

# بررسی رابطه بین رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان های عمومی

نورمحمد یعقوبی<sup>۱</sup>، اکرم احمدنیا چنیجانی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۲/۶/۵ تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۵

## چکیده

در محیط پر تحول و غیر قابل پیش‌بینی امروز، تفکر راهبردی رویکردی مناسب برای شکل‌دهی به راهبرد سازمان به حساب آمده و مدیر را قادر می‌سازد تا تشخیص دهد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر و کدام یک مؤثر نیست و چرا و چگونه عوامل مؤثر برای ارباب‌رجوع ارزش می‌آفرینند. بصیرت ایجاد شده از طریق تفکر راهبردی به تشخیص عوامل حیاتی موفقیت کمک می‌کند و این امر در نهایت منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها می‌شود. هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان با بررسی تأثیر متغیرهای حمایت سازمانی، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و تأمین نیازهای برتر می‌باشد. تحقیق از نظر هدف، توصیفی و از لحاظ روش تحقیق، با راهبردی پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق، کارکنان شهرداری زاهدان به تعداد ۲۰۳۲ نفر می‌باشند که با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه ۳۲۴ نفر در نظر گرفته شده است. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته با پایایی ۰/۸۹ استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و LISREL و آزمونهای همبستگی پیرسون و فریدمن و همچنین تحلیل مسیر استفاده شده است. نتایج حاصل، نشان می‌دهد که بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداشت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

## کلیدواژه‌ها

نظام نگهداشت منابع انسانی، رویکرد راهبردی در نظام نگهداشت منابع انسانی، تعهد سازمانی.

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، نویسنده مسئول: akr4464@gmail.com

## مقدمه

دنیای امروز، دنیای سازمان‌هاست و نیروی انسانی سازمان‌ها به عنوان ارزش‌ترین منبع سازمانی محسوب می‌شوند. امروزه بیش از هر زمان دیگری مشخص شده است که رشد و توسعه سازمان‌ها و در پی آن جامعه و کشور در گرو استفاده صحیح از نیروی انسانی است. با وجود شباهتی مبنی بر اینکه در آینده فناوری جای انسان را می‌گیرد و نقش آن را کم‌رنگ‌تر می‌سازد؛ با وجود این، ماشینی شدن کارها تنها تنوع و نوع فعالیت انسان‌ها را تغییر شکل داده و به کار دانشی تبدیل کرده است و به یقین نقش تعیین‌کننده انسان به عنوان حاکم سازمان همچنان برقرار و مستدام خواهد بود. بسیاری از مشکلات ما نه در حیطه وسایل و تجهیزات، بلکه در قلمرو انسان‌هاست (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۴). در محیط پر تحول و غیر قابل پیش‌بینی امروز، تفکر راهبردی رویکرد مناسب برای شکل‌دهی به راهبرد سازمان به حساب می‌آید. تفکر راهبردی مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر مؤثر است و کدام یک مؤثر نیست و چرا و چگونه عوامل مؤثر برای ارباب رجوع ارزش می‌آفریند؟ بصیرت ایجاد شده از طریق تفکر راهبردی به تشخیص عوامل حیاتی موفقیت کمک می‌کند و این امر در نهایت منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایداری برای سازمان‌ها می‌شود. شناسایی این عوامل در هر حیطه بر اساس صفات و مشخصه‌های آن حوزه تعیین می‌شوند. شناخت عوامل حیاتی موفقیت در هر سازمان به دلایل مختلف ارزشمند است؛ چرا که از یک سو به درک بهتر فضای رقابتی و تصمیم‌گیری منجر می‌شود و از سوی دیگر به سازمان‌ها در ورود به محیط رقابتی کمک می‌کند تا در موقعیت ممتازی قرار گیرند و هزینه‌های خود را کاهش دهند (کتلهوهن،<sup>۱</sup> ۲۰۰۰). اگر مدیران با رویکرد راهبردی درست و منطقی، ماندن را تقویت کنند و از تقویت دلایل غلط بپرهیزند، نه تنها می‌توانند آمار ترک خدمت را کاهش دهند، بلکه هدفهای دیگر حفظ و نگهداشت نیروی انسانی را نیز تحقق می‌بخشند. در هر حال، اولین اقدام، درک

