

«مدیریت بهره وری»

سال نهم - شماره 36 - بهار 1395

ص ص 64 - 37

تاریخ دریافت مقاله: 94/01/25

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 94/12/12

## تبیین نقش راهبردهای تعالی منابع انسانی بر تعهدسازمانی کارکنان (مورد: کارکنان شرکت خودروسازی سایپا)

دکتر سیدمحمد میرکمالی<sup>1</sup>

کبری خباره<sup>2\*</sup>

ابراهیم مزاری<sup>3</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش راهبردهای تعالی منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت خودروسازی سایپا، انجام شده است. روش پژوهش توصیفی-همبستگی از نوع مدل معادلات ساختاری بوده است. با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران و روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای، حجم نمونه 155 نفر از کارکنان انتخاب شد. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه راهبردهای تعالی منابع انسانی با پایایی 0/94 و پرسش‌نامه تعهد سازمانی آلن و می‌یر (1991) با پایایی 0/81 استفاده شد. داده‌ها با استفاده از آزمون‌های کولموگروف اسمیرنوف، تی‌تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون، مدل‌یابی معادلات ساختاری، تحلیل واریانس و آزمون‌های تعقیبی تحلیل شد. نتایج نشان داد، راهبردهای تعالی منابع انسانی به طور معناداری پایین‌تر و تعهد سازمانی کارکنان، بالاتر از حد متوسط بوده است. مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد مدل پژوهش از برازش نسبتاً خوبی با داده‌ها برخوردار بوده است و براین اساس، استراتژی‌های منابع انسانی با ضریب مسیر 0/58 بر تعهد سازمانی تأثیرگذار بوده است اما رهبری منابع انسانی بر تعهد سازمانی تأثیر نداشته است. نهایتاً، تحلیل واریانس یک‌راهه و آزمون تعقیبی دانت تی<sup>3</sup> نشان داد، وضعیت راهبردهای تعالی منابع انسانی در بخش‌های شرکت با یکدیگر تفاوتی نداشته، اما تعهد سازمانی کارکنان بخش مدیریت ایمنی و بهداشت با بخش مدیریت نیروی انسانی متفاوت بوده است.

واژه‌های کلیدی:

راهبردهای تعالی منابع انسانی، تعهد سازمانی، کارکنان، شرکت خودروسازی سایپا

1-استاد دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تهران، ایران [mkamali@ut.ac.ir](mailto:mkamali@ut.ac.ir)

2- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) [Khabare.k@gmail.com](mailto:Khabare.k@gmail.com)

3- دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه تهران، تهران، ایران [Mazari.ebrahim@gmail.com](mailto:Mazari.ebrahim@gmail.com)

## مقدمه

یکی از گران‌ترین سرمایه‌گذاری‌ها بر روی دانش و نیروی انسانی صورت گرفته به‌طوری‌که جوامع پیشرفته دنیا به مدیریت منابع انسانی<sup>1</sup> به عنوان ستون حرکت به سمت کسب و کار دانش‌محور اعتقاد پیدا کرده‌اند. در این راستا، مدیران سطوح عالی این جوامع بر این باورند که با ایجاد مدل‌های تعالی منابع انسانی می‌توان رقابت سالمی را در مسیر تعالی<sup>2</sup> شرکت‌ها، سازمان‌ها و بنگاه‌ها ایجاد نمود تا در این مسیر عملاً شاهد رشد و شکوفایی نیروی انسانی خود باشند (طالعی، 1389: 3).

مدیران سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که مهم‌ترین عامل کسب مزیت رقابتی<sup>3</sup>، منابع انسانی سازمان‌هاست. از این‌رو توجه به تعهد و وفاداری منابع انسانی به سازمان‌ها و انجام هر چه بهتر نقش‌های اختصاص یافته به آن‌ها و حتی وظایف فرانشی منابع انسانی یکی از دغدغه‌های جدی مدیران سازمان‌هاست (عریضی، 1390). درک ایجاد فرایند تعهد برای سازمان و جامعه مفید است زیرا موجب ابداع کارکنان، ماندگاری بیشتر در مؤسسه و قدرت رقابت زیادتر مؤسسه شده و در عین حال جامعه نیز از بهره‌وری بیشتر سازمان‌ها و کیفیت بهتر محصولات بهره‌مند می‌شود (توکلی، 1388). مدیران منابع انسانی می‌توانند با آگاهی از تعهد سازمانی اهداف سازمانی را بهبود بخشند و راه‌کارهایی برای توسعه سازمان تبیین کنند (اسکات و راس، 2004)<sup>4</sup>. سازمان‌های تعالی توانایی‌های بالقوه منابع انسانی‌شان را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده و توسعه می‌دهند. آن‌ها انصاف و برابری را افزایش می‌دهند و منابع انسانی‌شان را مشارکت می‌دهند و توانمند می‌سازند. آن‌ها به منابع انسانی خود توجه می‌کنند، با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنند و به خاطر خدمت‌شان پاداش می‌دهند و قدردانی می‌کنند. به گونه‌ای که به‌منظور استفاده از مهارت‌ها و دانش‌شان برای منافع سازمان، آن‌ها را برانگیزانند و در آن‌ها تعهد ایجاد کنند (قلیچ‌لی، 1389).

علی‌رغم تمامی عواملی که عامل انسانی و توجه درست بر آن را در فضای متغیر و پر تحول امروزی از جمله تبعیض، بی‌توجهی به مسایل کارکنان، فقدان عدالت در

<sup>1</sup> - Human Resources Management

<sup>2</sup> - Excellence

<sup>3</sup> - Competitive Advantage

<sup>4</sup> - Skut and Rase

پرداخت‌ها، بی‌برنامه‌گی، برخورد گزینشی با تخصص افراد، بی‌توجهی مافوق به مسائل و اتفاقات سازمان (هاشمی و پورامین‌زاد، 1390)، پدیده تغییر ساختار و کوچک‌سازی و تعدیل سازمان‌ها و تغییر استراتژی‌ها (دعایی و عالی، 1384)، به مخاطره می‌اندازد و همچنین تأکیداتی که بر عامل انسانی و تعهد آن به ویژه در حوزه منابع انسانی وارد است، تاکنون راهبردی اثرگذار و کلیدی برای ارتقای پایدار تعهد سازمانی پیشنهاد نشده است و به صورت پراکنده، پژوهش‌ها بر عوامل متعدد تأثیرگذار بر تعهد سازمانی منابع انسانی از جمله آزادی عمل، تنوع شغل، بازخورد و هویت شغل (استیرز، 1977)<sup>1</sup>؛ بازخورد و تنوع تکالیف (کوان و بنکز، 2004)<sup>2</sup> متمرکز بوده‌اند، همچنین تعهد سازمانی تابعی از ویژگی‌های شخصی و عوامل موقعیتی مرتبط با محیط کار، به عنوان مثال، سن (کولبرت و کوان، 2000)<sup>3</sup>، سابقه کار (هاوکینز، 1998)<sup>4</sup>، جنس (آنجل و پری)<sup>5</sup>، سطح تحصیلات (زینی‌وند، 1383) و مقیاس شخصی (وایت و همکارانش، 2002)<sup>6</sup> متمرکز شده است (امامی، 1387: 140)؛ اما این یافته‌ها وابسته به زمینه می‌باشند و ممکن است در هر سازمانی آثار خاص خود را داشته باشند، از این‌رو، مسأله تعهد سازمانی کارکنان نیازمند بررسی عوامل کلیدی‌تر و فراگیر می‌باشد که سازمان را بر اساس یک طرح و نقشه از پیش تعیین شده در ارتقای تعهد سازمانی کارکنان، یاری نماید.

یکی از عوامل مطرح درباره تعهد سازمانی کارکنان که به‌تازگی مورد توجه صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی قرار گرفته و جوایز ملی و بین‌المللی برای آن در نظر گرفته شده است و می‌تواند نقشه‌ای راهبردی، جامع و استراتژیک در برخورد با عامل انسانی قلمداد گردد، تعالی منابع انسانی است. ضرورت توجه به تعالی منابع انسانی نیز بر هیچ سازمانی پوشیده نیست، چراکه بخش اصلی و تأثیرگذار در رشد و ماندگاری یک سازمان، منابع انسانی آن سازمان و توجه به تعالی و رشد آنان می‌باشد (اچ. آر. ای، 2012، 2)<sup>7</sup>. از این رو تعالی منابع انسانی می‌تواند به عنوان فرایندی برای ایجاد و ارتقای تعهد

---

1 - Steers

2 - Coan and Bonkse

3 - Coolbert and Coan

4 - Howkinse

5 - Anjel and Pery

6 - Wight et al

7 -H.R.E

سازمانی منابع انسانی، مورد توجه قرار گیرد. البته حرکت به سوی تعالی، خود با مسائل و چالش‌های متعددی روبه‌رو است، اما می‌تواند به عنوان یک نقشه جامع و آرمانی، در خدمت عامل انسانی در سازمان قرار گیرد و تعهد سازمانی آن‌ها را با توجه و تأکیدی که تعالی انسانی بر عامل انسانی دارد، دستخوش تغییر نماید.

