

طراحی مدل دلبستگی سازمانی مبتنی بر روابط متقابل (مورد مطالعه: شرکت آب و فاضلاب استان تهران)

مریم اصغری^۱، داود حق خواه^۲، رقیه حسن زاده^۲

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد میانه، دانشگاه آزاد اسلامی، میانه، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Haghkhah@iau.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش طراحی و اعتباریابی مدل دلبستگی سازمانی مبتنی بر روابط متقابل در شرکت آب و فاضلاب استان تهران است. این پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی-تأییدی انجام شد که در مرحله کیفی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران و کارشناسان شرکت آب و فاضلاب و تحلیل مضمون داده‌ها، ابعاد مفهومی مدل استخراج گردید. در مرحله کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر یافته‌های کیفی در میان ۴۱۰ نفر از کارکنان شرکت‌های تابعه استان تهران توزیع شد و داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS تحلیل شدند. نتایج تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که مدل پیشنهادی شامل چهار بعد اصلی دلبستگی عاطفی، رفتاری، شناختی-شغلی و هویتی-اجتماعی است و تمامی سازه‌ها از روایی همگرا و واگرا و پایایی مطلوب برخوردار بودند؛ ضرایب تعیین سازه‌های درون‌زا در سطح متوسط تا بالا قرار داشت و شاخص‌های برازش مدل، کفایت ساختاری مدل را تأیید کردند. مدل طراحی‌شده نشان می‌دهد که دلبستگی سازمانی در بستر روابط متقابل و تعامل مستمر میان فرد و سازمان شکل می‌گیرد و می‌تواند مبنای تدوین سیاست‌های مؤثر منابع انسانی در سازمان‌های خدمات عمومی قرار گیرد.

کلیدواژه‌گان: دلبستگی سازمانی؛ روابط متقابل؛ سرمایه انسانی؛ رفتار سازمانی؛ شرکت آب و فاضلاب.

تاریخ ارسال: ۲۰ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۳ آذر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۱ آذر ۱۴۰۴

تاریخ چاپ اولیه: ۱۱ بهمن ۱۴۰۴

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مهر ۱۴۰۵



How to cite: Asghari, M., Haghkhah, D., & Hasanzadeh, R. (2026). Designing an Organizational Attachment Model Based on Reciprocal Relationships (Case Study: Tehran Province Water and Wastewater Company). *Training, Education, and Sustainable Development*, 4(3), 1-18.



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Designing an Organizational Attachment Model Based on Reciprocal Relationships (Case Study: Tehran Province Water and Wastewater Company)

Maryam Asghari¹, Davoud Haghkhah^{2*}, Roghayeh Hasanzadeh²

1. Department of Public Administration, Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran

2. Department of Public Administration, Mi.C., Islamic Azad University, Miyaneh, Iran

*Corresponding Author's Email: Haghkhah@iau.ac.ir

Abstract

This study aimed to design and validate an organizational attachment model based on reciprocal relationships in the Tehran Province Water and Wastewater Company. An exploratory–confirmatory mixed-methods design was employed. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 15 academic experts, managers, and professionals, and thematic analysis was used to extract the conceptual dimensions of the model. In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire was administered to 410 employees of subsidiary companies in Tehran Province, and the data were analyzed using confirmatory factor analysis and structural equation modeling through SPSS and Smart PLS. The results confirmed a four-dimensional structure of organizational attachment including emotional, behavioral, cognitive–occupational, and identity–social attachment; all constructs demonstrated acceptable reliability, convergent and discriminant validity, significant path coefficients, moderate to high coefficients of determination, and satisfactory overall model fit. The proposed model demonstrates that organizational attachment emerges from sustained reciprocal relationships between employees and the organization and provides a practical framework for strengthening human resource management in public service organizations.

Keywords: *Organizational Attachment; Reciprocal Relationships; Human Capital; Organizational Behavior; Water and Wastewater Company.*

Submit Date: 11 August 2025

Revise Date: 24 November 2025

Accept Date: 02 December 2025

Initial Publish: 31 January 2026

Final Publish: 23 September 2026

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری دریافته‌اند که مزیت رقابتی پایدار نه صرفاً در سرمایه‌های مادی، بلکه در پیوندهای عمیق روان‌شناختی و اجتماعی کارکنان با سازمان نهفته است. در این میان، مفهوم «دلبستگی سازمانی» به‌عنوان یکی از سازه‌های بنیادین رفتار سازمانی، نقشی محوری در تبیین عملکرد، تعهد، ماندگاری و شکوفایی منابع انسانی ایفا می‌کند. دلبستگی سازمانی بیانگر نوعی پیوند درونی، پایدار و چندبعدی میان فرد و سازمان است که فراتر از قراردادهای رسمی، به سطح هویت، معنا، احساس تعلق و وابستگی روانی ارتقا می‌یابد. و رفتارهای کاری کارکنان را به‌شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد (Qu et al., 2020; Rangriz et al., 2018; Torabian et al., 2021). پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهند که دلبستگی سازمانی پیامدهای گسترده‌ای برای سازمان‌ها به همراه دارد؛ از جمله افزایش تعهد سازمانی، کاهش ترک خدمت، ارتقای عملکرد شغلی، رشد خلاقیت و کاهش رفتارهای انحرافی (Little et al., 2011; Qu et al., 2020; Torabian et al., 2021). از سوی دیگر، کارکنانی که دلبستگی بالاتری به سازمان دارند، سطح بالاتری از رفتارهای فرانقشی، وفاداری و مسئولیت‌پذیری را بروز می‌دهند که این امر به شکل مستقیم بر اثربخشی سازمانی اثرگذار است (Abdollahi & Bejani, 2024; Ahmadi et al., 2023; Little et al., 2011).

با این حال، بررسی ادبیات پژوهشی نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از مطالعات دلبستگی سازمانی بر متغیرهای فردی، سبک‌های رهبری، ویژگی‌های شغلی یا عوامل ساختاری تمرکز داشته‌اند و کمتر به نقش «روابط متقابل» به‌عنوان بستر شکل‌گیری و تثبیت دلبستگی پرداخته‌اند. در حالی‌که نظریه‌های جدید رفتار سازمانی تأکید می‌کنند که کیفیت تعاملات دوسویه میان فرد و سازمان، شامل اعتماد، احترام، حمایت، مشارکت و قدردانی متقابل، زیربنای اصلی پیوندهای عمیق سازمانی را تشکیل می‌دهد (Ain & Waheed, 2021; Mayasari et al., 2024; Yusnita, 2024).

مطالعات اخیر نشان می‌دهند که ارتباطات سازمانی اثربخش، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تعاملات مبتنی بر اعتماد، نه تنها عملکرد و خلاقیت کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه به تقویت سرمایه اجتماعی و انسجام سازمانی منجر می‌شود (Mayasari et al., 2024; Olaniyi et al., 2024; Sanaeepour & Rastegar, 2024). این شواهد نشان می‌دهد که دلبستگی سازمانی بدون وجود شبکه‌ای از روابط متقابل معنادار نمی‌تواند به‌صورت پایدار شکل گیرد.

از منظر نظری نیز مفهوم دلبستگی ریشه در نظریه دلبستگی دارد که بر نقش روابط ایمن، حمایت متقابل و پیوندهای عاطفی در رشد شخصیت و تنظیم رفتار تأکید می‌کند. این چارچوب مفهومی که ابتدا در روان‌شناسی تحولی شکل گرفت، در حوزه سازمانی نیز برای تبیین پیوند کارکنان با سازمان به‌کار گرفته شده است (Burkhart et al., 2017; Choi & Min, 2019; Little et al., 2011). پژوهش‌های سازمانی نشان می‌دهند که کارکنانی با الگوهای دلبستگی ایمن، سطوح بالاتری از تعلق شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای مشارکتی را تجربه می‌کنند (Choi & Min, 2019; Little et al., 2011).