کارکنان و احترام گذاشتن به آنها به عنوان افرادی است که ارزش‌های متفاوت از ارزش‌های مدیران دارند. اگر برای مدیریت مهم است که افراد به خاطر دلایلی که هم برای خودشان و هم برای جامعه مفید باشند باقی بمانند، باید سازمان‌هایی که به صورت زنده و پویا اداره می‌شوند را توسعه دهند، که حقیقتاً در آنها به افراد با ارزش‌های گوناگون پذیرفته‌شان احترام گذاشته شود (فلاورز و چارلز، ۱۳۷۵). به گمان پژوهشگران، داشتن یک رویکرد راهبردی در نگهداشت منابع انسانی سازمان منجر به تعهد سازمانی مطلوب کارکنان خواهد شد. در این راستا می‌توان با برقراری عدالت سازمانی، حمایت مطلوب سازمانی از کارکنان، بهبود فرهنگ سازمانی و توجه به تأمین نیازهای برتر ایشان، این تعهد را منطقی‌تر و پایدارتر کرد که چه بسا این تعهد طرف مقابل تلاش‌های نظام نگهداشت منابع انسانی را نمایان خواهد ساخت.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (نو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۰: ۳۰). منظور از حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان، فقط جنبه فیزیکی آن نیست، بلکه حضور و حرکت فعالانه کارکنان سازمان در درون آن و هماهنگی و همسویی آنان با سیاست‌ها و راهبردهای سازمان و به تعبیری درگیر بودن آنها با کار و شغل و مسائل مربوط به آن است. مدیریت راهبردی منابع انسانی اساساً بر الگویی از تحولات و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده منابع انسانی متمرکز می‌شود که درصدد است به سازمان در دستیابی به اهدافش کمک کند (لیپاک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۲۱۸). با توجه به پژوهش‌های انجام شده در زمینه رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی (آرمسترانگ، ۱۳۸۴؛ شولر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۵) ابعاد راهبردی در حوزه نگهداشت منابع انسانی به چهار بعد تقسیم می‌شود؛ این چهار بعد عبارتند از: هماهنگی

2. Noe

3. Lepak

4. Schuler

1. Ketelhohn

یکدیگر همراستا می‌شوند، می‌توانند یکدیگر را تقویت کنند. (شولر و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۰)

### انعطاف‌پذیری راهبردی

مدیریت راهبردی منابع انسانی و خرده‌نظام‌های آن باید ساز و کارهایی را برای پایش مستمر تحولات محیطی و همچنین پیش‌بینی الزامات آینده ایجاد کند. تحولاتی که در حوزه‌های دانشی، فناوری، حقوقی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و ... در سطح ملی و فراملی صورت می‌گیرد، به طور مستقیم یا غیر مستقیم و همچنین در کوتاه‌مدت یا بلندمدت، آثار و پیامدهایی را برای نظام نگهداری منابع انسانی سازمان‌ها به دنبال خواهد داشت. از این رو، مدیریت راهبردی منابع انسانی اقتضا می‌کند که خرده‌نظام نگهداری منابع انسانی از انعطاف‌پذیری لازم و کافی برای شناسایی، درک و واکنش مناسب به تحولات محیطی برخوردار باشد. یکی از نویسندگان در تعامل مؤثر سازمان با محیط معتقد است که: «انعطاف‌پذیری راهبردی برای سازمان‌ها در کسب برتری (یا ایجاد مزیت رقابتی) اساسی است؛ زیرا آنها را قادر می‌سازد تا پیوسته و به طور کنشی یا واکنشی گزینه‌های راهبردی را در پاسخ به تحولات محیطی ایجاد کنند». (کاپاسوان، ۲۰۰۷: ۲۶۹)

### مزیت راهبردی

کارکنان متخصص، ماهر، با انگیزه، متعهد، خلاق و نوآور این امکان را برای سازمان فراهم می‌آورند که با ایجاد روش‌ها و شیوه‌هایی نوین، گوی سبقت را از سایر رقیبان برآید. هنگامی می‌توان مدعی اعمال مدیریت راهبردی بر حوزه منابع انسانی شد که این حوزه کانونی برای تولید مزیت راهبردی سازمانی باشد. توان ایجاد مزیت‌های راهبردی و غیر قابل تقلید توسط رقیبان از جمله معیارهای ارزیابی نگرش و رفتار راهبردی مدیریت منابع انسانی و خرده‌نظام‌های آن به شمار می‌رود. انسان‌های متخصص و متعهدی که پیوندهای عمیقی با اهداف سازمانی ایجاد می‌کنند به منبع عظیم تولید مزیت راهبردی و ارزش افزوده سازمانی تبدیل می‌شوند. با توجه به محیط پر چالش پیرامون سازمان، منابع انسانی یکی از کانون‌های حیاتی

راهبردی، هم‌افزایی راهبردی، انعطاف‌پذیری راهبردی و مزیت راهبردی.

