

## تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی تعهد کارکنان مطالعه موردی اداره کل راه و شهرسازی استان قزوین

ماشالله ولیخانی دهاقانی\*

زیور بیگم هاشمی\*\*

ندا کاس آقایی\*\*\*

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی تعهد کارکنان می‌باشد. روش پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش‌شناسی و ماهیت، توصیفی-پیمایشی از نوع معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان قزوین به تعداد ۲۳۰ نفر بوده است. برای انتخاب نمونه در این پژوهش از روش کوکران استفاده شده است. طبق فرمول کوکران ۱۴۴ نفر به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه استاندارد با اقتباس از مقاله بیس فشارکی و صحت (۱۳۹۵) برای مدیریت منابع انسانی اسلامی استفاده شده است که شامل چهار بعد استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، حقوق و پاداش، ارزیابی عملکرد در قالب ۲۰ گویه سنجیده شده است. برای سنجش عملکرد سازمان از پرسشنامه استاندارد هرسی و گلداسمیت با ۴۲ گویه و مشتمل بر هفت بعد شامل (توانایی وضوح، کمک، انگیزه، ارزیابی، اعتبار، و محیط) استفاده شده است. در نهایت برای سنجش تعهد کارکنان از پرسشنامه استاندارد آلن و مایر با ۲۴ گویه و مشتمل بر سه بعد شامل (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، و تعهد هنجاری) استفاده شده است. بوده که داده‌های تحقیق با توجه به پرسشنامه‌های گردآوری شده با مقدار پایایی بالاتر از ۰/۷ انجام شده است. روایی پرسشنامه‌ها به صورت محتوایی و با نظر متخصصان انجام شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (اطلاعات جمعیت شناختی) و آمار استنباطی (معادلات ساختاری) استفاده شد. نتایج یافته‌ها نشان داد مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری داشته است، همچنین نتایج فرضیه‌ها نشان می‌دهد مدیریت منابع انسانی اسلامی با میانجی‌گری تعهد سازمانی، بر عملکرد سازمان معنادار بوده است. از طرفی دیگر مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی اسلامی شامل؛ استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، حقوق و پاداش، و ارزیابی عملکرد بر عملکرد سازمان تأثیر معنادار داشته است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی اسلامی، عملکرد سازمان، تعهد کارکنان.

Valikhani-ma@yahoo.com

\* استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهاقان

\*\* دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران  
zhashemi2249@Gmail.com

\*\*\* دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران  
(نویسنده مسئول)  
Aghaee.raha@yahoo.com

تاریخ تأیید: ۱۳۹۷/۱۰/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۲/۲۵

## ۱. مقدمه

کار ممکن است به صورت مثبت و منفی تجربه‌هایی را برای افراد درون سازمان‌ها به وجود آورد، که این تجربه‌ها بر رضایت کارکنان از شغل خود، و رفاه افراد تأثیر می‌گذارد، و باعث می‌شود تا کارکنان سهم بسزایی را در عملکرد فردی و سازمانی داشته باشند. هدف افراد از کار این است که آنها می‌خواهند تلاش کنند، تا در رضایت، افتخار و اعتماد به نفس سهم معنی‌دار داشته باشند (برک،<sup>۱</sup> ۲۰۱۶، ص ۷۹۶). مدیریت منابع انسانی و بسیاری از مسائل مربوط به آن در دین اسلام ریشه دارد اما با این وجود در ادبیات کمتر مورد بحث و بررسی قرار گرفته است (پالوتزیان و پارک،<sup>۲</sup> ۲۰۱۴). مسائلی چون پاداش و مجازات در کار، درست و غلط بودن کار، معنویت و روابط انسان‌ها با خدا هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیر مستقیم با مسائل منابع انسانی در ارتباط است. دین اسلام بر مدیریت منابع انسانی در قالب قوانین و مقررات (روابط کارکنان-کارفرما) به صورت حقوق فردی و هم به صورت حقوق جمعی اثرگذار است (هاشم،<sup>۳</sup> ۲۰۰۹).

اصطلاح مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۷۰ میلادی رایج شد و قبل از این زمان بخش‌هایی چون مدیریت پرستلی، مدیریت امور کارکنان، کارگزینی و وظایف مدیریت منابع انسانی از جمله استخدام، تجزیه و تحلیل شغل و برنامه‌ریزی نیروی انسانی را انجام می‌دادند (سینجر، ۱۳۷۸، ص ۳ و سعادت، ۱۳۷۵، ص ۳ به نقل از توکلی و گائینی، ۱۳۹۶، ص ۲). مدیریت منابع انسانی از سه واژه انسان، منبع و مدیریت تشکیل شده است و به این معنا است که افراد درون سازمان‌ها به‌عنوان منابع با ارزش در سازمان شناخته شده و باید در جهت ارتقا و توسعه ارزشمندشان مدیریت شوند زیرا افراد هستند که سازمان را تشکیل می‌دهند (اندرسون و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۰۱، ص ۲۰؛ دلکامپو،<sup>۵</sup> ۲۰۱۱، ص ۱۱ به نقل از رحیمی و گنجعلی، ۱۳۹۶، ص ۵۸). مدیریت منابع انسانی تلاش می‌کند تا قابلیت‌های مدیریت و نیروی انسانی را شناسایی کند و سپس این قابلیت‌ها پرورش داده شود، تا در نهایت نگهداری و برانگیخته شوند (عباس‌پور، ۱۳۹۱، ص ۸-۱۰).

چالش‌های کشورهای اسلامی در حوزه مسائل دینی به صورت تأکید و عمل به دستورالعمل‌های هنجاری یا مذهبی همانند حفظ کرامات انسانی بوده که همواره این کشورها باید در کنار این مسائل از راهکارهای مدیریت غربی استفاده کنند. هدف این است که منابع انسانی و شیوه‌های آن به دستورالعمل‌های اسلامی مرتبط است. به‌عنوان مثال دین اسلام با دادن ابعاد مذهبی، اجتماعی و اقتصادی به کار، نیروی کار بالایی دارد و کسانی که در فعالیت‌های اقتصادی

1. Burke

2. Paloutzian and Park

3. Hashim

4. Anderson et al.

5. DelCampo

شرکت کنند به موقعیت برتر دست می‌یابند (عباس جی،<sup>۱</sup> ۲۰۱۰). در کنار این چالش‌ها عبارتی به نام مدیریت منابع انسانی اسلامی در بین کشورهای اسلامی به حوزه ادبیات مدیریتی راه پیدا کرده است. مدیریت منابع انسانی اسلامی مربوط به آموزش اسلامی بوده؛ که در آن دیدگاه‌های مربوط به منابع انسانی باید متناسب با قرآن، سنت، و اصول اسلامی باشند. و تحول و سازگاری مفاهیم سازمانی با تسلط دستورالعمل‌های اسلامی در زمینه منابع انسانی در سازمان‌های کشورهای اسلامی همراه است (ملاحی و بودوار،<sup>۲</sup> ۲۰۱۰، ص ۶۸۸). ضرورت مدیریت منابع انسانی اسلامی به دلیل استفاده از نظریه‌های تأیید شده به روش تجربی، رویکردی در قالب وحی و سنت دارد که به دنبال فهم بهتر از انسان به‌عنوان مهم‌ترین عنصر سازمان است. یک استناد تاریخی خوب از مدیریت منابع انسانی با طرحی اسلامی در نامه‌ها و خطابه‌های امام علی (علیه السلام) پیدا است که می‌تواند مسائل مدیریت منابع انسانی اسلامی را با تکیه بر عقل برتر به‌گونه‌ای حل کند و به الگوهای دست‌یابد که با نظام ارزشی جامعه اسلامی متناسب بوده تا از این طریق به هدایت اثربخش نیروی انسانی نائل شود (توکلی و گائینی، ۱۳۹۶، ص ۲۲). توجه هرچه بیشتر به نیازهای کارکنان جهت رفاه آنان در مدیریت منابع انسانی در جوامع اسلامی و غیر اسلامی وجه اشتراک دارد. اما مسائلی چون رابطه انسان با خدا، دنیای اخروی، هیچ جایگاه غالبی نداشته و این امر به جوامع اسلامی مربوط است. لذا با توجه به مباحث مطرح شده مدیریت منابع انسانی در یک سازمان باید اسلامی باشد و نگرش اسلامی داشته باشد، بنابراین طرح این موضوع از اهمیت فراوانی برخوردار است (معصوم و همکاران،<sup>۳</sup> ۲۰۱۶).

تعهد کارکنان یکی از نگرش‌های مهم در رشته رفتار سازمانی محسوب می‌شود و مورد علاقه بسیاری از محققان است تا در این زمینه تحقیقاتی را انجام دهند. مهم‌ترین معضل در زمینه تعهد سازمانی به‌ویژه تعهد عاطفی، در سازمان‌های داخل کشور میزان تعهد پایین کارکنان نسبت به سازمان متبوع خود می‌باشد. همواره درون سازمان‌ها افرادی را می‌توان مشاهده کرد که نسبت به سازمان خود علاقه، تمایل و احساس داشته، و برای رسیدن به اهداف سازمانی بسیار تلاش می‌کنند و از سویی دیگر افرادی را ناظر هستیم که نسبت به سازمان خود تعلق نداشته، و حتی به آن بدبین هستند، و برای رسیدن به اهداف سازمان هیچ‌گونه تلاشی نمی‌کنند، و به ارزش‌ها و قوانین سازمان پای‌بند نیستند، زمانی که بتوان تعهد کارکنان را نسبت به سازمانی که در آن مشغول به فعالیت هستند مورد ارزیابی و شناخت قرار داد و نیروی انسانی را به صورت صحیح جذب کرد، و سپس به آنها آموزش‌های لازم و کافی، ارائه داد، نیروی انسانی به‌عنوان یک ارزش افزوده و منبع رقابتی عمل خواهد کرد لذا می‌توان

1. Abbas J.

2. Mellehi &amp; Budhwar

3. Masum et al.

در تصمیمات مدیران مربوطه برای نیل به اهداف سامانی و اهداف فردی از آنها بهره‌برداری نمود (رمزگویان و حسن‌پور، ۱۳۹۲، ص ۳۴ و ۳۵). تعهد سازمانی میزان وفاداری و ثبات افراد در سازمان را افزایش داده، و باعث رفتار بهتر کارکنان با ارباب‌رجوع شده، همچنین میزان ترک خدمت و غیبت را کاهش می‌دهد و در عملکرد، بهره‌وری و کارایی مؤثر است (رمزگویان و حسن‌پور، ۱۳۹۲، ص ۳۵). موضوع تعهد سازمانی زمانی ارزشمند می‌شود که بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت داشته باشد تا موجب افزایش بهره‌وری سازمان شود (شفقت و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۷۱). بنابراین موضوع تعهد کارکنان شایسته است تا در این پژوهش مورد بررسی قرار بگیرد.

عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین متغیرهای مطرح در رشته‌های مدیریت، و مبانی سازمان می‌باشد. ارزیابی عملکرد یک موضوع بسیار حیاتی برای تمامی سازمان‌ها از جمله دولتی و خصوصی محسوب می‌شود. بنابراین نباید از ارزیابی عملکرد سازمانی غفلت کرد و آن را نادیده گرفت، چراکه همه سازمان‌ها در سطح خرد و کلان با این موضوع مواجه هستند. از این رو یکی از مهم‌ترین معضله‌های سازمان‌های داخل کشور حصول به عملکرد جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر است، تا بتوان با استفاده از عملکرد، اطلاعات دقیق، و کافی را به دست آورد و همچنین با نگاهی به گذشته برای آینده بهتر سازمان از خطاهای سازمانی درس گرفت (الوانی، ۱۳۹۷، ص ۱۸۰). بنابراین موضوع عملکرد سازمان شایسته است تا در این پژوهش مورد بررسی قرار بگیرد. محقق در این پژوهش با هدف بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی تعهد کارکنان در پی پاسخگویی به این سؤال اساسی هست که مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عملکرد سازمان با میانجی تعهد کارکنان چه تأثیری دارد. پس ذکر مقدمه در بخش اول مبانی نظری مورد بررسی قرار گرفته و سپس فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش مطرح می‌شوند؛ در بخش دوم، با توجه به چارچوب نظری مدل مفهومی تحقیق ارائه می‌گردد؛ در بخش سوم روش‌شناسی پژوهش و یافته‌های آماری ارائه می‌گردند و در نهایت بخش چهارم؛ به نتیجه‌گیری، ارائه محدودیت‌های تحقیق، و ارائه پیشنهادات کاربردی با توجه به نتایج تحقیق برای پژوهشگران بعدی و مدیران سازمان اختصاص می‌یابد.

