

Research Paper

Relationship Between Participatory Management With Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment of Nurses in Hospitals Affiliated With Mashhad University of Medical Sciences



Mahnoosh Matlabi¹ , *Elham Fariborzi¹ , Nazia Sadat Nasser¹

1. Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University of Mashhad, Iran.



Citation Matlabi M, Fariborzi E, Nasser NS. [Relationship Between Participatory Management With Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment of Nurses in Hospitals Affiliated With Mashhad University of Medical Sciences(Persian)]. Quarterly of "The Horizon of Medical Sciences". 2019; 25(3):198-215. <https://doi.org/10.32598/hms.25.3.198>

<https://doi.org/10.32598/hms.25.3.198>



Received: 19 Aug 2018

Accepted: 16 Apr 2019

Available Online: 01 Jul 2019

ABSTRACT

Aims The present research was conducted in 2017-2018 with an aim to determine the relationship of participatory management style with Organizational Citizenship Behavior and organizational commitment of nurses in hospitals affiliated with Mashhad University of Medical Sciences.

Methods & Materials The present research was a descriptive-correlational applied study. The statistical population of the study included all nurses working in hospitals affiliated with Mashhad University of Medical Sciences and it was comprised of 3538 members. A one-step cluster sampling was used in the present research. Using Cochran formula, 347 members of this community were selected as samples. In order to collect data, standard participatory management (Choopani), Organizational Citizenship Behavior (Organ and Konovsky), and organizational commitment (Allen and Meyer) questionnaires were used. Cronbach's Alpha showed that the values for reliability of the three questionnaires were 0.902, 0.7140 and 0.795, respectively. The validities of the three questionnaires were confirmed by content validity and construct validity. SPSS18 and LISREL software were used to analyze the data.

Findings The findings of the research showed that the relationship between participatory management style and organizational citizenship behavior was positive and significant ($P=0.62$), and the relationship between participatory management style and organizational commitment was also positive and significant ($P=0.48$). Considering the value of path coefficient, it was concluded that politeness dimension and respect dimension of organizational citizenship behavior ($P=0.65$) and emotional commitment dimension ($P=0.53$) have the most intense relationships with participatory management style.

Conclusion The final results of the research suggested that participatory management was in a significant positive relationship with all dimensions of citizenship behavior and also, with the three dimensions of organizational commitment. therefore, it is recommended that the managers of treatment and healthcare centers adopt participatory management style.

Key words:

Participatory management, Organizational citizenship Behavior, Organizational commitment of nurses

Extended Abstract

1. Introduction

T

he most important goal of any organization is to achieve optimal productivity. Human

capital is the most critical strategic element and the most fundamental way to improve the performance and efficiency of an organization. Nurses are the largest part of the medical team and have the closest and most contact with patients. Therefore, the quality of nursing work can affect the overall picture of the hospital and even indirect-

* Corresponding Author:

Elham Fariborzi, PhD.

Address: Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences, Mashhad Branch, Islamic Azad University of Mashhad, Iran.

Tel: +98 (51) 38424020

E-mail: E-fariborzi@mshdiau.ac.ir

ly its performance. Committed nurses are less likely to be absent from work and have a higher degree of creative production, faster problem solving, more participation in decision making, job empowerment and improved job satisfaction [1-4].

The recent decade is a period of mass cleanup and increased job complexity, meaning that there is still a lot of works to be done in the workplace but there are few people to do them. Perhaps this is why it has increased the extreme interest of industrial / organizational psychologists in Organizational Citizenship Behavior (OCB). This issue includes employees who are interested in exceeding the official duties and formal requirements of the job and volunteer to do extra work to help other workers and demonstrate some form of extraordinary commitment to an organization [7].

2. Methods

The first definition for OCB was provided by Bateman and Organ in 1980: a set of behaviors that bring benefits to the organization despite that there is no compulsion to do them [8]. Devece et al. [9] in a study showed that the dimensions of organizational commitment affect OCB.

Participatory management is a process in which employees are empowered to participate in organizational decision making, and through the wise use of participatory management, managers make decisions based on the collective expertise, experience and wisdom of their employees [11]. Karamian and Rouhani [12] showed participatory management is significantly associated with all dimensions of OCB except for the forgiveness dimension.

Aim

The present study seeks to answer the question whether participatory management has a significant relationship with OCB and organizational commitment of nurses.

Study design, population, and samples

The present study was an applied and descriptive-correlational research. Study population consists of all nurses working in the hospitals affiliated to Mashhad University of Medical Sciences in 2018 (n=3538). Of these, 347 nurses were selected as study samples based on Cochran's table.

Data collection tools

The tools used for collecting data were: 1. Participatory Management Questionnaire developed by Choopani to measure participatory management in the four areas of targeting, decision making, problem solving, and making changes using 16 closed answer Questions rated on a 5-point Likert scale; 2. OCB questionnaire designed by Oregon and Kanovsky to assess OCB of participants. It was translated to Persian by Eslami which have 15 closed answer questions rated on a 5-point Likert scale; 3. Organizational commitment questionnaire developed by Allen and Meyer. It has 15 closed answer questions rated on a 5-point Likert scale.

Data analysis

First, the Kolmogorov-Smirnov test was used to test the normality of data distribution in SPSS software. Data analysis was conducted in LISREL application by using Structural Equation Modeling (SEM) technique (Figure 1 & 2).

3. Results

Results reported that most (76.9%) of participants were female and 91.9% had bachelor degree. The relationship between participatory management and OCB ($P=0.62$) and between participatory management and organizational commitment was significant ($P=0.48$). Regarding the values of path coefficients, the OCB dimension of courtesy ($P=0.65$) and affective commitment dimension of organizational commitment ($P=0.53$) had the most relationship with the participatory management (Table 1, 2, 3 & 4).

The results showed that there was a significant relationship between participatory management and OCB in nurses. This is consistent with the results of Devece et al. [9], Karamian and Rouhani [12], Abualrub and Alghamdi [13], Molavi and Alizadeh [14], Elele and Fields [15], Dashaune and Vance [16], Shetach and Marcus [17], Devece et al. [18], Ghafarian et al. [19], and Etebariyan and Tayebi [20]. Regarding the association of participatory management with the dimensions of organizational commitment, our results are in agreement with the results of Abualrub and Alghamdi [13], Elele and Fields [15], Rashid Abadi et al. [21], Alidadiyani [22], Fakharyan et al. [23], Hamdi and Moradi Dolama [24] and Kaveh et al. [25].

It is recommended that hospital managers understand the concept of OCB and attempt to identify, recruit, and

