی‌دار در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۷ بارهای بیرونی را برای مدل مفهومی پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۷. بارهای عاملی سازه‌های پژوهش

P-VALUE	آماره T	انحراف استاندارد	بار عاملی	
۰/۰۰۱	۲۹/۵۶۲	۰/۰۲۸	۰/۸۲۴	OC_Q_01 -> تعهد عاطفی
۰/۰۰۱	۲۹/۷۸۸	۰/۰۲۷	۰/۸۰۸	OC_Q_02 -> تعهد عاطفی
۰/۰۰۱	۲۸/۰۹۸	۰/۰۲۹	۰/۸۱۵	OC_Q_03 -> تعهد عاطفی
۰/۰۰۱	۳۳/۱۷۲	۰/۰۲۵	۰/۸۲۵	OC_Q_04 -> تعهد عاطفی
۰/۰۰۱	۳۲/۶۰۴	۰/۰۲۵	۰/۸۱۸	OC_Q_05 -> تعهد عاطفی
۰/۰۰۱	۲۸/۸۵۹	۰/۰۲۸	۰/۸۰۱	OC_Q_06 -> تعهد عاطفی
۰/۰۰۱	۲۸/۱۳۹	۰/۰۲۸	۰/۷۹	OC_Q_07 -> تعهد عاطفی
۰/۰۰۱	۲۰/۶۴۲	۰/۰۳۶	۰/۷۳۷	OC_Q_08 -> تعهد عاطفی
۰/۰۰۱	۳۲/۱۸۷	۰/۰۲۵	۰/۸۱۴	OC_Q_09 -> تعهد مستمر
۰/۰۰۱	۲۹/۴۶۷	۰/۰۲۷	۰/۸۰۹	OC_Q_10 -> تعهد مستمر
۰/۰۰۱	۲۴/۴۷۱	۰/۰۳۲	۰/۷۸۷	OC_Q_11 -> تعهد مستمر
۰/۰۰۱	۳۲/۹۷۹	۰/۰۲۵	۰/۸۲۴	OC_Q_12 -> تعهد مستمر
۰/۰۰۱	۳۵/۱۹۷	۰/۰۲۴	۰/۸۲۸	OC_Q_13 -> تعهد مستمر
۰/۰۰۱	۳۲/۱۷۶	۰/۰۲۶	۰/۸۳۱	OC_Q_14 -> تعهد مستمر
۰/۰۰۱	۳۱/۵۰۸	۰/۰۲۶	۰/۸۱۷	OC_Q_15 -> تعهد مستمر
۰/۰۰۱	۲۶/۷۰۹	۰/۰۳	۰/۸۰۹	OC_Q_16 -> تعهد مستمر
۰/۰۰۱	۳۰/۷۵۹	۰/۰۲۷	۰/۸۲۷	OC_Q_17 -> تعهد تکلیفی
۰/۰۰۱	۲۶/۸۵۳	۰/۰۳	۰/۸۱۶	OC_Q_18 -> تعهد تکلیفی
۰/۰۰۱	۲۷/۵۸۶	۰/۰۲۹	۰/۸۰۳	OC_Q_19 -> تعهد تکلیفی
۰/۰۰۱	۳۵/۸۷۵	۰/۰۲۳	۰/۸۴۲	OC_Q_20 -> تعهد تکلیفی
۰/۰۰۱	۳۴/۶۱۷	۰/۰۲۴	۰/۸۲۵	OC_Q_21 -> تعهد تکلیفی
۰/۰۰۱	۲۹/۳۳۶	۰/۰۲۸	۰/۸۱۲	OC_Q_22 -> تعهد تکلیفی
۰/۰۰۱	۳۴/۹۴۶	۰/۰۲۴	۰/۸۳۵	OC_Q_23 -> تعهد تکلیفی
۰/۰۰۱	۲۷/۷۳۸	۰/۰۲۹	۰/۸۰۲	OC_Q_24 -> تعهد تکلیفی
۰/۰۰۱	۶۵/۵۱۶	۰/۰۱۴	۰/۹۰۳	OP_Q_01 -> توانایی
۰/۰۰۱	۵۱/۹۲۳	۰/۰۱۷	۰/۸۹۲	OP_Q_02 -> توانایی
۰/۰۰۱	۴۲/۹۱۹	۰/۰۲	۰/۸۷۱	OP_Q_03 -> توانایی
۰/۰۰۱	۵۹/۸۰۶	۰/۰۱۵	۰/۸۷۸	OP_Q_04 -> وضوح
۰/۰۰۱	۳۹/۸۴۳	۰/۰۲۱	۰/۸۲۸	OP_Q_05 -> وضوح