## ۲. مبانی نظری

### ۲-۱. مدیریت منابع انسانی

مجموعه‌ای از شناخت و آگاهی درباره موضوع‌هایی همچون استخدام، و آموزش به روش تجربی را مدیریت منابع انسانی گویند (توکلی و گائینی، ۱۳۹۶، ص ۳). منابع انسانی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان محسوب شده و ترکیب دیگر سرمایه‌های سازمانی مشروط به آن است. هدف از مدیریت

منابع انسانی رفتار صحیح و عادلانه با کارکنان سازمان و پرورش توانایی‌های کارکنان به بهترین شکل ممکن می‌باشد (رحیمی و گنجعلی، ۱۳۹۶، ص ۵۸). ریشه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی یک پدیده غربی است که به عملکرد مدیریت پرسنل منجر می‌شود (برک و اسمیت،<sup>۱</sup> ۱۹۹۷ به نقل از خان و همکاران،<sup>۲</sup> ۲۰۱۰، ص ۱۸). والتون و لارنس<sup>۳</sup> در سال (۱۹۸۵) چهار حوزه عمده سیاست مدیریت منابع انسانی شامل: سیستم پاداش، جبران خسارت و مزایا؛ مکانیسم نفوذ نیروی کار، همانند مشارکت؛ طراحی شغل و سازمان کار؛ و انتخاب و توسعه کارکنان را شناسایی کردند (خان و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۱۸). این سیاست‌ها توسط مدیران ارشد شرکت‌ها، به همراه مشورت با کارکنان و یا حتی بدون مشورت با آنها، تصویب و اجرا می‌شود. اما بیشتر این سیاست‌ها با برخی از مراجع از مضامین ملی که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند، تصویب و اجرا می‌شوند (خان و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۱۹).

## ۲-۲. مدیریت منابع انسانی اسلامی

اسلام صرفاً یک مذهب نیست و بیشتر یک راه زندگی می‌باشد. دین اسلام چگونگی متعهد بودن فرد ایماندار را نسبت به ایمان خود آموزش می‌دهد. در مفاد «اسلام و کار»، به تعهدات کارگر نسبت به کار خود، به خصوص به روابط کارفرما یا کارمند اشاره می‌شود. شخصی که متعهد به دین باشد، نسبت به کار خود بیشتر متعهد خواهد بود. براساس آموزه‌های دین اسلام همان‌طور که در شرایط توافق شده از استخدام وجود دارد با کار بیشتر یک کارمند سطح درآمد و معیشت خود را موجه جلوه داده و این الگو برای مؤمنان و غیر مؤمنان یکسان است (خان و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۲۳). در دنیای تجارت مدرن برای موفق شدن در امر برنامه‌ریزی نیروی انسانی براساس فرهنگ اسلامی باید از دستکاری‌هایی که در این دنیای مدرن وجود دارد اجتناب شود (خان و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۲۴). مجموعه‌ای از شناخت و آگاهی‌هایی که کارکنان برای انجام وظایف هم از روش تجربی استفاده می‌کنند و هم به قرآن و سنت رجوع می‌کنند مدیریت منابع انسانی اسلامی می‌گویند (توکلی و گائینی، ۱۳۹۶، ص ۳). برای شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی اسلامی باید به سه مبنای هستی‌شناختی، معرفت‌شناختی و روش‌شناختی مراجعه کرد به این دلیل که هر سه این مبانی یگدیگر را تکمیل می‌کنند و برای درک هر یک باید از مبانی دیگر فهم صحیح به دست آورد (رحیمی و گنجعلی، ۱۳۹۶، ص ۷۵).

1. Burack and Smith

2. Khan et al.

3. Walton and Lawrence

### ارتباط مذهب و مدیریت منابع انسانی

ادیان مختلف در بسیاری از کشورها بر ویژگی‌های فرهنگی و سازمان‌های اجتماعی مردم تأثیر می‌گذارند که با ارائه الگوی مذهبی این تأثیرگذاری و نفوذ گسترده‌تر می‌شود. در کشور ایران تمامی نهادهای اجتماعی، آموزشی، رسانه‌ها، هنر، ارتش، سازمان‌های دولتی و خصوصی از تعالیم دین اسلام پیروی می‌کنند. در نظام جمهوری اسلامی ایران مدیریت منابع انسانی از طریق قوانین و مقررات حکومتی بر روابط مدیران-کارکنان تأثیر می‌گذارد. قوانین و مقرراتی که اعمال می‌شود شامل حقوق فردی مانند فرصت‌های شغلی برابر، داشتن امنیت شغلی، و دستمزدها و حقوق جمعی مانند تصمیم‌گیری مشارکتی، تشکیل اتحادیه‌ها و انجمن‌ها می‌باشد. مدیریت منابع انسانی در یک جامعه با سیستم قانونی، فرهنگ سیاسی، فرهنگ ملی و سازمان‌های کار در ارتباط است (پژوهان و رسولی، ۱۳۹۴، ص ۹۹-۱۰۰).

### مدیریت منابع انسانی از دیدگاه قرآن کریم

قرآن کریم به مدیریت منابع انسانی بسیار اهمیت داده و در این زمینه نیز اصولی را مطرح کرده است. در دیدگاه و جهان‌بینی مدیریت اسلامی مفهوم مدیریت منابع انسانی نیز گنجانده شده است. در دین اسلام، مدیریت منابع انسانی اسلامی فعالیت‌های نیروی انسانی را براساس آیات و روایات تنظیم می‌کند (پژوهان و رسولی، ۱۳۹۴، ص ۱۰۱). در دنیای امروز سازمان‌های اسلامی برای موفقیت مدیریت منابع انسانی اسلامی باید اصول دین اسلام را اعمال و اجرا کنند. این اصول شامل اهداف، امانتداری، راستگویی و مشورت می‌باشد (الورفی، ۲۰۱۲، ص ۸۶). سازمان‌های اسلامی برای رسیدن به سعادت دنیا و آخرت تلاش می‌کنند تا به اهداف خود دست یابند (عزمی، ۲۰۱۰، ص ۱). همچنین براساس ساختار، مأموریت و چشم‌انداز هر سازمان مدیریت منابع انسانی اسلامی را اجرا می‌کنند (عزمی، ۲۰۱۰، ص ۲۷).

مدیریت منابع انسانی اسلامی از ویژگی‌های زیر برخوردار است:

از قرآن و سنت سرچشمه گرفته است.

یک نظریه و دیدگاه جامع را ارائه می‌کند.

به روش‌های عملی و تئوری اهمیت می‌دهد.

به‌عنوان راهنمای انسان در رفتار و ارزش‌ها عمل می‌کند.

پیوند و رابطه بین مباحث نظری و عملی را برقرار می‌کند (الورفی، ۲۰۱۲، ص ۸۷).

**الف) ویژگی‌های مدیران خوب از نگاه اسلامی**

در دنیای پیچیده و مدرن امروزی هدف اصلی مدیران برای کسب و کار، به دست آوردن درآمد است. بیشتر مدیران به افزودن مادی‌گرایی اعتقاد دارند و تصور غلط آنها این‌گونه است که مادیات اساس و پایه زندگی است، بنابراین مدیران باید از تصور غلط خود بیرون بیایند، و با دید متفاوت‌تری جهان را نظاره‌گر باشند تا متوجه شوند ثروت‌های مادی یک دارایی موقتی بوده اما اعمال خوب و رفتار خوب آنها با کارکنان برایشان تا آخر باقی می‌ماند (خان و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۲۴). مدیر باید شخصیت متعادل داشته باشد، در عین حال در آن قوی باشد اما رفتار خشونت‌آمیز نداشته باشد، مهربان باشد، اما ضعیف نباشد، همچنین سخاوتمندانه رفتار کند اما بی‌عیب و نقص باشد. براساس احادیث اسلامی مهربانی نوعی از قدرت است و از مدیران انتظار می‌رود که نسبت به کارکنان، مشتریان یا تأمین‌کنندگان با مهربانی برخورد نمایند. اسلام بر روابط بین مردم تأکید می‌کند، که باید حقوق برابر برای همه مردم رعایت شود و از طرفی رهبران سازمان در انجام امور خود از پیروان خود درخواست مشاوره یا اطلاعات نمایند. فرایند تصمیم‌گیری به صورت مشورتی در سازمان فراهم شود، اگر این عمل به رفتار در محل کار تبدیل شود ساختار نسبتاً قدرتمندی در سازمان منتشر می‌شود (خان و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۲۴). اسلام بر عدالت بین انسان‌ها تأکید دارد. بنابراین شرکت‌های مدرن در تلاش برای دستیابی به عدالت هستند. براساس آیه‌ای از قرآن یک مدیر باید کارکنان را به شیوه‌ای بی‌قید و بند قضاوت کند، زیرا کارکنان از کارفرمای خود انتظار عدالت را دارند. مدیر از دیدگاه اسلامی باید قابل اعتماد باشد چراکه اعتماد یک مسئولیت اخلاقی در انجام وظایف و زندگی اجتماعی، سیاسی و اقتصادی ایجاد می‌کند (خان و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۲۵).

**ب) اسلام و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی****اسلام در برابر استخدام**

سبک و سیاق زندگی اسلامی در انتخاب استخدام افراد اجازه فریبکاری (پارتی‌بازی) را نمی‌دهد و از آنجایی که اجرای قرارداد با کارفرمایان برای مراقبت از منافع سازمان و حق دیگران در انجام معاملات و امور اصول اخلاقی عدالت را نقض می‌کند. خداوند فرمان عدالت را در انجام کارهای خوب و خویشتاوندی قرار داده است. خداوند انسان‌ها را از انجام اعمال شرم‌آور، بی‌عدالتی، و شورش برحذر داشته است (خان و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۲۸).

### اسلام در برابر انتخاب

به هنگام انتخاب افراد، زمانی که سازمان‌ها فاقد هرگونه فرایند انتخاب استاندارد باشند به سؤالات بدون ساختار برای انجام مصاحبه وابسته هستند، در این حالت شانس نسبتاً بالاتری وجود دارد چراکه روش شامل ذهنیت است. به همین دلیل بسیاری از کشورها برای مدیریت فرایند انتخاب قوانینی را معرفی کرده‌اند. براساس قوانین حقوق مدنی ایالات متحده آمریکا اگر استفاده از آزمونی تأثیر منفی بر زنان و اقلیت‌ها داشته باشد، آزمون مورد استفاده باید در فرایند انتخاب یا تصمیمات ارتقای معتبر باشد، اما این قوانین و مقررات ممکن است رفتار اخلاقی و منصفانه‌ای را تضمین و تأمین نکند. با این وجود دین اسلام همیشه رفتار بی طرفانه را مجاز می‌داند و تبلیغ می‌کند (خان و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۲۸).

### اسلام در برابر آموزش و توسعه

در این قسمت وظیفه سازمان‌ها این است که کارکنان خود را برای کسب مهارت‌ها، و دانش‌های بیشتر از طریق برنامه‌های آموزشی و توسعه تشویق نمایند. این امر به افزایش هرچه بیشتر بهره‌وری کارکنان و یافتن فرصت‌های شغلی بهتر برای آنان کمک بسزایی می‌کند. سیستم اخلاق اسلامی به‌گونه‌ای طراحی شده است تا کسب دانش را برای همه افراد سازمان اجباری اعلام کرده است. در نظام اخلاق اسلامی فقط به دانش اساسی اسلامی اشاره نمی‌شود بلکه تمامی کارکنان برای انجام قراردادهای شخصی خود با کارفرمایان باید به دانش و مهارت حرفه‌ای آراسته باشند. دین اسلام بر کیفیت دوگانه نیروی کار شامل کیفیت اخلاقی و کیفیت حرفه‌ای تأکید دارد (خان و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۲۸).

### اسلام در برابر ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد به معنای سنجش عملکرد در کار فردی است. اگر اجرای این امر به‌طور موفقیت‌آمیزی انجام نشود، سطح تولیدات کاهش خواهد یافت و منجر به ناامیدی می‌شود. برای موفق شدن در این راه و خنثی شدن ناامیدی و محرومیت، به آن دسته از کارکنانی که به‌طور مؤثر کار می‌کنند باید پاداش صحیح اعطا شود، تا آنها احساس کنند که بخش مهمی از سازمان هستند. یکی از مزایای ارزیابی عملکرد این است که کارکنانی که به درستی به وظایف خود عمل نمی‌کنند را مطلع سازد تا بتوانند به اهداف خود دست یابند. عدم استفاده صحیح از ارزیابی عملکرد می‌تواند تخریب‌کننده باشد و هم یک عمل غیر اخلاقی را در بر بگیرد. طراحی ضعیف فرم ارزیابی همانند انواع پرسش‌های ارزیابی به صورت ذهنی منجر به ارزیابی ناعادلانه می‌شود که این امر



خود مسبب رفتار ناعادلانه در برخی از کارکنان، اخراج آنان در بعضی مواقع، و تبلیغات غیر ضروری است. این ارزیابی‌ها علیه اصول اخلاقی عدالت و انصاف، و حقوق مردم است و این روند جزء نظام اسلامی نیست (خان و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۲۸).