### هماهنگی راهبردی

اجرای کامل تفکر راهبردی در سازمان، مستلزم هماهنگی و هم‌سویی ذهنی و عینی در کلیت سازمان و تمامی خطوط کسب و کار و همچنین واحدهای وظیفه‌ای سازمانی است. مدیریت منابع انسانی نیز به عنوان یک واحد وظیفه‌ای از این قاعده مستثنا نخواهد بود. مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی بیانگر تحقق مدیریت منابع انسانی در یک بستر راهبردی و همراستا با راهبردهای کلان سازمان است. لذا علاوه بر این هماهنگی‌های عمودی حوزه منابع انسانی و خرده‌نظام‌های جذب و گزینش، آموزش و بهسازی، به کارگیری مؤثر و نگهداری با اهداف و سیاست‌های کلی سازمان، دامنه این هماهنگی‌ها باید در سطح افقی و بین مدیریت منابع انسانی و خرده‌نظام‌های آن با سایر واحدهای وظیفه‌ای سازمان مانند مالی، پشتیبانی، تولید، بازاریابی نیز تسری یابد. بسیاری از اندیشمندان حوزه مدیریت راهبردی، یکپارچگی را نقطه ثقل مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌دانند. به تعبیر یکی از دانشمندان: «مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت راهبردی منابع انسانی و بر یکپارچه شدن راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان، تأکید دارد». (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۱۸)

### هم‌افزایی راهبردی

هم‌افزایی بین عوامل یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های سامانه‌های باز است. هم‌افزایی مؤثر بین عوامل هر سامانه در رویکرد راهبردی مورد توجه قرار می‌گیرد. در این رابطه انتظار می‌رود که برآیند نهایی اقدامات و فعالیت‌های هر سازمان یا واحد وظیفه‌ای از جمع جبری آنها بیشتر شود. به عبارت دیگر؛ تعامل اجزای هر سامانه حاصلی بیش از جمع جبری ساده کارکرد تک‌تک اجزا می‌تواند داشته باشد. در سامانه‌های باز، تعامل درونی و بیرونی اجزا موجب کارکردهای مضاعفی می‌شود. از دیدگاه هم‌افزایی، اقدامات منابع انسانی در هماهنگی با یکدیگر عمل می‌کند. هنگامی که چندین اقدام با

برای تولید مزیت‌های رقابتی به شمار می‌آید. یکی از نویسندگان می‌گوید: «به منظور حفظ برتری و رقابتی ماندن در محیط همواره متغیّر، بسیاری از سازمان‌ها منابع انسانی را بخش اصلی برنامه‌ریزی راهبردی رشته‌های کاری خود قرار می‌دهند» (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۶۳)

بنابر توضیحاتی که در بالا در خصوص رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی ارائه شد، می‌توان با نگاهی اجمالی چنین بیان کرد که رویکرد راهبردی به نظام نگهداشت منابع انسانی که همان هماهنگی راهبردی، هم‌افزایی راهبردی، انعطاف‌پذیری راهبردی و مزیت راهبردی در نگرش به نگهداشت منابع انسانی در سازمان است شامل جاری شدن این نوع نگرش در تمامی خرده‌نظام‌های جذب و گزینش، آموزش و بهسازی، بکارگیری مؤثر نیروها و نگهداری آنان با توجه به سیاست‌های کلان سازمان در واحدهای مختلف سازمانی می‌شود که توجه به این زمینه‌ها، خود نمود وجود فرهنگ سازمانی مطلوب، حمایت لازم و کافی سازمان از کارکنان، جاری بودن عدالت سازمانی و همچنین تأمین نیازهای برتر کارکنان در سازمان می‌باشد، که با این نگاه می‌توان به بررسی فرضیه‌هایی مبنی بر ارتباط معنادار رویکرد راهبردی در نظام نگهداشت منابع انسانی و عدالت سازمانی، حمایت سازمانی و فرهنگ سازمانی مطلوب و همچنین تأمین نیازهای برتر کارکنان در سازمان پرداخت.