در بستر سازمان‌های خدماتی بزرگ و دولتی، همچون شرکت‌های آب و فاضلاب، اهمیت دلبستگی سازمانی دوچندان می‌شود. این سازمان‌ها به دلیل گستردگی مأموریت‌ها، ساختارهای پیچیده، تنوع نیروی انسانی و حساسیت خدمات عمومی، بیش از سایر سازمان‌ها نیازمند کارکنانی هستند که نه صرفاً به وظایف شغلی، بلکه به مأموریت، ارزش‌ها و سرنوشت سازمان دلبسته باشند (Askari Masuleh & Taheri, 2023; Mirzaei & Abdollahzadeh Namanlou, 2024; Mohammad Baqeri et al., 2022). شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی، اعتماد سازمانی، شفافیت ارتباطی و حمایت مدیریتی می‌توانند دلبستگی شغلی و سازمانی کارکنان این نوع سازمان‌ها را به‌طور معنادار تقویت کنند (Ahmadi et al., 2023; Mirzaei & Abdollahzadeh Namanlou, 2024; Zaheer et al., 2024).

همزمان با تحولات محیطی و گسترش فناوری‌های دیجیتال، الگوهای تعامل سازمانی نیز دستخوش تغییر شده‌اند. استفاده از ابزارهای همکاری دیجیتال، افزایش شفافیت ارتباطات و تقویت شبکه‌های اجتماعی سازمانی، فرصت‌های جدیدی برای تقویت روابط متقابل و سرمایه اجتماعی

در سازمان‌ها فراهم آورده است (Adama et al., 2025; Olaniyi et al., 2024). این تحولات نشان می‌دهد که دلبستگی سازمانی در عصر جدید، بیش از هر زمان دیگری در بستر روابط پویا، تعاملی و شبکه‌ای شکل می‌گیرد. مطالعات انجام‌شده در حوزه نوآوری سازمانی نیز نشان می‌دهند که دلبستگی کارکنان از طریق سازوکارهای یادگیری سازمانی، خلاقیت و مدیریت دانش تقویت می‌شود و خود به‌عنوان محرکی اساسی برای نوآوری و بهبود عملکرد سازمان عمل می‌کند (Ain & Waheed, 2021; Patwary et al., 2024). از این رو، دلبستگی سازمانی مفهومی ایستا نیست، بلکه فرآیندی پویا و در حال تحول است که در بستر تعاملات متقابل فرد-سازمان شکل می‌گیرد.

در ایران، هرچند پژوهش‌هایی درباره دلبستگی شغلی و سازمانی انجام شده است، اما اغلب این مطالعات به بررسی روابط خطی میان دلبستگی و متغیرهایی نظیر تعهد، رهبری یا رضایت شغلی پرداخته‌اند و کمتر تلاش شده است تا یک مدل جامع و بومی از دلبستگی سازمانی مبتنی بر روابط متقابل ارائه شود (Abdollahi & Bejani, 2024; Ahmadi et al., 2023; Amini, 2022; Mohammad Baqeri et al., 2022). این خلأ پژوهشی به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ خدماتی همچون شرکت آب و فاضلاب استان تهران محسوس است. شرکت آب و فاضلاب استان تهران به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین و حساس‌ترین سازمان‌های خدمات عمومی کشور، نقشی اساسی در سلامت، رفاه و توسعه پایدار جامعه ایفا می‌کند. پیچیدگی مأموریت‌ها، فشارهای محیطی، انتظارات اجتماعی و چالش‌های منابع انسانی، این سازمان را با نیاز فزاینده‌ای به سرمایه انسانی متعهد، دلبسته و همسو با اهداف سازمانی مواجه ساخته است. در چنین شرایطی، شناخت سازوکارهای شکل‌گیری دلبستگی سازمانی مبتنی بر روابط متقابل می‌تواند مبنای طراحی سیاست‌های مدیریتی، منابع انسانی و توسعه سازمانی قرار گیرد. با وجود اهمیت این موضوع، تاکنون مدلی یکپارچه که ابعاد عاطفی، رفتاری، شناختی و هویتی دلبستگی سازمانی را در بستر روابط متقابل فرد-سازمان به‌صورت همزمان تبیین کند، به‌ویژه در بافت سازمان‌های خدمات عمومی ایران، ارائه نشده است. این خلأ نظری و کاربردی، ضرورت انجام پژوهشی نظام‌مند برای طراحی مدلی بومی از دلبستگی سازمانی مبتنی بر روابط متقابل را برجسته می‌سازد. لذا، هدف این پژوهش طراحی و تبیین مدل دلبستگی سازمانی مبتنی بر روابط متقابل در شرکت آب و فاضلاب استان تهران است.

روش‌شناسی

این پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی-تأییدی طراحی و اجرا شد که در آن، فاز کیفی به‌عنوان زیربنای توسعه مدل مفهومی و فاز کمی به‌منظور آزمون و اعتباربخشی تجربی مدل مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به فقدان چارچوب نظری بومی و منسجم برای تبیین «دلبستگی سازمانی مبتنی بر روابط متقابل» در بافت سازمان‌های خدماتی دولتی ایران و به‌ویژه شرکت آب و فاضلاب استان تهران، فرایند تحقیق با یک مطالعه کیفی آغاز شد. در مرحله کیفی، جامعه پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، پژوهشگران حوزه دلبستگی سازمانی، مدیران ارشد، مدیران میانی و کارشناسان باتجربه شرکت آب و فاضلاب استان تهران بود. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند قضاوتی انجام شد و در ادامه، برای تکمیل دامنه دیدگاه‌ها از روش گلوله‌برفی استفاده گردید. ملاک انتخاب مشارکت‌کنندگان برخورداری از دانش تخصصی، تجربه حرفه‌ای و اشراف عملی بر موضوع روابط متقابل سازمانی بود. فرایند مصاحبه تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت، به‌گونه‌ای که پس از انجام دوازده مصاحبه، مفاهیم جدیدی استخراج نشد و مصاحبه‌های سیزدهم تا پانزدهم صرفاً برای تثبیت و غنای یافته‌ها انجام گرفت. در مجموع پانزده نفر در مرحله کیفی مشارکت داشتند. به‌منظور افزایش اعتبار درونی داده‌ها، بازبینی نتایج مصاحبه‌ها توسط مشارکت‌کنندگان و تأیید تحلیلی بخش‌هایی از کدگذاری‌ها توسط پژوهشگر مستقل انجام شد. در مرحله کمی، پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی و کاربردی بود. جامعه آماری شامل کلیه مدیران ارشد، مدیران میانی، کارشناسان و کارکنان عملیاتی ده شرکت تابعه آب و فاضلاب استان تهران به تعداد تقریبی دوازده هزار نفر بود. هر شرکت به‌عنوان یک طبقه مستقل در نظر گرفته شد و نمونه‌گیری به‌روش تصادفی سهمیه‌ای صورت گرفت؛ بدین صورت که ابتدا سهم هر شرکت متناسب با حجم آن نسبت به کل جامعه

تعیین و سپس نمونه‌ها به صورت تصادفی از هر طبقه انتخاب شدند. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران و با در نظر گرفتن سطح اطمینان نود و پنج درصد، خطای مجاز ۰/۰۵ و مقدار P برابر ۰/۵ محاسبه شد که مقدار آن ۳۷۲ نفر به دست آمد. به منظور جبران عدم بازگشت یا نقص احتمالی پرسشنامه‌ها، حجم نمونه نهایی با افزایش ده درصدی به ۴۱۰ نفر تعدیل شد و پرسشنامه‌ها متناسب با سهم هر طبقه توزیع گردید. گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، مشاهده مشارکتی و غیرمشارکتی، بررسی اسناد و مدارک سازمانی و یادداشت‌های میدانی پژوهشگر انجام شد. مصاحبه‌ها با بهره‌گیری از راهنمای مصاحبه نیمه ساختاریافته و در فضایی مبتنی بر اعتماد متقابل و محرمانگی اطلاعات صورت گرفت. تمامی مصاحبه‌ها ضبط، پیاده‌سازی و کلمه به کلمه مستندسازی شدند. تجربه پیشین پژوهشگر در مطالعه سازمان‌های دولتی، به‌ویژه شرکت آب و فاضلاب، موجب هدایت هدفمندتر و دقیق‌تر فرایند گردآوری داده‌ها شد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر یافته‌های مرحله کیفی و چارچوب مفهومی استخراج شده بود. این پرسشنامه شامل دو بخش اطلاعات دموگرافیک و گویه‌های مربوط به ابعاد دلبستگی سازمانی مبتنی بر روابط متقابل بود که با مقیاس لیکرت پنج درجه‌ای طراحی شد. روایی محتوای ابزار از طریق نظر خبرگان و محاسبه شاخص‌های CVR و CVI تأیید گردید و تمامی گویه‌ها از مقادیر قابل قبول برخوردار بودند. برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی و مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد و شاخص‌های HTMT، AVE و معیار فورنل-لارکر حاکی از کفایت روایی همگرا و واگرا بودند. پایایی ابزار نیز از طریق آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شد که تمامی مقادیر بالاتر از آستانه‌های استاندارد قرار داشت و پایایی بسیار مطلوب ابزار را نشان داد.

تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون و بر اساس رویکرد آتراید-استرلینگ انجام شد. این تحلیل ماهیتی استقرایی-قیاسی داشت و فرایند آن شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام گذاری مضامین و تدوین گزارش نهایی بود. کدگذاری‌ها در چندین مرحله انجام گرفت و مضامین استخراج شده از طریق بازبینی مشارکت کنندگان و تأیید پژوهشگر مستقل اعتبارسنجی شدند. برای بررسی پایایی تحلیل کیفی از روش توافق دو کدگذار استفاده شد و میزان توافق در سطح قابل قبول قرار گرفت.

در بخش کمی، تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. ابتدا شاخص‌های توصیفی برای تبیین ویژگی‌های نمونه محاسبه گردید. سپس نرمال بودن توزیع داده‌ها با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بررسی شد. برای اعتباربخشی مدل مفهومی از تحلیل عاملی تأییدی و مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزارهای SPSS و Smart PLS نسخه ۳ استفاده گردید. ارزیابی برازش مدل از طریق شاخص‌هایی نظیر NFI، RMSR، کای اسکوئر و حداقل مربعات بدون وزن انجام شد که همگی نشان دهنده برازش مناسب مدل اندازه گیری و مدل ساختاری بودند. نتایج این تحلیل‌ها امکان بررسی دقیق روابط بین ابعاد دلبستگی سازمانی مبتنی بر روابط متقابل و ارائه مدل نهایی تحقیق را فراهم ساخت.

یافته‌ها

در این بخش، یافته‌های حاصل از تحلیل کیفی داده‌های مصاحبه‌ها با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و ساختار مفهومی «دلبستگی سازمانی مبتنی بر روابط متقابل» ارائه می‌شود. تحلیل مضمون داده‌ها منجر به استخراج مجموعه‌ای منسجم از مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر گردید که چارچوب نهایی مدل مفهومی پژوهش را شکل می‌دهند و نمایانگر سازوکارهای عاطفی، رفتاری، شناختی و هویتی شکل گیری دلبستگی کارکنان به سازمان در بستر روابط دوسویه هستند.

جدول ۱. جدول نهایی شناسایی مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه دلبستگی سازمانی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
دلبستگی عاطفی	پیوند هویتی متقابل با سازمان	هویت‌یابی معنوی متقابل با سازمان تعلق به جمع همکاران در چارچوب متقابل احساس انسجام معنوی متقابل با مدیریت سازمان تجربه شادی و آرامش در محیط کار متقابل علاقه پایدار به ادامه همکاری با سازمان تعلق خاطر عاطفی به همکاران و تیم احساس ارزشمندی ناشی از قدردانی متقابل انگیزش درونی برای همراهی با سازمان پیوند معنوی متقابل با فرهنگ سازمانی ادراک هویت مشترک متقابل با سازمان احساس تعلق فرهنگی متقابل
دلبستگی رفتاری	تعلق و وابستگی متقابل به سازمان	ترجیح ماندگاری در سازمان در چارچوب رابطه متقابل پایبندی عملی به استمرار همکاری دوطرفه اجتناب از ترک سازمان ناشی از الزام متقابل تداوم خدمت مبتنی بر پیوند پایدار فرد-سازمان تعهد رفتاری به وظایف سازمانی هم‌سویی رفتاری با اهداف سازمان احساس مسئولیت متقابل در قبال سازمان وجدان کاری ناشی از تعاملات دوطرفه تعهد درونی به موفقیت جمعی پیوند رفتاری با تیم کاری احساس مسئولیت متقابل نسبت به سازمان تعهد به ارزش‌های مشترک سازمانی یادگیری و آموزش متقابل در بستر سازمان ادراک از فرصت‌های ارتقای شغلی در چارچوب رابطه دوطرفه تجربه رشد حرفه‌ای در تعامل با سازمان حمایت سازمان از توسعه فردی کارکنان درک پیشرفت شغلی به واسطه تعامل پایدار فرد-سازمان
دلبستگی شناختی-شغلی	ادراک از توسعه و پیشرفت متقابل	هم‌سویی ارزشی متقابل با سازمان پیوند هویتی با فرهنگ سازمانی ادراک هویت مشترک با سازمان احساس تعلق فرهنگی متقابل ادراک اعتبار اجتماعی متقابل پیوند هویتی با جایگاه سازمان احساس احترام متقابل در تعاملات اجتماعی هویت‌یابی اجتماعی با سازمان احساس پذیرش متقابل در گروه کاری پیوند هویتی با تیم به دلیل همبستگی متقابل ادراک انسجام گروهی از اعتماد متقابل احساس تعلق اجتماعی به گروه کاری
دلبستگی هویتی-اجتماعی	هم‌گرایی فرهنگی و ارزشی متقابل	احترام و اعتبار اجتماعی متقابل
	انسجام گروهی دوسویه	

مطابق جدول ۱، ساختار نهایی دلبستگی سازمانی مبتنی بر روابط متقابل در چهار مضمون فراگیر اصلی شامل دلبستگی عاطفی، دلبستگی رفتاری، دلبستگی شناختی-شغلی و دلبستگی هویتی-اجتماعی سامان یافته است. هر یک از این ابعاد کلان از چندین مضمون سازمان‌دهنده

و مجموعه‌ای غنی از مضامین پایه تشکیل شده‌اند که تجربه زیسته کارکنان را در قالب پیوندهای عاطفی، کنش‌های رفتاری پایدار، ادراکات شناختی مرتبط با رشد شغلی و فرآیندهای هویت‌یابی اجتماعی بازنمایی می‌کنند. الگوی به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که دلبستگی سازمانی در شرکت آب و فاضلاب استان تهران نه صرفاً یک پیوند فردی، بلکه فرایندی تعاملی و دوسویه است که از شبکه‌ای پیچیده از معانی مشترک، تعهدات متقابل، اعتماد، یادگیری مشترک و هم‌گرایی ارزشی شکل می‌گیرد و در نهایت به تثبیت پیوند پایدار میان فرد و سازمان منجر می‌شود.