۰/۰۰۱	۴۸/۹۲۹	۰/۰۱۸	۰/۸۶۴	OP_Q_06 -> وضوح
۰/۰۰۱	۴۶/۰۹	۰/۰۱۹	۰/۸۶	OP_Q_07 -> وضوح
۰/۰۰۱	۴۲/۷۷۷	۰/۰۲	۰/۸۴۹	OP_Q_08 -> وضوح
۰/۰۰۱	۳۵/۷۷۳	۰/۰۲۲	۰/۷۸	OP_Q_09 -> کمک
۰/۰۰۱	۶۳/۲۵۹	۰/۰۱۴	۰/۸۶۷	OP_Q_10 -> محیط
۰/۰۰۱	۲۷/۲۹۱	۰/۰۲۸	۰/۷۵۸	OP_Q_11 -> کمک
۰/۰۰۱	۱۷/۲۴۹	۰/۰۴۲	۰/۷۱۷	OP_Q_12 -> کمک
۰/۰۰۱	۱۹/۴۵۵	۰/۰۳۸	۰/۷۴۲	OP_Q_13 -> کمک
۰/۰۰۱	۹/۳۲۷	۰/۰۵۳	۰/۴۹۱	OP_Q_14 -> محیط
۰/۰۰۱	۱۴/۸۶۵	۰/۰۴۶	۰/۶۸۳	OP_Q_15 -> کمک
۰/۰۰۱	۱۱/۸۴۲	۰/۰۵۲	۰/۶۱۹	OP_Q_16 -> مشوق
۰/۰۰۱	۹/۵۰۱	۰/۰۵۱	۰/۴۸۵	OP_Q_17 -> اعتبار
۰/۰۰۱	۱۶/۸۵۹	۰/۰۴۲	۰/۷۰۹	OP_Q_18 -> مشوق
۰/۰۰۱	۱۲/۹۲۹	۰/۰۵	۰/۶۵	OP_Q_19 -> مشوق
۰/۰۰۱	۸/۲	۰/۰۵۹	۰/۴۸۱	OP_Q_20 -> توانایی
۰/۰۰۱	۳۰/۲۳۹	۰/۰۲۷	۰/۸۱	OP_Q_21 -> مشوق
۰/۰۰۱	۲۹/۴۷۶	۰/۰۲۷	۰/۷۹۲	OP_Q_22 -> مشوق
۰/۰۰۱	۳۵/۲۶۴	۰/۰۲۳	۰/۸۱۴	OP_Q_23 -> ارزیابی
۰/۰۰۱	۵۲/۰۴۶	۰/۰۱۷	۰/۸۹۸	OP_Q_24 -> اعتبار
۰/۰۰۱	۲۵/۰۳	۰/۰۳	۰/۷۵۹	OP_Q_25 -> مشوق
۰/۰۰۱	۳۸/۱۸۵	۰/۰۲۲	۰/۸۴۶	OP_Q_26 -> اعتبار
۰/۰۰۱	۳۶/۵۸۵	۰/۰۲۳	۰/۸۵۱	OP_Q_27 -> اعتبار
۰/۰۰۱	۳۶/۱۱۵	۰/۰۲۴	۰/۸۵۲	OP_Q_28 -> اعتبار
۰/۰۰۱	۴۶/۳۴۸	۰/۰۱۹	۰/۸۷	OP_Q_29 -> اعتبار
۰/۰۰۱	۴۱/۱	۰/۰۲	۰/۸۳۱	OP_Q_30 -> ارزیابی
۰/۰۰۱	۲۶/۴۶۵	۰/۰۳	۰/۷۹۱	OP_Q_31 -> ارزیابی
۰/۰۰۱	۳۵/۲۲۲	۰/۰۲۳	۰/۷۹۳	OP_Q_32 -> ارزیابی
۰/۰۰۱	۳۲/۳۳۴	۰/۰۲۵	۰/۷۹۸	OP_Q_33 -> ارزیابی
۰/۰۰۱	۲۵/۸۵۵	۰/۰۳	۰/۷۶۹	OP_Q_34 -> ارزیابی
۰/۰۰۱	۲۲/۰۷	۰/۰۳۴	۰/۷۵۴	OP_Q_35 -> ارزیابی
۰/۰۰۱	۲۲/۷۶۷	۰/۰۳۴	۰/۷۶۹	OP_Q_36 -> ارزیابی
۰/۰۰۱	۲۷/۰۴۴	۰/۰۲۹	۰/۷۹	OP_Q_37 -> ارزیابی
۰/۰۰۱	۲۶/۳۳۹	۰/۰۳	۰/۸	OP_Q_38 -> وضوح