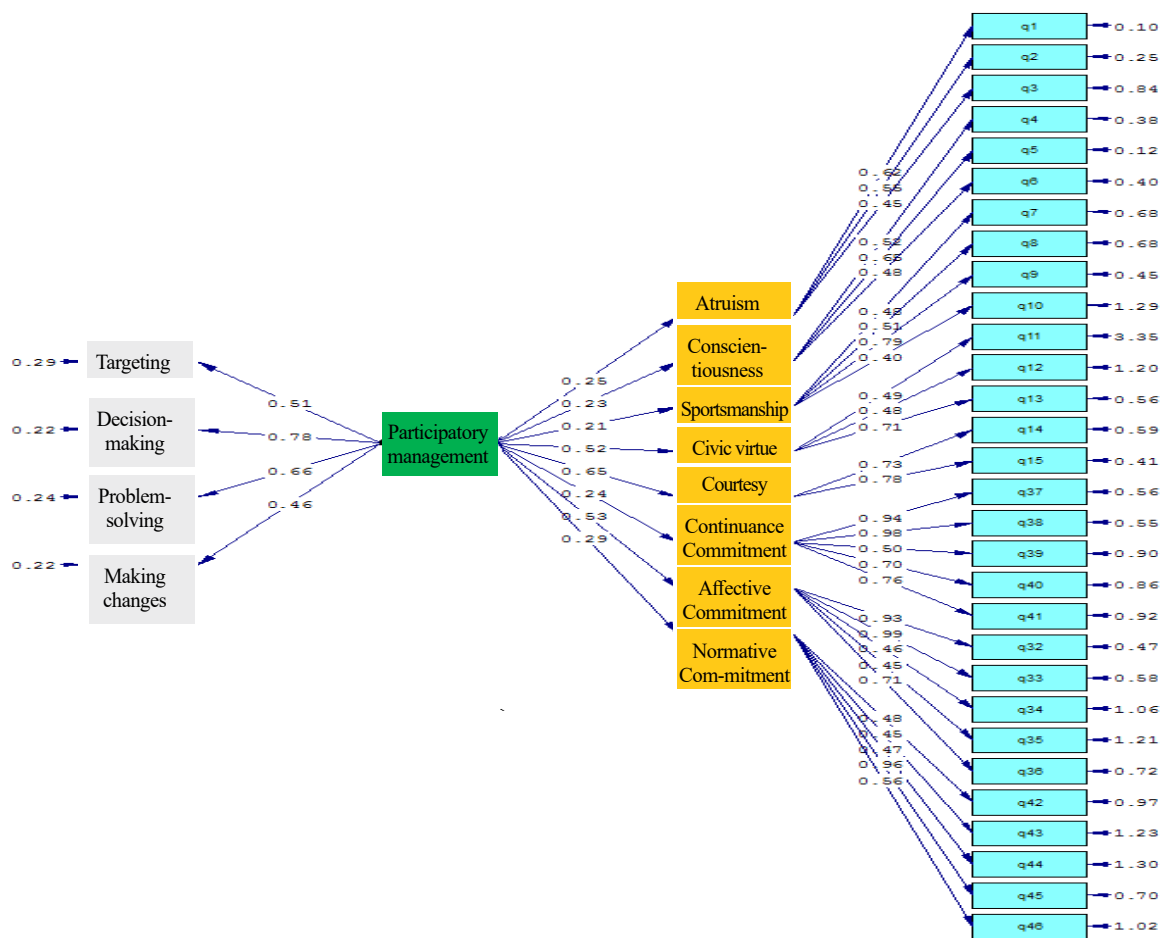


Figure 1. SEM model including factor loads and path coefficients

Table 1. Confirmatory factor analysis results

Variable	Dimensions	Factor Loading	T
Participatory management	Targeting	0.49	13.32
	Decision making	0.82	19.97
	Problem solving	0.67	17.77
	Making changes	0.45	13.87
OCB	Altruism	0.49	3.87
	Conscientiousness	0.43	2.72
	Sportsmanship	0.41	2.39
	Civic virtue	0.43	4.03
	Courtesy	0.71	4.29
Organizational commitment	Affective commitment	0.45	3.32
	Continuance commitment	0.84	4.19
	Normative commitment	0.41	6.09

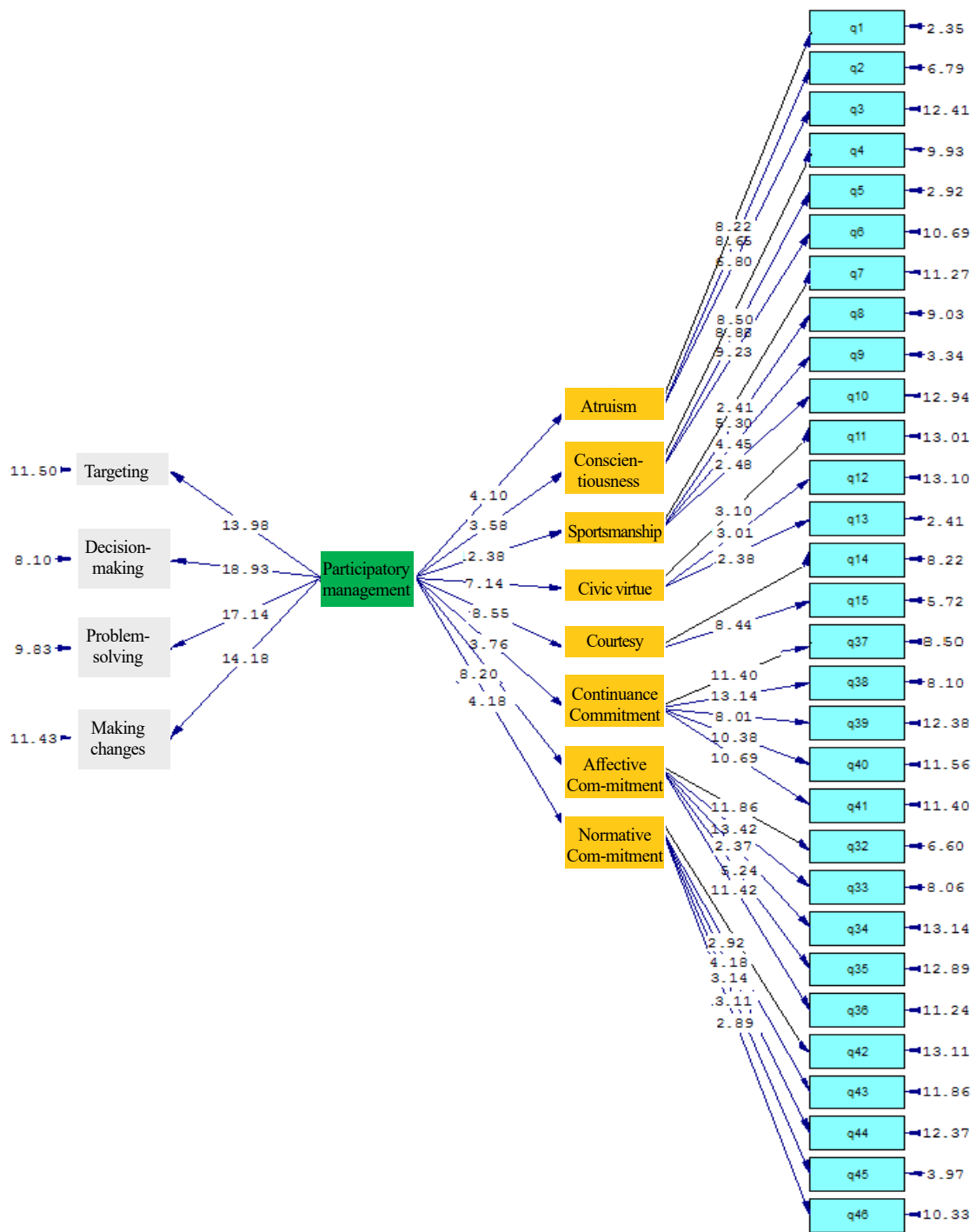


Figure 2. SEM Model including T-statistic values

Table 2. Fit indices

CFI	IFI	AGFI	GFI	NFI	RMSEA	χ^2/df
0.98	0.94	0.95	0.92	0.96	0.064	2.42

Table 3. Results of testing the hypotheses

Assumptions	Association	Path Coefficient	t	Result
1	Participatory management/altruism	0.25	4.10	sig.
2	Participatory management/conscientiousness	0.23	3.58	sig.
3	Participatory management/sportsmanship	0.21	2.38	sig.
4	Participatory management/civic virtue	0.52	7.14	sig.
5	Participatory management/courtesy	0.65	8.55	sig.
6	Participatory management/continuance commitment	0.24	3.76	sig.
7	Participatory management/affective commitment	0.53	8.20	sig.
8	Participatory management/normative commitment	0.29	4.18	sig.

Quarterly of
The Horizon of Medical Sciences

Table 4. Kolmogorov-Smirnov test results

Variable	Dimension	Z	Sig.	Result
Participatory management	Targeting	1.73	0.74	Normal
	Decision making	1.82	0.91	Normal
	Problem solving	1.55	0.82	Normal
	Making changes	1.99	0.66	Normal
OCB	Altruism	2.45	0.65	Normal
	Conscientiousness	2.30	0.63	Normal
	Sportsmanship	1.86	0.65	Normal
	Civic virtue	1.94	0.78	Normal
	Courtesy	1.79	0.91	Normal
Organizational commitment	Affective commitment	1.58	0.64	Normal
	Continuance commitment	1.51	0.87	Normal
	Normative commitment	1.86	0.61	Normal

Quarterly of
The Horizon of Medical Sciences

keep those employees who, along with these behaviors, bring productivity and performance to the organization.

4. Conclusion

Managers who value and treat employees with a more participative management style are able to form integrated working groups. The results showed that all three dimensions of organizational commitment had a positive and significant relationship with participatory management. By aligning the personal values of employees with the values of the organization, participatory management ensures that the individual is identified through the organization resulting in the creation of affective commitment within the employees.

This study is performed on nurses working in the hospitals and generalization of results to other organizations should be done with caution.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

This study was approved by the Research Ethics Committee of Mashhad University of Medical Sciences (Code: IR.MUMS.REC.1397.048).