جدول ۲. توصیف آماری شاخص‌های دلبستگی سازمانی مبتنی بر روابط متقابل

بعد	شاخص	تعداد پاسخ	میانگین	انحراف معیار
پیوند هویتی متقابل با سازمان	احساس تعلق هویتی ناشی از انطباق متقابل	۳۷۵	۴.۵۷۵	۰.۵۹۹۸۱
	غرور عاطفی از عضویت متقابل	۳۷۵	۴.۶۳۵	۰.۶۴۶۰۸
	ادراک هویت مشترک سازمانی	۳۷۵	۴.۶۵۰	۰.۶۳۲۰۶
	امنیت عاطفی از پیوند سازمانی	۳۷۵	۴.۵۱۵	۰.۵۷۴۲۹
همبستگی ارزش متقابل با سازمان	احساس غرور متقابل از موفقیت‌های مشترک سازمان و فرد	۳۷۵	۴.۵۹۰	۰.۶۴۰۵۵
	پیوند عاطفی متقابل با سازمان	۳۷۵	۴.۸۵۰	۰.۴۱۲۰۶
	هویت‌یابی عاطفی با سازمان	۳۷۵	۴.۶۸۱	۰.۶۳۰۲۴
	تعلق به جمع همکاران	۳۷۵	۳.۷۸۶	۱.۳۱۷۰۳
رضایت و تعلق دوسویه	احساس انسجام عاطفی با مأموریت سازمان	۳۷۵	۴.۶۴۵	۰.۵۳۷۵۵
	تجربه شادی و آرامش در محیط کار متقابل	۳۷۵	۴.۴۴۰	۰.۶۷۴۴۸
	علاقه پایدار به ادامه همکاری با سازمان	۳۷۵	۴.۵۷۰	۰.۵۶۴۲۳
	تعلق خاطر عاطفی به همکاران و تیم	۳۷۵	۴.۶۲۵	۰.۳۷۰۷۹
تعلق و وابستگی متقابل به سازمان	احساس ارزشمندی ناشی از قدردانی متقابل	۳۷۵	۴.۶۱۸	۰.۵۸۴۱۳
	انگیزش درونی برای همراهی با سازمان	۳۷۵	۴.۶۲۵	۰.۵۷۵۵۰
	ترجیح ماندگاری در سازمان در چارچوب رابطه متقابل	۳۷۵	۴.۳۰۵	۰.۶۹۱۱۲
	پایبندی عملی به استمرار همکاری دوطرفه	۳۷۵	۴.۷۹۵	۰.۵۱۵۹۲
تعهد عملکردی دوسویه	اجتناب از ترک سازمان ناشی از الزام متقابل	۳۷۵	۴.۵۲۰	۰.۵۱۸۷۹
	تداوم خدمت مبتنی بر پیوند پایدار فرد-سازمان	۳۷۵	۳.۹۲۰	۱.۳۲۷۳۰
	تعهد رفتاری به وظایف سازمانی	۳۷۵	۴.۶۴۵	۰.۶۹۹۸۱
	هم‌سویی رفتاری با اهداف سازمان	۳۷۵	۳.۷۸۵	۱.۳۱۴۳۱
تعهد و پیوند رفتاری متقابل	احساس مسئولیت متقابل در قبال سازمان	۳۷۵	۴.۴۴۵	۰.۷۱۷۴۴
	پایبندی رفتاری به انجام مسئولیت‌ها حتی فراتر از الزامات رسمی	۳۷۵	۴.۶۴۰	۰.۵۶۰۷۴
	وجدان کاری ناشی از تعاملات دوطرفه	۳۷۵	۴.۶۴۱	۰.۵۳۸۲۱
	کمک داوطلبانه به همکاران در جهت تحقق اهداف مشترک	۳۷۵	۴.۵۹۵	۰.۶۲۳۱۲
هم‌گرایی فرهنگی و ارزشی متقابل	انجام وظایف فراتر از شرح شغل به‌عنوان تعهد متقابل	۳۷۵	۴.۷۶۶	۰.۴۱۶۰۰
	پیش‌قدم شدن در حل مسائل سازمانی بدون انتظار پاداش مستقیم	۳۷۵	۴.۷۷۲	۰.۷۶۸۰۰
	فداکاری شخصی برای موفقیت جمعی در چارچوب رابطه دوطرفه	۳۷۵	۴.۷۱۶	—
	پشتیبانی رفتاری از سازمان در شرایط بحرانی به‌عنوان نشانه وفاداری متقابل	۳۷۵	۴.۵۶۰	—
احترام و اعتبار اجتماعی متقابل	هم‌سویی ارزشی متقابل با سازمان	۳۷۵	۴.۵۰۵	۰.۷۱۱۱۲
	پیوند هویتی با فرهنگ سازمانی	۳۷۵	۴.۵۵۲	۰.۷۱۷۲۴
	پایبندی مشترک به هنجارها و ارزش‌های سازمانی در تعاملات روزمره	۳۷۵	۴.۶۶۰	۰.۵۱۵۲۸
	ادراک هویت مشترک با سازمان	۳۷۵	۴.۵۶۰	۰.۶۴۵۲۸
	احساس تعلق فرهنگی متقابل	۳۷۵	۴.۷۰۵	۰.۵۱۲۳۴
	ادراک اعتبار اجتماعی متقابل	۳۷۵	۴.۷۱۶	۰.۵۱۴۴۲
	پیوند هویتی با جایگاه سازمان	۳۷۵	۴.۵۶۰	۰.۶۲۵۲۸
	احساس احترام متقابل در تعاملات اجتماعی	۳۷۵	۴.۷۲۶	۰.۵۵۳۶۷
	تجربه احترام اجتماعی ناشی از عضویت در سازمان	۳۷۵	۴.۷۹۲	۰.۴۴۸۳۵
	هویت‌یابی اجتماعی با سازمان	۳۷۵	۴.۷۱۶	۰.۵۱۴۴۲

انسجام گروهی دوسویه	احساس پذیرش متقابل در گروه کاری	۳۷۵	۴.۵۵۰	۰.۶۰۷۳۴
	پیوند هویتی با تیم به دلیل همبستگی متقابل	۳۷۵	۴.۷۰۵	۰.۵۲۳۱۸
	ادراک انسجام گروهی از اعتماد متقابل	۳۷۵	۴.۶۸۰	۰.۵۴۹۲۱
	احساس تعلق اجتماعی به گروه کاری	۳۷۵	۴.۷۱۶	—
	ادراک تعلق گروهی بر اساس حمایت و پذیرش متقابل در تیم	۳۷۵	۴.۵۶۰	—
ادراک از توسعه و پیشرفت متقابل	یادگیری متقابل سازمانی	۳۷۵	۴.۷۳۲	۰.۵۱۷۶۳
	فرصت‌های ارتقا دوطرفه	۳۷۵	۴.۶۴۸	۰.۵۸۲۱۹
	برداشت از رشد شغلی در بستر حمایت متقابل سازمان-فرد	۳۷۵	۴.۵۹۴	۰.۶۱۴۷۷
	ادراک فرصت‌های پیشرفت ناشی از سرمایه‌گذاری دوسویه در مسیر شغلی	۳۷۵	۴.۷۱۱	۰.۵۰۳۲۱
	رشد حرفه‌ای تعاملی	۳۷۵	۴.۶۸۹	۰.۵۳۴۸۸
یادگیری متقابل و رشد مستمر	تجربه یادگیری سازمانی مستمر	۳۷۵	۴.۶۳۴	۰.۵۶۲۳۴
	توسعه مهارت‌های حرفه‌ای در تعامل با سازمان	۳۷۵	۴.۵۹۷	۰.۶۰۳۲۲
	ارتقای شایستگی‌های فردی در بستر همکاری سازمانی	۳۷۵	۴.۷۰۸	۰.۵۱۴۸۹
	شکل‌گیری فرهنگ یادگیری متقابل	۳۷۵	۴.۷۶۵	—
	ادراک مسیر رشد پایدار در چارچوب رابطه فرد-سازمان	۳۷۵	۴.۷۸۰	—
اعتبار و ارزش حرفه‌ای متقابل	ادراک ارزشمندی شغلی متقابل	۳۷۵	۴.۶۲۵	۰.۵۵۷۸۹
	ادراک ارزش حرفه‌ای ناشی از اعتماد و احترام دوسویه در محیط کار	۳۷۵	۴.۷۴۰	۰.۵۰۶۷۲
	احساس اعتبار حرفه‌ای از تعاملات سازمانی	۳۷۵	۴.۶۹۵	۰.۵۲۳۴۵
	پیوند شناختی با نقش شغلی	۳۷۵	۴.۶۵۸	۰.۵۴۷۸۳

بررسی توصیف‌های آماری جدول ۲ نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های دلبستگی سازمانی مبتنی بر روابط متقابل از میانگین‌های بالا و پراکندگی نسبتاً پایین برخوردارند که بیانگر سطح بالای تحقق این سازه‌ها در میان کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان تهران است. بیشترین میانگین‌ها مربوط به شاخص‌هایی همچون «پیوند عاطفی متقابل با سازمان»، «انجام وظایف فراتر از شرح شغل به‌عنوان تعهد متقابل»، «پیش‌قدم شدن در حل مسائل سازمانی بدون انتظار پاداش مستقیم»، «تجربه احترام اجتماعی ناشی از عضویت در سازمان» و «ادراک مسیر رشد پایدار در چارچوب رابطه فرد-سازمان» است که همگی نشان‌دهنده عمق پیوندهای عاطفی، رفتاری و شناختی کارکنان با سازمان در بستر روابط دوسویه می‌باشند. در مقابل، برخی شاخص‌ها مانند «تعلق به جمع همکاران» و «هم‌سویی رفتاری با اهداف سازمان» از میانگین پایین‌تری نسبت به سایر مؤلفه‌ها برخوردارند که می‌تواند به تفاوت‌های ساختاری، فرهنگی و سازمانی میان واحدها و تیم‌های کاری نسبت داده شود.