### حمایت سازمانی

ایده حمایت سازمانی ادراک شده برای نخستین بار توسط آیزنبرگر<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۸۶) به طور رسمی در ادبیات سازمانی مطرح شده است. رفتارهای حمایت‌کننده رهبران و همچنین جوسازمانی، می‌تواند موجبات فراهم آوردن حمایت سازمانی ادراک شده شود، که منظور از حمایت سازمانی، احساس و باورهای تعمیم‌یافته افراد در این راستاست که سازمان به همکاری و مساعدت و حمایت اعضای خود ارزش می‌گذارد و نگران و دلواپس خوشبختی و آینده آنهاست (آیزنبرگر، ۱۹۸۶: ۵۰۴). بر اساس رویکرد مبادله اجتماعی،

حمایت سازمانی ادراک شده باعث افزایش بهره‌وری، عملکرد، کمک به همکاران، پیشرفت سازمان، تعهد سازمانی عاطفی و رفتار تابعیت (شهروندی) سازمانی را فراهم می‌کند (لاماسترو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). میرنس و ریدر<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) بیان می‌کنند درجه بالای حمایت در سطح سازمانی و سرپرستی، منعکس‌کننده نگرانی و علاقه مدیریت به بهزیستی کارکنان، منجر به روابط متقابل می‌شود و سبب افزایش رفتار شهروندی ایمنی می‌شود. به عبارت دیگر، تبادل اجتماعی درون یک سازمان منجر به فواید پیش‌بینی نشده‌ای برحسب رفتار ایمن کارکنان می‌شود که فراتر از متابعت بهنجار می‌باشد. حمایت سازمان و خصوصاً ادراک حمایت از جانب سرپرست در رابطه با مسائل سلامتی، تأثیری مثبتی بر عملکرد ایمنی مانند یاری رساندن به همکاران و گزارش دهی خطرات دارد. اگر کارکنان احساس کنند که سازمان به فکر آنها می‌باشد و تجهیزات ایمنی را برایشان فراهم می‌کند، تمایل به متابعت با رفتار ایمنی و کم‌خطر در آنها افزایش می‌یابد (ژنگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). ادواردز و پسی<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) به این نتیجه رسیدند که حمایت سازمانی ادراک شده بطور مستقیم و غیر مستقیم بواسطه افزایش بازشناسی سازمانی بر پیامدهای ایمنی مؤثر می‌باشد. بیرون<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) از نگاه ارزش‌های اخلاقی به حمایت سازمانی ادراک شده می‌نگرد و بیان می‌کند ارزش اخلاقی ادراک شده سازمانی با انحراف از رویه‌ها و اصول ایمنی سازمان مرتبط می‌باشد. سازمانی که حفظ ایمنی و سلامت را یک ارزش اخلاقی می‌داند، این ارزش را به کارکنانش نیز منتقل می‌کند و باعث کاهش احتمال عدول آنها از استانداردهای ایمنی می‌شوند. افراد دوست دارند همان‌طور که آن‌ها با سایرین رفتار می‌کنند، دیگران نیز در قبال آنان همان‌گونه رفتار کنند. اگر رفتار سرپرستی با کارمندش منصفانه باشد، کارمند نیز برای جبران این رفتار، سعی در ارتقای عملکرد خود دارد. باید توجه داشت که مفهوم معامله‌ی متقابل قادر به بهبود طرز تفکر

2. Lamastro

3. Mearns & Reader

4. Zhang

5. Edwards & Peccei

6. Biron

1. Eisenberger

است. نوعی احساس هویت در اعضای سازمان به وجود می‌آورد، باعث می‌شود نوعی تعهد جمعی در افراد به وجود آید، موجب ثبات و پایداری سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی می‌شود و بالاخره فرهنگ یک عامل قوی کنترل و کنترل مالی و بودجه‌ای در سازمان است (میر سپاسی، ۱۳۷۲). در یک سازمان، فرهنگ سازمانی یک متغیر اصلی به حساب می‌آید و عواملی همچون میزان آزادی عمل و استقلال، نوع ساختار، شیوه پرداخت پاداش، صمیمیت و حمایت‌های مدیران که به طور کلی ویژگی‌های مختلف فرهنگ سازمانی است باعث تغییر الگوی رفتار سازمان و کارکنان می‌گردد. با مطالعه فرهنگ سازمانی می‌توان به علل کامیابی یا شکست سازمان پی برد و از سوی دیگر چون فرهنگ سازمانی اثر مهمی بر روی رفتار افراد سازمان دارد و نیز به علت این که بخش پیچیده‌ای از ارزش‌ها را شامل می‌شود و این ارزش‌ها بر نحوه نگرش و در نهایت، رفتار افراد در محیط کاری مؤثر خواهد بود. می‌تواند عامل مهمی در کنترل سازمانی به شمار آید (طوسی، ۱۳۷۲: ۱). به منظور بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای فرهنگ سازمانی، ابعاد و مؤلفه‌ها به صورت ذیل تبیین می‌شود: ویژگی‌های غالب، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، انسجام سازمان، تأکیدهای استراتژیک، معیارهای موفقیت.