Funding

This paper was extracted from a master thesis authored by Mahnoosh Matlabi, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences, Islamic Azad

University of Mashhad Branch. We received no financial support from any organization.

Authors' contributions

Conceptualization, methodology, statistical analysis, sampling, and initial draft preparation by Mahnoosh Matlabi (contribution rate= 75%); collaborate in methodology and editing by Elham Fariborzi (contribution rate= 15%); editing and review by Nazia Sadat Nasserri (contribution rate= 10%).

Conflicts of interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgement

The authors would like to thank the authorities of Mashhad University of Medical Sciences, the Vice-Chancellor for Research of Mashhad University of Medical Sciences, and Dr. Zahra Dalir (School of Nursing and Midwifery, Mashhad University of Medical Sciences), and all nurses participated in the study for their valuable cooperation.

This Page Intentionally Left Blank

رابطه مدیریت مشارکتی با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی پرستاران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد

مهوش مطلبی^۱، *الهام فریبرزى^۱، نازیا سادات نصرى^۱

۱- گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

چکیده

اهداف: این پژوهش با هدف تعیین رابطه بین سبک مدیریت مشارکتی با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی پرستاران شاغل در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد در سال ۱۳۹۶ و ۱۳۹۷ انجام شد.

مواد و روش‌ها: روش تحقیق کاربردی از حیث رویکرد توصیفی همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش همه پرستاران شاغل در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد (تعداد آن‌ها در زمان انجام تحقیق ۳۵۳۸ نفر) بود. روش نمونه‌گیری در این تحقیق خوشه‌ای یک مرحله‌ای بود که با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه ۳۴۷ نفر به دست آمد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه‌های استاندارد مدیریت مشارکتی (چوپانی)، رفتار شهروندی سازمانی (ارگان و کانوسکی) و تعهد سازمانی (آلن و مایر) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نسخه ۱۸ نرم‌افزار SPSS و لیزرل استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد ۷۶/۹ درصد پاسخ‌دهندگان زن و ۹۱/۹ درصد سطح تحصیلات کارشناسی داشتند. رابطه بین سبک مدیریت مشارکتی با رفتار شهروندی سازمانی معنادار و مثبت ($P=۰/۶۲$) و رابطه بین سبک مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی نیز معنادار و مثبت بود ($P=۰/۴۸$). با توجه به مقادیر ضریب مسیر، بعد ادب و تواضع در رفتار شهروندی سازمانی ($P=۰/۶۵$) و بعد تعهد عاطفی ($P=۰/۵۳$) بیشترین رابطه را با سبک مدیریت مشارکتی دارد.

نتیجه‌گیری: نتایج کلی این مطالعه نشان داد مدیریت مشارکتی با تمامی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد، بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران مراکز بهداشتی و درمانی سبک مدیریت مشارکتی را به کار بگیرند.

تاریخ دریافت: ۲۸ مرداد ۱۳۹۷

تاریخ پذیرش: ۲۷ فروردین ۱۳۹۸

تاریخ انتشار: ۱۰ تیر ۱۳۹۸

کلیدواژه‌ها:

سبک مدیریت مشارکتی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، پرستاران، دانشگاه علوم پزشکی

مقدمه

سال‌های اخیر در پاسخ به رشد جمعیت سال‌خورده‌گان و تغییر در سبک زندگی و شیوه پی‌گیری‌های درمان، تقاضا برای پرستاری افزایش یافته است. با این حال کمبود پرستاران بالینی باعث افزایش حجم کار و افزایش ساعت کاری آن‌ها شده است، به همین دلیل اغلب پرستاران روحیه کاری پایینی دارند که باعث بروز خستگی و افزایش ترک خدمت در آنان می‌شود و این بر کارایی کلی و کیفیت خدمات پزشکی در بیمارستان‌ها تأثیر می‌گذارد. بنابراین تعهد سازمانی پرستاران موضوع مهمی در ادبیات پرستاری است [۱]. پرستاران متعهد برخورد کمتری به دلیل غیبت از کار، درجه بالاتری از تولید خلاقانه و حل سریع مشکلات، مشارکت بیشتری در تصمیم‌گیری‌ها، توانمندی در کار و رضایت شغلی بهبود یافته دارند [۲]. ضمن اینکه تعهد سازمانی رابطه فرد با سازمان را مشخص می‌کند و تصمیم به ماندن در سازمان یا ترک آن را به طور مخفی در خود دارد.

تعهد سازمانی، تعبیری از وفاداری کارکنان به سازمان و

مهم‌ترین هدف هر سازمان، دستیابی به بهترین سطح بهره‌وری ممکن یا بهینه است. سرمایه انسانی، حیاتی‌ترین عنصر راهبردی و اساسی‌ترین راه برای ارتقای عملکرد و کارایی سازمان است. با توجه به اهمیت منابع انسانی، بدیهی است که برای دستیابی به اهداف نظام سلامت، نیروی انسانی باید علاوه بر مهارت و تخصص، تعلق و تعهد سازمانی مطلوبی داشته باشد [۱]. کارکنان متعهد و وفادار به اهداف و ارزش‌های سازمان نه تنها عامل برتری سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر به شمار می‌روند، بلکه در بسیاری از سازمان‌ها، مزیتی برای رقابت پایدار تلقی می‌شوند [۲]. بیشترین اعضا را در تیم پزشکی پرستاران تشکیل می‌دهند و نزدیک‌ترین و بیشترین تماس را با بیماران دارند. بنابراین کیفیت کار پرستاری بر تصویر کلی بیمارستان تأثیر می‌گذارد و حتی غیرمستقیم می‌تواند بر عملکرد بیمارستان هم تأثیر بگذارد. در

* نویسنده مسئول:

دکتر الهام فریبرزى

نشانی: مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد، دانشکده علوم تربیتی، گروه علوم تربیتی.

تلفن: ۰۲۰۴۴۲۴۰۲۰ (۵۱) ۹۸+

پست الکترونیکی: e-fariborzi@mshdiau.ac.ir

سرمایه‌های اصلی سازمان را منابع انسانی تشکیل می‌دهند که استفاده مؤثر و بهینه از این نیروهای بالقوه و انسانی، موفقیت و اثربخشی سازمان را تضمین می‌کند و لازمه تحقق این هدف، اتخاذ سبک مدیریتی مناسب است. مدیریت مبتنی بر مشارکت، با آغاز دوران مدیریت کلاسیک نو عمومیت یافت و به دنبال ایجاد هماهنگی در میان کارکنان در راستای دستیابی به اهداف سازمانی، از راه فراهم آوردن زمینه‌های مشارکت در تصمیم‌گیری، به این نگرش توجه شد [۱۰].

مدیریت مشارکتی فرایندی است که در آن زیردستان به میزان درخور توجهی با مدیران خود در تصمیم‌گیری شریک می‌شوند. با استفاده عاقلانه از مدیریت مشارکتی، مدیران با تکیه بر تخصص جمعی و تجربه و عقل کارکنان خود تصمیم می‌گیرند [۱۱].
کرمیان و روحانی در پژوهش خود نشان دادند مدیریت مشارکتی با تمام ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، به جز بعد گذشت، ارتباط معنادار دارد [۱۲]. مطالعه لین و چانگ نشان داد که تعهد سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد و رضایت شغلی نیز به‌منزله عامل واسطه در ارتباط بین این دو متغیر نقش ایفا می‌کند [۱۳].

از آنجا که بیمارستان‌ها همچنان با چالش‌های بی‌شماری در هزینه‌های عملیاتی و از دست دادن کارکنان مواجه هستند، رفتار شهروندی سازمانی به منظور پرورش و حفظ استعداد و ایجاد روحیه تعهد سازمانی به طور فزاینده‌ای برای سازمان‌های مراقبت بهداشتی اهمیت دارد. علاوه بر این با توجه به استرس کار و نیز هماهنگ نبودن عرضه و تقاضای نیروهای پرستاری حرفه‌ای و بااستعداد، پرستاران با درجات فوق‌العاده‌ای از خستگی مواجه می‌شوند. در چنین اوضاعی مهم است که مدیران بیمارستان، مفهوم رفتار شهروندی سازمانی را بدانند و برای شناسایی، جذب و نگهداری آن کارکنان تلاش کنند. چنین رفتارهایی برای سازمان بهره‌وری و عملکرد بهتر را به همراه خواهد آورد [۱۴].