توانمندسازهای تعالی منابع انسانی<sup>1</sup> امکان شناخت و تمرکز آگاهانه بر نقاط قوت و نواحی قابل بهبود حوزه‌های منابع انسانی را فراهم کرده است و با بهبود عملکرد منابع انسانی<sup>2</sup>، فعالیت‌های منابع انسانی را در مسیر تعالی جهت می‌دهد (صفرزاده و همکاران، 1390، 263). از میان توانمندسازهای تعالی منابع انسانی راهبردهای تعالی منابع انسانی (رهبری و استراتژی منابع انسانی) نقش و جایگاه ویژه‌ای دارند چراکه رهبری و استراتژی منابع انسانی است که چگونگی و چرایی سایر اقدامات منابع انسانی را جهت می‌دهد. با توجه به مطالب مطرح شده سؤال اساسی این است که نقش راهبردهای تعالی منابع انسانی بر تعهد سازمانی وجود دارد؟ به عبارت دیگر، آیا سازمان‌هایی که به راهبردهای تعالی منابع انسانی توجه بیشتری دارند از کارکنان با تعهد بالایی برخوردارند؟ پژوهش حاضر نیز با هدف پاسخ‌گویی به این سؤال انجام شده است.

تعالی یعنی مراقبت بیش از آنچه دیگران تصور می‌کنند، دستیابی به رؤیایی عملی بیش از آنچه دیگران فکر می‌کنند و برآوردن انتظارات پیش از آنچه دیگران در نظر می‌گیرند (کانتری، 2005)<sup>3</sup>. تعالی برآورد مستمر انتظارات ذی‌نفعان و ایجاد تعادل بین منافع آن‌ها در جهت ارتقای سطح سرمایه‌های اجتماعی سازمان است (میرسپاسی، 1389، 3). از دیدگاه شارما و تالوارت (2007)<sup>4</sup> تعالی یعنی رسیدن به حد کمال در امر کیفیت. تعالی منابع انسانی، چارچوبی از ارزش‌های محوری معیارها و شاخص‌های برتر در تمامی ابعاد منابع انسانی یک سازمان است که به سازمان کمک می‌کند تا با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی، نقاط قوت و فرصت‌های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آن‌ها برنامه‌ریزی نمایند. بنابراین تعالی منابع انسانی چارچوب بسیار مؤثری است که می‌تواند شرکت‌ها و سازمان‌ها را در حوزه منابع انسانی

<sup>1</sup> - Human Resources Excellence Enablers (HRE-Enablers)

<sup>2</sup> - HR Performance

<sup>3</sup> - Courtney

<sup>4</sup> - Sharma & Talwart

به سوی تعالی رهنمون سازد (انجمن مدیریت منابع انسانی، 1391: 10). راهبردها بخشی از توانمندسازهای تعالی منابع انسانی هستند که، حوزه‌های منابع انسانی یک سازمان را حمایت و یکپارچه می‌کنند و شامل: (1) رهبری منابع انسانی<sup>1</sup>، (2) استراتژی منابع انسانی<sup>2</sup>، می‌باشد که در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفته است و توسط صاحب نظران زیادی تأکید شده است.

جدول (1): راهبردهای تعالی منابع انسانی (خباره، 1392، 73)

راهبردها/صاحب‌نظران	رهبری منابع انسانی	استراتژی های منابع انسانی
دیسنز و رایبیز (1988)	*	*
کراوتز (1988)		*
آرتور (1994)	*	*
دسلر (1997)	*	*
الریچ (1997)	*	
بامبرگر و شولم (2000)		*
آرمسترانگ (2001)	*	*
میرسپاسی (1381)		*
استون (2002)		*
جا و ولیو (2003)	*	
هندرسون (2003)	*	*
پی.سی.ام.ام (2003)	*	*
جانت و چو (2004)	*	
شرم (2006)	*	
برکینگ (2008)	*	*
فیلیس (2009)	*	*
گاروال و بارگاوا (2009)	*	
ای.اف.کیو.ام (2010)	*	*
ونگ و همکاران (2010)		*
ایزو 9000 (2010)		*

<sup>1</sup>- HR Leadership

<sup>2</sup>- HR Strategy

رهبری منابع انسانی: رهبری منابع انسانی نیازمند حرفه‌ای‌های منابع انسانی با کیفیت بالاست که بتوانند نقش‌های مختلفی ایفا کنند. آنان به عنوان عضو تیم ارشد مدیریت در تصمیمات کسب و کار مشارکت می‌کنند و می‌توانند موفقیت کسب و کارهای خود را تضمین کنند. آنان به عنوان رهبران و مدیران واحد منابع انسانی باید هم ایده‌آل‌گرا و هم واقع‌گرا باشند (الریج، 2009 ترجمه قلیچ لی، 1388، 243). رهبران منابع انسانی سازمان‌های متعالی چشم‌انداز، ارزش‌های محوری و استراتژی منابع انسانی سازمان را تدوین می‌کنند. در فرایند تدوین استراتژی کسب و کار مشارکت فعال دارند و نقش الگو را در توسعه فرهنگ تعالی منابع انسانی ایفا می‌کنند (انجمن مدیریت منابع انسانی، 1390).

رهبر منابع انسانی در فرایند طراحی و استقرار استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی مشارکت فعال دارد که این فرایند عبارت است از طریق مشارکت فعال در فرایند طراحی و استقرار چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی<sup>1</sup> و استراتژی کسب و کار، فرایند طراحی و استقرار استراتژی منابع انسانی با در نظر گرفتن نیازهای کارکنان، جامعه و ذی‌نفعان، اطمینان از اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی منابع انسانی از استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی، اطمینان از توانمندسازی منابع انسانی برای استقرار استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی (صفرزاده و همکاران، 1390، 270). رهبری منابع انسانی از اجرای کار و اثربخشی فرایندها و خدمات منابع انسانی اطمینان حاصل می‌کند که شامل اطمینان از برآورده کردن انتظارات ذی‌نفعان در طراحی<sup>2</sup> و بهبود فرایندها و خدمات منابع انسانی، اطمینان از شایستگی مدیران و کارکنان حوزه منابع انسانی برای راهبری فرایندهای منابع انسانی، اطمینان از شناسایی از انتظارات ذی‌نفعان از فرایندها و خدمات منابع انسانی، اطمینان از برنامه‌ریزی برای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در سازمان و اطمینان از طراحی و استقرار فرایندها و سیستم‌های یکپارچه مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی می‌باشد (قلیچ لی، 1389، 228).

رهبری منابع انسانی برای افزایش رضایت، انگیزه و تعهد<sup>3</sup> کارکنان از طریق شناخت و آگاهی‌بخشی تقاضاها و خواسته‌های در حال تغییر کارکنان و پاسخ‌گویی مناسب به

<sup>1</sup> - Organizational Values

<sup>2</sup> - Design

<sup>3</sup> - Commitment

ایشان، اطمینان از پایش مستمر شاخص‌های ادراکی کارکنان، اطمینان از طراحی و اجرای فعالیت‌هایی که به بهبود شاخص‌های ادراکی کارکنان می‌انجامد، توسعه سبک‌های رهبری مناسب سازمان در راستای ایجاد انگیزه و جلب مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها<sup>1</sup> و حل مسائل سازمان به طور مؤثری ایفای نقش می‌کند (صفرزاده و همکاران، 1390، 271).