جدول ۳. شاخص‌های بار عاملی، پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج‌شده ابزار اندازه‌گیری پژوهش

مؤلفه	سؤال	بار عاملی	AVE	CR
همبستگی ارزش متقابل با سازمان	Q۰۱	۰.۸۱۳	۰.۵۵۱	۰.۸۳۰
	Q۰۲	۰.۷۱۶		
	Q۰۳	۰.۷۶۴		
	Q۰۴	۰.۶۳۷		
	Q۰۵	۰.۴۵۳		
پیوند هویتی متقابل با سازمان	Q۰۶	۰.۸۷۸	۰.۷۷۰	۰.۹۳۰
	Q۰۷	۰.۹۰۴		
	Q۰۸	۰.۹۲۱		
	Q۰۹	۰.۸۰۱		
رضایت و تعلق دوسویه	Q۱۰	۰.۸۱۴	۰.۶۴۲	۰.۸۹۹
	Q۱۱	۰.۸۱۷		
	Q۱۲	۰.۸۵۵		
	Q۱۳	۰.۷۶۴		

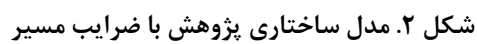
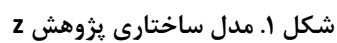
		۰.۷۵۰	Q۱۴	
۰.۸۴۶	۰.۵۸۰	۰.۷۹۶	Q۱۵	تعلق و وابستگی متقابل به سازمان
		۰.۸۰۴	Q۱۶	
		۰.۶۸۵	Q۱۷	
		۰.۷۵۴	Q۱۸	
۰.۸۸۲	۰.۶۰۰	۰.۸۰۲	Q۱۹	تعهد عملکردی دوسویه
		۰.۷۲۶	Q۲۰	
		۰.۸۲۷	Q۲۱	
		۰.۷۰۹	Q۲۲	
		۰.۸۰۴	Q۲۳	
۰.۸۸۹	۰.۶۱۷	۰.۷۸۷	Q۲۴	تعهد و پیوند رفتاری متقابل
		۰.۶۴۲	Q۲۵	
		۰.۸۰۲	Q۲۶	
		۰.۸۷۳	Q۲۷	
		۰.۸۰۵	Q۲۸	
۰.۸۷۹	۰.۶۰۰	۰.۶۷۱	Q۲۹	هم‌گرایی فرهنگی و ارزشی متقابل
		۰.۵۶۲	Q۳۰	
		۰.۸۸۳	Q۳۱	
		۰.۸۸۸	Q۳۲	
		۰.۸۱۵	Q۳۳	
۰.۹۱۹	۰.۷۴۰	۰.۹۲۳	Q۳۴	احترام و اعتبار اجتماعی متقابل
		۰.۸۱۳	Q۳۵	
		۰.۷۶۹	Q۳۶	
		۰.۹۱۲	Q۳۷	
		۰.۳۶۱	Q۳۸	
۰.۷۹۱	۰.۶۴۱	۰.۶۱۲	Q۳۹	انسجام گروهی دوسویه
		۰.۶۱۷	Q۴۰	
		۰.۵۳۳	Q۴۱	
		۰.۸۲۸	Q۴۲	
		۰.۷۶۲	Q۴۳	
—	۰.۷۱۴	۰.۸۹۵	Q۴۴	ادراک از توسعه و پیشرفت
		۰.۸۳۱	Q۴۵	
		۰.۸۳۸	Q۴۶	
		۰.۷۸۸	Q۴۷	
		۰.۸۶۹	Q۴۸	
۰.۸۶۶	۰.۵۶۶	۰.۸۰۱	Q۴۹	یادگیری و رشد مستمر
		۰.۶۹۱	Q۵۰	
		۰.۸۲۰	Q۵۱	
		۰.۸۲۴	Q۵۲	
		۰.۶۰۰	Q۵۳	
۰.۸۸۷	۰.۶۶۳	۰.۸۶۳	Q۵۴	اعتبار و ارزش حرفه‌ای
		۰.۸۳۱	Q۵۵	
		۰.۸۰۵	Q۵۶	
		۰.۷۵۴	Q۵۷	

مطابق نتایج جدول ۳، کلیه مؤلفه‌های ابزار اندازه‌گیری پژوهش از بارهای عاملی مناسب برخوردارند و اکثریت مقادیر بالاتر از آستانه ۰.۷۰ قرار دارند که بیانگر همبستگی قوی هر گویه با سازه مربوطه است. مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده برای تمامی مؤلفه‌ها بیش از ۰.۵۰ بوده که نشان‌دهنده روایی همگرایی مطلوب ابزار می‌باشد. همچنین پایایی مرکب تمامی سازه‌ها فراتر از حد قابل قبول ۰.۷۰ گزارش شده که حکایت از انسجام درونی و ثبات اندازه‌گیری بالای پرسشنامه دارد. این یافته‌ها در مجموع تأیید می‌کنند که ابزار پژوهش از کیفیت روان‌سنجی مناسب برای آزمون مدل مفهومی دلبستگی سازمانی مبتنی بر روابط متقابل برخوردار است و نتایج تحلیل‌های ساختاری مبتنی بر آن قابل اتکا و معتبر هستند.

جدول ۴. نتایج شاخص فورنل-لارکر برای آزمون روایی تشخیصی مدل اندازه‌گیری

سازه	همبستگی ارزش متقابل	پیوند هویتی	رضایت و تعلق	تعهد و عملکردی	تعهد و پیوند رفتاری	ادراک و توسعه	اعتبار حرفه‌ای	یادگیری و رشد	هم‌گرایی فرهنگی	احترام اجتماعی	انسجام گروهی
همبستگی ارزش متقابل	۰.۸۲۹										
پیوند هویتی	۰.۴۰۸	۰.۷۲۱									
رضایت و تعلق	۰.۳۲۳	۰.۴۳۷	۰.۸۱۲								
تعهد و پیوند	۰.۴۰۵	۰.۴۳۱	۰.۳۴۴	۰.۶۴۰							
تعهد و عملکردی	۰.۴۳۳	۰.۴۹۲	۰.۴۵۹	۰.۴۱۶	۰.۵۳۹						
تعهد و پیوند رفتاری	۰.۴۵۲	۰.۴۳۵	۰.۴۵۸	۰.۴۵۳	۰.۴۰۸	۰.۵۶۹					
ادراک و توسعه	۰.۴۹۶	۰.۴۲۷	۰.۳۲۹	۰.۴۱۹	۰.۳۲۵	۰.۴۱۷	۰.۷۲۶				
اعتبار حرفه‌ای	۰.۴۸۳	۰.۶۹۴	۰.۴۱۹	۰.۳۶۲	۰.۳۳۷	۰.۳۸۲	۰.۴۳۸	۰.۶۲۷			
یادگیری و رشد	۰.۴۱۶	۰.۴۵۹	۰.۴۸۴	۰.۴۱۱	۰.۳۲۶	۰.۴۰۹	۰.۳۳۴	۰.۴۱۰	۰.۷۰۷		
هم‌گرایی فرهنگی	۰.۴۲۹	۰.۴۲۷	۰.۳۵۱	۰.۴۰۴	۰.۴۰۱	۰.۴۲۵	۰.۴۷۶	۰.۴۳۱	۰.۴۴۵	۰.۸۱۱	
احترام اجتماعی	۰.۴۱۲	۰.۴۶۴	۰.۴۴۱	۰.۴۱۳	۰.۴۲۸	۰.۴۴۰	۰.۴۴۷	۰.۴۷۹	۰.۳۴۴	۰.۴۸۲	۰.۷۳۲
انسجام گروهی	۰.۲۷۹	۰.۳۶۶	۰.۳۱۴	۰.۳۲۶	۰.۳۳۷	۰.۲۷۳	۰.۲۴۶	۰.۴۸۳	۰.۳۷۹	۰.۴۴۶	۰.۳۶۶
	۰.۶۲۴										

مطابق نتایج جدول ۴، مقادیر جذر AVE هر سازه (مقادیر قطری) در تمامی موارد بزرگ‌تر از ضرایب همبستگی بین سازه‌ها می‌باشد که نشان‌دهنده تحقق روایی تشخیصی مناسب برای مدل اندازه‌گیری است. این یافته تأیید می‌کند که هر سازه از تمایز مفهومی مطلوب نسبت به سایر سازه‌ها برخوردار است و ابزار پژوهش قادر به تفکیک دقیق ابعاد دلبستگی سازمانی مبتنی بر روابط متقابل می‌باشد.