بنابر آنچه توضیح داده شد، در سازمان، فرهنگ سازمانی متغیری اصلی بوده و بر عوامل بسیاری چون میزان آزادی عمل و استقلال، نوع ساختار، شیوه پرداخت پاداش، صمیمیت و حمایت‌های مدیران تأثیر مستقیم گذاشته و باعث تغییر الگوی رفتاری کارکنان در جهت تعهد بیشتر به سازمان می‌شود که بر این اساس مبنای تعریف فرضیه تأثیر حمایت سازمانی بر تعهد سازمانی قرار می‌گیرد.

### عدالت سازمانی

عدالت سازمانی را می‌توان بدین صورت تعریف کرد: مطالعه برابری در کار (برن و کروپانزانو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱: ۹). زمانی که مفهوم عدالت سازمانی مورد ملاحظه قرار می‌گیرد یک فرد ارزیابی می‌کند که آیا تصمیم سازمانی با توجه به دو اصل قضاوت

کارکنان، رفتار آنان و عملکرد شغلی آن هاست و بدین ترتیب بر روی اثربخشی سازمانی نیز اثرگذار می‌باشد. این امر باعث می‌شود که اهمیت مفهوم معامله‌ی متقابل را که باعث شکل‌گیری پدیده تبادل اجتماعی می‌شود روشن شود. (دکاپ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۱۰)

در این میان، ارائه‌ی حمایت‌های سازمانی مطلوب در قبال کارکنان به وابستگی و تعلق خاطر افراد به سازمان‌هایشان منجر خواهد شد. (بنستوک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۳: ۳۶۱)

بنا بر آنچه گفته شد، حمایت سازمانی ادراک شده باعث افزایش بهره‌وری، عملکرد، کمک به همکاران، رفتار شهروندی مناسب شده و در نتیجه موجب افزایش تعهد عاطفی کارکنان نسبت به سازمان می‌شود که بنابر این نقطه نظر می‌توان فرضیه تأثیر حمایت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان را مورد بررسی قرار داد.

### فرهنگ سازمانی

یکی از وجوه قدرت یک سازمان، برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب است. فرهنگ سازمانی هر مجموعه که آینه تمام‌نمای ویژگی‌ها، خصلت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های آن محسوب می‌شود، می‌تواند چهره درون و برون آن را از نظر پایداری کارکنان به ارزش‌ها، اصول، باورها، نگرش‌ها و سایر اعتقادات مرتبط نشان دهد. از طریق مطالعه فرهنگ سازمانی یک تشکل، می‌توان به انسجام ارزشی و تعهد کارکنانش پی برد. در دو دهه اخیر، کشورهای صنعتی متوجه یک عامل استراتژیک و تعیین کننده در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌های کسب و کار شده‌اند که قبلاً چندان مورد توجه قرار نگرفته بود، این موضوع همان فرهنگ سازمان است. به تعبیر دیگر؛ هر سازمانی دارای شخصیتی است مانند انسان، همان گونه که عنصر اصلی شخصیت یک انسان فرهنگ اوست، عنصر اصلی شخصیت یک سازمان نیز فرهنگ سازمان است. به طور کلی فرهنگ در سازمان، نقش‌های گوناگونی ایفا می‌کند. فرهنگ، تعیین کننده مرز فکری و ارزشی سازمان