استراتژی منابع انسانی: اصطلاح استراتژی منابع انسانی به عنوان یک فرایند عبارت است از مجموعه خاص از اقدامات منابع انسانی که توسط سازمان برای دستیابی به اهدافش برداشته می‌شود. و به عبارتی، استراتژی‌ها در برگیرنده طیف کاملی از اهداف و فعالیت‌های منابع انسانی هستند و به‌ویژه طوری طراحی می‌گردند که با محیط موجود هماهنگ و سازگار باشند و باعث تقویت خود و هم باعث توسعه محیط خود بشوند (دایر و هلدر<sup>2</sup>، 1998؛ به نقل از صفرزاده، 1391، 305). پرایس، استراتژی منابع انسانی را شامل تمامی فعالیت‌های مرتبط با مدیریت سازمان در قالب برنامه‌های سازمان یافته و منسجم برای دستیابی به اهداف استراتژی سازمان می‌داند. استراتژی منابع انسانی الگویی از تصمیم‌ها که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به سیستم منابع انسانی نیاز دارد که دو فرض در این تعریف وجود دارد. اول این که فرض می‌کنیم باید همه توجه به سیستم‌ها به منابع انسانی معطوف شود و نه به وظیفه منابع انسانی. دوم، بدون توجه به سیاست‌های درون سازمانی و محیطی و بدون توجه به شرایط اقتصادی نمی‌توان ماهیت استراتژی منابع انسانی را درک کرد (بامبرگر و شولم<sup>3</sup>، 2000؛ ترجمه اعرابی، 1384، 16). استراتژی‌های منابع انسانی، تصمیم‌هایی درباره هدف‌های عمده منابع انسانی و وسیله‌هایی برای تأمین این هدف‌هاست. استراتژی‌های منابع انسانی مشخص می‌کنند که سازمان قصد دارد چه اقداماتی را در مورد عملکردها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی انجام دهد و چگونه این موارد باید با استراتژی شرکت - و نیز با یکدیگر - یکپارچه و منسجم باشند (آرمسترانگ<sup>4</sup>، 2006: 62). استراتژی منابع انسانی عبارت از ایجاد یک دستور کار برای واحد منابع انسانی است. استراتژی منابع انسانی، هدف و

<sup>1</sup> - Decision- Making

<sup>2</sup> - Daier & Helder

<sup>3</sup> - Bamberg & sholm

<sup>4</sup> - Armestraong

کانون توجه برای واحد منابع انسانی خلق می‌کند. استراتژی منابع انسانی به حرفه‌ای‌های منابع انسانی که قصد ایجاد ارزش افزوده برای کسب و کارشان دارند کمک می‌کند و همچنین مأموریت، چشم انداز و اولویت‌های واحد منابع انسانی را مشخص می‌کند (اولریچ، 2009؛ ترجمه قلیچ لی، 1388، 214). هدف استراتژی‌های منابع انسانی، فراهم ساختن رهنمودهایی به منظور تدوین و اجرای برنامه‌هاست و افزون بر آن وسیله‌ای را برای انتقال مقاصد سازمان در مورد چگونگی مدیریت منابع انسانی ارائه می‌کنند. این استراتژی‌ها سازمان را قادر می‌سازند تا میزان پیشرفت را اندازه‌گیری کند و به ارزیابی نتایج به دست آمده، با توجه به اهداف مورد نظر بپردازد (آرمسترانگ، 2006، 62). سازمان‌های متعالی استراتژی منابع انسانی خود را متناسب با مقتضیات درون و بیرون سازمان به گونه‌ای طراحی و مستقر می‌کنند تا سیاست‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های حوزه مدیریت منابع انسانی در راستای تحقق چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های محوری سازمان باشد (انجمن مدیریت منابع انسانی، 1391). همچنین، از روش‌های مناسب به منظور اطمینان از آگاهی و درک استراتژی منابع انسانی توسط مدیران و کارکنان و همچنین حفظ و ارتقای تعهد و انگیزه آنان برای استقرار آن استفاده می‌شود (قلی پور، 1391، 356).

از آنجا که پژوهش حاضر، تعالی منابع انسانی را در ارتباط با تعهد سازمانی مورد بررسی قرار داده‌است، درک درست از مفهوم تعهد سازمانی نیز ضروری است. تعهد سازمانی<sup>2</sup> یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است و به بیان دیگر، یکی از مهم‌ترین مفاهیم در زمینه‌های مدیریت، رفتار سازمانی<sup>3</sup> و مدیریت منابع انسانی است (کوهن<sup>4</sup>، 2007، 338). نینگر<sup>5</sup> تعهد سازمانی را به عنوان مشارکت، احساس تعلق و تعیین هویت کارکنان با یک سازمان می‌داند (نینگر، 2011، 568). تعهد سازمانی نیروی الزام‌آور با ثبات روان‌شناختی است که فرد را به مجموعه فعالیت‌های مرتبط با هدف سازمان پیوند می‌دهد (توماس و همکاران<sup>6</sup>، 2006). ابعاد تعهد سازمانی: یکی از مهم‌ترین مطالعاتی که

<sup>1</sup>- Ulrich

<sup>2</sup>- Organizational commitment

<sup>3</sup>- Organizational Behavior

<sup>4</sup>- Cohen

<sup>5</sup>- Neinger

<sup>6</sup>- Thomas et al



در زمینه ابعاد تعهد سازمانی صورت گرفته است از سوی آلن و می‌یر (1990) می‌باشد که در مقایسه با ابعاد تعهد سازمانی که دیگران به آن پرداخته‌اند جامع‌تر و کامل‌تر است. آلن و می‌یر مدل سه بعدی‌شان را مبتنی بر مشاهده شباهت‌ها و تفاوت‌هایی که در مفاهیم تک بعدی تعهد سازمانی وجود داشتند، ایجاد کردند. این ابعاد به شرح زیر است:

تعهد عاطفی: تعهد عاطفی<sup>1</sup> به وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان و ماندن با سازمان به دلیل این که آن‌ها می‌خواهند بمانند (پی. اس. یو،<sup>2</sup> 2013). دلیل این وابستگی این است که آن را جای مناسبی برای ارزش‌ها و شخصیت خود می‌دانند و یا احساس صلاحیت در کار خود می‌کنند. آلن و می‌یر معتقدند که یک فرد زمانی در خود وابستگی عاطفی نسبت به سازمان احساس خواهند کرد که اهداف سازمانی را از اهداف خود دانسته و متقاعد شود که سازمان را باید در راه رسیدن به اهدافش یاری کند. همچنین آن‌ها بیان می‌کنند که تعیین هویت شدن فرد از طریق سازمان زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌های فردی افراد با ارزش‌های سازمان سازگار بوده به نحوی که فرد قادر باشد ارزش‌های سازمان را در خود درونی سازد (آلن و می‌یر، 1997).

تعهد مستمر: دومین بعد از ابعاد تعهد سازمانی آلن و می‌یر تعهد مستمر<sup>3</sup> است. آن‌ها تعهد مستمر را صورتی از وابستگی روانی فرد به سازمان دانسته که از ادراک کارمند از چیزهایی که در صورت ترک سازمان از دست می‌دهد، ناشی می‌شود تعریف کرده‌اند. تعهد مستمر شامل ماندن در سازمان به دلیل این که آن‌ها مجبور هستند بمانند، تعریف شده است (پی. اس. یو، 2013). تعهد مستمر به آگاهی از هزینه‌هایی که با ترک سازمان همراه می‌شود، اشاره دارد. تینگ، تعهد مستمر را ادراک یا آگاهی کارکنان از هزینه‌های ترک سازمان می‌داند (به عنوان مثال: از دست دادن سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی و مشکلات در پیدا کردن شغل جدید) (تینگ<sup>4</sup>، 2011، 270).

تعهد هنجاری: بعد سوم تعهد سازمانی، تعهد هنجاری<sup>5</sup> است که نشان دهنده یک نوع احساس تکلیف برای ادامه همکاری با سازمان است. افرادی که دارای سطح بالایی