جدول ۵. ضریب تعیین سازه‌های درون‌زای مدل پژوهش

سازه وابسته	R^2	R^2 تعدیل‌شده
همبستگی ارزش متقابل	۰.۶۰۹	۰.۶۰۸
پیوند هویتی	۰.۷۱۷	۰.۷۱۷
رضایت و تعلق	۰.۷۴۷	۰.۷۴۷
تعلق و وابستگی	۰.۶۴۶	۰.۶۴۶
تعهد عملکردی	۰.۶۸۱	۰.۶۸۱
تعهد و پیوند رفتاری	۰.۷۳۸	۰.۷۳۸
ادراک توسعه	۰.۶۲۴	۰.۶۲۳
اعتبار حرفه‌ای	۰.۶۰۴	۰.۶۰۴
یادگیری و رشد	۰.۵۴۴	۰.۵۴۴
هم‌گرایی فرهنگی	۰.۴۰۶	۰.۴۰۶
احترام اجتماعی	۰.۳۸۸	۰.۳۸۷
انسجام گروهی	۰.۳۳۷	۰.۳۳۶

ضرایب تعیین به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که مدل پژوهش از قدرت تبیین بسیار مطلوبی برخوردار است؛ به‌گونه‌ای که بخش عمده‌ای از واریانس سازه‌های وابسته توسط متغیرهای پیش‌بین تبیین شده است. مقادیر بالای R^2 در سازه‌هایی نظیر رضایت و تعلق دوسویه، تعهد و پیوند رفتاری متقابل و پیوند هویتی متقابل حاکی از توان توضیحی قوی مدل مفهومی پیشنهادی است.

جدول ۶. نتایج معیار Q^2 برای سازه‌های درون‌زا

سازه	Q^2
همبستگی ارزش متقابل	۰.۳۹۱
پیوند هویتی	۰.۳۷۸
رضایت و تعلق	۰.۳۹۶
تعلق و وابستگی	۰.۴۷۳
تعهد عملکردی	۰.۵۱۱
تعهد و پیوند رفتاری	۰.۴۷۱
ادراک توسعه	۰.۵۰۲
اعتبار حرفه‌ای	۰.۳۷۱
یادگیری و رشد	۰.۴۷۰
هم‌گرایی فرهنگی	۰.۳۶۹
احترام اجتماعی	۰.۴۲۶
انسجام گروهی	۰.۳۷۳

تمامی مقادیر Q^2 مثبت و قابل توجه هستند که بیانگر قدرت پیش‌بینی مناسب مدل پژوهش برای تمامی سازه‌های درون‌زا می‌باشد. این نتایج تأیید می‌کند که مدل ساختاری نه‌تنها از برازش مناسب بلکه از توان پیش‌بینی معنادار برخوردار است.

جدول ۷. شاخص‌های تعیین برازش مدل ساختاری

شاخص	دامنه قابل قبول	مقدار مشاهده‌شده	نتیجه
SRMR	< ۰.۰۸	۰.۰۵۳	مناسب
d-ULS	< ۰.۹۵	۰.۷۴۱	مناسب
d-G	< ۰.۹۵	۰.۶۳۵	مناسب
Chi-Square	< ۳	۲.۳۱۳	مناسب
NFI	> ۰.۹۰	۰.۹۳۷	مناسب

شاخص‌های برازش گزارش شده در جدول ۷ نشان می‌دهند که مدل ساختاری پیشنهادی از برازش کلی مطلوبی برخوردار است. مقادیر SRMR پایین، NFI بالا و سایر شاخص‌ها در محدوده استاندارد تأیید می‌کنند که ساختار روابط بین سازه‌ها به درستی مشخص شده و مدل ارائه شده تصویری معتبر از سازوکارهای دلبستگی سازمانی مبتنی بر روابط متقابل را منعکس می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که «دلبستگی سازمانی مبتنی بر روابط متقابل» در شرکت آب و فاضلاب استان تهران ساختاری چندبعدی و نظام‌مند دارد که از چهار حوزه اصلی دلبستگی عاطفی، رفتاری، شناختی-شغلی و هویتی-اجتماعی تشکیل شده است. نتایج تحلیل کیفی و کمی به‌طور هم‌زمان نشان دادند که این ابعاد نه به‌صورت مجزا، بلکه در یک شبکه تعاملی پویا عمل می‌کنند و شکل‌گیری هر بعد، مستقیماً به کیفیت روابط متقابل فرد و سازمان وابسته است. این یافته با دیدگاه‌های معاصر رفتار سازمانی هم‌خوانی دارد که دلبستگی را نه یک نگرش ساده، بلکه یک سازه پیچیده روانی-اجتماعی می‌دانند که در بستر تعاملات انسانی، اعتماد متقابل و تجربه‌های سازمانی شکل می‌گیرد (Qu et al., 2020; Rangriz et al., 2018; Torabian et al., 2021).

در بعد دلبستگی عاطفی، مؤلفه‌هایی نظیر پیوند هویتی متقابل، رضایت و تعلق دوسویه و همبستگی ارزشی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری احساس تعلق کارکنان به سازمان ایفا کردند. بالا بودن میانگین شاخص‌هایی مانند «پیوند عاطفی متقابل با سازمان»، «احساس غرور از عضویت سازمانی» و «انگیزش درونی برای همراهی با سازمان» بیانگر آن است که کارکنان زمانی به سازمان دلبسته می‌شوند که سازمان نیز به‌طور فعال در تأمین نیازهای روان‌شناختی آنان مشارکت کند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های پیشین که بر نقش اعتماد، ارتباطات اثربخش و حمایت سازمانی در تقویت دلبستگی و تعهد تأکید کرده‌اند هم‌راستا است (Abdollahi & Bejani, 2024; Ahmadi et al., 2023; Mirzaei & Abdollahzadeh Namanlou, 2024). همچنین هم‌سویی ارزشی و انسجام فرهنگی که در این پژوهش به‌عنوان بخشی از دلبستگی عاطفی شناسایی شد، با نتایج Ain و Waheed که نقش سرمایه اجتماعی و دلبستگی عاطفی را در نوآوری سازمانی برجسته کرده‌اند، هم‌خوانی دارد (Ain & Waheed, 2021).

در حوزه دلبستگی رفتاری، نتایج نشان داد که تعلق و وابستگی متقابل، تعهد عملکردی دوسویه و تعهد و پیوند رفتاری متقابل مهم‌ترین سازه‌های شکل‌دهنده رفتارهای پایدار کارکنان هستند. بالا بودن میانگین شاخص‌هایی نظیر «انجام وظایف فراتر از شرح شغل»، «پیش‌قدم شدن در حل مسائل سازمانی» و «پشتیبانی رفتاری از سازمان در شرایط بحرانی» نشان می‌دهد که وقتی کارکنان سازمان را به‌عنوان شریک روانی خود ادراک می‌کنند، رفتارهای فرانقشی و مسئولانه به‌صورت داوطلبانه بروز می‌یابد. این یافته با نتایج Little و همکاران که دلبستگی را پیش‌بینی‌کننده رفتارهای فرانقشی و عملکرد مازاد می‌دانند، هم‌سو است (Little et al., 2011). همچنین یافته‌های حاضر تأییدکننده نتایج Qu و همکاران است که دلبستگی سازمانی را عامل بازدارنده رفتارهای انحرافی و تقویت‌کننده تعهد کاری معرفی کرده‌اند (Qu et al., 2020).

بعد شناختی-شغلی مدل شامل ادراک از توسعه و پیشرفت، یادگیری متقابل و رشد مستمر و اعتبار و ارزش حرفه‌ای متقابل بود. نتایج توصیفی نشان داد که کارکنان شرکت آب و فاضلاب زمانی بیشترین دلبستگی شناختی را تجربه می‌کنند که فرصت‌های واقعی برای یادگیری، رشد حرفه‌ای و ارتقای شغلی در چارچوب رابطه‌ای دوطرفه با سازمان در اختیار آنان قرار گیرد. این یافته با نتایج Patwary و همکاران که نقش یادگیری سازمانی و خلاقیت را در پیوند کارکنان با سازمان برجسته کرده‌اند، هم‌خوان است (Patwary et al., 2024). همچنین Mayasari و همکاران نشان داده‌اند که ارتباطات سازمانی و رهبری مشارکتی از طریق تقویت انگیزش و خلاقیت، زمینه‌ساز تعمیق دلبستگی کارکنان می‌شود (Mayasari et al., 2024).