1. Deckop

2. Bienstock

3. Byrne & Cropanzano

به همین ترتیب تا پایان سلسله مراتب نیازها اوج گرفته و پس از ارضاء، فروکش کرده و نوبت به دیگری می‌سپارند. در این نظریه، نیازهای آدمی در پنج طبقه قرار داده شده‌اند که به ترتیب عبارتند از: نیازهای زیستی<sup>۷</sup>، نیازهای امنیتی<sup>۸</sup>، نیازهای اجتماعی<sup>۹</sup>، احترام<sup>۱۰</sup>، خود شکوفایی<sup>۱۱</sup>. سلسله‌مراتب نیازهای مزلو غالباً به صورت یک هرم نشان داده می‌شود. در سطوح پایین‌تر هرم، ابتدایی‌ترین و پایه‌ای‌ترین نیازها و در بالاترین سطح هرم، نیازهای پیچیده‌تر قرار دارند. مزلو عقیده داشت که این نیازها مشابه غرایز انسانی هستند و نقش عمده‌ای در رفتار انگیزشی دارند. نیازهای فیزیولوژیکی، امنیتی، اجتماعی و دریافت احترام نیازهایی‌اند که به دلیل محرومیت به وجود می‌آیند. برآورده کردن این نیازهای سطح پائین‌تر به منظور اجتناب از احساسات یا پیامدهای ناخوشایند اهمیت دارد. مزلو بالاترین سطح هرم نیازها را نیاز رشد می‌نامد. نیازهای رشد به دلیل کمبود یا محرومیت از چیزی به وجود نمی‌آیند، بلکه زائیده تمایل رشد از سوی یک فرد هستند.

بر این اساس و بنا بر عقیده مزلو هنگامی که نیازهای برتر کارکنان در سازمان تأمین شود و کارکنان با تأمین این نیازها انگیزش بیشتری برای ماندن در سازمان می‌یابند تعهد سازمانی آنان بیشتر می‌شود و با این توجیه می‌توان به بررسی فرضیه تأثیر تأمین نیازهای برتر بر تعهد سازمانی پرداخت.

#### تعهد سازمانی<sup>۱۲</sup>

مطالعات رفتار سازمانی اغلب بر نگرش‌های مربوط به کار استوارند و بیشتر آنها در ارتباط با سه نگرش، درگیری شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌باشد. در مورد تعهد دو رویکرد کلی وجود دارد: (۱) رویکردی که از افراد می‌خواهند نسبت به سازمان خود وفادار و به آن متعهد بمانند که رویکردی یک‌طرفه است و تا حدی با حمایت سازمانی ادراک

یعنی میزان و صحت اتخاذ شده یا نه؟ توازن چنین تعریف می‌شود: «نیاز یک فرد برای اینکه اعمال خودش را با اعمال مشابه فرد دیگر در موقعیت‌های مشابه مقایسه کند». در حالیکه صحت بر «کیفیتی که باعث می‌شود تصمیم به حق به نظر برسد» تأکید دارد. (دویتاز، ۲۰۰۳: ۵۸)

عدالت سازمانی در ۴۰ سال اخیر توسعه یافته است که شامل تئوری‌های توزیعی، رویه‌ای و تعاملی است. با توجه به این تئوری‌ها، پژوهشگران یک مدل چهار عاملی از عدالت سازمانی را پذیرفته‌اند که عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و دو دسته‌ی عدالت تعاملی به ویژه عدالت اطلاعاتی و بین فردی را در بر می‌گیرد (ناباتچی و بینگام<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۴۹). محققان عدالت سازمانی بر این موضوع توافق عمومی دارند که عدالت سازمانی به سه بعد تقسیم می‌شود: ۱. عدالت توزیعی<sup>۳</sup>، ۲. عدالت رویه‌ای<sup>۴</sup>، ۳. عدالت مراوده‌ای<sup>۵</sup>.

بر این اساس، هنگامی که فرد از میزان و صحت تصمیم سازمانی که در آن خدمت می‌کند مطمئن شود و عدالت سازمانی را در تمامی سطوح سازمان جاری ببیند تعهدش نسبت به سازمانی که به عدالت با او رفتار می‌کند بیشتر شده و بر این اساس می‌توان فرضیه تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان را مورد بررسی قرار داد.