### اسلام در برابر جبران خسارت و دستمزد

زمانی که به صورت غیر قانونی از کار بهره‌برداری می‌شود تا میزانی از سود، منفعت و درآمد ایجاد شود، درست در همین نقطه مشکل اخلاقی به واسطه علاقه و تمایل به پرداخت هرچه بیشتر و ارتقای شغلی به وجود می‌آید (خان و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۲۸). صرفاً یک تعامل ساده بین نیروهای تقاضا و عرضه جهت جبران خسارت به صورت منصفانه و اخلاقی در یک جامعه کارگری ممکن است با موفقیت همراه نباشد و این امر منجر به بهره‌برداری غیر قانونی از نیروی کار می‌شود. طبق اصول اخلاق اسلامی در زمینه مدیریت منابع انسانی، اسلام می‌گوید جبران خسارت باید مربوط به سهم کارمند باشد. نظام اسلامی برای جبران خسارت به طرح انسانی و برادرانه نیاز دارد. هر سازمانی برای کارکنان خود باید یک بسته جبران خسارت را به گونه‌ای که به آنها اجازه دهد تا نیازهای اساسی خود را برآورده کنند و یک استاندارد زندگی قابل مقایسه با کارفرما (با توجه به مبحث حداکثر مشارکت کارکنان با کارفرما) تنظیم کنند. براساس اصول اخلاقی در نظام اسلامی روح القدس و خیرخواهی و جبران عادلانه در پرداخت به کارکنان مورد نیاز است، لذا در مورد پرداخت و ارتقا هیچ‌گونه فریبکاری وجود نداشته چراکه این امر علیه اصول اسلامی حقوق و عدالت و عدالت مردم است (خان و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۲۹).

### ۲-۳. تعهد کارکنان

تعهد سازمانی به‌عنوان تعهد حضور در کار به صورت منظم، انجام کارهای روزمره و تمایل به انجام کارهای اضافی، داشتن احساس نسبت به چشم‌انداز و مأموریت مؤسسه تعریف می‌شود (علی آلن‌ساریا و همکاران، ۲۰۱۹<sup>۱</sup>، ص ۱۷۴). معمولاً رفتاری که کارکنان به هنگام انجام دادن کار در یک سازمان از خود بروز می‌دهند از تعهد کارکنان به آن سازمان ناشی می‌شود، زمانی که اساتید به رفتارهای مثبت سازمانی همچون رفتار شهروندی و عملکرد شغلی بالا مشغول هستند، آنها تعهد سازمانی بالایی را تجربه می‌کنند (علی آلن‌ساریا و همکاران، ۲۰۱۹، ص ۱۷۴).

طبق نظر آرمسترانگ و شیمیزو<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) تعهد از نظر کارمند و سازمان با فلسفه استخدام و

1. Ali Alansaaria et al.

2. Armstrong and Shimizu

سیاست‌های استخدامی سازمان‌ها ارتباط دارد (علی آلن‌ساریا و همکاران، ۲۰۱۹، ص ۱۷۴). مورهد و گریفین<sup>۱</sup> (۱۳۹۶) احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان را به‌عنوان تعهد سازمانی تعریف کرده‌اند.

نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی و منبع در هر سازمانی به حساب می‌آید، چه بسا نیروی انسانی که نسبت به سازمان خود متعهد باشد عاملی مهم برای برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر خطاب می‌شود. این نیروی انسانی متعهد به کار سازمان را در سطح جامعه با اهمیت نمایش داده و از طرفی هم بستر را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌کند ولی اگر نیروی انسانی تعهد لازم و کافی را نسبت به سازمان مطبوع خود نداشته باشد سازمان را نسبت به تحقق اهدافش سوق نمی‌دهد و از طرفی باعث ایجاد جوی تفاوتی در زمینه مشکلات سازمان می‌شود. سازمان‌ها باید برای حفظ و نگهداری و افزایش میزان تعهد کارکنانشان فرصت‌های لازم را فراهم آورند و عواملی را که سبب کاهش تعهد کارکنان می‌شود را به حداقل ممکن برسانند (ملازمیان، ۱۳۸۷).

در مطالعه براون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) نشان داده شده است که فرایند استخدام تأثیر قابل توجه و معنی‌داری در موفقیت هر سازمان دارد. آنها استدلال کردند که فرایند استخدام در قلب تعهد کارمند قرار دارد. فرایند استخدام در هر سازمان به‌گونه‌ای است که فرصتی را برای آن سازمان فراهم می‌کند تا دربارهٔ مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان به‌عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی و همچنین فرصت‌های برابر برای ارزیابی افراد تازه‌وارد ارائه دهد. ادامهٔ این روند باعث ایجاد هم‌نیروزی شده که منجر به افزایش تعهد کارکنان و سازمان می‌شود. مشارکت، وفاداری و تعهد کارمند سه عنصر مهم از فرایند استخدام را تشکیل می‌دهد (علی آلن‌ساریا و همکاران، ۲۰۱۹، ص ۱۷۴).

انواع مختلف از تعهد سازمانی وجود دارد، اما تعهد سازمانی به کل سازمان مربوط می‌شود. در سازمان پرداخت‌هایی چون سنوات، حقوق بازنشستگی، روابط اجتماعی و مهارت‌های غیر قابل انتقال مربوط به تعهد مستمر است. این تعهد در سازمان زمانی رخ می‌دهد که شخص براساس سرمایه‌گذاری و هزینه‌های غرق شده به استخدام سازمان درمی‌آید. مطالعات در سازمان‌های مختلف نشان داده است زمانی که کارکنان دارای تعهد مستمر باشند، در شغل خود غرق شده و این امر بر کارکنان و سازمان تأثیر منفی بر جای می‌گذارد (قریشی و همکاران، ۲۰۱۶، ص ۶).

تعهد عاطفی پیوستگی و رابطه روان‌شناسی با سازمان دارد. این تعهد شامل افتخارات سازمانی، درونی کردن اهداف و پذیرش ارزش‌های اصلی سازمان می‌شود. از سویی دیگر، دستاورد این نوع تعهد در سازمان به دلیل رفتار مثبت می‌باشد. همچنین تعهد عاطفی بیشتر به‌عنوان نیروی قوی،

1. Moorhead and Griffin

2. Brown et al.

3. Qureshi et al

پربازده، و سودمند در سازمان دیده می‌شود (قریشی و همکاران، ۲۰۱۶، ص ۶). سطوح پایین تعهد عاطفی در سازمان با بدبینی، فرسودگی شغلی، قصد گردش مالی و فروش، تعامل در فساد و چشم‌پوشی از خطاها و تخلف در ارتباط است. مطالعات پیشین نشان می‌دهد که عوامل محیط کار همانند بازخورد شغلی، مشارکت در امر تصمیم‌گیری، پشتیبانی نظارتی در سازمان، تأثیر بسزایی در تعهد عاطفی کارکنان دارد (قریشی و همکاران، ۲۰۱۶، ص ۶). بعد سوم تعهد مربوط به تعهد هنجاری است. این بعد احساس وظیفه‌شناسی و حس مسئولیت در کارکنان یک سازمان را دربر می‌گیرد (اسدی و شیرزاد، ۱۳۹۱، ص ۱۳۹).

#### ۲-۴. تعهد کارکنان و عملکرد سازمان

مارتین و نیکولز<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) معتقد بودند تعهد کارکنان یک عامل مهم در عملکرد کارکنان است. مایر و آلن (۱۹۹۱) هم اعتقاد داشتند که هر سه بعد تعهد کارکنان شامل تعهد هنجاری، تعهد عاطفی و تعهد مستمر تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد سازمانی دارد (علی آلن ساریا و همکاران، ۲۰۱۹، ص ۱۷۵). براساس مطالعه دیکاتیز و سامز<sup>۲</sup> (۱۹۸۷) کارکنان نسبت به ارزش‌های مؤسسه و مشارکت در این راه، علاقه دارند. مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و کوشش‌هایی که توسط شخص کارمند برای انجام وظایف مربوط به کار انجام می‌شود به سطح تعهدی که کارمند دارد وابسته است (لی و استیرز،<sup>۳</sup> ۲۰۱۷؛ علی آلن ساریا و همکاران، ۲۰۱۹، ص ۱۷۴). همچنین لی و استیرز (۲۰۱۷) در فصل چهارم کتاب خود اظهار داشتند که تعهدات کارکنان و محیط سازمانی تأثیر بسزایی بر اثربخشی سیستم ارزیابی عملکرد دارد. از نظر لی و استیرز نیروی انسانی متعهد به سازمان در انجام کار روزانه خود جهت تولید محصولات بیشتر از طریق توسعه خلاقیت و نوآوری تمایل زیادی دارد چراکه انجام این کار سازمان را در حالت رقابتی قرار می‌دهد (علی آلن ساریا و همکاران، ۲۰۱۹، ص ۱۷۴-۱۷۵).

در تحقیق بولاک و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) به این نکته اشاره شده است که احتمال زیادی وجود دارد که کارکنان بخش دولتی در تمامی کشورها به واسطه تأثیر اجتماعی ادراک شده پاداش بیشتری دریافت کنند. اما در اکثر کشورها، کارکنان بخش عمومی برای سطح بالای درآمد به‌عنوان پاداش و تعهد سازمانی بیشتر اهمیت کمتری قائل هستند.

تعهد سازمانی به شدت تحت تأثیر عدالت در رویه‌ها و توزیع پاداش‌ها قرار دارد و این امر براساس سیستم ارزیابی عملکرد ثابت افزایش می‌یابد. زمانی که کارکنان برای اجرای روش‌ها و

1. Martin and Nicholls

2. DeCotiis and Summers

3. Lee & Steers

4. Bullock et al.

رویه‌های سازمانی از تعصب استفاده کنند این امر سبب ایجاد کاهش تعهد در سازمان می‌شود. اگر به هنگام فرایند ارزشیابی عملکرد؛ کارکنان احساس بی‌عدالتی و یا رفتارهای ناعادلانه داشته باشند، ادراک عدالت بسیار مهم و بااهمیت تلقی شده و باید فرایندی منصفانه داشته باشد به همین دلیل به افراد سخنور این اجازه را می‌دهد که نسبت به مؤسسات خود متعهد و وفادار باشند (علی آلن‌ساریا و همکاران، ۲۰۱۹، ص ۱۷۵).

## ۲-۵. تعهد کارکنان به عنوان نقش میانجی‌گر

در دنیای مدرن امروزی اصطلاح مدیریت منابع انسانی از دید استراتژیک بااهمیت جلوه کرده است. کارکنان سازمان امروزه به عنوان مهم‌ترین دارایی هر سازمان به حساب می‌آیند (علی آلن‌ساریا و همکاران، ۲۰۱۹، ص ۱۷۵). امروزه یکی از چالش‌های سازمان‌های بزرگ در ارتباط با تعهد سازمان است، چراکه تعهد به سازمان با حفظ و نگهداری کارکنان در ارتباط است بنابراین سازمان‌ها در مورد فرایند استخدام و انتخاب کارکنان نگران هستند (لی و استیرز، ۲۰۱۷؛ علی آلن‌ساریا و همکاران، ۲۰۱۹، ص ۱۷۵). همان‌گونه که فرایند استخدام به عنوان یک فرایند قابل اطمینان تعریف می‌شود و از انتخاب نامزدهای مناسب برای سازمان اطمینان دارد، ارتباط قابل توجهی هم با کارکنان و عملکرد سازمانی دارد. در فرایند استخدامی اگر یک کارمند به صورت اشتباه انتخاب شود به خصوص در حوزه عملیات سازمان، هزینه‌های گزافی را برای آموزش به سازمان تحمیل می‌کند (لی و استیرز، ۲۰۱۷؛ علی آلن‌ساریا و همکاران، ۲۰۱۹، ص ۱۷۵). در دنیای مدرن به دلیل بالا بودن هزینه‌های استخدام، و افزایش حجم معاملات باعث شده که سازمان‌ها نسبت به تعهد سازمانی همچنان نگران باشند. تعهد کارمند به عنوان یکی از شاخص‌های مهم در عملکرد سازمان دیده می‌شود (مودی و همکاران، ۲۰۱۳<sup>۱</sup>؛ علی آلن‌ساریا و همکاران، ۲۰۱۹، ص ۱۷۶). براساس مطالعه محمود و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) فرایند استخدام بر تعهد کارکنان مؤثر بوده و آنها استدلال می‌کنند که فرایند استخدام در رابطه بین انواع تعهدات کارکنان و عملکرد زنجیره تأمین شرکت‌ها تأثیر مهمی داشته است (علی آلن‌ساریا و همکاران، ۲۰۱۹، ص ۱۷۶).