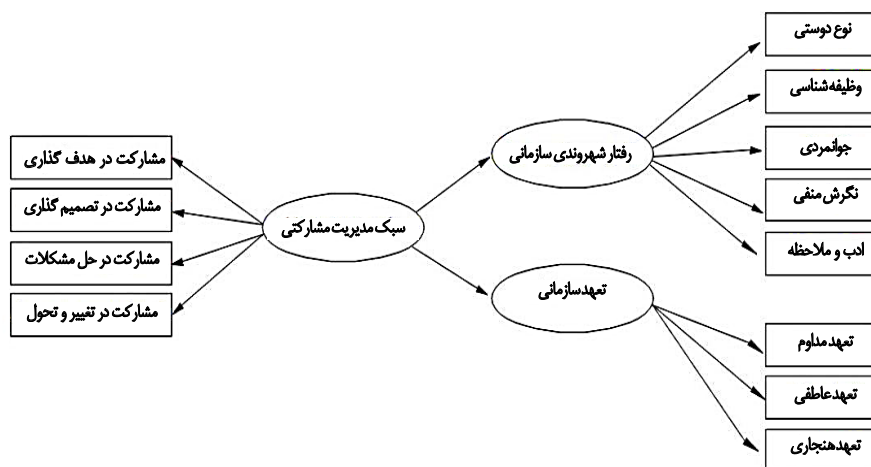
فرآیندی مستمر است که با مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت سازمان همراه است [۵]. مشارکت کم پرستاران در تصمیم‌گیری‌ها سبب می‌شود کار معنای خود را از دست بدهد و تعهد آن‌ها به سازمان کاهش یابد. در چنین شرایطی همکاری و حمایت کاهش می‌یابد. این امر سبب کاهش اثربخشی و درنهایت فشار شغلی خواهد شد [۶].

دوره اخیر دوره پاک‌سازی‌های جمعی و دوره پیچیدگی فزاینده‌ی شغلی است، به این معنا که هنوز کارهای فراوانی در محیط کار وجود دارد که باید انجام شود و افرادی که باید این کارها را انجام دهند، تعدادشان کم است. شاید همین مسئله است که علاقه فوق‌العاده روان‌شناسان صنعتی یا سازمانی را به رفتار شهروندی سازمانی افزایش داده است. این مقوله کارکنانی را شامل می‌شود که علاقه‌مند هستند از حد وظایف رسمی و نیازهای رسمی شغل فراتر روند و داوطلب فعالیت‌های اضافی شوند و بخواهند به سایر کارگران کمک کرده و نوعی تعهد شدید و غیرعادی به سازمان از خود نشان دهند [۷].

در تعریف اولیه رفتار شهروندی سازمانی که باتمان و ارگان^۱ در دهه ۱۹۸۰ مطرح کرده‌اند، به طور کلی به آن دسته از رفتارهایی توجه می‌شود که علی‌رغم اینکه اجباری از سوی سازمان برای انجام آن‌ها وجود ندارد، در سایه انجام آن‌ها از جانب کارکنان، برای سازمان منفعت‌هایی ایجاد می‌شود [۸]. دیویس^۲، پالاسیوس مارکوس^۳، آلوگوسیل^۴ در پژوهشی نشان داد که ابعاد تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد [۹].

نتایج تحقیقات مرتبط به علم مدیریت مؤید این است که

1. Batman & Organ
2. Devece
3. Palacios-Marqués
4. Alguacil



تصویر ۱. مدل مفهومی تحقیق برگرفته از سؤالات و فرضیات تحقیق

جدول ۱. امتیاز گزینه های پرسش نامه مدیریت مشارکتی (چوپانی)

گزینه	خیلی کم	کم	تاحدودی	زیاد	خیلی زیاد
امتیاز	۵	۴	۳	۲	۱

افتخار دانش

زیاد: ۲، خیلی زیاد: ۱) تنظیم شده است. تحلیل پرسش نامه به شیوه زیر است:

حد کم نمرات = ۱۶

حد متوسط نمرات = ۴۸

حد زیاد نمرات = ۸۰

اگر نمرات پرسش نامه بین ۱۶ تا ۳۲ باشد، میزان مدیریت مشارکتی در این جامعه کم و ضعیف است. در صورتی که نمرات پرسش نامه بین ۳۲ تا ۴۸ باشد، میزان مدیریت مشارکتی در سطح متوسط است. در صورتی که نمرات بیشتر از ۴۸ باشد، میزان مدیریت مشارکتی زیاد و بسیار خوب است (جدول شماره ۱).

پرسش نامه رفتار شهروندی سازمانی اورگان و کانوسکی^۶

این پرسش نامه را اورگان و کانوسکی با هدف ارزیابی ابعاد رفتار شهروندی تنظیم و در سال ۱۳۸۶ حسن اسلامی آن را ترجمه و در ایران استفاده کرده است که ۱۵ سؤال بسته پاسخ دارد و براساس طیف پنج درجه ای لیکرت (خیلی کم: ۵، کم: ۴، تاحدودی: ۳، زیاد: ۲، خیلی زیاد: ۱) تنظیم شده است. شیوه نمره گذاری در سؤالات ۱۲، ۹، ۸، ۷ معکوس شده و به صورت زیر درخواست خواهد شد:

اگر نمرات پرسش نامه بین ۱۵ تا ۲۳ باشد، میزان رفتار شهروندی در این جامعه کم و ضعیف است. در صورتی که نمرات پرسش نامه بین ۳۰ تا ۳۷ باشد، میزان رفتار شهروندی در سطح متوسط است. در صورتی که نمرات بیشتر از ۴۵ باشد، میزان رفتار شهروندی زیاد و بسیار خوب است.

پرسش نامه تعهد سازمانی آلن و مایر

برای سنجش تعهد سازمانی از پرسش نامه تعهد سازمانی آلن و مایر استفاده شد که ۱۵ سؤال بسته پاسخ دارد و بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت (خیلی کم: ۵، کم: ۴، تاحدودی: ۳، زیاد: ۲، خیلی زیاد: ۱) تنظیم شده است. تحلیل پرسش نامه به روش زیر است:

اگر نمرات پرسش نامه بین ۱۵ تا ۲۵ باشد، میزان تعهد سازمانی

سبک رهبری مدیران در هدایت صحیح کارکنان در جهت اهداف سازمانی و افزایش اثربخشی و کارایی بیمارستان مؤثر است. تحقیق در این زمینه به ویژه در سازمان های بهداشتی و درمانی کشور برای توسعه بهداشت و درمان ضروری است. از سوی دیگر درباره تأثیر این سبک از مدیریت، بر تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی در سازمان های بهداشتی و درمانی مطالعه کافی انجام نشده است. نتایج این پژوهش می تواند به آگاهی بیشتر در زمینه رابطه بین سبک مدیریت مشارکتی با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی در بیمارستان ها منجر شود.

در رابطه با مدیریت مشارکتی با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی پرستاران، محقق در پژوهش حاضر به دنبال پاسخ گویی به این سؤال است که آیا مدیریت مشارکتی با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی پرستاران رابطه معناداری دارد؟ با توجه به مبانی نظری مطرح شده، مدل مفهومی پژوهش در تصویر شماره ۱ طراحی شد.

مواد و روش ها

تحقیق حاضر جزء تحقیقات کاربردی و از حیث رویکرد، توصیفی همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی پرستاران شاغل در بیمارستان های آموزشی پژوهشی، خصوصی و خیریه زیر پوشش دانشگاه علوم پزشکی مشهد در سال ۱۳۹۶ و ۱۳۹۷ (تعداد ۳۵۳۸ نفر) است که از این تعداد ۳۴۷ نفر طبق جدول کوکران انتخاب شدند. ابتدا از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف برای بررسی عادی بودن داده ها با استفاده از نسخه ۱۸ نرم افزار آماری SPSS استفاده شد و تحلیل داده ها به روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل^۵ انجام شد. بنابراین با توجه به مطالب گفته شده، ابزار تجزیه و تحلیل نرم افزارهای بیان شده بودند و روش مطالعه به روش همبستگی از طریق معادلات ساختاری بود. پرسش نامه های استفاده شده در این پژوهش به شرح ذیل است.