#### تأمین نیازهای برتر

نظریه آبراهام مزلو<sup>۶</sup> نظریه‌پرداز کلاسیک مدیریت، در مورد نیازهای اساسی انسان است. به اعتقاد مزلو نیازهای آدمی از یک سلسله مراتب برخوردارند که رفتار افراد در لحظات خاص تحت تأثیر شدیدترین نیاز قرار می‌گیرد. هنگامی که ارضای نیازها آغاز می‌شود، تغییری که در انگیزش فرد رخ خواهد داد بدین گونه است که به جای نیازهای قبل، سطح دیگری از نیاز، اهمیت یافته و محرک رفتار خواهد شد. نیازها

7 . Biological needs  
8. Security needs  
9. Social needs  
10. Needs respect  
11 . Self-actualization needs  
12 . Organizational Commitment (OC)

1. Devintaz  
2 . Nabatchi & Bingham  
3 . Distributive Justice  
4 . Procedural justice  
5 . Interactional justice  
6 . Abraham Maslow

سازمانی در شرکت‌های صنعتی کنیا، رابطه بین رویکرد راهبردی سخت و نرم مدیریت منابع انسانی و سه مؤلفه تعهد سازمانی یعنی تعهد هنجاری، عاطفی و مستمر را بررسی کرده است. پرسشنامه این پژوهش بین ۲۵۱ شرکت صنعتی بزرگ کنیا توزیع شده است. از آزمون ۶ فرضیه این پژوهش، مشخص شد که رویکرد راهبردی نرم و سخت مدیریت منابع انسانی با دو مؤلفه تعهد مستمر و عاطفی دارای رابطه مثبت‌اند ولی تعهد هنجاری رابطه‌ای ضعیف و منفی با رویکرد راهبردی سخت دارد. برخلاف دلایل تئوریک، رویکرد راهبردی سخت ارتباط مثبتی با تعهد عاطفی دارد. این نتایج، یافته‌های پیشین که کارکنان تعهد عاطفی را حتی تحت رویکرد راهبردی سخت حفظ می‌کنند تأیید می‌کند؛ زیرا رضایتی که با موفقیت می‌آید، نیازهای ذاتی آنان را ارضا می‌کند. آیوبامی<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۳) پژوهشی را با نام «تأثیر عدالت سازمانی ادراک شده بر روی تعهد سازمانی یک شرکت غذا و نوشابه در نیجریه» انجام داده است. این پژوهش نقش عدالت سازمانی بر روی تعهد سازمانی را بررسی می‌کند و به دنبال یافتن رابطه معناداری بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی بوده است. ۲۱۵ نفر از کارکنان شرکت چند ملیتی نیجریه‌ای به سؤالات پرسشنامه پاسخ داده‌اند. ۴ فرضیه این پژوهش با آزمون t، همبستگی و تحلیل واریانس سنجیده شدند. نتایج نشان داد که عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. گلارینو<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود با عنوان «مدیریت استراتژیک منابع انسانی: اثر گذاری بر حمایت سازمانی ادراک شده و نگرش‌های شغلی» چنین بیان می‌کند که امروزه حرکت به سمت مدیریت استراتژیک منابع انسانی هدف بسیاری از سازمان‌های انسان محور است. نتایج این پژوهش نشان دادند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری با حمایت سازمانی ادراک شده و نگرش‌های شغلی دارد. کولاکولو<sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) پژوهشی انجام داده‌اند با نام «اثرات حمایت سازمانی ادراک شده بر روی برون دادهای مؤثر

شده که توسط آیزنبرگر مفهوم‌سازی شده است جبران می‌شود، و ۲) رویکردی است که تعهد را عبارت از یک پیمان روان شناختی و دوطرفه می‌داند (عریضی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۷). ویلیامسون و اندرسون<sup>۱</sup> تعهد را شدت و گستردگی مشارکت فرد در سازمان، احساس تعلق به سازمان و شغل و احساس هویت تعریف کرده‌اند (شهبازی و دیگران، ۱۳۸۷: ۳۲). شلدن<sup>۲</sup> تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: نگرشی که هویت فرد را به سازمان، مرتبط یا وابسته می‌کند. کانتر<sup>۳</sup> تعهد سازمانی را به عنوان تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی تعریف می‌کند (همان: ۳۳). تعهد سازمانی، تمایل به بقا و تلاش بسیار زیاد برای سازمان و همچنین پذیرش ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌باشد. تعهد سازمانی نگرش وابستگی به سازمان و وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان است که ممکن است تعهد شخصی قوی-تری را ایجاد، و کارکنان را برای تجربه حس تعلق توانمند کند (میر و هرسکوویچ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). الن و میر سه بعد اصلی را برای تعهد در نظر می‌گیرند که به ترتیب عبارتند از: تعهد عاطفی<sup>۵</sup>، تعهد مستمر<sup>۶</sup> و تعهد هنجاری<sup>۷</sup> (عریضی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۲). مسنر<sup>۸</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود با نام «تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی در خدمات IT منابع صنعتی هند» به دنبال پیدا کردن تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان در خدمات IT صنعتی بوده است. ۲۹۱ کارمند در خدمات آی تی به پرسشنامه این پژوهش پاسخ گفته‌اند. برای تحلیل داده‌ها از رگرسیون چندگانه و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج این پژوهش نشان داد که ابعاد فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان خدمات IT در صنعت هند اثری مثبت و معنادار دارد. کیدومبو<sup>۹</sup> (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان «رویکرد راهبردی منابع انسانی و تعهد