<sup>1</sup> - Affective commitment

<sup>2</sup> - Pennsylvania State University

<sup>3</sup> - Continues commitment

<sup>4</sup> - Tinge

<sup>5</sup> - Normative commitment

از تعهد هنجاری هستند احساس می‌کنند مجبورند در سازمان فعلی باقی بمانند. در مورد این بعد تعهد سازمانی، نسبت به ابعاد دیگر تحقیقات کمتری صورت گرفته است. علاوه بر آن و می‌یر اوریلی، چتمن و رندال از جمله محققانی هستند که تلاش کرده‌اند تا این بعد از تعهد سازمانی را از ابعاد دیگر مجزا سازند (رهمان و همکاران<sup>1</sup>، 2012، 19). این تعهد سازمانی زمانی بیشتر ایجاد می‌شود که فرد احساس کند پاسخ به سرمایه‌گذاری‌های سازمان سخت است. این نوع از تعهد در حالتی که فرد به سازمان تعهد خدمت و حضور داده کاملاً مشهود است، تعهد هنجاری شامل ماندن در سازمان به دلیل این‌که آن‌ها ملزم به ماندن هستند، می‌باشد (پی. اس. یو، 2013). وینر<sup>2</sup> (1982) تعهد هنجاری را مجموع فشارهای هنجاری درونی شده برای انجام فعالیت‌ها به طریقی که اهداف و منافع سازمان حاصل شود تعریف کرده‌است. به عبارت دیگر، تعهد هنجاری را به عنوان یک ارزش کلی از وفاداری و وظیفه‌مورد بحث قرار می‌دهد. تعهد هنجاری را می‌توان با سایر تعهدات مانند ازدواج، خانواده، مذهب و غیره توضیح داد. بنابراین هنگامی که فرد به محل کار و شغل خود تعهد دارد، یعنی یک تعهد اخلاقی<sup>3</sup> به سازمان دارد. نقطه مشترک این سه مؤلفه این است که تعهد وضعیتی روان‌شناختی است که ارتباط کارمند را با سازمان ترسیم می‌کند و در مورد تصمیم بر استمرار و عدم استمرار عضویت در سازمان دلالت دارد. آلن و می‌یر معتقدند نقطه مشترک ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی پیوند بین فرد و سازمان و در نتیجه کاهش ترک سازمان است (آلن و می‌یر، 1991). همان‌طور که در جدول زیر آمده است، سه بعد تعهد سازمانی از جمله تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری توسط صاحب‌نظران زیادی تأکید شده است.

---

<sup>1</sup> - Rahman et al

<sup>2</sup> - Vineir

<sup>3</sup> - Ethical commitment

جدول (2): ابعاد تعهد سازمانی (خبره، 1392: 75)

صاحب نظران مولفه ها	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری
آنجل و پری (1981)	*		*
مودی و همکاران (1982)	*		
پنلی و گلد (1988)	*		*
رنдал و کوتن (1992)			*
می یو و آلن (1991)	*	*	*
می یو و استرمن (1992)		*	
مولر (1992)	*		
چاروس و همکاران (1993)	*	*	*
باکر (2000)	*	*	*
فیلد (2002)	*	*	*
چن (2006)	*	*	*
پارک (2007)	*	*	*
یانگ (2009)	*		*
مایکل (2009)	*	*	*
وینگ (2010)	*		
تینگ (2011)		*	
پی.اس.یو (2013)	*	*	*

طالعی (1389) پژوهشی را تحت عنوان بررسی و تحلیل رابطه بین تعهد سازمانی و تعالی سازمانی (مدل EFQM) (شرکت هوا فضا) انجام داده است. نتایج این پژوهش نشان داد بین انواع تعهد سازمانی (عاطفی، هنجاری و مستمر) و تعالی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

همچنین نشان داد تعهد سازمانی کارکنان نقش مهمی در تعالی سازمانها ایفا خواهد کرد و مدیرانی که قصد تعالی سازمان خود را دارند باید تعهد سازمانی کارکنان را مد نظر داشته و در صورت لزوم با بهره‌گیری از ابزارهای مدیریتی (تشویق، نگهداشت...) سعی در افزایش تعهد سازمانی آنان نمایند.

خبره (1392) در پژوهش خود نشان داد توانمندسازهای تعالی منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی کارکنان داشته است. ملکی و ایزدی (1389) پژوهشی را تحت عنوان وضعیت توانمندسازها در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی بر اساس الگوی تعالی سازمانی انجام داده‌اند. بیمارستان البرز در زمینه معیار رهبری 46/1 درصد، خط

مشی و استراتژی 50/6 درصد، فرایندها 61 درصد امتیاز بیشتری نسبت به بیمارستان 15 خرداد و بیمارستان 15 خرداد در معیارهای کارکنان 46/39 درصد، مشارکت‌ها و منابع 49/5 درصد نسبت به البرز امتیاز بیشتری به دست آورده است. احسانی (1389) در تحقیقی با عنوان ارزیابی عملکرد واحدهای منابع انسانی شرکت لوله و ماشین‌سازی ایران بر اساس مدل تعالی منابع انسانی به این نتایج رسید که توانمندسازها امتیاز 239/2 و همچنین در بخش نتایج منابع انسانی و سازمانی 273 امتیاز را کسب کرده‌اند. در این پژوهش شاخص تعهد سازمانی که یکی از نتایج ادراکی منابع انسانی است، بالاترین امتیاز را نسبت به شاخص‌های دیگر (رضایت شغلی، انگیزش) کسب کرده است.

مزاری، ایلی و خباره (1392) در پژوهش خود با ارزیابی معیارهای توانمندساز مدل تعالی سازمانی (EFQM) در مجتمع‌های آموزشی نشان دادند، جامعه مورد بررسی، در معیارهای رهبری و فرایندها و خدمات امتیاز بیشتری نسبت به سایر توانمندسازهای تعالی کسب نموده است. همچنین، مجتمع آموزشی امام خمینی (ره) بر اساس منطق رادار 331 امتیاز در معیارهای توانمندساز کسب نموده است. خباره، میرکمالی و مزاری (2014) نیز در پژوهش خود به بررسی فرایندهای تعالی منابع انسانی و تعهد سازمانی پرداخته و نشان دادند فرایندهای تعالی منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار بوده است. صالحی و همکاران (1391) در پژوهشی خود با بررسی کارکردهای شاخص توانمندساز تعالی سازمانی در آموزش و پرورش شهرستان ساری نشان دادند که شاخص‌های توانمندساز رهبری، استراتژی منابع انسانی در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارند.

چو<sup>1</sup> (2004) با پژوهشی تحت عنوان تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان اصلی (دائمی) سازمان‌های استرالیایی نشان دادند بین محیط کاری و رهبری با تعهد سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد. بوالیوسار<sup>2</sup> (2009) در پژوهش خود به مطالعه تعامل و ارتباطات معیارهای توانمندساز و معیارهای نتایج در مدل تعالی پرداخته است. نتایج تحقیق نشان داد که ارتباط بسیار قوی میان توانمندسازها و نتایج از جمله تعهد سازمانی وجود دارد. توتونسو و دنیز<sup>3</sup> (2007) پژوهشی را تحت عنوان رابطه بین

<sup>1</sup>-Chew

<sup>2</sup>-Bou-Llusar

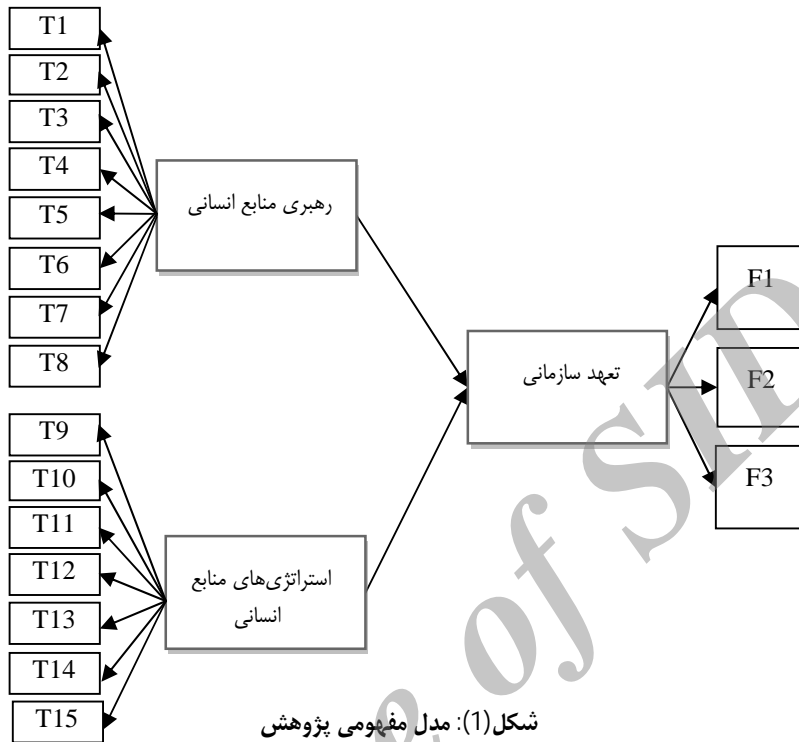
<sup>3</sup>-Tutuncu&Deniz

تعهد سازمانی با مدل تعالی سازمانی EFQM انجام داده‌اند. هدف از این پژوهش تعیین رابطه بین تعهد سازمانی با مدل تعالی سازمانی EFQM بوده‌است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد بین تعهد سازمانی و تعالی سازمانی EFQM رابطه مثبت وجود دارد و همچنین نشان می‌دهد رهبری، استراتژی و خط‌مشی، عوامل تعیین کننده ارتباط بین تعهد سازمانی و مدل تعالی سازمانی EFQM هستند. گویندا سامی<sup>1</sup> (2009) با پژوهشی با عنوان مطالعه عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی عاطفی در میان کارگران دانش‌گر در مالزی، نشان داد که متغیرهایی مانند، فرصت‌های آموزش و توسعه و رهبری با تعهد عاطفی سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند.