پرسش نامه مدیریت مشارکتی (چوپانی)

این پرسش نامه را چوپانی با توجه به چهار بعد هدف گذاری، تصمیم گیری، حل مشکلات و تغییر و تحول سازمانی ساخته شده است. پرسش نامه مذکور ۱۶ پرسش بسته پاسخ دارد که بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت (خیلی کم: ۵، کم: ۴، تاحدودی: ۳،

می‌توان گفت مقدار شاخص‌ها با ملاک تفسیری آن‌ها مطابقت دارند و تحلیل عاملی تأییدی، ساختار شش عامل بررسی شده در پرسش‌نامه را تأیید می‌کند.

برای تعیین پایایی پرسش‌نامه‌ها، ۳۰ پرسش‌نامه بین جامعه آماری توزیع شد و برای پرسش‌نامه، مقدار آلفای کرونباخ با استفاده از نسخه ۱۸ نرم‌افزار SPSS محاسبه شد. میزان ضرایب آلفای کرونباخ به دست آمده برای متغیرهای حاصل از پرسش‌نامه‌ها، به طور کلی بیشتر از ۰/۷ بود، بنابراین می‌توان پایایی پرسش‌نامه‌ها را تأیید کرد. برای به دست آوردن پایایی سؤالات پرسش‌نامه از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد.

با توجه به تصویر شماره ۱ و ۲، خلاصه نتایج به دست آمده از برازش مدل در جدول شماره ۴ نشان داده شده است که با استفاده از نتایج این جدول، به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود. همان‌طور که گفته شد، مسیرهایی که مقدار آماره تی آن‌ها بیشتر از ۱/۹۶ و یا کمتر از ۱/۹۶- باشد، معنادار هستند.

با توجه به جدول شماره ۵، سطح معناداری آزمون در تمام متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ است و ادعای نرمال بودن متغیرهای پژوهش پذیرفته شده و می‌توان از روش درست‌نمایی در مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده کرد.

در حد کم و ضعیف است. اگر نمرات پرسش‌نامه بین ۲۶ تا ۵۲ باشد، میزان تعهد سازمانی در حد متوسط است. اگر نمرات پرسش‌نامه بیشتر از ۵۲ باشد، میزان تعهد سازمانی در حد بسیار خوب و زیاد است.

یافته‌ها

با توجه به جدول شماره ۲ مقدار آماره تی در تمام سؤالات مربوط به متغیرهای پژوهش از ۱/۹۶ بزرگ‌تر و مقادیر بارهای عاملی تمام سؤالات، بیشتر از ۰/۴ است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت سؤالات انتخاب شده در مدل تحقیق، ساختارهای عاملی مناسبی برای اندازه‌گیری متغیرها و ابعاد مطالعه فراهم می‌کنند. همچنین شاخص‌های برازش مدل نیز در جدول شماره ۳ نشان داده شده‌اند. با توجه به این جدول، مقدار RMSEA ۰/۰۶۴ است و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۸ است، نشان می‌دهد میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است و مدل پذیرفتنی است. همچنین مقدار χ^2 دو به درجه آزادی (۱۲۵/۹۹/۵۲) برابر با ۲/۴۲ و بین ۱ و ۳ است و میزان شاخص‌های NFI، GFI، AGFI، IFI و CFI نیز از ۰/۹ بیشتر است. بنابراین در مجموع

7. X²

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرها

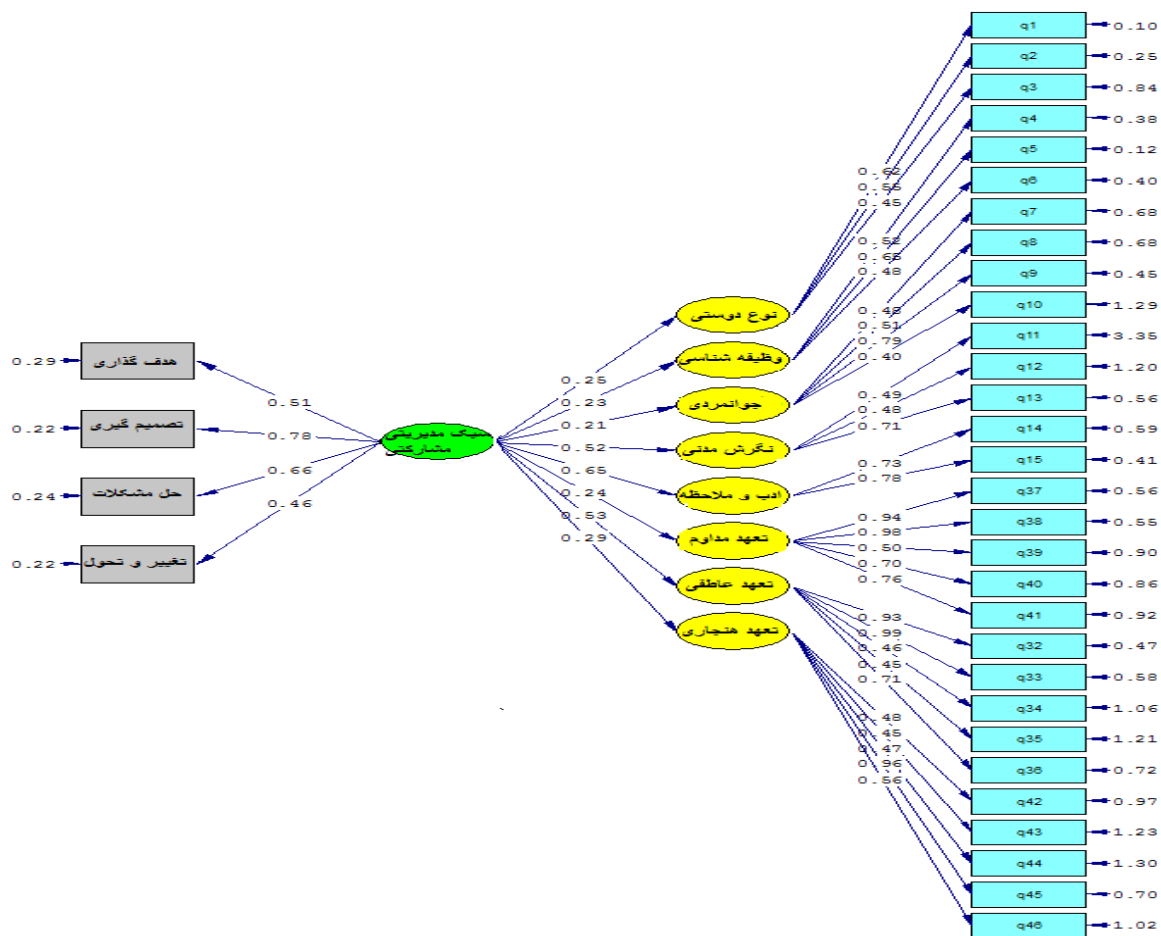
متغیر	ابعاد	بار عاملی	آماره تی
مدیریت مشارکتی	مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری	۰/۴۹	۱۳/۳۲
	مشارکت در تصمیم‌گیری	۰/۸۲	۱۹/۹۷
	مشارکت در حل مشکلات	۰/۶۷	۱۷/۷۷
	مشارکت در تغییر و تحول	۰/۴۵	۱۳/۸۷
رفتار سازمانی شهروندی	نوع دوستی	۰/۴۹	۳/۸۷
	وجدان	۰/۴۳	۲/۷۲
	جوان‌مردی	۰/۴۱	۲/۳۹
	رفتار مدنی	۰/۴۳	۴/۰۳
	ادب و ملاحظه	۰/۷۱	۴/۲۹
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	۰/۴۵	۳/۳۲
	تعهد مستمر	۰/۸۴	۴/۱۹
	تعهد هنجاری	۰/۴۱	۶/۰۹

افتخار دانش

جدول ۳. شاخص‌های برازش

χ^2/df	RMSEA	NFI	GFI	AGFI	IFI	CFI
۲/۴۲	۰/۰۶۴	۰/۹۶	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۹۸

افتخار دانش



تصویر ۲. ضرایب عاملی و ضریب مسیر مدل فرضیه‌های پژوهش

افتخار دانش

سایر اعضای سازمان می‌پردازند. بین مدیریت مشارکتی و بعد وظیفه‌شناسی شهروندی سازمانی ارتباط معنادار و مثبتی وجود دارد. یکی از پیامدهای فرهنگی مدیریت مشارکتی تغییر نگرش کارکنان به کار است؛ اینکه کار خود را به‌منزله ارزش تلقی کنند و به همین قیاس در انجام وظایفی که برعهده دارند، بیشتر بکوشند. آنان سعی می‌کنند بر دانش و بینش خود بیفزایند تا بتوانند در اجرای وظایف خود دقیق‌تر باشند و در برنامه‌های مدیریت مشارکت داشته باشند.