## ۲-۶. پیشینه تحقیقات انجام شده

اسدی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود تحت عنوان «رابطه مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی از دیدگاه کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان ایران» شناسایی کردند که بین مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد. نتایج آزمون رگرسیون

1. Mowday et al.

2. Mahmood et al.

نشان داد که مؤلفه برنامه‌ریزی نیروی انسانی و ارزیابی عملکرد؛ عملکرد سازمانی را به خوبی پیش‌بینی می‌کند. بنابراین برای جذب، حفظ و نگهداری از نیروی انسانی متعهد، کوشا، و ارزیابی عملکرد صحیح در سازمان به مدیران وزارت ورزش و جوانان توصیه شد که روش‌های مختلف مدیریت منابع انسانی را برای بهبود عملکرد در سازمان به کار بگیرند.

حسینی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود تحت عنوان «بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی» نشان دادند که کارکردهای مدیریت منابع انسانی شامل آموزش، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، کارمندیابی، و مشارکت کارکنان بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ از طرفی قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار داشته است.

فشارکی و صحت (۱۳۹۵) در پژوهش خود تحت عنوان «بررسی رابطه میان مدیریت منابع انسانی اسلامی و تعهد کارکنان با میانجی‌گری عدالت سازمانی» دریافتند که بین سه مؤلفه مدیریت منابع انسانی اسلامی شامل (استخدام، توسعه، جبران خدمات)، و عدالت سازمانی و تعهد کارکنان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. مؤلفه ارزیابی عملکرد یعنی مؤلفه چهارم مدیریت منابع انسانی اسلامی تأثیر معنی‌داری بر تعهد کارکنان با میانجی‌گری عدالت سازمانی نداشته است چراکه کارکنان نسبت به ارزشیابی عملکرد تصور منفی دارند و از طرفی در سازمان به صورت صحیح پیاده‌سازی نشده است.

پژوهان و رسولی (۱۳۹۴) در مقاله خود تحت عنوان «بررسی و توصیف مدیریت و مدیریت منابع انسانی از منظر قرآن کریم» نشان دادند که اگر رویکرد و نوع نگاه کارکنان سازمان نسبت به موضوع مدیریت و مدیریت منابع انسانی براساس آیات و روایات اسلامی و قرآن باشد، در دانش مدیریت تحول بزرگی ایجاد می‌شود که این تحول مدیریت منابع انسانی را هم دربر می‌گیرد.

درخشیده و کاظمی (۱۳۹۳) در پژوهش خود تحت عنوان «تأثیر مشارکت شغلی و تعدد سازمانی بر رضایت و عملکرد شغلی کارکنان در صنعت هتلداری شهر مشهد با استفاده از مدل معادلات ساختاری» نشان دادند که تعهد عاطفی و تعهد هنجاری دو متغیر رضایت و عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار داده است. از طرفی هم مشارکت شغلی تعهد عاطفی و تعهد هنجاری را تحت تأثیر خود قرار داده. مشارکت شغلی بر رضایت و عملکرد شغلی مؤثر بوده. بنابراین به مدیران صنعت هتلداری شهر مشهد پیشنهاد شد که در تصمیم‌گیری‌های خود از مشارکت کارکنان استفاده کنند و از طریق اعطای پاداش‌های مناسب تعهد کارکنان را افزایش دهند تا بر میزان رضایت و عملکرد شغلی افزوده شود.

رمزگویان و حسن‌پور (۱۳۹۲) در پژوهش خود تحت عنوان «بررسی رابطه بین تعهد و عملکرد کارکنان در وزارت امور اقتصادی و دارایی» به این نتایج رسیدند که رابطه معنی‌داری بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان وجود دارد. طبق نتایج آزمون فریدمن مؤلفه‌های تعهد سازمانی به

ترتیب شامل تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری بر عملکرد کارکنان دارای اهمیت و اولویت شدند. همچنین مؤلفه‌های عملکرد سازمانی رتبه‌بندی شدند و مشخص شد که مؤلفه وضوح در اولویت اول قرار دارد و بعد از آن به ترتیب مؤلفه‌های انگیزه در مرتبه دوم اهمیت، و مؤلفه‌های محیط، ارزیابی، توانایی، اعتبار، و کمک در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

تأثیر میانجی تعهد کارکنان بر روند استخدام نسبت به عملکرد سازمانی در سازمان‌های امارات متحده عربی پژوهشی است که توسط علی آلن ساریا و همکاران در سال (۲۰۱۹) انجام شده است. نتایج این پژوهش در بین ۲۴۷ کارمند گروه ملی امارات متحده عربی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که بین تعهد کارکنان، روند استخدام و عملکرد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

تأثیر اجرای ارزش‌های اسلامی بر تعهدات سازمانی به اقدامات مدیریت منابع انسانی در دانشگاه محمدیه مالنگ پژوهشی است که توسط مالک و یولی<sup>۱</sup> در سال (۲۰۱۹) انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که اجرای ارزش‌های اسلامی بر تعهد سازمانی در درجه اول بر عملکرد مدیریت منابع انسانی برای کارمندان تأثیر دارد. روش‌های مدیریت منابع انسانی شامل فرایندهای استخدام کارمندان است که نیازمند داشتن شخصیت‌های آینده‌دار، شخصیتی قوی و قابل اعتماد است (نحل، ۷۸؛ انفال، ۲۷)، نتایج این تحقیق نشان داد که فرایند انتخاب کارمند براساس کاندیدایی است که الزامات اساسی صداقت، نیرومندی و دانش را برآورده سازد (بقره، ۲۴۹-۲۵۰؛ انفال، ۶۰)، و همچنین شامل آموزش کارکنان و پیشرفت شغلی (بقره، ۳۰)، و ارزیابی عملکرد (کهف، ۸۷-۸۸) و جبران خسارت (اعراف، ۸۵) می‌باشد.

قریشی و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله خود تحت عنوان «رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان پلیس هند» به این نتیجه دست یافتند که عدالت توزیعی و عدالت رویه‌ای روابط مثبت با رضایت شغلی و تعهد سازمانی عاطفی داشتند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که درک عدالت سازمانی بر افسران پلیس هند تأثیر مهمی دارد.

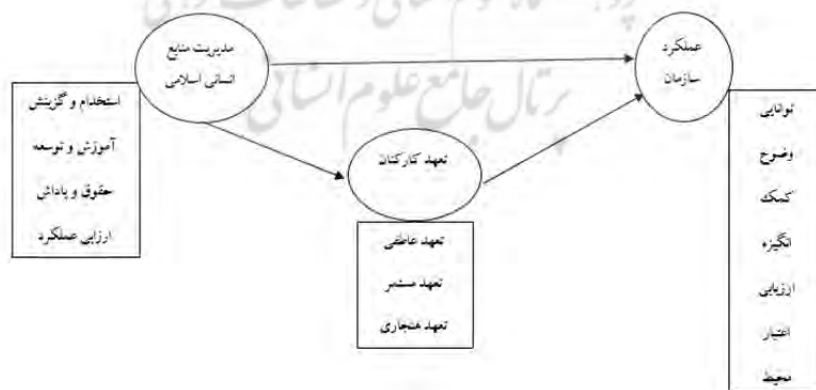
عظمی (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای تحت عنوان «شیوه‌های منابع انسانی اسلامی و عملکرد سازمانی: مقدماتی یافتن سازمان‌های اسلامی در مالزی» اشاره شده است که سازمان‌های اسلامی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی اسلامی را از دیدگاه دین، شیوه زندگی، نوع سازمان و مأموریت سازمانی اجرا می‌کنند. انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی اسلامی به شمار می‌روند. در این مطالعه سه شیوه مدیریت منابع انسانی اسلامی شامل توسعه شغلی، مدیریت عملکرد و شیوه‌های پاداش به میزان متوسط اجرا می‌شوند.

عباس جی (۲۰۱۰) در مقاله خود تحت عنوان «چالش‌های اسلامی منابع انسانی در سازمان‌های مدرن» نشان داد نسخه‌های اسلامی مکمل منافع کارکنان و کارفرمایان است. کارگران سازندگان ارزش در بازار هستند که برای رشد اقتصادی و رفاه نیروی اولیه ضروری هستند. همچنین استدلال شده است که احسان در محل کار چارچوب مفیدی را برای حمایت از نگرانی‌های اجتماعی ارائه می‌دهد. مقاله وی در ارتباط با چگونگی برخورد با مسائل منابع انسانی در جوامع اسلامی راه‌های مختلفی را ارائه داده است. برای مثال مقاله وی یک دیدگاه ویژه در زمینه آموزش و سیاست‌های منابع انسانی ارائه کرده است. در نهایت یافته‌های این مطالعه نشان داده است که اگر آموزه‌های اسلامی در منابع انسانی درونی شود، از نقض کرامت انسانی محافظت می‌کند و بین منافع سازمانی و اجتماعی تعادل برقرار می‌کند.

ملاحی و بودوار (۲۰۱۰) در مقاله خود تحت عنوان «اسلام و مدیریت منابع انسانی» بررسی کرد که هدف از انجام این موضوع معرفی مفهوم اسلام و مدیریت منابع انسانی است. موضوع خاص و ویژه در این مقاله درک رابطه بین اسلام و مدیریت منابع انسانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در کشورهای اسلامی است. نتیجه مهم به دست آمده در تحقیق ملاحی و بودوار درک واقعی نقش دین اسلام در محیط کار، نقش ایده‌ها، فرهنگ، ارزش‌ها و هنجارهای اسلامی در عمل و تأثیراتی که این عوامل بر محیط کار و عملکرد کلی سازمان بر جای می‌گذارند حائز اهمیت است.

## ۲-۷. چارچوب نظری تحقیق

با توجه به مبانی نظری جمع‌آوری شده برای متغیرهای تحقیق، و گردآوری پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی در زمینه موضوع این تحقیق مدل مفهومی به صورت شکل شماره ۱ معرفی می‌شود که بر مبنای آن به تدوین فرضیه‌ها و آزمون آنها اقدام می‌شود.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (فشارکی و صحت، ۱۳۹۵، مدل هرسی و گلداسمیت، و آن و مایر)

فرضیه‌های تحقیق شامل موارد زیر می‌باشد:

### فرضیه‌های اصلی

۱. مدیریت منابع انسانی اسلامی بر تعهد کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد؛
۲. تعهد کارکنان بر عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری دارد؛
۳. مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری دارد؛
۴. مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی تعهد کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد.

### فرضیه‌های فرعی

۱. استخدام و گزینش بر عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری دارد؛
۲. آموزش و توسعه بر عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری دارد؛
۳. حقوق و پاداش بر عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری دارد؛
۴. ارزیابی عملکرد بر عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری دارد.

### ۳-۱. روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از حیث روش و ماهیت توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی و از نظر قلمرو زمانی یک مطالعه مقطعی محسوب می‌شود.

### ۳-۲. ابزار پژوهش

داده‌ها به صورت میدانی و با ابزار پرسشنامه استاندارد به دست آمده‌اند و ماهیت آنها کمی می‌باشد. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق پرسشنامه‌ای تدوین شد که دارای ۲ قسمت عمده است. بخش اول مربوط به آمار توصیفی و شامل سؤال‌های جمعیت‌شناختی افراد نمونه همچون (جنسیت، سن و میزان تحصیلات) می‌باشد. در سطح آمار توصیفی از فراوانی و درصد فراوانی استفاده شده است؛ بخش دوم مربوط به آمار استنباطی و شامل سؤالات تخصصی پرسشنامه برای سازه‌های اصلی می‌باشد (در بخش دوم پرسشنامه تدوین شده دارای ۸۶ گویه است). برای سنجش متغیر مستقل (مدیریت منابع انسانی اسلامی) از مقاله بیس فشارکی و صحت (۱۳۹۵) استفاده شده است که برای مدیریت منابع انسانی اسلامی چهار بعد شامل استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، حقوق و پاداش، ارزیابی عملکرد در قالب ۲۰ گویه در نظر گرفته شده است.