### مدل مفهومی پژوهش

در پژوهش حاضر به بررسی نقش راهبردهای تعالی منابع انسانی (رهبری و استراتژی‌های منابع انسانی) بر تعهد سازمانی کارکنان پرداخته شده است، از این رو مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر ترسیم و مورد بررسی و آزمون قرار گرفته شده است. در این مدل اثر رهبری منابع انسانی و استراتژی‌های منابع انسانی به‌طور مستقیم بر تعهد سازمانی کارکنان مورد ارزیابی قرار گرفته است. در این مدل، تعهدسازمانی، استراتژی منابع انسانی و رهبری منابع انسانی به عنوان متغیرهای پنهان و مؤلفه‌ها و سؤالات آنها به عنوان متغیرهای مشاهده پذیر منظور شده است.

<sup>1</sup>-Govindasamy



### ابزار و روش

روش این پژوهش، توصیفی-همبستگی از نوع مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنانی است که در سال 1392 در شرکت خودروسازی سایپا شاغل بوده‌اند. حجم نمونه با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران و با سطح اطمینان 0/95، واریانس 0/5 و ضریب خطای 0/06، 155 نفر تعیین شده است. در این پژوهش از روش "نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای" استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا از میان مدیریت‌های مختلف شرکت چهار مدیریت انتخاب و در مرحله دوم از میان 370 نفر از کارکنان این مدیریت‌ها 155 نفر نمونه انتخاب شد. بر اساس حجم تعیین شده در نمونه آماری، کارکنان مدیریت نیروی انسانی، مدیریت خدمات، مدیریت ایمنی و بهداشت و مدیریت آموزش به ترتیب 43، 46، 14، 52 نفر تعیین شده است.

داده‌های مورد نیاز در این پژوهش از طریق دو پرسش‌نامه جمع‌آوری شده است: الف: پرسش‌نامه راهبردهای تعالی منابع انسانی: این پرسش‌نامه بر اساس مدل تعالی منابع انسانی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران (1391) ساخته شده که دو راهبرد رهبری و استراتژی منابع انسانی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه ( $\alpha=0/94$ )، به دست آمد. همچنین ضریب آلفای مؤلفه رهبری منابع انسانی (0/91)، استراتژی منابع انسانی (0/88)، به دست آمده است. جهت بررسی پرسش‌نامه از اعتبار محتوا و سازه استفاده شد. تحلیل عاملی تأییدی، پس از حذف خطاهای کوواریانس توسط شاخص‌های برازش نسبت مجذور خی به درجه آزادی ( $\chi^2/df=1/68$ )، شاخص نیکویی برازش (GFI=0/90)، شاخص برازندگی افزایشی (IFI=0/99)، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA=0/07) و شاخص برازندگی هنجار شده (NFI=0/97) تأیید شد و نشان داد ابزار از روایی سازه برخوردار است.

ب: پرسش‌نامه تعهد سازمانی: این پرسش‌نامه توسط پژوهش‌گران مشهور به نام‌های آلن و می‌یر (1991) طراحی و تدوین شده است. در پژوهش حاضر برای سنجش تعهد سازمانی و ابعاد سه‌گانه آن (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) از این پرسش‌نامه استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه ( $\alpha=0/81$ )، به دست آمده است. همچنین ضریب آلفای مؤلفه تعهد عاطفی (0/60)، تعهد مستمر (0/82) و تعهد هنجاری (0/75) به دست آمده است. جهت بررسی پرسش‌نامه از اعتبار محتوا و سازه استفاده شد. تحلیل عاملی تأییدی، پس از حذف خطاهای کوواریانس توسط شاخص‌های برازش نسبت مجذور خی به درجه آزادی ( $\chi^2/df=1/81$ )، شاخص برازندگی افزایشی (IFI=0/97)، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA=0/073)، شاخص برازندگی هنجار شده (NFI=0/97)، تأیید شد و نشان داد ابزار از روایی سازه برخوردار است.

## یافته‌ها

یافته‌های حاصل از پژوهش براساس چارچوب سؤالات مطرح شده مورد بررسی قرار گرفته و نتایج در چارچوب این سؤالات بیان گردیده‌اند: قبل از بررسی سؤالات، نتایج توصیفی پژوهش بیان شده است:

در پژوهش حاضر، آمار جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان در خصوص جنس نشان می‌دهد که 19 نفر (12/3%) از پاسخ‌دهندگان زن و 136 نفر (87/7%) از پاسخ‌دهندگان مرد می‌باشند. در خصوص توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب سن، یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که افراد دارای سن 25 تا 30 سال، 31 تا 35 سال، 36 تا 40 سال، 41 تا 45 سال و 46 تا 50 سال به ترتیب 11%، 32/3%، 27/1%، 18/1% و 8/4% درصد از حجم نمونه آماری را تشکیل داده‌اند. نتایج بررسی سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان، نتایج نشان داد: 19 نفر (12/3%) دیپلم، 23 نفر (14/8%) فوق دیپلم، 78 نفر (50/3%) لیسانس، 35 نفر (22/6%) فوق لیسانس و بالاتر می‌باشند. همچنین بررسی وضعیت سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان نتایج داد که: سابقه خدمت کمتر از 5 سال، بین 6 تا 10 سال، 11 تا 15 سال، 16 تا 20 سال، 21 تا 25 سال و بالاتر از 25 سال به ترتیب 9/7%، 3/9% و 1/9% درصد از حجم نمونه آماری را تشکیل داده‌اند. همچنین تعداد 19 نفر معادل 12/3 درصد از پاسخ‌دهندگان سابقه خدمت خود را مشخص ننموده‌اند. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیر راهبردهای تعالی منابع انسانی با مقدار (0/564) و سطح معناداری (0/908) و متغیر تعهدسازمانی با مقدار (0/791) و سطح معناداری (0/559) فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع متغیرها را رد نمود؛ لذا نشان داد این متغیرها از توزیع نرمالی برخوردار هستند. با فرض قرار داشتن متغیر در مقیاس فاصله‌ای می‌توان آمار پارامتریک را جهت تحلیل به کاربرد.

جهت بررسی وضعیت راهبردهای تعالی منابع انسانی و مؤلفه‌های آن از نظر کارکنان از آزمون تی تک‌نمونه‌ای با مقدار آزمون 3 استفاده شد. از آنجا که نمرات حاصله بین 1 تا 5 می‌باشند، عدد 3 به عنوان میانه (50 درصد نمره‌ها) جهت تعیین وضعیت متغیرها استفاده شده است. نتایج نشان داد، راهبردهای تعالی منابع انسانی با مقدار تی (-1/86)، درجه آزادی 154 و سطح معناداری (0/217) به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط بوده و در وضعیت نامطلوبی قرار دارد. رهبری منابع انسانی و استراتژی منابع انسانی هم به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط بوده و در وضعیت نامطلوبی قرار دارند.



نتایج آزمون تی تک‌گروهی نشان داد، تعهد سازمانی به طور معناداری بالاتر از حد متوسط بوده و در وضعیت مطلوبی قرار دارد. تعهد عاطفی و مستمر نیز چنین وضعیتی داشته‌اند، اما تعهد هنجاری در وضعیت نسبی (میانگین) قرار داشته است.

جدول شماره (3): نتایج آزمون تی تک‌گروهی راهبردهای تعالی منابع انسانی با مقدار آزمون 3

متغیرها	میانگین	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین‌ها
راهبردهای تعالی منابع انسانی	2/89	-1/86	154	0/217	-0/108
رهبری منابع انسانی	2/86	-2/20	154	0/029	-0/133
استراتژی منابع انسانی	2/92	-1/24	154	0/217	-0/076
تعهدسازمانی	3/23	4/89	154	0/000	0/232
تعهد عاطفی	3/43	6/05	154	0/000	0/444
تعهد مستمر	3/20	3/34	154	0/001	0/200
تعهد هنجاری	3/04	0/633	154	0/508	0/039

ضرایب همبستگی (ضریب پیرسون)، بین متغیرهای پژوهش نشان داد متغیرها و ابعاد آن‌ها با یکدیگر روابط مثبت و معناداری داشته‌اند.