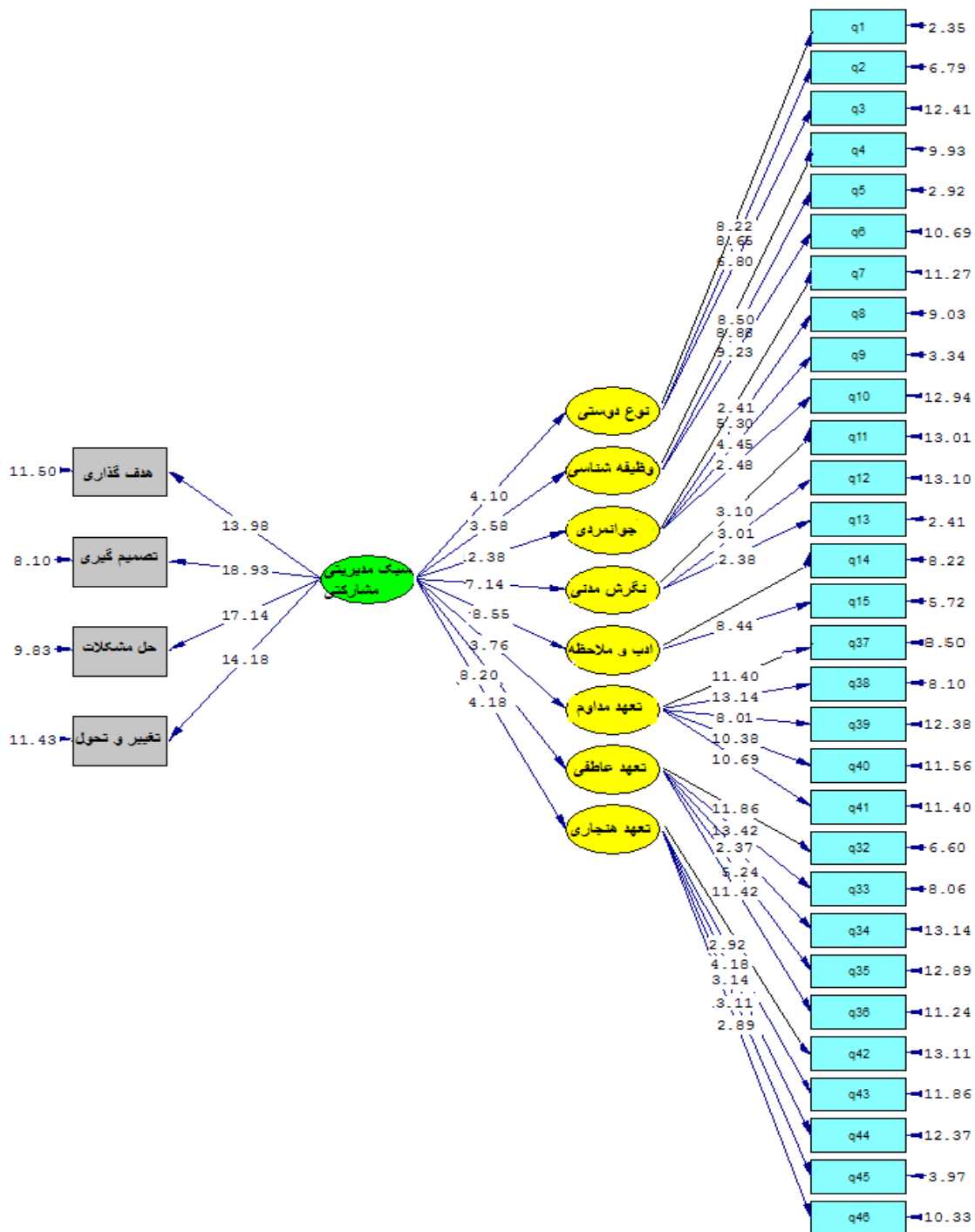
بین مدیریت مشارکتی و بعد رفتار جوانمردی شهروندی سازمانی ارتباط معنادار و مثبتی وجود دارد. با کمک مدیریت مشارکتی همدلی کارکنان افزایش می‌یابد. کارمندی که می‌تواند خودش را به طور کامل جای دیگران قرار دهد، در مقابله با مزاحمت‌ها و درگیری‌های کاری روزمره شکیباست و به دلیل آنکه اهداف سازمان برای او در اولویت قرار دارد، از بزرگ‌نمایی مشکلات پرهیز می‌کند. این بعد از رفتار شهروندی سازمانی پس از بعد ادب و ملاحظه و تعهد عاطفی، بیشترین رابطه را با سبک مدیریت مشارکتی دارد.

بحث

نتایج این تحقیق نشان داد که بین مدیریت مشارکتی و رفتار شهروندی سازمانی در پرستاران شاغل در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد رابطه معناداری وجود دارد. این یافته با نتایج ابولعرب والقامدی^۸، مولوی و علیزاده، کریمیان و روحانی، الی و فیلد^۹، داشمن و وانس^{۱۰}، شتاچ و مارکوس^{۱۱}، دیویس، غفاریان و همکاران، اعتباریان و طیبی همسو است [۹، ۱۲، ۱۵-۲۱].

بین مدیریت مشارکتی و رفتار نوع‌دوستی شهروندی سازمانی ارتباط معنادار و مثبتی وجود دارد. اعمال مدیریت مشارکتی موجب همکاری و همدلی بیشتر بین مدیریت و کارکنان می‌شود و روابط بین کارکنان با یکدیگر و با مدیریت به نوعی همزیستی تبدیل می‌شود و در مسیر نیل به اهداف سازمان، کارمندان در هنگام تغییرات، با انعطاف‌پذیری بیشتری به همکاری با

8. Abualrub & Alghamdi
9. Elele & Fields
10. Dashaune & Vance
11. Shetach & Marcus



تصویر ۲. مقادیر آماره تی برای مدل فرضیه‌های فرعی پژوهش (مدل ۲)

افتخ دانش

شهروندی سازمانی، ارتباط معنادار و مثبتی وجود دارد. همچنین این بعد از رفتار شهروندی سازمانی بیشترین رابطه را با مدیریت مشارکتی دارد. از آنجا که وضعیت روحی افراد تحت تأثیر موقعیت آن‌هاست، مدیرانی که با به‌کارگیری سبک مدیریت مشارکتی ارزش بیشتری برای کارکنان قائل هستند و با آن‌ها رفتار منصفانه دارند، قادر به شکل دادن گروه‌های کاری ثابت و منسجم هستند

مدیریت مشارکتی که رویکردی برای درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری و همسو کردن آنان با اهداف سازمان است، می‌تواند کارکنان را تشویق و ترغیب کند تا در فرایندهای اساسی سازمان شرکت فعالانه داشته باشند و به ابراز عقاید و پیشنهادات و پرداختن به مسائل کاری در وقت‌های شخصی بپردازند. بین مدیریت مشارکتی و بعد رفتاری ادب و ملاحظه

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی

فرضیه فرعی	رابطه آزموده شده	ضریب مسیر ۱	آماره تی	نتیجه
اول	مدیریت مشارکتی ← رفتار نوع دوستی	۰/۲۵	۴/۱۰	معنادار
دوم	مدیریت مشارکتی ← رفتار وظیفه‌شناسی	۰/۲۳	۳/۵۸	معنادار
سوم	مدیریت مشارکتی ← رفتار جوان‌مردی	۰/۲۱	۲/۳۸	معنادار
چهارم	مدیریت مشارکتی ← رفتار نگرش مدنی	۰/۵۲	۷/۱۴	معنادار
پنجم	مدیریت مشارکتی ← رفتار ادب و ملاحظه	۰/۶۵	۸/۵۵	معنادار
ششم	مدیریت مشارکتی ← تعهد مداوم	۰/۲۴	۳/۷۶	معنادار
هفتم	مدیریت مشارکتی ← تعهد عاطفی	۰/۵۳	۸/۲۰	معنادار
هشتم	مدیریت مشارکتی ← تعهد هنجاری	۰/۲۹	۴/۱۸	معنادار

فوق‌دانش

این رابطه بر اساس تئوری مبادله اجتماعی منطقی است، زیرا این تئوری شرایطی را شرح می‌دهد که افراد دارای این رابطه، در مقابل کسانی که به آن‌ها سود رسانده‌اند و آن‌ها را در کارهای خود شریک دانسته‌اند، احساس دین می‌کنند و درصدد عمل متقابل برمی‌آیند. براساس این تئوری، پرستاران ممکن است رفتار شهروندی سازمانی را به انگیزه دریافت پاداش و مشارکت در تصمیمات با سرپرستان خود انجام دهند تا تعادل یا برابری تبادل اجتماعی را با سرپرست خود حفظ کند. کیفیت روابط تبادل، کارکنان را از طریق افزایش احساس تعلق، تمایل به جبران

و احتمالاً بیشتر کارکنان وضعیت روحی خوب و مطلوبی خواهند داشت. اعمال مدیریت مشارکتی در زمینه‌های مختلف در اداره سازمان سبب می‌شود از تنش‌های درون سازمان کاسته شود و کارکنان همگی خود را در انجام کارها شریک و سهیم بدانند و تحمل آنان در مقابل اظهار نظر همکاران بیشتر شود و پیوندهای صلح و آشتی بین آنان و همکاران افزایش یابد.