در بعد هویتی-اجتماعی، سازه‌هایی نظیر هم‌گرایی فرهنگی و ارزشی متقابل، احترام و اعتبار اجتماعی متقابل و انسجام گروهی دوسویه نقش بنیادی در شکل‌گیری هویت سازمانی کارکنان ایفا کردند. نتایج نشان داد که تجربه احترام، پذیرش اجتماعی و انسجام تیمی به‌طور مستقیم بر تقویت پیوند هویتی کارکنان با سازمان اثرگذار است. این یافته با نتایج Yusnita درباره نقش ارتباطات بین‌فردی و اعتماد در تقویت رفتار شهروندی سازمانی هم‌راستا است (Yusnita, 2024). افزون بر این، Olaniyi و همکاران نشان داده‌اند که ابزارهای همکاری دیجیتال و ارتباطات راهبردی می‌توانند سرمایه اجتماعی و انسجام سازمانی را به‌طور معناداری تقویت کنند (Olaniyi et al., 2024)؛ نتیجه‌ای که با نقش برجسته انسجام گروهی در مدل حاضر هم‌خوانی دارد.

تحلیل مدل ساختاری نیز نشان داد که مدل پیشنهادی از برازش بسیار مطلوب و قدرت تبیین بالا برخوردار است و تمامی سازه‌های درون‌زا از قدرت پیش‌بینی معناداری بهره‌مند هستند. این امر بیانگر آن است که دلبستگی سازمانی در شرکت آب و فاضلاب استان تهران پدیده‌ای تصادفی یا صرفاً فردی نیست، بلکه حاصل شبکه‌ای منسجم از تعاملات متقابل، ساختارهای ارتباطی، حمایت مدیریتی و تجارب مشترک سازمانی است. این نتیجه با دیدگاه Sanaeepour و Rastegar که بر نقش نظام‌مند ارتباطات سازمانی در شرایط پیچیده تأکید دارند هم‌سو می‌باشد (Sanaeepour & Rastegar, 2024).

از منظر کاربردی، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که سیاست‌های منابع انسانی سازمان‌ها باید از رویکردهای صرفاً اداری و کنترلی فاصله گرفته و به سمت طراحی نظام‌های تعاملی مبتنی بر اعتماد، مشارکت، حمایت و قدردانی حرکت کنند. رهبری اخلاقی، شفافیت نقش‌ها و خودمختاری شغلی که در پژوهش Zaheer و همکاران به‌عنوان عوامل کلیدی رضایت و تعهد سازمانی معرفی شده‌اند، در مدل حاضر نیز به‌صورت ضمنی در سازه‌های دلبستگی عاطفی و شناختی بازتاب یافته‌اند (Zaheer et al., 2024). همچنین نقش رهبری تحول‌آفرین در تقویت تعهد و تاب‌آوری سازمانی که در پژوهش Amini مطرح شده است، با یافته‌های حاضر هم‌راستا می‌باشد (Amini, 2022).

در مجموع، مدل پیشنهادی این پژوهش تصویری جامع از سازوکارهای دلبستگی سازمانی مبتنی بر روابط متقابل ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که دلبستگی پایدار تنها در صورتی شکل می‌گیرد که سازمان و کارکنان در یک رابطه دوسویه مبتنی بر اعتماد، احترام، رشد مشترک و هم‌سویی ارزشی مشارکت داشته باشند.

این پژوهش در چارچوب زمانی و مکانی مشخص و در یک سازمان دولتی انجام شده است که ممکن است تعمیم نتایج آن به سایر سازمان‌ها با احتیاط همراه باشد. استفاده از ابزار پرسشنامه و خودگزارشی بودن داده‌ها نیز احتمال سوگیری پاسخ‌دهندگان را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، تمرکز پژوهش بر کارکنان یک استان، بررسی تفاوت‌های فرهنگی میان استان‌ها و سازمان‌های دیگر را محدود ساخته است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده این مدل را در سازمان‌های خصوصی، صنعتی و بین‌المللی آزمون کنند و نقش متغیرهای فرهنگی، جنسیتی و نسلی را در شکل‌گیری دلبستگی سازمانی بررسی نمایند. همچنین انجام مطالعات طولی می‌تواند پویایی دلبستگی سازمانی را در طول زمان روشن‌تر سازد.

مدیران سازمان‌ها می‌توانند با تقویت نظام‌های ارتباطی، گسترش مشارکت کارکنان، ایجاد سازوکارهای قدردانی مؤثر، حمایت از یادگیری و توسعه حرفه‌ای و نهادینه‌سازی فرهنگ احترام و اعتماد متقابل، زمینه شکل‌گیری دلبستگی پایدار و اثربخش را در سازمان خود فراهم کنند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسندگان مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Organizational attachment has emerged as one of the most critical psychological constructs explaining employee behavior, performance sustainability, and organizational stability in contemporary organizations. Unlike traditional constructs such as job satisfaction or organizational commitment, organizational attachment reflects a deeper and more enduring psychological bond between individuals and their organization, encompassing emotional, cognitive, behavioral, and identity-related dimensions. Prior research consistently demonstrates that employees with strong organizational attachment exhibit higher levels of loyalty, engagement, creativity, and extra-role performance while showing lower turnover intentions and counterproductive behaviors (Qu et al., 2020; Rangriz et al., 2018; Torabian et al., 2021).

Recent theoretical developments emphasize that organizational attachment is not formed solely through individual dispositions or structural incentives but is fundamentally shaped through the quality of reciprocal relationships between employees and the organization. These relationships involve mutual trust, respect, communication, support, participation, and shared meaning, which collectively generate a stable psychological contract and emotional security within the workplace (Ain & Waheed, 2021; Mayasari et al., 2024; Yusnita, 2024). Studies show that organizational communication, participative leadership, and interpersonal trust significantly strengthen emotional bonds and identification with the organization (Mayasari et al., 2024; Sanaeepour & Rastegar, 2024; Sudi et al., 2024). Furthermore, digital transformation and collaborative technologies have intensified relational dynamics by expanding interaction networks and reinforcing social capital inside organizations (Adama et al., 2025; Olaniyi et al., 2024).

In parallel, attachment theory, originally developed in developmental psychology, has been increasingly applied to organizational contexts to explain how secure relational patterns foster work engagement, psychological safety, and prosocial behavior. Employees with secure attachment orientations demonstrate stronger organizational bonds and higher work vigor (Choi & Min, 2019; Little et al., 2011). Ethical leadership, role clarity, workplace autonomy, and organizational trust further enhance these attachment processes by stabilizing expectations and reinforcing reciprocal obligations (Amini, 2022; Mirzaei & Abdollahzadeh Namanlou, 2024; Zaheer et al., 2024).

Despite growing scholarly interest, the majority of empirical studies treat organizational attachment as a single outcome variable rather than modeling its internal structure and relational foundations. In the Iranian organizational context—particularly within large public service organizations—there remains a significant gap in developing an integrated, culturally grounded model of organizational attachment based explicitly on

reciprocal relationships. Prior Iranian research has explored associations between job attachment, leadership, moral intelligence, resilience, and commitment but has not produced a comprehensive multi-dimensional framework (Abdollahi & Bejani, 2024; Ahmadi et al., 2023; Askari Masuleh & Taheri, 2023; Mohammad Bageri et al., 2022).

The Tehran Province Water and Wastewater Company, as a strategically vital public service organization, operates under high environmental complexity, public accountability, and human capital dependency. Its operational sustainability strongly depends on cultivating employees who are psychologically attached to the organization's mission, values, and long-term goals. Understanding how reciprocal relational mechanisms shape organizational attachment in such a context is therefore of critical theoretical and practical importance. Accordingly, this study develops and validates a comprehensive model of organizational attachment based on reciprocal relationships in the Tehran Province Water and Wastewater Company.

Methods and Materials

This study employed an exploratory–confirmatory mixed-methods design. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with fifteen experts, including university scholars in organizational behavior and human resources management as well as senior and middle managers and experienced professionals within the Water and Wastewater Company. Purposeful and snowball sampling techniques were applied until theoretical saturation was achieved. Data were analyzed using thematic analysis to extract foundational dimensions of organizational attachment grounded in participants' lived experiences. In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire was constructed based on qualitative findings. The instrument consisted of demographic items and multiple scales measuring the identified attachment dimensions using a five-point Likert format. The survey was administered to 410 employees selected through stratified random sampling across ten subsidiary companies. Data analysis included descriptive statistics, confirmatory factor analysis, structural equation modeling, reliability testing, and model fit evaluation using SPSS and SmartPLS.