۰/۰۰۱	۲۷/۴۶۸	۰/۰۲۹	۰/۸۰۳	OP_Q_39-> وضوح
۰/۰۰۱	۲۴/۵۱۱	۰/۰۳۲	۰/۷۹۶	OP_Q_40-> محیط
۰/۰۰۱	۲۵/۸۱۳	۰/۰۳۱	۰/۷۹	OP_Q_41-> محیط
۰/۰۰۱	۳۹/۹۶۸	۰/۰۲۲	۰/۸۶۱	OP_Q_42-> محیط
۰/۰۰۱	۷۶/۹۹۹	۰/۰۱۱	۰/۸۸۳	PM_Q_01-> باز بودن و شفافیت سازمان
۰/۰۰۱	۸۴/۹۲۹	۰/۰۱	۰/۸۹۲	PM_Q_02-> باز بودن و شفافیت سازمان
۰/۰۰۱	۶۸/۱۵۵	۰/۰۱۳	۰/۸۶۷	PM_Q_03-> باز بودن و شفافیت سازمان
۰/۰۰۱	۲۴/۶۶۹	۰/۰۳۱	۰/۷۵۸	PM_Q_04-> باز بودن و شفافیت سازمان
۰/۰۰۱	۲۶/۱۶۹	۰/۰۲۹	۰/۷۷	PM_Q_05-> باز بودن و شفافیت سازمان
۰/۰۰۱	۴۶/۲۳۷	۰/۰۱۹	۰/۸۹۴	PM_Q_06-> اعتماد به همدیگر
۰/۰۰۱	۵۰/۹۸۶	۰/۰۱۸	۰/۹۰۴	PM_Q_07-> اعتماد به همدیگر
۰/۰۰۱	۴۳/۸۹۱	۰/۰۲	۰/۸۹۵	PM_Q_08-> اعتماد به همدیگر
۰/۰۰۱	۴۷/۶۴۲	۰/۰۱۹	۰/۸۹۴	PM_Q_09-> اعتماد به همدیگر
۰/۰۰۱	۳۵/۹۱۳	۰/۰۲۵	۰/۸۸۱	PM_Q_10-> اعتماد به همدیگر
۰/۰۰۱	۶۱/۱۳	۰/۰۱۵	۰/۸۹	PM_Q_11-> شمول و درگیری با همدیگر
۰/۰۰۱	۵۲/۱۲۶	۰/۰۱۷	۰/۸۹	PM_Q_12-> شمول و درگیری با همدیگر
۰/۰۰۱	۴۸/۹۸۲	۰/۰۱۸	۰/۸۸۳	PM_Q_13-> شمول و درگیری با همدیگر
۰/۰۰۱	۵۳/۴۷۸	۰/۰۱۷	۰/۸۸۷	PM_Q_14-> شمول و درگیری با همدیگر
۰/۰۰۱	۵۸/۰۶۲	۰/۰۱۵	۰/۸۹۹	PM_Q_15-> شمول و درگیری با همدیگر
۰/۰۰۱	۴۳/۶	۰/۰۱۹	۰/۸۳۶	PM_Q_16-> باز خورد درونی و بیرونی

۰/۰۰۱	۵۳/۴۰۳	۰/۰۱۶	۰/۸۷۸	PM_Q_17-> بازخورد درونی و بیرونی
۰/۰۰۱	۶۷/۷۴۱	۰/۰۱۳	۰/۸۹	PM_Q_18-> بازخورد درونی و بیرونی
۰/۰۰۱	۳۹/۳۶۱	۰/۰۲۱	۰/۸۳۸	PM_Q_19-> بازخورد درونی و بیرونی
۰/۰۰۱	۴۵/۴۸۴	۰/۰۱۹	۰/۸۶۸	PM_Q_20-> بازخورد درونی و بیرونی
۰/۰۰۱	۴۵/۴۱۸	۰/۰۱۹	۰/۸۷۲	PM_Q_21-> پرورش و توانمند سازی
۰/۰۰۱	۵۴/۲۷۳	۰/۰۱۶	۰/۸۸۵	PM_Q_22-> پرورش و توانمند سازی
۰/۰۰۱	۵۲/۲۴۷	۰/۰۱۷	۰/۸۷۳	PM_Q_23-> پرورش و توانمند سازی
۰/۰۰۱	۴۰/۸۰۹	۰/۰۲۱	۰/۸۶۴	PM_Q_24-> پرورش و توانمند سازی
۰/۰۰۱	۴۶/۴۹۲	۰/۰۱۹	۰/۸۷۴	PM_Q_25-> پرورش و توانمند سازی
۰/۰۰۱	۵۱/۳۴۷	۰/۰۱۷	۰/۸۷۶	PM_Q_26-> ساختار سازمانی با لایه کم
۰/۰۰۱	۴۵/۲۴۶	۰/۰۱۹	۰/۸۷۱	PM_Q_27-> ساختار سازمانی با لایه کم
۰/۰۰۱	۴۴/۰۹۵	۰/۰۰۲	۰/۸۷۱	PM_Q_28-> ساختار سازمانی با لایه کم
۰/۰۰۱	۴۶/۳۰۸	۰/۰۱۹	۰/۸۷۳	PM_Q_29-> ساختار سازمانی با لایه کم
۰/۰۰۱	۵۰/۵۸۹	۰/۰۱۷	۰/۸۸۴	PM_Q_30-> ساختار سازمانی با لایه کم

جدول فوق بارهای بیرونی گویه‌های متناظر با هر سازه را نشان می‌دهد. ملاک پذیرش یک گویه بارهای بیرونی بالای ۰/۴ بوده و سپس بررسی گویه‌هایی که بین ۰/۴ و ۰/۷ قرار دارند. با عنایت به خروجی فوق بارهای بیرونی اکثر گویه‌های متناظر با هر سازه بالای ۰/۷ بوده و این نشان دهنده برازش بسیار عالی مدل‌های اندازه‌گیری از حیث بارهای بیرونی است

شاخص‌های برازش مدل

از دو شاخص SRMR و NFI برای بررسی برازش مدل تحقیق استفاده شد.