برای سنجش متغیر وابسته (عملکرد سازمان) از پرسشنامه استاندارد هرسی و گلداسمیت<sup>۱</sup> با ۴۲ گویه و مشتمل بر هفت بعد شامل (توانایی وضوح، کمک، انگیزه، ارزیابی، اعتبار و محیط) استفاده شده است. در نهایت برای سنجش متغیر میانجی یعنی تعهد کارکنان از پرسشنامه استاندارد آلن و مایر<sup>۲</sup> با ۲۴ گویه و مشتمل بر سه بعد شامل (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) استفاده شده است. روایی پرسشنامه از لحاظ بررسی رسایی و شیوایی گویه‌ها براساس روایی صوری و محتوایی توسط خبرگان فن تأیید شد، همچنین برای بررسی پایایی سنجه‌های مورد استفاده در این مطالعه از دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی مرکب استفاده شده است. به دلیل اینکه پایایی تمام سازه‌ها بالاتر از ۰/۷ به دست آمده است، می‌توان متغیرهای این تحقیق را پایا دانست. لازم به ذکر است که مقیاس نمره‌دهی آزمودنی‌ها به سؤالات پرسشنامه در این مطالعه طیف لیکرت پنج درجه‌ای است.

### ۳-۳. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش عبارت است از ۲۳۰ نفر از پرسنل اداره کل راه و شهرسازی استان قزوین. به منظور تعیین حجم نمونه آماری از فرمول کوکران استفاده گردید که حداقل نمونه لازم را ۱۴۴ نفر برآورد نمود. از آنجایی که در زمان توزیع پرسشنامه‌ها در میان کارکنان این احتمال وجود دارد که به علت‌های مختلف همچون سفید بودن تعدادی از پرسشنامه‌ها، مخدوش و ناقص بودن پرسشنامه‌ها، تعداد مطلوب پرسشنامه به دست محقق نرسد. بنابراین جهت افزایش دقت، اطمینان بیشتر به داده‌ها و نتایج تحقیق، و برای بازگشت تعداد مطلوب پرسشنامه سالم تعداد ۱۵۴ عدد پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری شده است. از این تعداد ۳ پرسشنامه سفید، ۴ پرسشنامه به صورت ناقص، و ۳ پرسشنامه به صورت مخدوش تحویل گرفته شد و با تعداد پرسشنامه‌های باقی مانده تحلیل آماری انجام شد.

### ۴-۱. یافته‌های تحقیق

براساس نتایج به دست آمده از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی از جمله جنسیت، سن و میزان تحصیلات نمونه مورد مطالعه ۶۳/۱۹ درصد از کل پاسخ‌دهندگان مرد می‌باشند. سن بیشتر پاسخ‌دهندگان معادل با ۴۳/۷۵ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال می‌باشد و تحصیلات آزمودنی‌ها معادل ۴۰/۲۸ درصد لیسانس می‌باشد. پس از بررسی رسایی و شیوایی گویه‌ها و نیز تأیید روایی صوری و محتوایی توسط خبرگان، به منظور اعتبارسنجی شاخص‌ها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. چنانچه مقدار بار عاملی بیشتر از ۰/۴ و مقدار قدر مطلق آماره T بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، در سطح

1. Hersey and Goldsmith

2. Allen & Meyer

اطمینان ۹۵٪ می‌توان نتیجه گرفت که نشانگرها ساختار عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری سازه‌های مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌کنند که نتایج آن در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲: تحلیل عاملی تأییدی

متغیرها	سؤالات	بار عاملی	آماره T	متغیرها	سؤالات	بار عاملی	آماره T
توانایی	a1	0/808	18/883	تعهد عاطفی	b1	0/793	15/903
	a2	0/634	7/401		b2	0/528	8/925
	a3	0/743	11/14		b3	0/844	18/119
	a20	0/675	11/428		b4	0/79	21/559
وضوح	a4	0/861	16/824	تعهد مستمر	b5	0/709	12/127
	a5	0/935	23/974		b6	0/514	6/414
	a6	0/9	29/286		b7	0/856	32/793
	a7	0/92	34/375		b8	0/829	24/86
	a8	0/629	12/77		b9	0/802	15/37
	a38	0/769	15/656		b10	0/899	19/291
	a39	0/864	18/611		b11	0/827	18/367
کمک	a9	0/726	10/918	تعهد هنجاری	b12	0/671	12/608
	a11	0/898	20/949		b13	0/788	17/006
	a12	0/823	17/746		b14	0/833	18/25
	a13	0/864	38/226		b15	0/772	16/367
	a15	0/746	8/582		b16	0/84	17/687
مشوق	a16	0/824	24/182	تعهد هنجاری	b17	0/687	15/119
	a18	0/831	19/982		b18	0/79	16/289
	a19	0/835	19/383		b19	0/705	15/961
	a21	0/805	20/104		b20	0/839	17/028
	a22	0/88	31/491		b21	0/771	16/469
	a25	0/811	20/466		b22	0/858	15/191
اعتبار	a17	0/898	24/547	استخدام و گزینش	b23	0/732	13/691
	a24	0/851	19/108		b24	0/687	11/743
	a26	0/756	17/314		c1	0/751	15/221
	a27	0/702	16/394		c2	0/741	9/369
ارزیابی	a28	0/809	21/031	آموزش و توسعه	c3	0/726	12/658
	a29	0/724	18/086		c4	0/864	18/22
	a23	0/836	18/944		c5	0/616	13/58
	a30	0/79	16/506		c6	0/761	15/239
	a31	0/859	19/657		c7	0/892	17/81
	a32	0/852	18/77		c8	0/735	14/393
	a33	0/459	14/337		c9	0/813	17/047
	a34	0/727	15/144		c10	0/71	17/919
	a35	0/85	17/928		c11	0/917	24/996
	a36	0/883	19/785		c12	0/681	12/92
محیط	a37	0/681	12/093	حقوق و پاداش	c13	0/62	7/321
	a10	0/903	27/097		c14	0/787	14/167
	a14	0/832	21/372		c15	0/69	7/865
	a40	0/9	26/434	c16	0/737	13/85	
	a41	0/889	24/816	ارزیابی عملکرد	c17	0/825	21/296
	a42	0/799	19/844		c18	0/89	26/338
			c19		0/798	18/813	
			c20	0/73	16/07		

براساس نتایج جدول تحلیل عاملی تأییدی مشاهده شده است که مقدار آماره  $t$  در تمامی ابعاد بزرگتر از  $1/96$  و همچنین بار عاملی نیز از  $0/4$  بزرگتر است. بنابراین می توان نتیجه گرفت که سؤالات انتخاب شده در پرسشنامه این پژوهش ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه گیری ابعاد مورد بررسی در مدل مفهومی تحقیق شامل عملکرد سازمان، تعهد کارکنان و مدیریت منابع انسانی اسلامی فراهم کرده است.

### روایی سنجها

برای ارزیابی روایی پرسشنامه از دو معیار روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. روایی همگرا با استفاده از شاخص AVE<sup>1</sup> (میانگین واریانس استخراج شده) انجام شده است. روایی همگرا به این اصل برمی گردد که شاخص های هر سازه با یکدیگر همبستگی زیادی داشته باشند. مقدار این ضریب از  $0$  تا  $1$  متغیر است که مقادیر بالاتر از  $0/5$  پذیرفته می شود چراکه این مقدار تضمین می کند حداقل  $50$  درصد واریانس یک سازه توسط نشانگرهایش تعریف می شود.

جدول ۳: روایی همگرای سازه ها

متغیرها	توانایی	وضوح	کمک	مشوق	اعتبار	ارزیابی	محیط
AVE	0/52	0/72	0/66	0/69	0/63	0/61	0/75
متغیرها	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	استخدام و گزینش	آموزش و توسعه	حقوق و پاداش	ارزیابی عملکرد
AVE	0/72	0/85	0/81	0/83	0/79	0/78	0/87

چنانچه مقدار بحرانی روایی همگرا  $0/5$  تعیین شده باشد، می توان تمام سازه های به کار رفته در تحقیق را از نظر روایی همگرا تأیید نمود. در این مطالعه شاخص AVE (میانگین واریانس استخراج شده) در تمامی سازه ها از  $5$  درصد بیشتر است لذا روایی همگرایی تأیید شده است. روایی واگرای سازه ها با استفاده از روش فورنل-لاکر<sup>2</sup> (1981) سنجیده شد در این شیوه می بایست جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیش از همبستگی سازه مذکور با سایر سازه ها باشد نتایج روایی واگرا در جدول 4 آمده است.

1. Average Variance Extracted

2. Fornell and Locker

جدول ۴: روایی واگرایی سازه‌ها

متغیرهای تحقیق	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
۱. توانایی	۰/۷۲													
۲. وضوح	۰/۶۷	۰/۸۵												
۳. کمک	۰/۷۰	۰/۸۰	۰/۸۱											
۴. مشوق	۰/۵۴	۰/۶۲	۰/۷۹	۰/۸۳										
۵. اعتبار	۰/۵۸	۰/۷۵	۰/۸۱	۰/۶۰	۰/۷۹									
۶. ارزیابی	۰/۴۷	۰/۴۶	۰/۵۱	۰/۶۵	۰/۶۹	۰/۷۸								
۷. محیط	۰/۶۹	۰/۷۸	۰/۸۰	۰/۶۶	۰/۵۸	۰/۵۲	۰/۸۷							
۸. تعهد عاطفی	۰/۶۰	۰/۷۰	۰/۶۴	۰/۵۹	۰/۴۵	۰/۶۲	۰/۷۴							
۹. تعهد مستمر	۰/۶۹	۰/۶۸	۰/۵۸	۰/۶۰	۰/۵۸	۰/۴۲	۰/۶۰	۰/۶۵	۰/۸۱					
۱۰. تعهد هنجاری	۰/۶۵	۰/۶۸	۰/۷۳	۰/۵۳	۰/۵۸	۰/۵۲	۰/۶۱	۰/۵۸	۰/۶۵	۰/۷۶				
۱۱. استخدام و گزینش	۰/۵۳	۰/۵۸	۰/۶۸	۰/۵۹	۰/۶۸	۰/۶۵	۰/۵۰	۰/۵۹	۰/۴۵	۰/۳۰	۰/۷۶			
۱۲. آموزش و توسعه	۰/۶۵	۰/۷۱	۰/۶۲	۰/۶۲	۰/۴۲	۰/۵۲	۰/۴۴	۰/۶۰	۰/۵۳	۰/۶۱	۰/۴۷	۰/۷۹		
۱۳. حقوق و پاداش	۰/۵۷	۰/۵۹	۰/۵۵	۰/۵۱	۰/۵۸	۰/۵۷	۰/۵۸	۰/۶۱	۰/۶۳	۰/۵۱	۰/۴۲	۰/۴۶	۰/۷۱	
۱۴. ارزیابی و عملکرد	۰/۵۵	۰/۵۸	۰/۶۹	۰/۴۲	۰/۵۲	۰/۶۰	۰/۶۲	۰/۵۳	۰/۴۸	۰/۵۰	۰/۵۲	۰/۳۴	۰/۶۸	۰/۸۱

بر اساس نتایج جدول شماره ۴ (روایی واگرایی سازه‌ها) مقادیر روی قطر اصلی ماتریس بیش از مقادیر پایین خود هستند، بنابراین روایی واگرایی سازه‌ها مورد تأیید قرار گرفته است.

### پایایی سنجه‌ها

برای بررسی پایایی سنجه‌های مورد استفاده در این مطالعه از دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی مرکب استفاده شده است. مقادیر محاسبه شده در جدول ۵ نمایش داده شده است.

جدول ۵: پایایی سازه‌ها

متغیرها	توانایی	وضوح	کمک	مشوق	اعتبار	ارزیابی	محیط
آلفای کرونباخ	۰/۷۹	۰/۷۷	۰/۸۷	۰/۹۱	۰/۸۳	۰/۷۲	۰/۷۲
پایایی مرکب	۰/۸۱	۰/۸۵	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۸۷	۰/۸۲	۰/۷۹
متغیرها	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	استخدام و گزینش	آموزش و توسعه	حقوق و پاداش	ارزیابی عملکرد
آلفای کرونباخ	۰/۷۷	۰/۷۸	۰/۸۱	۰/۷۵	۰/۸۰	۰/۷۶	۰/۸۳
پایایی مرکب	۰/۷۲	۰/۷۰	۰/۸۹	۰/۷۷	۰/۷۶	۰/۷۵	۰/۸۹

به دلیل اینکه پایایی تمام سازه‌ها بالاتر از ۰/۷ به دست آمده است، و از طرفی مقدار پایایی بالاتر از ۰/۷ مورد پذیرش است، می‌توان متغیرهای این تحقیق را پایا دانست.