جدول (4): ضرایب همبستگی راهبردهای تعالی منابع انسانی و تعهد سازمانی

متغیرها	1	2	3	4	5	6	7
1 راهبردهای تعالی منابع انسانی	1						
2 استراتژی منابع انسانی	0/94**	1					
3 رهبری منابع انسانی	0/96**	0/82**	1				
4 تعهدسازمانی	0/50**	0/50**	0/47**	1			
5 تعهد عاطفی	0/48**	0/48**	0/44**	0/83**	1		
6 تعهد مستمر	0/22**	0/22**	0/20**	0/63**	0/19*	1	
7 تعهد هنجاری	0/46**	0/43**	0/44**	0/81**	0/65**	0/25**	1

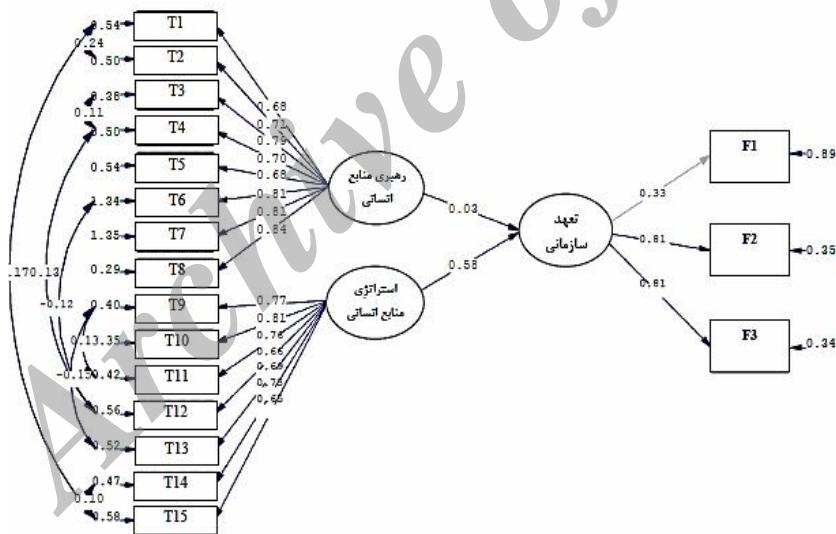
\*\* سطح آلفای 01 / \* سطح آلفای 05

به منظور بررسی تأثیر راهبردهای تعالی منابع انسانی بر تعهد سازمانی، از روش الگویابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است (جدول 5، نمودار 1).

جدول (5): شاخص‌های برازش مدل راهبردهای تعالی منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان

IFI	NNFI	NFI	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	$\chi^2/DF$	شاخص برازندگی
0-1	>0.9	>0.9	<0.08	>0.9	>0.9	>0.05	1-5	دامنه پذیرش مقدار
0/99	0/98	0/98	0/070	0/97	0/93	0/023	1/24	محاسبه شده

پس از حذف خطاهای کوواریانس، بررسی شاخص‌های برازندگی مانند نسبت مجذور خی به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص برازندگی افزایشی (IFI)، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA)، شاخص برازندگی هنجار شده (NFI) و شاخص نیکویی برازندگی تطبیقی (AGFI) نشان می‌دهند که مدل از برازش نسبتاً خوبی، با داده‌ها برخوردار است (جدول 5 و نمودار 1).



Chi-Square=187.75, df=124, P-value=0.00019, RMSEA=0.058

نمودار (1): مدل‌یابی معادلات ساختاری راهبردهای تعالی منابع انسانی و تعهد سازمانی (ضرایب مسیر)

جهت بررسی معنادار بودن روابط بین متغیرها از آماره آزمون  $t$  یا همان  $t$ -value استفاده شد. از آنجا که معناداری در سطح خطای 0/05 بررسی شده، بنابراین اگر میزان مقادیر به دست آمده با آزمون  $t$ -value از  $\pm 1,96$  کوچکتر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست. مقدار آزمون  $t$  محاسبه شده رهبری منابع انسانی و تعهد سازمانی، 0,08 می‌باشد که در سطح 0/05 معنادار نیست اما مقدار تی محاسبه شده بین استراتژی منابع انسانی و تعهدسازمانی 2/39 به دست آمده است که در سطح 0/05 معنادار است. براساس نتایج حاصل از مدل‌یابی می‌توان گفت فقط استراتژی منابع انسانی با ضریب مسیر ( $\gamma=0/58$ ) بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار بوده است اما تأثیر رهبری منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأیید نشده است.

نکته دیگر مورد توجه پژوهش حاضر، بررسی وضعیت راهبردهای تعالی منابع انسانی و تعهد سازمانی در واحدهای مختلف، شرکت بوده است. از این رو، نتایج تحلیل واریانس یک‌راهه نشان داد وضعیت راهبردهای تعالی منابع انسانی در بخش‌های شرکت از جمله مدیریت نیروی انسانی، آموزش، خدمات و ایمنی و بهداشت با یکدیگر تفاوت معناداری ( $p:0/440$ ) ندارد.

جدول شماره (6): نتایج تحلیل واریانس یک‌راهه (راهبردهای تعالی منابع انسانی)

سطح معنی‌داری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	تفاهدسازمانی
0,440	0/905	93,465	3	280,39	تفاوت بین گروه‌ها
		103,287	151	15596,276	تفاوت درون گروه‌ها
			154	15876,671	جمع کل

با توج به جدول زیر مشخص می‌شود که تفاوت معناداری ( $p:0/035$ ) بین تعهد سازمانی بخش‌های مختلف واحد منابع انسانی سایپا وجود دارد.

جدول شماره (7): نتایج تحلیل واریانس یکراهه (تعهد سازمانی)

تعهد سازمانی	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معنی‌داری
تفاوت بین گروه‌ها	1573,482	3	524,494	2,945	0,035
تفاوت درون گروه‌ها	26538,688	151	178,112		
جمع کل	28112,170	154			

آزمون بررسی همگن بودن واریانس گروه‌ها با مقدار آماره لوین  $5/07$ ، و سطح معناداری  $0/002$  نشان داد، واریانس متغیر تعهد سازمانی گروه‌ها (بخش‌های واحد منابع انسانی) همگن نمی‌باشد. لذا جهت تحلیل دوتایی تفاوت میانگین گروه‌ها (Post Hoc)، از آزمون‌هایی با فرض نابرابری واریانس‌ها (دانت تی 3)، استفاده شد. تحلیل‌های مقایسه دوتایی میانگین‌های تعهد سازمانی بخش‌های واحد منابع انسانی از جمله مدیریت نیروی انسانی، آموزش، خدمات و ایمنی و بهداشت با آزمون دانت تی<sup>3</sup> (Dunnett T3) به شرح زیر به دست آمده است: بر این اساس می‌توان گفت تعهد سازمانی کارکنان ایمنی و بهداشت با تعهد سازمانی کارکنان بخش نیروی انسانی، تفاوت معناداری داشته است.

جدول شماره (8):

## تحلیل مقایسه‌ای دوتایی میانگین‌های متغیر تعهد سازمانی (مقایسه‌های چندگانه)

سطح معناداری (Sig)	خطای انحراف استاندارد	تفاوت میانگین‌ها	بخش (J)	بخش (I)	آزمون
0,16	2,20	4,86	خدمات	نیروی انسانی	Dunnett T3
0,82	4,62	5,21	آموزش	نیروی انسانی	
0,033	2,92	8,35*	ایمنی و بهداشت	نیروی انسانی	
0,16	2,20	-4,86	نیروی انسانی	خدمات	
1,00	4,65	0,35	آموزش	خدمات	
0,80	2,92	3,49	ایمنی و بهداشت	خدمات	
0,82	4,62	-5,21	نیروی انسانی	آموزش	
1,00	4,65	-0,35	خدمات	آموزش	
0,98	5,03	3,14	ایمنی و بهداشت	آموزش	
0,033	2,92	-8,35*	نیروی انسانی	ایمنی و بهداشت	
0,80	2,97	-3,49	خدمات	ایمنی و بهداشت	
0,98	5,03	-3,14	آموزش	ایمنی و بهداشت	

\* سطح آلفای 0/05

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش راهبردهای تعالی منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان شرکت خودروسازی سایپا، انجام شده است. نتایج همبستگی نشان داد راهبردهای تعالی منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری با تعهد سازمانی کارکنان داشته است. این نتایج با یافته‌های خباره (1392)، خباره، میرکمالی، پورکریمی و مزاری (2014)، طالعی (1389)، ملکی و ایزدی (1389)، احسانی (1389)، صالحی و همکاران (1391) نواب و بهاتی (2011) و عدنان و همکاران (2011)، چو (2004)، گوینداسامی (2009)، توتونسو و دینز (2007)، بوالیوسار و همکارانش (2005)، هم‌سو بوده است.