همان‌طور که انتظار می‌رفت، میان مدیریت مشارکتی و رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۵. نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف

متغیر	ابعاد	آماره Z	سطح معناداری	نتیجه
مدیریت مشارکتی	مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری	۱/۷۳	۰/۷۴	عادی
	مشارکت در تصمیم‌گیری	۱/۸۲	۰/۹۱	عادی
	مشارکت در حل مشکلات	۱/۵۵	۰/۸۲	عادی
	مشارکت در تغییر و تحول	۱/۹۹	۰/۶۶	عادی
رفتار سازمانی شهروندی	نوع دوستی	۲/۴۵	۰/۶۵	عادی
	وجدان	۲/۳۰	۰/۶۳	عادی
	جوان‌مردی	۱/۸۶	۰/۶۵	عادی
	رفتار مدنی	۱/۹۴	۰/۷۸	عادی
تعهد سازمانی	ادب و ملاحظه	۱/۷۹	۰/۹۱	عادی
	تعهد عاطفی	۱/۵۸	۰/۶۴	عادی
	تعهد مستمر	۱/۵۱	۰/۸۷	عادی
	تعهد هنجاری	۱/۸۶	۰/۶۱	عادی

فوق‌دانش

متقابل و اعتماد، به انجام رفتار شهروندی ترغیب می‌کند.

لازم به ذکر است میزان رفتار شهروندی سازمانی پذیرفته‌شده برای سازمان در حال رشد می‌تواند بیش از میزان حاضر باشد و شایسته است برای افزایش آن، از سوی مسئولان امر اقدامات مقتضی صورت گیرد؛ به‌ویژه برای بهبود رفاه و آسایش زندگی پرستاران قراردادی و پیمانی که اکثریت آنان را تشکیل می‌دهند و به لحاظ نوع استخدامی‌شان مزایای شغلی کمتری دارند.

با توجه به نتایج حاصل، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت بین مدیریت مشارکتی و بعد تعهد مداوم از ابعاد تعهد سازمانی، ارتباط معنادار و مثبتی وجود دارد. برخی از راهکارها تعهد سازمانی افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند که از جمله آن‌ها می‌توان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و استقلال نسبی برای انجام وظایف و همچنین محول کردن سطح بیشتری از مسئولیت به افراد اشاره کرد. بستر مناسب برای راهکارهای ذکر شده رابطه بعد تعهد مستمر را با مدیریت مشارکتی قوی‌تر می‌نماید.

بین مدیریت مشارکتی و بعد تعهد عاطفی از ابعاد تعهد سازمانی ارتباط معنادار و مثبتی وجود دارد. مدیریت مشارکتی با همسو کردن ارزش‌های فردی کارکنان با ارزش‌های سازمان، تعیین هویت شدن فرد از طریق سازمان را تأمین می‌کند که نتیجه آن ایجاد تعهد عاطفی در کارکنان است. نتایج حاصل از تحقیق حاضر نیز مؤید این است که بین مدیریت مشارکتی و تعهد عاطفی بیشترین رابطه نسبت به سایر ابعاد تعهد سازمانی وجود دارد.

بین مدیریت مشارکتی و بعد تعهد هنجاری از ابعاد تعهد سازمانی، ارتباط معنادار و مثبتی وجود دارد. در مقایسه با تعهد عاطفی و مستمر، عوامل بسیار کمی به‌منزله متغیرهای تأثیرگذار بر تعهد هنجاری شناسایی شده‌اند. نتایج آزمون این فرضیه نشان می‌دهد که ارتباط بین مدیریت مشارکتی با این بعد از تعهد مثبت است. یافته‌های حاصل از تحقیقات ابولعرب و القامدی، الی، رشیدآبادی و دهنوی، علی‌دایانی، فخاریان و همکاران، حمدی و مرادی، کاوه و همکاران هم‌راستا است [۱۵، ۱۷، ۲۲-۲۶].

در تبیین این نتیجه می‌توان گفت مشارکت و هم‌فکری و نظرخواهی از کارکنان موجب تجمیع افکار و توانایی‌ها و انجام تمامی کارها به بهترین وجه خواهد شد. وقتی روش مشارکت در سازمانی پیاده می‌شود، تمام کارکنان وجود خود را محترم، باارزش، کارساز و مؤثر می‌یابند و خود را در سرنوشت و موفقیت سازمان سهیم و شریک می‌دانند. همین امر موجب افزایش تعهد سازمانی کارکنان خواهد شد. در این وضعیت آن‌ها بحق احساس می‌کنند که در شکست و زیان‌دهی یا در موفقیت و سودآوری سازمان نقش مهم و مؤثری دارند. چنین فردی از نظر روانی نیز از سلامت کاملی برخوردار است. طبیعتاً هیچ انسان عاقلی نمی‌خواهد از احترام و ارزشی که کسب

کرده، دور بیفتد یا شکست و زیانی از وجود او ناشی شود، به همین دلیل تعهدش به سازمان بیشتر می‌شود و تمام سعی و تلاش خود را به کار می‌گیرد تا با نهایت دقت و دل‌سوزی و با تمام قدرت جسمی و فکری خود، در پیشرفت اموری که در آن‌ها مشارکت دارد، نقشی به‌راستی مفید و سازنده ایفا کند. پس مشارکت کارکنان در سازمان باعث بیشتر شدن تعهد سازمانی و سلامت روان کارکنان می‌شود.

اگر مدیران به کارکنان خود اعتماد و اطمینان داشته باشند و با مشارکت آن‌ها تصمیم بگیرند، این مشارکت باعث ایجاد حس مسئولیت و وظیفه‌شناسی و تعلق به محیط کار خواهد شد. مشارکت و دخیل شدن در تصمیمات نوعی اکسیر قدرتمند و دلخواه بیشتر افراد است و توانایی بهبود عملکرد و ارائه راه‌حل‌های بهتری برای مشکلات را به کارکنان می‌دهد. استفاده صحیح از افکار کارکنان و نظرات آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها، موجب فراهم شدن شرایط مساعد کاری و رضایت‌مندی کارکنان می‌شود و آنان با رغبت فراوان برای پیشرفت سازمان تلاش می‌کنند که همین موضوع موجب افزایش کارایی سازمان می‌شود.

وقتی کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری نقش داشته باشند، از تصمیمات اتخاذ شده حمایت می‌کنند و رضایت آن‌ها افزون و تعهد کاری‌شان تقویت می‌شود. پس شکی نیست که مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان کاری بس مؤثر و مفید در راستای تعهد سازمانی کارکنان و رسیدن هرچه بیشتر سازمان به هدف‌هایش است.

نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از آمار توصیفی نشان داد که بیشتر پاسخ‌دهندگان را زنان تشکیل دادند و در تحصیلات، افراد بیشتر با تحصیلات کارشناسی بودند. همچنین بیشتر افراد پاسخ‌دهنده بین ۳۱ تا ۳۵ سال و سابقه خدمت ۵ سال یا کمتر داشتند. نتایج نشان می‌دهد بین مدیریت مشارکتی با تمامی ابعاد پنج‌گانه رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. ضمناً بعد رفتاری ادب و ملاحظه بیشترین رابطه را با مدیریت مشارکتی نشان داد.