## یافته‌های تحقیق: بررسی فرضیه‌های اصلی

برای بررسی فرضیه‌های این پژوهش از روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار SMART PLS استفاده شده است. نتایج بررسی فرضیات در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶: تحلیل مسیر فرضیه‌های اصلی

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	آماره T	نتیجه
۱	مدیریت منابع انسانی اسلامی	تعهد کارکنان	۰/۵۷	۷/۹۵	پذیرش
۲	تعهد کارکنان	عملکرد سازمانی	۰/۶۸	۱۳/۶۵	پذیرش
۳	مدیریت منابع انسانی اسلامی	عملکرد سازمانی	۰/۳۱	۴/۱۵	پذیرش

مقدار قابل قبول برای آماره آزمون در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۱/۹۶ می‌باشد، حال با توجه به نتایج جدول تحلیل مسیر برای فرضیه‌های اصلی می‌توان عنوان کرد که: نتیجه حاصل از آزمون فرضیه اول با توجه به ضریب مسیر ۰/۵۷ و مقدار آماره t برابر با ۷/۹۵ نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی اسلامی تأثیر مثبت معناداری بر تعهد کارکنان دارد. در آزمون فرضیه دوم با ضریب مسیر ۰/۶۸ و مقدار آماره t برابر با ۱۳/۶۵ این نتیجه حاصل شد که تعهد کارکنان بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت معنی‌داری دارد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه سوم با ضریب مسیر ۰/۳۱ و مقدار آماره t برابر با ۴/۱۵ گواهی بر این دارد که مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت معنی‌دار دارد. در مرحله دوم فرضیه مطرح‌کننده روابط غیر مستقیم بین سازه‌های تحقیق یعنی فرضیه چهارم (مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی تعهد کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد) باید بررسی شود. جایگزین ارائه شده برای آماره آزمون، تست سوبل<sup>۱</sup> می‌باشد و برای تعیین شدت اثر نیز از شاخص<sup>۲</sup> VAF استفاده می‌شود. نحوه محاسبه این دو معیار بدین صورت می‌باشد:

$$z = \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_b^2 * s_a^2)}}$$

شکل ۲: فرمول تست سوبل

1. Sobel

2. Variance Accounted For

$$VAF = \frac{a * b}{(a * b) + c}$$

شکل ۳: فرمول تعیین شدت اثر شاخص VAF

که در اینجا a ضریب مسیر بین متغیر مستقل (مدیریت منابع انسانی اسلامی) و متغیر میانجی (تعهد کارکنان)، b ضریب مسیر بین متغیر میانجی (تعهد کارکنان) و متغیر وابسته (عملکرد سازمان)، c ضریب مسیر بین متغیر مستقل (مدیریت منابع انسانی اسلامی) و متغیر وابسته (عملکرد سازمان)، sa خطای استاندارد مسیر بین متغیر مستقل و متغیر میانجی و sb خطای استاندارد مسیر میان متغیر میانجی و متغیر وابسته می باشد. آزمون فرضیات غیر مستقیم در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷: آزمون فرضیات غیر مستقیم

نتیجه	Sobel	VAF	متغیر وابسته	متغیر میانجی	متغیر مستقل
پذیرش	۶/۸۶	۰/۵۶	عملکرد سازمانی	تعهد کارکنان	مدیریت منابع انسانی اسلامی

در آزمون فرضیات غیر مستقیم نشان داد شد که مقدار آماره سوبل ۶/۸۶ از حد بحرانی خود یعنی ۱/۹۶ بیشتر گزارش شده است بنابراین می توان گفت مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی تعهد کارکنان تأثیر معنی داری دارد.

#### برآزش مدل مربوط به فرضیه های اصلی

مقدار نیکویی برآزش از فرمول ۳ به دست می آید. در این رابطه Commuality به معنای مقادیر اشتراکی و  $R^2$  ضریب تعیین می باشد که نتایج مقادیر اشتراکی و ضرایب تعیین در جدول ۸ آمده است.

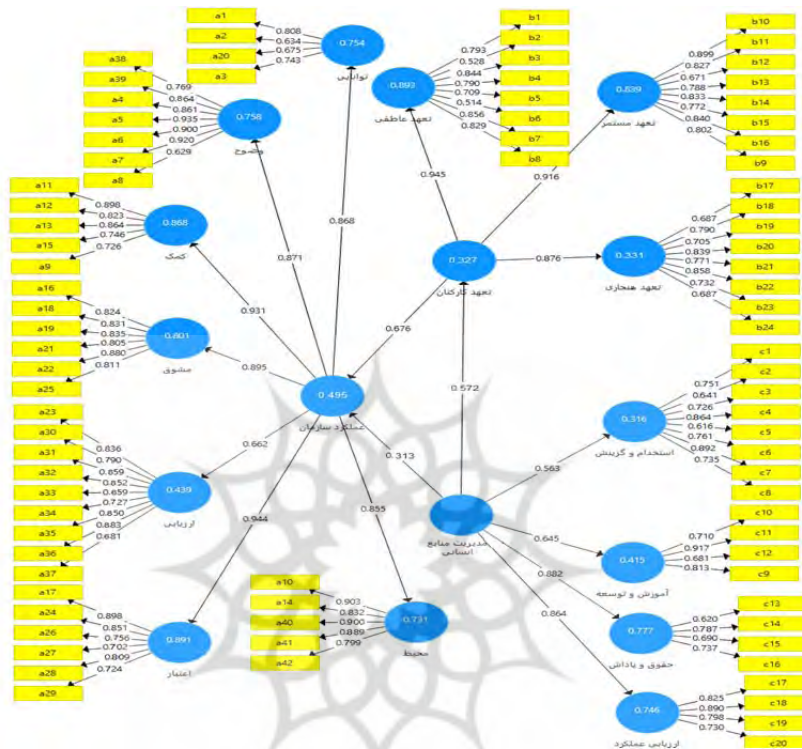
$$GOF = \sqrt{Commuality * R^2}$$

شکل ۴: فرمول مقدار نیکویی برآزش

جدول ۸: مقادیر اشتراکی و ضرایب تعیین فرضیه های اصلی

متغیرها	عملکرد سازمان	تعهد کارکنان	مدیریت منابع انسانی اسلامی
Commuality	۰/۶۶	۰/۶۰	۰/۵۹
$R^2$	۰/۵۰	۰/۳۳	-

نتایج مقادیر اشتراکی و ضرایب تعیین در جدول شماره ۸ با جایگذاری مقادیر جدول در رابطه شماره ۳، عدد  $0/506$  به دست آمد که نشان می‌دهد مدل مربوط به فرضیه‌های اصلی از برآزش قوی برخوردار است.



نمودار ۱: ضرایب عاملی و ضریب مسیر مدل اول پژوهش

## بررسی فرضیه‌های فرعی

جدول ۹: تحلیل مسیر فرضیه‌های فرعی

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر	آماره T	نتیجه
۱	استخدام و گزینش	عملکرد سازمانی	۰/۴۹	۶/۲۸	پذیرش
۲	آموزش و توسعه	عملکرد سازمانی	۰/۵۱	۶/۶۹	پذیرش
۳	حقوق و پاداش	عملکرد سازمانی	۰/۳۳	۷/۳۵	پذیرش
۴	ارزیابی عملکرد	عملکرد سازمانی	۰/۴۸	۴/۹۰	پذیرش

از آنجا که مقدار قابل قبول برای آماره آزمون در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با  $1/96$  می‌باشد، بنابراین فرضیات فرعی مطرح شده تأیید می‌گردد و می‌توان گفت مؤلفه‌های استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، حقوق و پاداش و ارزیابی عملکرد تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد

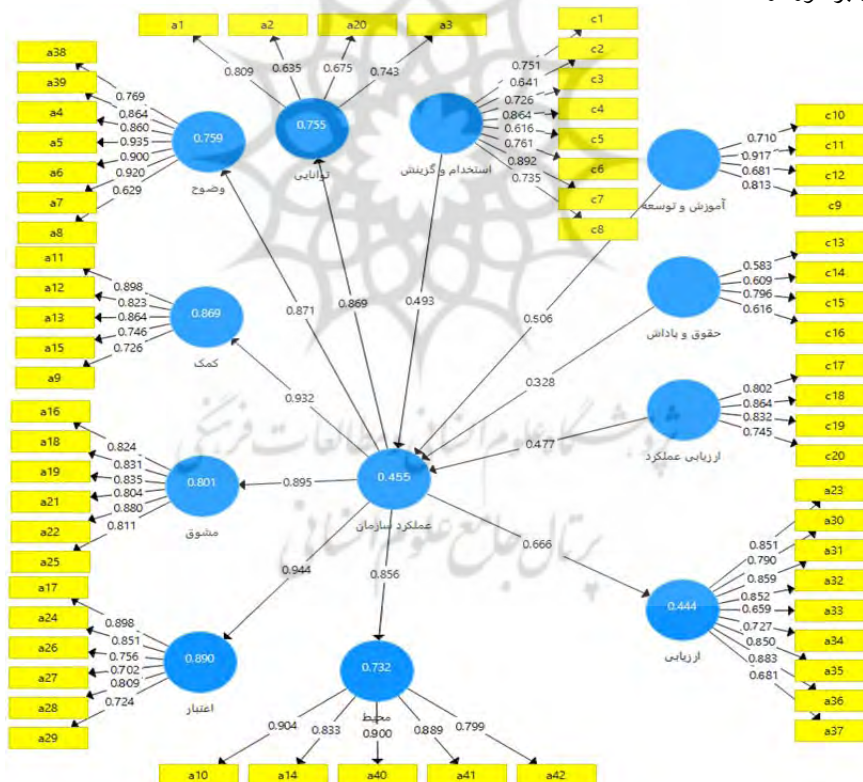
سازمانی دارند. همچنین با توجه به ضرایب مسیر تأثیر مؤلفه آموزش و توسعه نسبت به سایر مؤلفه‌ها بر عملکرد سازمانی بیشتر است.

### برازش مدل مربوط به فرضیات فرعی

جدول ۱۰: مقادیر اشتراکی و ضرایب تعیین فرضیه‌های فرعی

متغیرها	استخدام و گزینش	آموزش و توسعه	حقوق و پاداش	ارزیابی عملکرد	عملکرد سازمان
Communality	۰/۶۰	۰/۵۰	۰/۶۶	۰/۶۴	۰/۵۲
R <sup>2</sup>	-	-	-	-	۰/۴۶

نتایج مقادیر اشتراکی و ضرایب تعیین در جدول شماره ۱۰ با جایگذاری مقادیر جدول در رابطه شماره ۳، عدد ۰/۵۱۹ به دست آمد که نشان می‌دهد مدل مربوط به فرضیه‌های فرعی از برازش قوی برخوردار است.