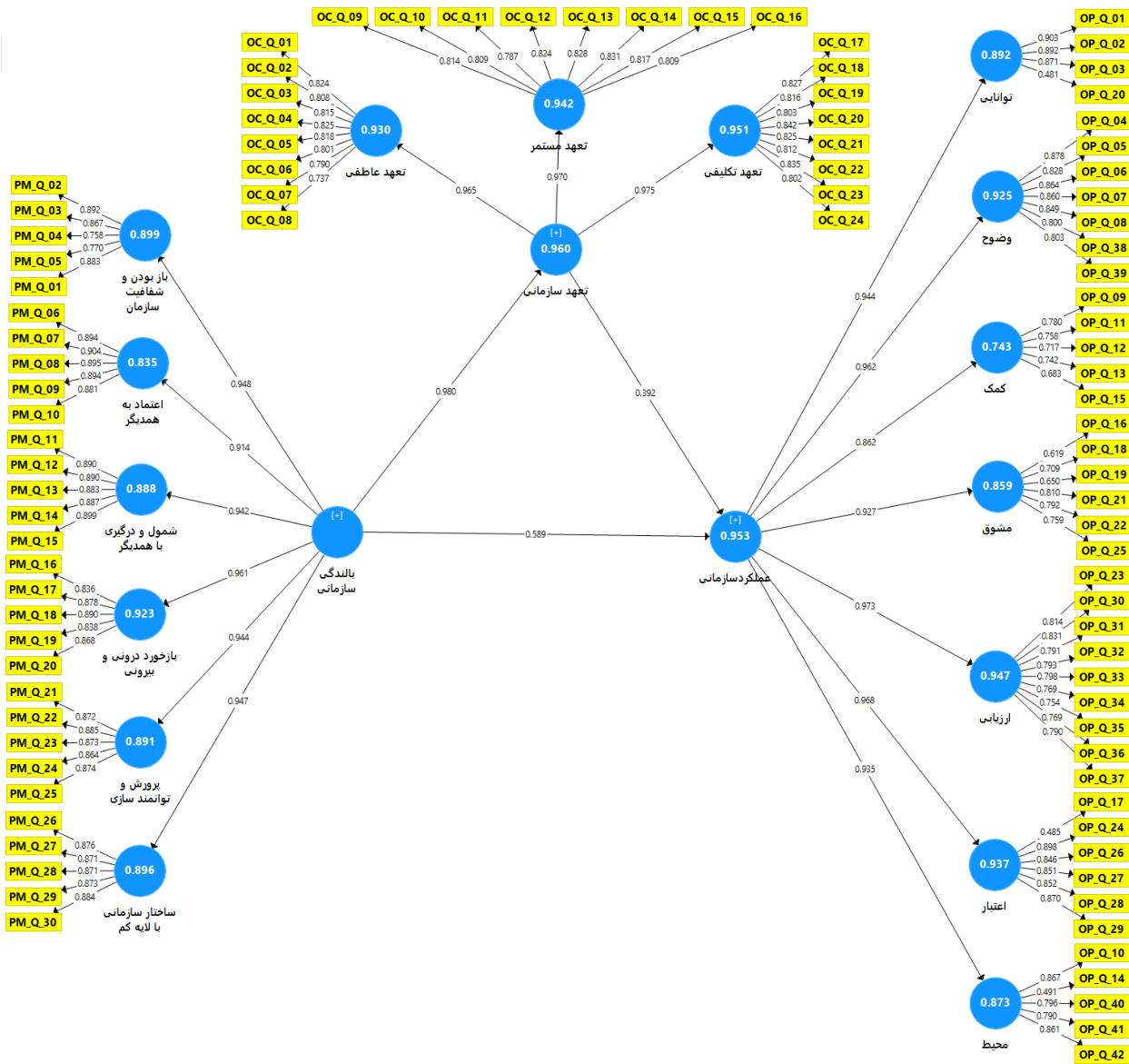
شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده<sup>۱۰</sup> به معنی ریشه میانگین مجذور باقیمانده با استفاده از فرمول  $R2-1\sqrt$  محاسبه می‌شود. هرچه این معیار به صفر نزدیکتر باشد نیکوئی برازش مدل بالاتر است. شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده SRMR در مطالعات جدیدتر پیشنهاد گردید. اگر مقدار این شاخص کمتر از ۰/۰۵ باشد مناسب است. شاخص NFI که شاخص بنتلر-بونت<sup>۱۱</sup> یا هم نامیده می‌شود برای مقادیر بالای ۰/۹ قابل قبول و نشانه برازندگی مدل است.