نتایج تی تک‌نمونه‌ای نشان داد، میانگین راهبردهای تعالی منابع انسانی به طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط بوده و رهبری منابع انسانی و استراتژی منابع انسانی نیز چنین وضعیتی داشته‌اند. در پژوهش‌های ملکی و ایزدی (1389) و احسانی (1389) راهبردهای تعالی منابع انسانی در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار داشته‌اند. اما تعهد سازمانی به طور معناداری بالاتر از حد متوسط بوده و در وضعیت مطلوبی قرار دارد. تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری نیز چنین وضعیتی داشته‌اند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های نواب و بهاتی (2011) و عدنان و همکاران (2011) از نظر مطلوب بودن وضعیت تعهد سازمانی کارکنان هم‌خوانی دارد. نتایج رگرسیون گام به گام نشان داد، استراتژی منابع انسانی 25 درصد از تعهد سازمانی کارکنان را پیش بینی می‌نماید. همان‌طور که توتونسو و دینز (2007) در پژوهش خود عنوان نموده‌اند، استراتژی منابع انسانی عامل تعیین کننده‌ای در ارتباط بین تعهد سازمانی، تعالی منابع انسانی و تعالی سازمانی است.

نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری حاکی از تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی بر تعهدسازمانی کارکنان بوده است. بر این اساس، نقش استراتژی‌های منابع انسانی بر تعهدسازمانی کارکنان بیش از پیش تأکید می‌گردد. این نتایج با یافته‌های بوالیوسار (2009)، خباره (1392)، صالحی و همکاران (1391) و مزاری، ابیلی و خباره (1392) که بر توانمندسازهای تعالی منابع انسانی از جمله استراتژی‌های منابع انسانی تأکید داشته‌اند هم‌سو می‌باشد. استراتژی‌های منابع انسانی، نوع نگاه و برخورد شرکت را با عامل انسانی مشخص می‌کند و اولویت توجه به عامل انسانی را نیز در شرکت از نظر مدیران نشان می‌دهد. هرگاه در سازمانی استراتژی منابع انسانی از اولویت‌ها باشد، بدنه شرکت، به

منابع انسانی توجه بیشتری خواهد نمود و این امر خود زمینه انسانی‌تر شدن شرکت/ سازمان را فراهم می‌نماید. هنگامی که رویکرد سازمان معطوف افراد باشد، طبیعتاً اقدامات سازنده‌ای در آن زمینه انجام خواهد شد و هر اقدام مثبتی از طرف سازمان‌ها، خود مبنا و بستر قابل پذیرشی برای ارتقای ابعاد تعهد سازمانی را در سازمان فراهم خواهد نمود. شایان ذکر است که اکنون کلاس برخورد با منابع انسانی سیر تحول شگرفی را تجربه کرده است و استفاده از واژه‌های نیروی انسانی، منابع انسانی، سرمایه انسانی، گنجینه‌های سازمانی و نهایتاً شهروندان سازمانی، حاکی از نقش پراهمیت عامل انسانی در شرکت‌هاست. لذا لازم است از استراتژی‌های اولویت‌دار شرکت‌ها، استراتژی منابع انسانی آن‌ها باشد.

نتایج حاکی از عدم تأثیر رهبری منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان بوده است که مغایر با یافته‌های چو (2004) بوده است. که این امر خود می‌تواند معلول و متأثر عوامل مختلفی باشد که پژوهش‌های بیشتر در این زمینه را مطالبه می‌کند.

بررسی تفاوت میانگین‌های راهبردهای تعالی منابع انسانی در بخش‌های مختلف واحد منابع انسانی با استفاده از تحلیل واریانس یک‌راهه نشان داد، وضعیت راهبردهای تعالی منابع انسانی در بخش‌های واحد منابع انسانی از جمله مدیریت نیروی انسانی، مدیریت آموزش، مدیریت خدمات و ایمنی و بهداشت با یکدیگر تفاوت معناداری ندارد. به عبارت دیگر، راهبردهای تعالی منابع انسانی در این بخش‌ها با یکدیگر وضعیت مشابهی دارند. اما بین تعهد سازمانی کارکنان بخش‌های مختلف واحد منابع انسانی سایپا تفاوت معناداری وجود دارد. تحلیل دوتایی میانگین‌ها (مقایسه‌های چندگانه) نیز نشان داد، تعهد سازمانی کارکنان بخش ایمنی و بهداشت با مدیریت نیروی انسانی تفاوت معناداری داشته است. بر این اساس شرکت سایپا در مدیریت ایمنی و بهداشت، همان‌طور که کوهن (2007)، نینگر (2011) و توماس و همکاران (2006) عنوان نموده‌اند می‌تواند با توجه به ابعاد تعهد سازمانی و بهبود آن، مشارکت، احساس تعلق و تعیین هویت کارکنان با سازمان و هم‌سویی اهداف فردی و سازمانی آنان را موجب شود.

با توجه به نتایج یافته‌های پژوهش در جهت ارتقای تعالی منابع انسانی و به‌موجب آن افزایش تعهد سازمانی کارکنان پیشنهادی زیر می‌تواند امعان نظر قرارداد:

از آنجا که استراتژی منابع انسانی بر تعهدسازمانی تأثیر داشته است از اینرو، جانمایی مفاهیم و فرایندهای تعالی منابع انسانی در بدنه استراتژی‌های سازمانی، حرکت به سوی تعالی را جزء اجتناب ناپذیر فعالیتهای سازمانی خواهد نمود و این امر تعهد سازمانی را ارتقا خواهد بخشید. استراتژی منابع انسانی رهنمودهایی به منظور تدوین و اجرای برنامه‌هاست و افزون بر آن وسیله‌ای برای انتقال مقاصد سازمان در مورد چگونگی مدیریت منابع انسانی است، اقدامات زیر را می‌توان جهت تقویت استراتژی منابع انسانی در حرکت به سوی تعالی و تبعاً ارتقای تعهد سازمانی کارکنان انجام داد:

§ استراتژی‌های منابع انسانی باید به گونه‌ای تدوین گردد که در خدمت ارتقای تعهد سازمانی کارکنان باشد، این امر در صورتی میسر خواهد شد که استراتژی منابع انسانی شرکت به تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر کارکنان حساس بوده و پاسخ‌گو باشد. به عبارت دیگر، استراتژی منابع انسانی شرکت باید این نوع تعهدات را در افراد پرورش دهد و متعاقباً آن‌ها را مطالبه و پیگیری نماید چرا که تعهد و تعالی یک فرایند تعاملی و متقابل بین فرد و سازمان است و هر دو در قبال هم مسؤول و پاسخ‌گو می‌باشند.

§ از جمله استراتژی‌های مهم منابع انسانی شرکت، ارتقای تعهد سازمانی کارکنان از طریق وضع راهبردهای اثرگذار، حمایتی و مداوم منابع انسانی شرکت است. به عبارت دیگر، بر اساس نتایج پژوهش حاضر، استراتژی‌های منابع انسانی قابلیت تأثیرگذاری بر تعهد سازمانی را داشته‌اند، از اینرو کیفیت، کمیت و اولویت این استراتژی‌ها مورد تأکید است.

§ توسعه تفکر استراتژیک و به عبارتی حرکت از برون به درون شرکت در برخورد با منابع انسانی؛ چرا که نیروهای متخصص تعهد حرفه‌ای بیشتری نسبت به تعهد سازمانی دارند از اینرو توجه به استراتژی‌های منابع انسانی، سبب ماندگاری بیشتر نیروهای دانش‌گر در بدنه شرکت خواهد شد.

§ در نظر گرفتن مقتضیات درونی و فشارها و تغییرات بیرونی شرکت برای تدوین استراتژی‌های اثرگذار و کاربردی در بدنه شرکت که بتواند ضمن تأثیر بر کارکنان و ارتقای تعهد آنان، در راستای اهداف شرکت نیز قرار گیرد.

§ استفاده از روش‌های متنوع برای حفظ و ارتقای تعهد و انگیزه کارکنان برای مشارکت در اقداماتی که نیازمند پیگیری و تعهد بلندمدت هستند و ضروری است این امر به عنوان یک استراتژی مهم در شرکت قلمداد شود

§ شناخت و لحاظ کردن نیازهای آتی و حال منابع انسانی شرکت، در طراحی و تدوین استراتژی‌های منابع انسانی به گونه‌ای که ضمن پاسخ‌گویی به نیازهای فعلی آن‌ها، تعهدات متقابل تضمین و زمینه ارتقای تعهدسازمانی آن‌ها در آینده باشد.