نمودار ۲: ضرایب عاملی و ضرایب مسیر مدل دوم پژوهش



### ۵-۱. بحث و نتیجه‌گیری

پایه و اساس این مطالعه شکاف نظری موجود در ادبیات مدیریت منابع انسانی اسلامی است. علی‌رغم تأکید بسیار و اهمیت داشتن مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها به این دلیل که نیروی انسانی مهم‌ترین دارایی و سرمایه هر سازمان است، و از طرفی تعالیم دینی شامل قرآن و سنت در اسلام به مباحثی همچون رفتار صحیح و عادلانه با کارکنان تأکید کرده‌اند، اما آن‌طور که باید شایسته مدیریت منابع انسانی باشد به این مبحث پرداخته نشده است و همچنان مدیریت منابع انسانی با چالش‌ها و نگرانی‌هایی که دارد، مدیران ارشد سازمان‌ها را با نگرانی مواجهه کرده است. از آنجایی که مدیریت منابع انسانی به صورت تحولی و اثربخش برای هر سازمان و کشوری دارای اهمیت است (فشارکی و صحت، ۱۳۹۵، ص ۶۷). براساس آموزه‌های قرآن و سنت، مدیریت منابع انسانی اسلامی باید برای اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های خود به تعالیم اسلامی عمل نماید و تنها استوار شدن بر مدیریت غربی باید راه قرآن و معصومان دین را پیش بگیرد. در این پژوهش منظور محقق از مدیریت منابع انسانی اسلامی این مطلب است که سازمان‌ها باید نسبت به ارزش‌های دینی متعهد باشند و با کارکنان، و زیردستان خود به صورت عادلانه رفتار نمایند که هم شأن و منزلت انسانی حفظ شود و هم نیروی کار در سازمان به بهره‌وری برسد (فشارکی و صحت، ۱۳۹۵، ص ۶۷). در خصوص تأثیر دستورات دینی با مفهوم پرداخت، آموزش و ارزیابی عملکرد در مدیریت منابع انسانی اسلامی همان‌طور که در روایات اشاره شده است زکات دانش نشر آن است، لذا در زمینه آموزش کارکنان مدیران واحد آموزش در هر سازمان باید زمینه لازم و کافی را برای یادگیری فراهم کنند و به ماندن و بقای افراد سازمان از طریق برگزاری کلاس‌های آموزشی و کارگاه‌هایی جهت افزایش سطح دانش و ارتقای مهارت‌ها و توانایی کارکنان کمک نمایند. همواره تأکید می‌شود که آموزش‌ها به کارکنان در راستای آموزه‌های دینی، آیات و روایات باشد. در رابطه با مفهوم پرداخت شامل حقوق و پاداش مدیران مالی در سازمان‌ها با عمل به دستورات دینی بر مبنای عدالت باید براساس توجه به کیفیت کار کارمند و ساعات کاری وی میزان دقیق حقوق و مزایا را تعیین نمایند و بدون کم و کاست و سرزنش به آنها پرداخت نمایند. با انجام این کار دلگرمی و انگیزه کارکنان به کار و سازمان افزایش می‌یابد. و در خصوص مقوله ارزیابی عملکرد مدیران باید این فرایند را به صورت زمانی در فواصل زمانی مشخص شده براساس حفظ کرامت انسانی، و رفتار صحیح با کارکنان انجام دهند. تا از این طریق زمینه ایجاد یک سازمان عادل فراهم شود که با عمل به دستورات دینی باعث تعهد بیشتر کارکنان می‌شود به عبارتی سازمان بتواند کارکنانی متعهد تربیت نماید.

دسته اول شامل چهار فرضیه اصلی بود که هر کدام تأثیر میان متغیرها را بررسی کرده است (تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمان، تأثیر تعهد کارکنان بر عملکرد

سازمان و در نهایت تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عملکرد سازمان با میانجی تعهد کارکنان). دسته اول فرضیه‌ها به این دلیل که آماره آزمون در سطح اطمینان ۹۵ درصد از ۱/۹۶ بزرگ‌تر بوده و ضریب مسیر هم مثبت گزارش شده است، مورد تأیید قرار گرفته‌اند. نتایج دسته اول فرضیات اصلی تحقیق با نتایج تحقیق داخلی اسدی و همکاران (۱۳۹۶)، حسینی و همکاران (۱۳۹۶)، فشارکی و صحت (۱۳۹۵)، درخشیده و کاظمی (۱۳۹۳) و رمزگویان و حسن‌پور (۱۳۹۲) و نتایج تحقیق خارجی علی آلن ساریا (۲۰۱۹)، عظمی (۲۰۱۰)، ملاحی و بودوار (۲۰۱۰) همسو بود.

در دسته فرضیه‌های فرعی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی اسلامی شامل (استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، حقوق و پاداش و ارزیابی عملکرد) بر عملکرد سازمان مورد بررسی قرار گرفته شد. تمامی فرضیه‌های فرعی در این مطالعه تأیید شدند به این دلیل که آماره آزمون در سطح اطمینان ۹۵ درصد باید برابر و یا از ۱/۹۶ بزرگ‌تر باشد، که در رابطه بین مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی اسلامی و عملکرد سازمانی آماره t بیشتر از ۱/۹۶ گزارش شده است و ضرایب مسیر هم مثبت بوده است. در فرضیه‌های فرعی محقق به این نتیجه رسید که استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، حقوق و پاداش و ارزیابی عملکرد تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی داشته است. همچنین می‌توان رتبه‌بندی و ترتیب اهمیت را در تأثیر مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عملکرد سازمان در نظر گرفت. با توجه به ضرایب مسیر برای فرضیه‌های فرعی، بیشترین میزان تأثیر برای مؤلفه آموزش و توسعه و کمترین میزان تأثیر برای مؤلفه حقوق و پاداش مشاهده شده است. به ترتیب اهمیت می‌توان گفت مؤلفه‌های آموزش و توسعه، استخدام و گزینش، ارزیابی عملکرد و حقوق و پاداش بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار هستند. نتایج دسته دوم فرضیات فرعی تحقیق با نتایج تحقیق داخلی حسینی و همکاران (۱۳۹۶)، و نتایج تحقیق خارجی عظمی (۲۰۱۰) همسو بود.

#### پیشنهادات کاربردی تحقیق (برای فرضیه‌های اصلی)

مدیریت منابع انسانی اسلامی بر تعهد کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد.

پیشنهاد می‌شود مدیران در فرایند استخدام و گزینش افراد از پدیده مدیریت اتوبوسی و پارتی‌بازی پرهیز نمایند و کارکنان را براساس اصل شایسته‌سالاری استخدام نمایند تا اصل رابطه‌ای؛ تا میزان وفاداری و تعهد کارکنان افزایش یابد.

مدیران باید زمینه‌های یادگیری را به صورت برگزاری کلاس‌های آموزشی برای اعضای سازمان خود جهت رشد مهارت‌ها، توانایی‌ها، و توسعه دانش آنان فراهم کنند تا کارکنان به ماندن در محیط سازمان دلگرم شوند.

پیشنهاد می‌شود پرداختی به کارکنان سازمان براساس تعالیم دین اسلام باشد، و براساس

فعالیت‌ها، وظایف، مسئولیت‌پذیری کارکنان، و نمره ارزیابی عملکرد آنان حقوق و پاداش بدون کم و کاست به کارکنان پرداخت شود، تا آنها انگیزه کافی برای ماندن در سازمان داشته باشند و از حضور خود در سازمان احساس رضایت کنند تا نسبت به سازمان خود متعهد باقی بمانند.

از آنجایی که ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی به خوبی پیاده‌سازی و اجرا نمی‌شود و براساس معیارهای صحیح انجام نمی‌شود، لذا به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود برای سنجش عملکرد کارکنان از قضاوت‌ها و برداشت‌های شخصی خود پرهیز کنند تا از طریق ماندن و بقای کارکنان تضمین شود.

#### مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری دارد.

به مدیران سازمان توصیه می‌شود براساس رشته تحصیلی فرد متقاضی، تجربه کاری فرد، استعداد، توانایی و مسئولیت‌پذیری کارکنان را استخدام نمایند تا براساس همین معیارها بتوانند عملکرد سازمان را ارزیابی کنند.

مدیران برای استخدام افراد وظیفه دارند تا آگاهی‌هایی از جمله؛ اهمیت داشتن شغل، هدف از انجام کار، اولویت کار در سازمان، روش‌های بهینه انجام کار، رعایت سلسله مراتب اداری، طراحی و برنامه‌ریزی شغل، آشنایی افراد با شغل را به کارکنان خود آموزش بدهند تا بتوانند در عملکرد سازمان خود موفق باشند.

برای آن دسته از کارکنانی که وظایف متنوع و پیچیده‌ای در سازمان دارند، از سمت مسئول بخش و یا واحد خود باید حمایت شوند. همچنین مدیران باید زمینه‌هایی را جهت ارتباط و همکاری با سایر بخش‌های سازمان، و ارتباط و همکاری با بخش‌های مرتبط، فراهم کنند تا کارکنان برای انجام برخی از وظایف محول شده بتوانند با این واحدها و بخش‌ها هماهنگی‌های لازم را به عمل آورند.

به مدیران همواره توصیه می‌شود که میزان حقوق و مزایای دریافتی کارکنان منصفانه باشد، و کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت داده شوند تا تمایل و انگیزه کارکنان برای انجام وظایف بیشتر شود، همچنین برای آن دسته از کارکنانی که ابتکار عمل دارند پاداش‌های مادی و معنوی در نظر گرفته شود با انجام این کارها دید منفی کارکنان نسبت به ارزیابی عملکرد کاهش می‌یابد.

پیشنهاد می‌شود برای موفقیت در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان، به هنگام انتخاب افراد؛ شغل کارمند با علایق و تمایلات آنها هماهنگ باشد، و شغل آنها از نظر محتوا و تنوع ارضاکنده باشد.

همواره مدیریت سازمان باید در طی اطلاعیه‌ای نقاط ضعف و نقاط مثبت عملکرد را به کارکنان خود یادآور شود. همچنین به صورت منظم کارهای کارکنان مورد ارزیابی قرار بگیرد، و کارکنان از سطح انتظارات کاری مسئول خود باخبر باشند.

به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود، تصمیم‌هایی که مسئولان سازمان اتخاذ می‌کنند منصفانه و براساس قوانین استخدامی باشد، تصمیم‌هایی که کارکنان اتخاذ می‌کنند قابلیت اجرا داشته باشد، و همچنین اتخاذ تصمیم‌ها با رعایت مفاد قانون انجام شود تا از این طریق در ارزیابی عملکرد موفق شوند. در نهایت به مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود برای انجام وظایف محول شده به کارکنان بودجه و اعتبار کافی، تجهیزات و تسهیلات کافی، نکات ایمنی و بهداشتی کار را در نظر بگیرند.

#### تعهد کارکنان بر عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری دارد.

مدیریت سازمان باید شرایط را به گونه‌ای فراهم کند تا کارکنان فرصتی داشته باشند با افراد خارج از سازمان صحبت کنند تا لذت ببرند. از طرفی مدیران باید انقدر انگیزه لازم و کافی به کارکنان بدهند تا زمانی که سازمان با مشکلاتی مواجه می‌شود کارکنان احساس کنند که این مشکل جزئی از مشکلات خود آنهاست. همچنین مدیران با پاداش‌ها و مزایای مادی و معنوی باید انگیزه‌های ماندن کارکنان را تقویت کنند به طوری که افراد نسبت به سازمان خود دلبسته شوند و خود را به عنوان عضوی از خانواده احساس کنند، تا به لحاظ عاطفی سازمان برای کارکنان معنا و مفهوم شخصی داشته باشد. مدیران جهت جلوگیری از ترک خدمت کارکنان از محل کار باید تهمیدات لازم را در نظر بگیرند. چراکه ترک سازمان برای کارکنان هزینه بار خواهد بود.

مدیران سازمان باید در طی جلساتی اصول و ارزش‌های اخلاقی را به کارکنان خود بیاموزند. و با فراهم آوردن شرایط مساعد کاری و محیط کاری مناسب وفادار ماندن کارکنان را تضمین نمایند.

مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی تعهد کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد. به مدیران سازمان توصیه می‌شود با پیروی از قوانین دین اسلام در خصوص چگونگی مدیریت سازمان، چگونگی رفتار با کارکنان و ارباب رجوع، زمینه‌هایی فراهم کنند تا ارزیابی عملکرد به صورت عادلانه برای همه کارکنان سازمان به صورت یکسان انجام شود تا تصور منفی کارکنان نسبت به سنجش عملکرد کاهش یابد، تا از این طریق کارکنان نسبت به سازمان خود متعهد باشند.

#### پیشنهادات کاربردی برای فرضیه‌های فرعی

استخدام و گزینش بر عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری دارد.

پیشنهاد می‌شود جهت استخدام و گزینش صحیح و عادلانه شخصی که وظیفه استخدام افراد را بر عهده دارد از نظر ویژگی‌های شخصیتی یک فرد با ایمان، متعهد، و عادل باشد. و قضاوت‌ها و

برداشت‌های شخصی خود را در فرایند استخدام مدنظر قرار ندهد. و از طرفی هم سازمان جهت انتخاب افراد اولاً شرایط کار را به افراد متقاضی اطلاع دهد، و همچنین استخدام براساس اصل شایسته‌سالاری انجام شود (افراد براساس توانایی‌ها، قابلیت‌ها استخدام شوند) و افراد براساس اصل صداقت انتخاب شوند. فرایند استخدام متقاضیان به‌گونه‌ای طراحی شود که اولاً برای انتخاب تمامی افراد شرکت‌کننده فرصت برابر وجود داشته باشد؛ دوماً هرگونه تصمیم برای استخدام افراد از طریق مشورت صورت بگیرد چراکه فرایند مشورت در استخدام افراد می‌تواند در افزایش تعهد کارکنان مزایایی همچون کاهش غیبت و تأخیر و از طرفی افزایش عملکرد سازمان و نشاط روحی و رسیدن بهتر به اهداف سازمان را در پی داشته باشد. کارکنان می‌توانند به جایگاه حرفه‌ای رسیده و تنش شغلی کمتری را تجربه کنند و از این طریق به غنی‌سازی شغلی کمک نمایند؛ ثالثاً از طرفی تعدادی از افراد که بنا به دلایلی در مصاحبه استخدامی و یا درخواست شغلی آنها رد می‌شود به اطلاع متقاضیان رسیده باشد.