جدول ۸. شاخص های برازش مدل

مدل تخمینی	مدل اشیاع	
۰/۰۴۱	۰/۰۶۴	SRMR
۰/۹۱	۰/۹۳	NFI

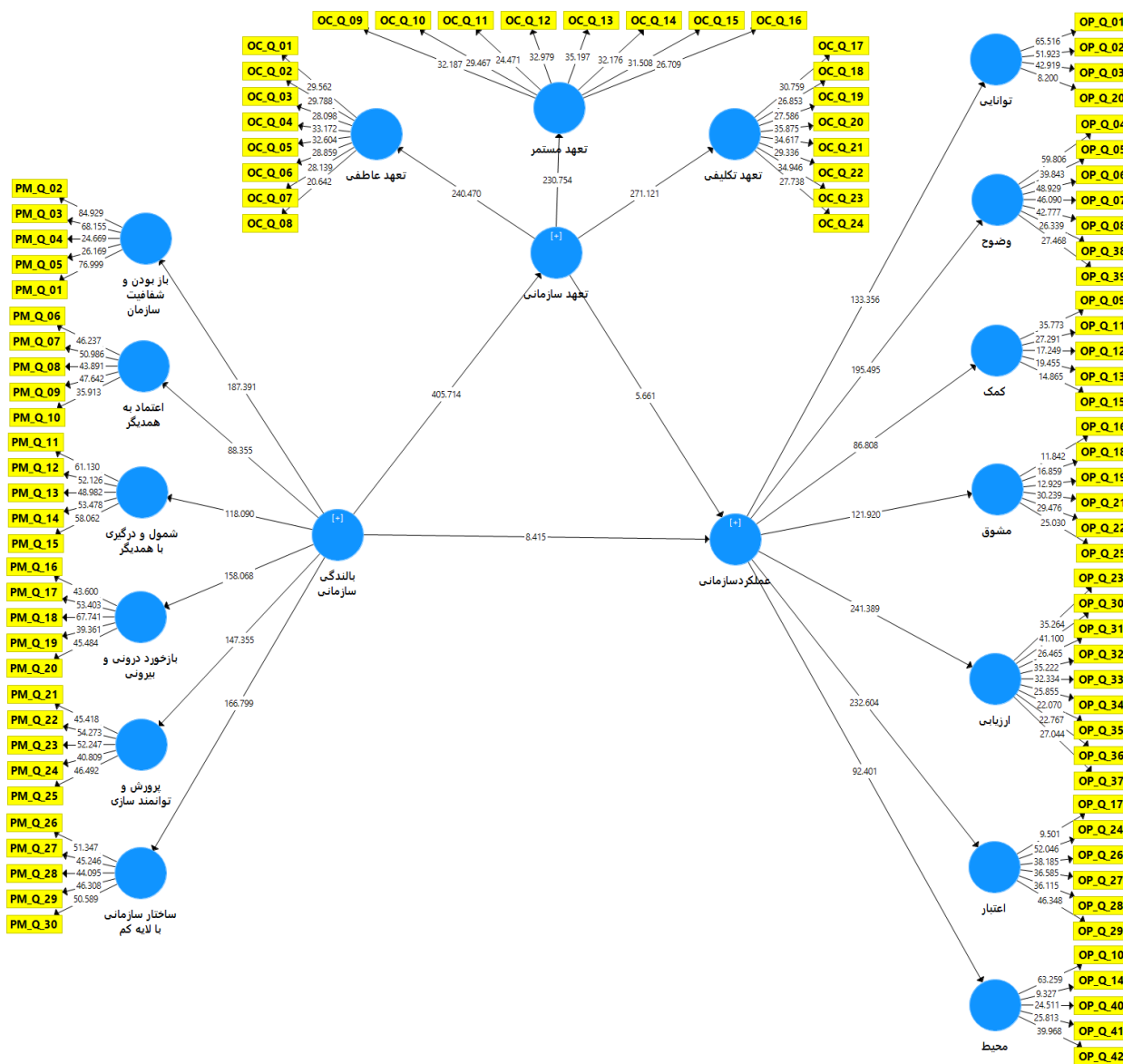
<sup>10</sup> Root Mean Square Residual

<sup>11</sup> Bentler-Bonett



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش همراه با ضرایب مسیر و بارهای بیرونی





شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش همراه با مقادیر t-value

با توجه به نتایج مدل تحقیق می‌توان به طور خلاصه یافته‌های پژوهش را در جدول ۹ و ۱۰ گزارش کرد.

جدول ۹. نتایج اثرهای مستقیم

نتیجه آزمون	P VALUES	T STATISTICS آماره آزمون	انحراف استاندار د	ضرایب مسیر	مسیر
پذی رش	۰/۰۰۰	۴۰۵/۷۱۴	۰/۰۰۲	۰/۹۸	بالندگی سازمانی -> تعهد سازمانی
پذی رش	۰/۰۰۰	۸/۴۱۵	۰/۰۷	۰/۵۸۹	بالندگی سازمانی -> عملکرد سازمانی
پذی رش	۰/۰۰۰	۵/۶۶۱	۰/۰۶۹	۰/۳۹۲	تعهد سازمانی -> عملکرد سازمانی

جدول ۱۰. نتایج اثر غیرمستقیم (میانجی)

فرضیات	ضرایب مسیر	انحراف استاندارد	T STAT S آماره آزمون	P VAL UES	نوع میانجی گری	نتیجه گیری
بالندگی سازمانی -> تعهد سازمانی -> عملکرد سازمانی	۰/۳۸۴	۰/۰۶۸	۵/۶۵۹	۰/۰۰۱	جزئی	پذی رش

با توجه به فرمول VAF می توان تعیین کرد که تا چه اندازه واریانس متغیر وابسته مستقیماً توسط متغیر مستقل تشریح می شود و چه مقدار واریانس سازه هدف به وسیله روابط غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی شرح داده می شود. گر اثر غیرمستقیم معنادار باشد، اما هیچ اثری از متغیر مکنون برونزا بر متغیر درونزا را جذب نکند، VAF نسبتاً پایین است. این زمانی روی می دهد که اثر مستقیم بالا باشد و بعد از شمول متغیر میانجی با اثر غیرمستقیم معنادار، مقدار اندکی کاهش یابد. در این وضعیت، مقدار VAF کمتر از ۲۰٪ خواهد بود و می توان نتیجه گرفت که میانجی گری صورت نگرفته است. در مقابل، وقتی مقدار VAF خیلی بزرگ و بالاتر از ۸۰٪ است، می توان ادعای میانجی گری کامل کرد. وضعیتی که در آن VAF بیشتر از ۲۰٪ و کمتر از ۸۰٪ است، به عنوان میانجی گری جزئی شرح داده می شود.

$$VAF = (0/98 \times 0/589) / (0/98 \times 0/589 + (0/398)) = 0/592$$

برای این فرضیه مقدار این شاخص برابر با ۵۹ درصد است که بیشتر از ۲۰ درصد و کمتر از ۸۰ درصد است. لذا نوع میانجی گری جزئی است.