نتایج نشان داد که هر سه بعد تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری با سبک مدیریت مشارکتی دارد که بیشترین رابطه در بعد تعهد عاطفی به دست آمد. مدیریت مشارکتی با همسو کردن ارزش‌های فردی کارکنان با ارزش‌های سازمان، تعیین هویت شدن فرد از طریق سازمان را تأمین می‌کند که نتیجه آن، ایجاد تعهد عاطفی در کارکنان است.

از آنجا که بیمارستان‌ها همچنان با چالش‌های جدی در هزینه‌های عملیاتی و از دست دادن کارکنان مواجه هستند، در سازمان‌های مراقبت بهداشتی، برای پرورش و حفظ استعداد و ایجاد روحیه تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی به طور

فزاینده‌ای اهمیت دارد. علاوه بر این، با توجه به استرس کار، هماهنگ نبودن عرضه و تقاضا در نیروهای پرستاری حرفه‌ای و بااستعداد، پرستاران با درجات زیادی از خستگی مواجه می‌شوند. در چنین شرایطی مهم است که مدیران بیمارستان، مفهوم رفتار شهروندی سازمانی را بدانند و برای شناسایی و جذب و نگهداری آن کارکنان تلاش کنند. مدیران با چنین رفتارهایی برای سازمان بهره‌وری و عملکرد بیشتر را به همراه می‌آورند.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

این پژوهش در کمیته اخلاق در پژوهش دانشگاه علوم پزشکی مشهد مطرح و تأییدیه کمیته مذکور به شناسه IR.MUMS.REC.1397.048 را دریافت کرده است.

حامی مالی

این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهنوش مطلبی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد است. ضمناً هزینه‌های این مطالعه به صورت شخصی تأمین شده است.

مشارکت نویسندگان

پژوهشگری اصلی، تحلیل آماری، نمونه‌گیری و نگارش نسخه اول: مهنوش مطلبی (۷۵٪)؛ روش‌شناسی: مهنوش مطلبی، الهام فریبرز (۱۵٪)؛ ویرایش نسخه اول: الهام فریبرز، نازیا سادات ناصری (۱۰٪).

تعارض منافع

نویسندگان این مقاله اعلام می‌کنند هیچ‌گونه تضاد منافی در این نوشتار وجود ندارد.

تشکر و قدردانی

نویسندگان این پژوهش بر خود لازم می‌دانند که از مسئولان محترم دانشگاه علوم پزشکی مشهد، معاونت محترم پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد و سرکار خانم دکتر زهرا دلیرمربی دانشکده پرستاری و مامایی مشهد، همچنین پرستاران گروه نمونه، به خاطر همکاری صمیمانه در اجرای این پژوهش، کمال قدردانی و سپاسگزاری را داشته باشند.

References

- [1] Nehrir B, Ebadi A, Tofighi Sh, Karimi Zarchi AA, Honarvar H. [Relationship of job satisfaction and organizational commitment in hospital nurses (Persian)]. *Iranian Journal of Military Medicine*. 2010; 12(1):23-6.
- [2] Davoodvand SH, Abbaszadeh A, Ahmadi F. [Patient advocacy from the clinical nurses's view point: A qualitative study (Persian)]. *Journal of Medical Ethics and History of Medicine* 2015; 9(5):1-8.
- [3] Chen SY, Wu WC, Chang CS, Lin CT, Kung JY, Weng HC, et al. Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*. 2015; 15:363.
- [4] Mokhtariipoor M. [The relationship between organizational intelligence with knowledge management (Persian)]. *Journal of Organizational Knowledge Management*. 2009; 30(2):30-41.
- [5] Pasargadi M, Jahanghiri F. [Organization commitment and related action (Persian)]. *Journal of Advance Nurse Midwifery*. 2005; 2(2):30-45.
- [6] Zahavi M, Sadre Momtaz N, Arpanahi Istadeqi Sh. The study of nursing staff participation in strategic decision making in Tehran University of Medical Sciences Shariati Hospital. *Journal of Payvand Salamat*; 2007; 3(3):38-46.
- [7] Ronald E, R. The field of industrial and organizational psychology [D. Hossein Zadeh, Z. Labadi, P. Salehi, Persian trans.]. Tehran: Maziar Publications; 2004.
- [8] Bateman TS, Organ DW. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*. 1983; 26(4):587-95. [DOI:10.5465/255908]
- [9] Dashaune L, Vance E. The relationship between participative leadership style and employee satisfaction with possible moderators of emotional stability and years of experience [PhD. dissertation]. Tennessee: Trevecca Nazarene University; 2016.
- [10] Tayebi M, Ayubi F, Seyed Amari MH. [The relationship between participatory management and organizational citizenship behavior (Persian)]. *Applied Research in Sport Management*. 2012; 2(4):113-28.
- [11] Shagholi R, Hussin S, Siraj S, Naimi Z, Assadzadeh F, Moayedi F. Value creation through trust, decision making and teamwork in educational environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2010; 2(2):255-9. [DOI:10.1016/j.sbspro.2010.03.007]
- [12] Karamiyan H, Rouhani S. [Investigating the relationship between organizational culture, participatory management and organizational citizenship behavior in alborz insurance company (Persian)]. Paper presented at: International Management Elite Conference; 1 June 2016; Tehran, Iran.
- [13] Lin CT, Chang CS. Job satisfaction of nurses and its moderating effects on the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors. *Research and Theory for Nursing Practice*. 2015; 29(3):226-44. [DOI:10.1891/1541-6577.29.3.226] [PMID]
- [14] Basu E, Pradhan RK, Tewari HR. Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2017; 66(6):780-96. [DOI:10.1108/IJPPM-02-2016-0048]
- [15] Abualrub RF, Alghamdi MG. The impact of leadership styles on nurses' satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *Journal of Nursing Management*. 2011; 20(5):668-78. [DOI:10.1111/j.1365-2834.2011.01320.x] [PMID]
- [16] Molavi M, Alizadeh L. [Relationship between Participatory Management and the Formation of Organizational Citizenship Behavior (Case Study: Department of Sports and Youth Affairs of West Azarbaijan Province) (Persian)]. Paper presented at: International Conference on New Approaches in Humanities in the 21st Century. 26 February 2017; Rasht, Iran.
- [17] Elele J, Fields D. Participative decision making and organizational commitment: Comparing nigerian and american employees. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 2010; 17(4):368-92. [DOI:10.1108/13527601011086586]
- [18] Shetach A, Marcus O. Citizenship-behavior, cooperation and job satisfaction of medical and nursing teams in an Israeli hospital. *Team Performance Management: An International Journal*. 2015; 21(3/4):181-98. [DOI:10.1108/TPM-11-2014-0058]
- [19] Devece C, Palacios-Marqués D, Alguacil MP. Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*. 2016; 69(5):1857-61.
- [20] Ghafarian S, Madshah I, Burgoyens J, Nazri M, Salah Azizi Jomana S. The influence of respect for employees on the relationship between participative leadership and job satisfaction: A case study at university. *Journal of Basic and Applied Sciences*. 2017; 11(4):17-28.
- [21] Etebariyan A, Tayebi M. [The Relationship between Participatory Management and Organizational Citizenship Behavior (Persian)]. Paper presented at: International Management Conference, Challenges and Solutions. 21 January 2016; Shiraz, Iran.
- [22] Rashid Abadi M, Dehnavi M, Behmd M. [A Survey on Leadership Leadership Styles and Its Impact on Organizational Commitment of Khorasan Razavi's Employees and Social Security Managers (Persian)]. *Management Studies and Accountants*. 2017; 3(2):209-15.
- [23] Alidadiyani Sh. [Assessing the Impact of Participatory Management and Effectiveness on the Organizational Commitment of Bojnourd Education Staff (Persian)]. *Studies of Psychology and Educational Sciences*. 2016; 3(2):170-7.
- [24] Fakharyan J, Shahamat N, Amiriyan Zadeh M. [The relationship between participatory management style and organizational commitment and mental health of high school teachers (Persian)]. *A New Approach to Educational Management* 2014; 5(1):221-34.
- [25] Hamdi, K., Moradi Dolama, S. The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in the Individual Company of Azerbaijan. *Beyond Management*. 2011; 5(19):33-50.
- [26] Kaveh J, Farahbakhsh M, Hekmatpour A, Ghiasy M. [Relationship between leadership style of head nurses with continuing activities of nurses in specialized units of selected hospitals of Shahid Beheshti University of Medical Sciences 2009 (Persian)]. *Pejouhandeh*. 2011; 16(3):112-6.

This Page Intentionally Left Blank