تعهد سازمانی کارکنان در پژوهش حاضر، ضعیف ارزیابی شده است. از این‌رو، به منظور ارتقای سطح تعهد سازمانی به شکلی مستقیم، پیشنهادهایی زیر خواهد توانست به بهبود وضع تعهد سازمانی کارکنان کمک نماید:

§ تعهد عاطفی صورتی از وابستگی عاطفی به سازمان، تمایل برای تعیین هویت شدن از طریق سازمان و میل به ادامه‌دادن فعالیت سازمان است، لذا فراهم نمودن شرایطی که کارکنان بتوانند تعلق عاطفی خود را از طریق وابستگی و میل به ادامه کار در شرکت تقویت کنند پیشنهاد می‌شود، همچنین موجبات تعهد عاطفی آنان را می‌توان از طریق وضوح شغلی و منصفانه‌بودن پاداش‌های مبتنی بر عملکرد نیز فراهم آورد.

§ در تعهد مستمر، دلیل ارتباط فرد با سازمان و تصمیم او به باقی ماندن در سازمان، تلاش برای حفظ مزایای حاصل از ارتباط با سازمان است؛ این شرکت می‌تواند خدمات متنوع و سوپرمارکتی و شایان توجه که فرد بتواند آنان را در خارج از شرکت تأمین کند، ارائه نماید. همچنین مهارت‌ها و دوره‌های آموزشی را که مخصوص همان سازمان باشد و قابل انتقال به سازمان‌های دیگر نباشد، ارائه دهد، تا بدین‌صورت کارکنان ترک سازمان را پرهزینه دانسته و تعهد آنان به شرکت افزایش یابد. ایجاد امنیت شغلی و شیوه‌های ارتقای کارکنان نیز می‌تواند به عنوان محرک‌های قوی برای افزایش تعهد مستمر کارکنان شرکت در نظر گرفته شود.

§ به منظور ارتقای تعهد هنجاری کارکنان، شرکت می‌تواند با تفویض اختیار به آنان، جلب مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد رضایت و انگیزه از طریق شناخت و آگاهی از تقاضاها و خواسته‌های در حال تغییر آنان و پاسخ‌گویی مناسب به آن‌ها، تعهد هنجاری کارکنان را ارتقا داد.



## منابع:

- احسانی، فوضیه (1389)، ارزیابی عملکرد واحدهای منابع انسانی شرکت لوله و ماشین‌سازی ایران بر اساس مدل تعالی منابع انسانی. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- آرمسترانگ، مایکل (2006)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه سید محمد اعرابی و امید مهدیه، 1389. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- آریج، دیو (2009)، رهبری منابع انسانی (رویکرد جدید خلق ارزش و اثربخشی در کسب و کار)، ترجمه بهروز قلیچ لی. تهران: سرآمد
- امامی، مصطفی (1387)، تعهد سازمانی و عوامل مؤثر بر آن. راهبرد، 1، 144-127.
- انجمن مدیریت منابع انسانی ایران (1390). جایزه تعالی منابع انسانی. قابل دسترس در سایت، [www.iphrd.org](http://www.iphrd.org)
- انجمن مدیریت منابع انسانی ایران (1391)، ویژه‌نامه چهارمین دوره جایزه تعالی منابع انسانی. قابل دسترس در سایت، [www.iphrd.org](http://www.iphrd.org)، ص 44-1
- توکلی، زینب و همکاران (1388)، بررسی تأثیر آموزش رفتار شهروندی سازمانی بر افزایش تعهد سازمانی. چشم انداز مدیریت، شماره 33، 124-105
- خباره، کبری (1392)، بررسی رابطه توانمندسازهای تعالی منابع انسانی با تعهد سازمانی (مورد: واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران
- دعائی، حبیب‌الله؛ عالی، مرضیه (1384)، سازمان‌ها در بستر جهانی‌شدن. تهران: نشر بیان هدایت نور.
- صفرزاده و همکاران (1390)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها). تهران: دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
- طالعی، محمدرضا (1389)، بررسی و تحلیل رابطه بین تعهد سازمانی و تعالی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان صنایع هوا فضا). پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه پیام نور استان تهران.
- عریضی، حمید رضا؛ ملیحه، کاظمی (1390)، رابطه تعهد سازمانی با نظام ارزشی کارکنان. فصل‌نامه مشاوره شغلی و سازمانی، 3، (7)، 75-54
- قلی‌پور، آریین (1391)، مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). تهران: سمت
- قلیچ‌لی، بهروز (1389)، تعالی منابع انسانی، ارزیابی، برنامه‌ریزی و بهبود. تهران: سرآمد

- مزاری، ابراهیم؛ ایلی، خدایار؛ خباره، کبری (1389)، ارزیابی معیارهای توانمندساز مدل تعالی سازمانی (EFQM) در مجتمع‌های آموزشی (مطالعه موردی: مجتمع آموزشی امام خمینی ره). اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، تهران
- میرسپاسی، ناصر؛ طلوعی، عباس؛ معمارزاده، غلامرضا (1389)، طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی. فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت، 21(87)، 1-23.
- میرکمالی، سید محمد (1383)، مبانی مدیریت منابع انسانی. تهران: یسپرون
- میرکمالی، سید محمد (1388)، روابط انسانی در آموزشگاه. تهران: یسپرون
- هاشمی، سیدحامد؛ پورامین‌زاده، سعیده (1390)، چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راه‌کاری برای رفع آن. کار و جامعه، 136: 21-4.

- Adnan, M. et.al (2011), Effect of Human Resource Practices on Organizational Commitment in Pakistan Universities. World Applied Sciences Journal .15 (6),pp.793-798.
- Allen, N.J., and Meyer, J.P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63, pp1-18
- Armstraong, M. (2006), A Hand Book of human resource management practice. 10 Edition.
- Bou-Llusar, J.C. (2009), an empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. Journal of Operations Management, (27). 1-22.
- Chew, J. (2004), The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian organizational : an empirical study. Submitted for the degree of doctor of philosophy, Murdoch university.

- Cohen, A.(2007), Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 17 (2007) 336–354
- Courtney, M.B.(2005), The meaning of professional excellence for private practitioners in occupational therapy. *Australian Occupational Therapy*. 52(3).pp21-27
- Govindasamy, M. (2009), A study on factors affecting Affective organizational Commitment among Knowledge Workers in Malaysia. *Bachelor of Applied Science*. 30(3).pp112-120
- Harriet J., Kidombo, P. K., Christopher M.G. (2012), Human Resource Strategic Orientation and Organizational commitment Kenya Manufacturing Firms. *International Journal of Art and Commerce*. 1.(7),pp.8-28.
- Harte, A., Ogrady, T.C., Fallaha, f. (2012), Improving the Performance of Organizations through the Performance of People. Available at: [www.humanresourceexcellence.com](http://www.humanresourceexcellence.com)
- Khabare, K., Mirkamali, S. M., Pourkarimi, J., Mazari, E. (2014), Explaining The role of Human Resource Excellence on Staff Organizational Commitment: An Emphasis on Enabler Processes, *International Journal of Social Science & Education*, 4(1): 83-92
- McMurray, A.J., Scott, D.R., Pace, R.W.(2004), Affective continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp.20-52
- Meyer, J.P & Allen, N.J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application (Advanced Topics in Organizational Behavior)*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc

- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991), A Tree-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp 61-89
- Moullin, M. (2002), *Delivering Excellence in Health and Social Care: Quality, Excellence and Performance Measurement*, Open University Press, Buckingham.
- Rehman, S.H., et al. (2012), Perceived Leadership Styles and Organizational Commitment, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4, (1). PP.616-626.
- Taing, M. U., Granger, B.P., Groff, K.W., Jackson, E.M., Johnson, R.E., (2011), The multidimensional nature of continuance Cmmittment: commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternative. *Journal of BusPsychol*, 26, pp269-284.
- Thomas, W. & et al (2006), Effective of Management Communication, Opportunity for Learning , and Work Schedule Legibility on Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68, pp.474-489.
- Tutuncu, O.Z., Deniz, K.u. (2007), Relationship between Organizational Commitment and EFQM Business Excellence Model: A Study on Turkish Quality Award Winners. *Total Quality Management* .18(10), pp 1083-1096
- Weiner, Y. (1982), Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, PP 418-428.