### بحث و نتیجه گیری:

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی ارتباط بین بالندگی سازمانی و عملکرد سازمانی با نقش میانجی تعهد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. نتایج مدلسازی معادلات ساختاری رابطه معناداری بین بالندگی سازمانی با تعهد شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران وجود دارد. بر اساس یافته های تحقیق، بالندگی سازمانی باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران خواهد یافت. این نتیجه با نتایج تحقیقات، اوکی (۲۰۱۶)، گل (۲۰۱۵) در دانشگاه پرستون، پوجا (۲۰۱۵) در دانشگاه های هند، رایسین (۲۰۱۴) در مراکز آموزشی لتونی، ساینه (۲۰۰۴)، ایوان استینرت (۲۰۱۱) در دانشگاه مک گیل شهر کانادا، سگال و همکاران (۲۰۱۱)، محب زادگان (۱۳۹۲) و شفیع زاده (۱۳۹۲) همخوانی دارد. اما با نتایج تحقیقات ساو (۲۰۱۵) و رضا (۲۰۱۱) در دانشگاه پاکستان همخوانی ندارد. شاید یکی از دلایل این اختلاف در نتایج به دلیل جامعه متفاوت در پژوهش ها می باشد، با در نظر گرفتن این که نیازهای جوامع می تواند با یکدیگر متفاوت باشد و ممکن است در برخی جوامع انگیزه های مادی و ترفیع و پاداش بیشتر از انگیزه های معنوی مثل داشتن استقلال عمل، اخلاق حرفه ای و داشتن ارتباطات بهتر، مؤثر باشد، شاید محروم بودن جامعه آماری، وجود مشکلات زندگی، جوان بودن جامعه و انگیزه آنان برای ارتقاء سطح زندگی خود از جمله دلایل این امر باشد.

همچنین ساو تأثیر بالندگی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان را مورد بررسی قرار داده است، شاید بتوان گفت که تغییرات رفتاری کارکنان وزارت ورزش و جوانان بیشتر تحت تأثیر تغییرات انگیزشی و درونی خود آنها می‌باشد، تا این که تحت تأثیر رفتار سایر افراد مانند مدیران باشد.

این نتایج حاکی از آن است که وقتی کارکنان وزارت ورزش و جوانان احساس و درک نمایند که از مهارت کافی برای برقراری ارتباطات درون و بیرون سازمانی برخوردار هستند و بتوانند جلسات تصمیم‌گیری تأثیرگذاری داشته باشند از داشتن شغل خود احساس تعهد داشته و به استمرار و ماندن در آن شغل تمایل خواهند داشت (تعهد مستمر). همچنین وقتی کارکنان وزارت ورزش و جوانان احساس کنند رویه‌های سازمانی و مقررات و آئین‌نامه‌ها در جهتی تدوین شده‌اند که آنها احساس خودکارآمدی (استقلال عمل) دارند اشتیاق زیادی برای انجام مسئولیت‌ها و تلاش بیشتر از خود نشان خواهند داد (تعهد تکلیفی). وقتی کارکنان محیط کار در وزارت خانه را به شکلی سازماندهی و مدیریت کنند که ارزش لازم را برای جایگاه یک عضو از وزارتخانه قائل شوند و آنها از احترام متناسب با شأن یک فرد از خانواده ورزش برخوردار باشند و درک نمایند که سهم مثبتی در پیشرفت ورزش دارند، تا روابط بین فردی در میان اعضا بهبود یابد، آنگاه آنها اعتقاد قوی برای پذیرش اهداف سازمان خواهند داشت (تعهد عاطفی). زمانی که تعهد سازمانی یک عضو از کارکنان وزارت ورزش و جوانان افزایش یابد، بالطبع زیر مآلفه‌های آن یعنی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی نیز افزایش خواهد یافت (کامینگ و ورلی، ۲۰۱۴؛ ابرهولستر و تایلور، ۱۹۹۹).

در ادامه نتایج پژوهش حاضر نشان داد رابطه معناداری بین بالندگی سازمانی با عملکرد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران وجود دارد. بر اساس یافته‌های تحقیق، بالندگی سازمانی باعث بهبود عملکرد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران خواهد یافت. نتایج پژوهش با یافته‌های زرزاران و همکاران (۱۳۹۶)، بیدی و همکاران (۱۳۹۵)، چو (۲۰۱۰)، دری، اکبری و دری سده (۲۰۱۶)، یلکو و کارتال (۲۰۱۷) و امدئو و امدادی (۲۰۱۸) همسو است. نتایج پژوهش‌ها نشان داد ارزیابی اثربخشی دوره‌های ضمن خدمت به منزله دمیدن جانی تازه در پیکره سازمان بوده که خواهد توانست هدایتگر خوبی جهت ارتقاء سطح سازمان باشد. آموزش‌های بالندگی بر ارتقای اطلاعات، دانش و مهارت‌های اساتید و کارکنان، کمک به تغییرات سازمانی در مواقع ضروری، ایجاد تعلق خاطر به سازمان و اهداف آن و افزایش کارآیی عملکرد شغلی موثر است. ارزشیابی زمینه دوره‌های بالندگی نشان می‌دهد نیازها، ارتباط محتوا با نیازهای شغلی و برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی به صورت مناسب انجام شده است. نیازسنجی عناوین دوره‌های آموزشی چندمرحله‌ای و مدیریت بالندگی حرفه‌ای برنامه‌ریزی و هدفگذاری مشخص و روشن برای اجرای دوره‌ها، اجرای اثربخش دوره‌های بالندگی را فراهم کرده است. فرایند آموزش و بهسازی با تعیین افرادی که باید این آموزش را دریافت کنند، اطلاعات مورد نیاز که باید ارائه شوند، چگونگی ارائه آنها و زمان مناسب برای اجرای آموزش شروع می‌شود؛ و به برنامه‌های آموزشی منتج می‌شود که نیازهای خاص سازمانی را تأمین می‌سازد (مسمر، بوگاردس و ایزیل، ۲۰۰۷). نیاز آموزشی، اساساً هر