#### آموزش و توسعه بر عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری دارد.

در امر آموزش و توسعه ابتدا سازمان باید به فراگیری و تقویت دانش کارکنان خود اهتمام ورزد و کلاس‌های آموزشی ضمن خدمت را برای کارکنان خود فراهم کند. از طرفی زمینه‌های لازم و کافی را برای آموزش براساس تعالیم اسلامی به کارکنان در نظر بگیرد. و همواره سازمان کارکنان خود را به امر یادگیری تشویق کند و پاداش‌ها و مزایایی را برای کارکنان خود که علاقه‌مند به امر تحصیل، و آموزش هستند فراهم آورد.

#### حقوق و پاداش بر عملکرد سازمان تأثیر معنی‌داری دارد.

پیشنهاد می‌شود براساس نوع قراردادی که با کارکنان سازمان بسته می‌شود حقوق آنان به موقع، و بدون نقص پرداخت شود. از طرفی حقوقی و مزایایی که به کارکنان پرداخت می‌شود متناسب با نوع وظیفه، جایگاه شغلی، و سطح تحصیلات باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود اگر کارکنان سازمان برای تحقق اهداف سازمانی تلاش بیشتری داشته باشند، حتماً برای آنان پاداش در نظر گرفته شود. همچنین برای تأخیر کارکنان، انجام کارهای اشتباه کارکنان در سازمان، و غیبت بی‌دلیل آنان جریمه‌هایی در نظر گرفته شود.

### ارزیابی عملکرد بر عملکرد سازمان تأثیر معنی داری دارد.

پیشنهاد می‌شود برای فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان این فرایند به صورت پیوسته باشد، تا کارکنان به صورت مستمر مورد ارزیابی قرار بگیرند. ارزیابی عملکرد براساس معیارها و اصولی که انجام می‌شود برای تمامی کارکنان اجرا شود. در این فرایند شخص ارزیابی‌کننده از دخالت دادن برداشت‌های شخصی خود باید پرهیز کند. در نهایت مراجعینی که به سازمان رجوع می‌کنند باید در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان مشارکت داده شوند.

### محدودیت‌های تحقیق و پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

جامعه آماری که در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفت، صرفاً شامل کارکنان اداره کل راه و شهرسازی استان قزوین بود. فقدان بررسی در گروه‌های دیگر از کارکنان و دیگر جوامع آماری باعث کاهش قدرت تعمیم‌پذیری مدل پژوهش شده است. پیشنهاد می‌شود که انواع کارکنان از جمله مدیران قسمت‌های مختلف اداره کل و یا مدیران در سازمان‌های دولتی و یا خصوصی مورد بررسی قرار بگیرند تا دید جامع‌تری در این موضوع ایجاد شود. در این مطالعه صرفاً تأثیر میان سه متغیر (مدیریت منابع انسانی اسلامی، عملکرد سازمان و تعهد کارکنان) بررسی شده و تأثیرات متغیرهای جمعیت‌شناختی همانند جنسیت، تحصیلات، درآمد، وضعیت تأهل، و فرهنگ بررسی نشده است برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود که متغیرهای جمعیت‌شناختی و حتی ویژگی‌های شخصیتی به‌عنوان متغیرهای تعدیلگر مطرح شوند. در این مطالعه صرفاً سه متغیر بررسی شده است. تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر دو متغیر عملکرد سازمان و تعهد کارکنان مورد بحث قرار گرفته است. لذا به محققین آتی پیشنهاد می‌شود که تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی را بر متغیرهای چون کیفیت زندگی کاری، رفتار شهروندی سازمانی، توانمندسازی کارکنان، وفاداری کارکنان، رضایت‌مندی شغلی بررسی کنند. در این مطالعه به دلیل استفاده از پرسشنامه به‌عنوان ابزار پژوهش محدودیت ذاتی ایجاد شده است. چراکه هر یک از آزمودنی‌های این تحقیق بنابر سطح تحصیلات، نگرش‌ها، فرهنگ، قضاوت و برداشت شخصی خود به سؤالات پرسشنامه پاسخ داده‌اند. بنابراین به محققین آتی پیشنهاد می‌شود که علاوه بر پرسشنامه از دیگر ابزارهای پژوهش جهت جمع‌آوری داده‌ها همچون مشاهده و مصاحبه استفاده نمایند.

## منابع

۱. الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۷)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
۲. اسدی، فریده؛ سیدامیراحمد مظفری و علی زارعی (۱۳۹۶)، «رابطه مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی از دیدگاه کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان ایران»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، س ۷، ش ۱۳، فارسی، ص ۲۳-۳۰.
۳. اسدی، محسن و مهران شیرزاد (۱۳۹۱)، «نقش اخلاق کاری اسلامی در فرهنگ و تعهد سازمانی»، دو فصلنامه علمی-تخصصی اسلام و مدیریت، س ۱، ش ۲، فارسی، ص ۱۳۳-۱۵۰.
۴. پژوهان، ایوب و رضا رسولی (۱۳۹۴)، «بررسی و توصیف مدیریت و مدیریت منابع انسانی از منظر قرآن کریم»، فصلنامه اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، س ۴، ش ۲، پیاپی ۱۰، فارسی، ص ۹۱-۱۱۰.
۵. توکلی، عبدالله و ابوالفضل گائینی (۱۳۹۶)، مدیریت منابع انسانی، ج ۱، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۶. حسینی، ابوالحسن؛ امیر تبسمی و زهرا دادفر (۱۳۹۶)، «بررسی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ش ۲۹، فارسی، ص ۱۵۵-۱۷۱.
۷. درخشیده، حامد و علی کاظمی (۱۳۹۳)، «تأثیر مشارکت شغلی و تعهد سازمانی بر رضایت و عملکرد شغلی کارکنان در صنعت هتلداری شهر مشهد با استفاده از مدل معادلات ساختاری»، جامعه‌شناسی کاربردی، س ۲۵، شماره پیاپی (۵۵)، ش ۳، فارسی، ص ۸۹-۱۰۱.
۸. رحیمی، احسان و اسدالله گنجعلی (۱۳۹۶)، «تبیین مبانی انسان‌شناختی مدیریت منابع انسانی اسلامی با تأکید بر نظرات علامه طباطبایی»، اندیشه مدیریت راهبردی، س ۱۱، ش ۲، شماره پیاپی ۲۲، فارسی، ص ۴۹-۸۲.
۹. رمزگویان، غلامعلی و کاووس حسن‌پور (۱۳۹۲)، «بررسی رابطه بین تعهد و عملکرد کارکنان در وزارت امور اقتصادی و دارایی»، مجله اقتصادی، س ۱۳، ش ۳ و ۴، فارسی، ص ۳۳-۴۸.
۱۰. شفقت، ابوطالب؛ محمدجواد زاهدی؛ حسین نازک‌تبار و حسین نازک‌تبار (۱۳۹۲)، «تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد شرکت‌های صنعتی براساس الگوی می‌یر و همکاران (مطالعه موردی شهرک‌های صنعتی استان مازندران)»، فصلنامه بهبود مدیریت، ش ۱۹، فارسی، ص ۷۰-۸۵.

۱۱. عباس پور، عباس (۱۳۹۱)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها، کارکردها)، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۱۲. فشارکی، فرزاد و سعید صحت (۱۳۹۵)، «بررسی رابطه میان مدیریت منابع انسانی اسلامی بر مبنای تعهد کارکنان با میانجی‌گری عدالت سازمانی»، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایران، س ۴، ش ۸، فارسی، ص ۴۷-۷۲.
۱۳. ملازمیان، حسین (۱۳۸۷)، تعهد سازمانی و سازمان متعهد، مشهد: شریعه توس.
۱۴. مورهد، گرگوری و گریفین، ریکی (۱۳۹۶)، الوانی مهدی و معمارزاده غلامرضا، رفتار سازمانی، تهران: انتشارات مروارید.
15. Ali Alansaaria, Omar Ibrahim, Yusoffa, Rosman bin MD, Ismaila, Fadillah Binti. (2019), the mediating effect of employee commitment on recruitment process towards organizational Performance in UAE organizations, *Management Science Letters* 9, pp 169–182.
16. Ali, Abbas J. (2010), Islamic challenges to HR in modern organizations. *Personnel Review*. Vol. 39 No. 6, pp 692-711.
17. Alorfi, S. (2012), “Human Resource Management from an Islamic Perspective”, *Journal of*
18. Azmi, A. I. G. (2010), “Islamic human resource practices and organizational performance: a preliminary finding of Islamic organizations in Malaysia”, *Journal of global business and economics*, 1(1), pp. 27-42.
19. Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007), A review of approaches to empirical research on the resourcebased view of the firm. *Journal of management*, 33(6), 959-986.
20. Bilal Khan, Ayesha Farooq, Zareen Hussain. (2010), “Human resource management: an Islamic perspective”, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 2 Iss 1 pp. 17–34.
21. Bullock, J. B., Stritch, J. M., & Rainey, H. G. (2015), International comparison of public and private employees’ work motives, attitudes, and perceived rewards. *Public Administration Review*, 75(3), 479-489.
22. Burke, Ronald J. (2016), Human resource management applications in the developing world: Empowering employees, *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol. 9, No. 4, 795-800.



23. Brown, N. J., Newell, C. A., Stanley, S., Chen, J. E., Perrin, A. J., Kajala, K., & Hibberd, J. M. (2011), Independent and parallel recruitment of preexisting mechanisms underlying C4 photosynthesis. *Science*, 331(6023), 1436-1439.
24. DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987), A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human relations*, 40(7), 445-470.
25. Fornell, C., & Larcker, D. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 39-50.
26. Hashim, J. (2009), Islamic revival in human resource management practices among selected Islamic organisations in Malaysia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(3), 251-267.
27. Ilhaamie Abdul Ghani Azmi. (2015), "Islamic human resource practices and organizational performance: some findings in a developing country", *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. 6 Iss 1 pp 1-14.
28. *Islamic and Human Advanced Research*, 2(1), pp.86-92.
29. Lee, T. W., & Steers, R. M. (2017), *Facilitating effective performance appraisals: The role of employee commitment and organizational climate Performance measurement and theory* (pp. 75-93): Routledge.
30. Nazaruddin Malik, Sri Budi Cantika Yuli, and Sudarti, (2019), "The Impact of Islamic Values Implementation on Organizational Commitments to Human Resources Management Practices at University of Muhammadiyah Malang" in *The 2nd International Conference on Islamic Economics, Business, and Philanthropy (ICIEBP) Theme: "Sustainability and Socio Economic Growth"*, *KnE Social Sciences*, pages 958-972.
31. Mahmood, A., Hussan, S. G., Sarfraz, M., Abdullah, M. I., & Basheer, M. F. (2016), Rewards Satisfaction, Perception about Social Status and Commitment of Nurses in Pakistan. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 5(4), pp. 1049-1061.
32. Malik, N., & Yuli, S. B. C. (2019), *The Impact of Islamic Values Implementation on Organizational Commitments to Human Resources Management Practices at University of Muhammadiyah Malang*. *KnE Social Sciences*, 958-972.

33. Martin, P., & Nicholls, J. (1987), *Creating a Committed Workforce: How 14 Major Companies Have Achieved Dramatic Improvements in Productivity and Results*: McGraw-Hill.
34. Masum, A. K. M., Azad, M. A. K., & Beh, L. S. (2016), The role of human resource management practices in bank performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(3-4), 382-397.
35. Mellahi, Kamel, Budhwar, Pawan S. (2010), Introduction: Islam and human resource management. *Personnel review*, Vol 39(6), 685-691.
36. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management*. 1(1), 45-70.
37. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013), *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*: Academic press.
38. Paloutzian, R. F., & Park, C. L. (2014), *Handbook of the psychology of religion and spirituality*. Guilford Publications.
39. Qureshi, Hanif, Frank, James, Lambert, Eric G, Klahm, Charles, Smith, Brad. (2016), Organisational justice's relationship with job satisfaction and organisational commitment among Indian police, *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, pp 1-21.