Findings

The qualitative analysis identified four overarching dimensions of organizational attachment: emotional attachment, behavioral attachment, cognitive–occupational attachment, and identity–social attachment, each comprising several organizing and basic themes reflecting reciprocal relational mechanisms.

Descriptive results demonstrated high mean scores across most attachment indicators, particularly for emotional bonds, behavioral commitment, mutual respect, and growth perceptions. Confirmatory factor analysis supported the validity of the twelve-component measurement model. All constructs showed satisfactory factor loadings, composite reliability, and average variance extracted values. Structural equation modeling indicated strong explanatory power for endogenous constructs, with coefficients of determination ranging from moderate to high levels. Predictive relevance indices were positive for all endogenous variables. Overall model fit indices met established acceptance criteria, confirming the adequacy of the proposed structural model.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that organizational attachment within the Tehran Province Water and Wastewater Company is a dynamic, multi-layered construct fundamentally rooted in reciprocal relational processes. Emotional attachment is cultivated through mutual identity formation, shared values, and psychological safety. Behavioral attachment is reinforced by voluntary commitment, proactive performance, and sustained cooperation. Cognitive–occupational attachment emerges from mutual investment in learning, development, and professional growth. Identity–social attachment is constructed through social recognition, cultural integration, and group cohesion.

These dimensions function as an integrated system rather than isolated components. The results illustrate that sustainable organizational attachment cannot be achieved through unilateral policies or transactional incentives alone; it requires continuous relational investment by both employees and organizational leadership. The validated model provides a robust framework for diagnosing attachment levels and guiding strategic human resource interventions in large public service organizations.

In conclusion, this study offers a comprehensive and empirically grounded model of organizational attachment based on reciprocal relationships. The model advances theoretical understanding of attachment in organizational contexts and provides practical guidance for designing relationally intelligent management systems capable of strengthening workforce stability, engagement, and long-term organizational effectiveness.

References

- Abdollahi, R., & Bejani, H. (2024). The Mediating Role of Organizational Loyalty in the Relationship between Work Personality, Job Passion and Work Attachment of Employees. *Quarterly Journal of Logistics & Human Resources Management*, 1403(71), 85-110. http://harold.jrl.police.ir/article_102120.html?lang=en
- Adama, F. O., Kossi, O. G., Okujeni, R., Vendaga, J., & Okocha, D. O. (2025). Assessing the Integration of Public Relations Managers into The Management Team of Corporate Organizations in Nigeria. *Nigerian Journal of Communication Review* (Njcr), 4(2). https://www.researchgate.net/publication/391014822_Assessing_the_Integration_of_Public_Relations_Managers_into_the_Management_Team_of_Corporate_Organisations_in_Nigeria
- Ahmadi, N., Naveh Ebrahim, A., & Abbasian, H. (2023). Explaining the relationship between managers' moral intelligence and teachers' job attachment and social responsibility. *Journal of Management on Organizational Training*, 12(2), 201-223. <https://journalieaa.ir/article-1-579-en.html>
- Ain, N., & Waheed, M. (2021). A Novel Integration of Social Capital, Emotional Attachment and Organizational Innovation. *Journal of Digitovation and Information System*, 1(2), 40-48. <https://doi.org/10.54433/jdiis.2021100008>
- Amini, A. (2022). The effect of transformational leadership on job commitment according to the mediating role of organizational resilience. *Journal of Adolescent and Youth Psychological Studies (JAYPS)*, 3(1), 480-489. <https://doi.org/10.61838/kman.jayps.3.1.38>
- Askari Masuleh, S., & Taheri, F. (2023). Predicting Organizational Commitment by Rumination. *KMAN Counseling & Psychology Nexus*, 1(2), 157-163. <https://journals.kmanpub.com/index.php/psychnexus/article/view/1953>
- Burkhart, M. L., Borelli, J. L., Rasmussen, H. F., Brody, R., & Sbarra, D. A. (2017). Parental mentalizing as an indirect link between attachment anxiety and parenting satisfaction. *Journal of Family Psychology*, 31(2), 203-213. <https://doi.org/10.1037/fam0000270>
- Choi, M.-H., & Min, H.-H. (2019). Determining the Relationship Among Organizational Commitment, Occupational Stress, and Interpersonal Relations According to Adult Attachment Styles of Clinical Dental Hygienists. *Journal of Dental Hygiene Science*, 19(2), 122-132. <https://doi.org/10.17135/jdhs.2019.19.2.122>
- Little, L. M., Nelson, D. L., Wallace, J. C., & Johnson, P. D. (2011). Integrating Attachment Style, Vigor at Work, and Extra-role Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 464-484. <https://doi.org/10.1002/job.709>
- Mayasari, N., Suhara, A., Marlita, D., Widowati, R., & Damiyana, D. (2024). The Influence of Organizational Communication, Participative Leadership, and Work Motivation on Employee Creativity: Case Study in the Creative Industries in Bali. *The Eastasouth Management and Business*, 2(03), 298-309. <https://doi.org/10.58812/esmb.v2i03.258>
- Mirzaei, V., & Abdollahzadeh Namanlou, F. (2024). Investigating the impact of ethical leadership on job attachment with the mediating role of organizational trust and the moderating role of job engagement (Case study: Khorasan Social Security Organization). *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 8(29), 147-122. <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/2671>
- Mohammad Baqeri, M., Etebarian Khorasgani, A., & Taghipour, F. (2022). Presenting a Compensation Model with an Organizational Attachment Approach (Case Study: Bank Melli Iran). *Behavioral Studies in Management*, 13(29).
- Olaniyi, O. O., Ugongnia, J. C., Olaniyi, F. G., Arigbabu, A. T., & Adigwe, C. S. (2024). Digital collaborative tools, strategic communication, and social capital: Unveiling the impact of digital transformation on organizational dynamics. *Asian Journal of Research in Computer Science*, 17(5), 140-156. <https://doi.org/10.9734/ajrcos/2024/v17i5444>

- Patwary, A. K., Alwi, M. K., Rehman, S. U., Rabiul, M. K., Babatunde, A. Y., & Alam, M. M. D. (2024). Knowledge management practices on innovation performance in the hotel industry: mediated by organizational learning and organizational creativity. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(4/5), 662-681. <https://doi.org/10.1108/GKMC-05-2022-0104>
- Qu, Y., Jo, W., & Choi, H. C. (2020). Gender discrimination, injustice, and deviant behavior among hotel employees: Role of organizational attachment. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(1), 78-104. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1619498>
- Rangriz, H., Sajjad, A., & Latifi, S. (2018). Factors affecting employee job attachment with a meta-analytic approach. *Journal of Career and Organizational Counseling*, 10(37), 117-146. http://scj.sbu.ac.ir/article_99891.html
- Sanaeepour, H., & Rastegar, A. (2024). Designing a conceptual model of the role of organizational communication in crisis conditions with a systemic approach. *Cultural Studies & Communication*, 20(76), 307-335. https://www.jcsc.ir/article_241581.html?lang=en
- Sudi, M., Arisanti, I., Hanim, S. A., Sya'rani, R., & Rahwana, K. A. (2024). The Effect of Organizational Culture and Communication Skills on Administrative Performance in Higher Education Institutions in East Java. *West Science Interdisciplinary Studies*, 2(02), 440-447. <https://doi.org/10.58812/wsis.v2i02.673>
- Torabian, E., Rahmani, J., & Fazlollahi Ghomshei, S. (2021). Meta-analysis of studies on the impact of employee job attachment on organizational commitment. *Journal of Organizational Culture Management*, 19(2), 303-323. <https://www.noormags.ir>
- Yusnita, N. (2024). The role of Interpersonal Communication and Trust as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 13(2), 408-424. <https://doi.org/10.30588/jmp.v13i2.1679>
- Zaheer, M. A., Raza, M. A., Manzoor, M., & Raja, U. A. (2024). Is Role Clarity and Workplace Autonomy the Key Dilemma for Multinational Telecommunication Organizations in Developing Countries? *Upravlenets*, 15(2), 48-65. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2024-15-2-4>