گونه کمبود و کسری در عملکرد کارکنان، با عملکرد بالقوه آنان است که به وسیله آموزش متناسب و مقتضی قابل جبران و اصلاح باشد (همه مردای، خراسانی و فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۳). شرکت در دوره‌های آموزشی، مدیران و کارکنان را در حل مشکلات کاری و اخذ تصمیمها و تحلیل بهتر وظایف شغلی توانمند می‌سازد.

همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان داد رابطه معناداری بین تعهد سازمانی با عملکرد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران وجود دارد. بر اساس یافته‌های تحقیق، تعهد سازمانی باعث بهبود عملکرد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران خواهد یافت. نتایج نشان دادند که تعهد سازمانی با عملکرد شغلی رابطه دارد. همچون فرضیات گذشته با مقایسه‌ی پژوهش‌های پیشینی که مشابه پژوهش حاضر هستند نتایج پژوهش حاضر را با پژوهش‌های گذشته مشابه و همسو در می‌یابیم. به عنوان نمونه‌ای از این پژوهش‌ها می‌توان به پژوهش‌های مولاییان و امیری (۱۳۹۸)، امانی (۱۳۹۷)، شفقت و همکاران (۱۳۹۲)، شیخی و همکاران (۱۳۸۸)، یه (۲۰۰۹) اشاره کرد. عملکرد شغلی، مولفه‌ای است که بطور مستقیم با میزان برطرف شدن نیازهای افراد رابطه دارد. عملکرد شغلی را می‌توان بطور غیرمستقیم برون‌داد میزان علاقه‌مندی و رضایت افراد از موقعیت شغلی، درآمد و موقعیت اجتماعی دانست. افرادی که عملکرد شغلی بالا دارند نسبت به موقعیت شغلی، شغل، درآمد و آینده کاری خود دید مثبتی دارند و از شرایط موجود رضایت دارند. رابطه‌ی عملکرد شغلی با تعهد عاطفی (زیرمقیاس تعهد سازمانی) به است صورت این که افرادی که عملکرد شغلی بالاتری دارند، در سازمان و محیط کاری به انجام درست وظایفشان توجه زیادی می‌کنند و سعی در انجام درست آن دارند. این افراد با شغلشان رابطه‌ی عاطفی برقرار می‌کنند و قلباً به اهداف و برنامه‌های سازمان متعهد هستند (موته، ۲۰۱۶). دومین زیرمقیاس تعهد سازمانی که با عملکرد شغلی رابطه دارد تعهد مستمر است. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت افرادی که از موقعیت شغلی، درآمد و فعالیت‌های کاری‌شان تعهد دارند، بطور معمول با وظایف و فعالیت‌های شغلی‌شان احساس راحتی و تعهد بیشتری می‌کنند و از ادامه‌ی کار در سازمان لذت می‌برند و به نوعی خود را علاقه‌مند به ادامه کار نشان می‌دهند و همین امر موجب می‌شود که عملکرد مطلوبتری داشته باشند و در انجام وظایف‌شان بهتر عمل کنند. همچنین تعهد هنجاری مناسب منجر به عملکرد شغلی بالا خواهد شد. این رابطه اینطور قابل تفسیر است، افرادی که از لحاظ عملکرد شغلی در سطح بالایی قرار دارند و بازدهی و کارآمدی بالایی در سازمان در انجام وظایف‌شان داشتند، برای عملکرد بهتر سازمان، خود را به رعایت هنجارهای سازمانی بیشتر متعهد می‌دانستند. این افراد رعایت هنجارهای سازمانی را امری مهم در رسیدن سازمان به اهداف و برنامه‌هایش می‌دانند. بنابراین وجود تعهد هنجاری در افراد با عملکرد شغلی کارکنان در سازمان همراه خواهد بود.

در نهایت نتایج پژوهش حاضر نشان داد تعهد شغلی بر رابطه‌ی بین بالندگی سازمانی و عملکرد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران نقش میانجی دارد. بر اساس یافته‌های تحقیق، تعهد سازمانی باعث بهبود رابطه بین بالندگی سازمانی و عملکرد سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان

جمهوری اسلامی ایران خواهد شد. مطالعات انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد که تعهد کارکنان به سازمان نتایج بسیار ارزشمندی برای سازمان‌ها در پی خواهد داشت که مدیران وزارت ورزش و جوانان نیز می‌توانند با به کارگیری عوامل مؤثر بر این موضوع از نتایج آن بهره‌مند شوند. مهمترین نتایج تعهد کارکنان به سازمان که بر روی عملکرد سازمان مؤثرند عبارتند از: افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، افزایش ماندگاری کارکنان در سازمان، احساس تعهد، تعلق و وابستگی و دلبستگی کارکنان به سازمان، عملکرد شغلی مطلوبتر آنها، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار، نودوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی خواهد شد که در نهایت موفقیت‌های مالی سازمان و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان را در پی دارد. این نتایج موجب تعالی و کسب اهداف سازمانی شده و جامعه را از منفعت سازمان و تلاش کارکنان بهره‌مند می‌نماید.

### فهرست منابع:

- Bedi, A. Javadpour, R. Hayati, M. Sazkhani, M, (2016). investigation of the relationship between organizational leadership and the performance of employees, a case study of North Khorasan Department of Education in 1395, National Conference of Psychology, Educational and Comprehensive Science and Technology Psychology of Iran, Tehran.
- BJ, Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development* 5.5: 22-66.
- Demelash S, Mekonnen T 2014, Factors Affecting Teachers' Job Performance In Public Secondary Schools of West Hararghe Zone, Oromia Regional State (Doctoral dissertation, Haramaya University).
- Ghiasvand, R., taghvaei, R., & Salimi, F. (2017). Relationship Empowering Employees with Organizational Development Credit Institution Kosar Province. *Public Policy In Administration*, 8(25), 59-70.
- Grossman, R. L. (2018). A framework for evaluating the analytic maturity of an organization. *International Journal of Information Management*, 38(1), 45-51.
- Habibzadeh, S., Mohajeran, M, Ghaleei A., & Hosni, M. (2022). Clarifying the mediating role of organizational commitment in the relationship between agility and organizational intelligence with organizational performance. *Journal of innovation and value creation*, 20(10): 57-74.
- Hendra, S. A., Tan, S., Lubis, T. A., & Hidayat, M. S. (2020). Organizational performance in BAPAREKRAF Indonesia. *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*, 8(5), 509-522.
- Iqbal, A. Latif, F. Marimon, F. Sahibzada, U. & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36-59.
- Jia, G., Chen, Y., Xue, X, Chen, J., Cad, J. & Tang, K (2011). Program management organization maturity integrated model for mega construction programs in China. *International Journal of Project Management*, 29(7), 834-845.
- Karakaya, A. & Yilmaz, K. (2013). Problem solving approach at organizational development activities: a research at Karabuk University.

- International Strategic Management Social and Behavioral Sciences, Malaysia, 84: 431
- Kartini MR 2010, The Determinates of Training Effectiveness in Malaysian organizations, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 32, Pp 23-25.
  - Kharabsheh, R. Ensour, W. Bogolybov, P.(2017). Learning Orientation, Market Orientation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Absorptive Capacity. *JOURNAL Business and Economic Research*; 17 (1): 114-127.
  - Kiruja, E. K., & Mukuru, E. (2018). "Effect of motivation on employee performance in public middle level Technical Training Institutions in Kenya". *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(4),73-82.
  - Lauer mann F, König J 2016, Teachers' professional competence and wellbeing: Understanding the links between general pedagogical knowledge, self-efficacy and burnout. *Learning and Instruction*, 45, Pp 9-19.
  - Leshni, Rashid, Mirkochki, Seyed Massoud, Saadat, Waez, & Mahshid. (2023). Examining the organizational commitment factor in educational organizations. *Psychological Studies and Educational Sciences (Nagareh Institute of Higher Education)*, 92(5), 905-927.
  - Mousavi, S. M., Narenji Sani, F., & Mirkamali, S. M. (2019). The Effectiveness of Professional Development Trainings on Job Performance on the CIPP Model. *Educational Development of Judishapur*, 10(Supplement), 79-89.
  - Najafi, M., Maleki, M., & Khorani, S. (2021). Investigating the effect of empowerment, teamwork and staff training on organizational commitment. *Defense-Human Capital Management*, 1(3), 111-148.
  - Parvin, N., Keshavarz, L., Farahani, A., & Rezaei Soufi, M. (2021). Analysis of dimensions and components of professional development of physical education teachers based on grand theory. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 8(1), 11-27.
  - 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.
  - Soltani Pereshkafti, N., J, P., GH, N., & B, M. (2020). The model for the development of faculty members of Payame Noor University based on informal learning using the foundation data theory.(Payame Noor University of Hormozgan). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(40), 312-342.
  - Turner, T., Zenni, E., Balmer, D., & Lane, J. (2021). How Full Is Your Tank? A Qualitative Exploration of Faculty Volunteerism in a National Professional Development Program. *Academic Pediatrics*, 21(1), 170- 177
  - Urban, B., & Joubert, G. C. D. S. Multidimensional and comparative study on intellectual capital and organisational performance. *Journal of Business Economics and Management*, 2017, 18 (1): 84-99.
  - Zybnhdh, E., & Paziresh, J. (2020). The Study of the Role of Quantum Management Skills on Organizational Performance and Agility in the Physical Training of the Islamic Republic of Iran Army. *journal of motor and behavioral sciences*, 3(1), 43-51.