1. Williamson &amp; Anderson

2. Schelden

3. Kanter

4. Meyer &amp; Herscovitch

5. Emotional commitment

6. Continuous Commitment

7. Normative Commitment

8. Messner

9. Kidombo

10. Ayobami

11. Glarino

12. Colakoglu

### فرضیه‌های پژوهش

در چارچوب مدل پیشنهادی این پژوهش، فرضیه‌های ذیل استخراج شده است:

رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی از طریق حمایت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد.

رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی از طریق فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد.

رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی از طریق عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد.

رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی از طریق تأمین نیازهای برتر بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد.

### روش شناسی پژوهش

#### جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان شهرداری مرکز زاهدان، شهرداری‌های مناطق و دوازده سازمان زیرمجموعه شهرداری تشکیل می‌دهند که بنا بر برآورد انجام شده در زمان انجام پژوهش تعداد این جامعه آماری ۲۰۳۲ نفر بوده است.

#### حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نامتناسب برای شناسایی نمونه مورد مطالعه استفاده شده است. حجم نمونه مورد مطالعه در این پژوهش بر اساس جدول مورگان ۳۲۴ نفر محاسبه برآورد شده است.

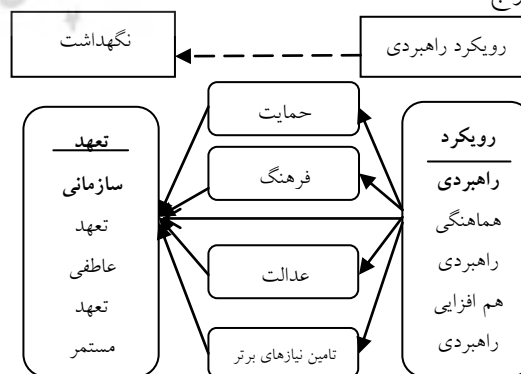
#### ابزار گردآوری اطلاعات

در این تحقیق، با بهره‌گیری از پرسشنامه، داده‌های مورد نیاز گردآوری شده است. پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه‌ای ۸۸ سؤالی با استنباط از پرسشنامه‌های استاندارد شامل متغیر رویکرد راهبردی در نظام نگهداشت منابع انسانی با ۱۲ سؤال، متغیر تعهد سازمانی با ۱۲ سؤال، متغیر حمایت سازمانی با ۱۶ سؤال، متغیر عدالت سازمانی با ۱۲ سؤال، متغیر تأمین نیازهای برتر با ۱۲ سؤال و متغیر فرهنگ سازمانی با ۲۴ سؤال، با احراز روایی بالا (با تأیید نخبگان و متخصصین امر)

کارکنان: شواهدی از صنعت هتلداری»، محققین در این پژوهش چنین بیان می‌کنند که مطالعات گذشته عمدتاً رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی را در یک مسیر مستقیم واکاوی کرده‌اند. مطالعات محدودی که بر روی تورسم انجام شده است، نشان می‌دهد که رضایت شغلی یک متغیر میانجی در رابطه بین تعهد و حمایت سازمانی است. هدف این مطالعه؛ (۱) بررسی اثرات رضایت شغلی بر روی ابعاد تعهد سازمانی، (۲) بررسی اثرات حمایت سازمانی بر روی ابعاد تعهد سازمانی، (۳) بررسی اثرات میانجی‌گری رضایت شغلی بر روی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و ابعاد تعهد سازمانی، بر اساس یک مطالعه تجربی است. یافته‌ها نشان می‌دهند که حمایت سازمانی ادراک شده یک اثر برجسته مثبت بر رضایت شغلی، تعهد مستمر، هنجاری و عاطفی دارد. بر اساس واکاوی نظام نگهداشت منابع انسانی در ادبیات موضوع به نظر می‌رسد که رویکرد راهبردی در نظام نگهداشت منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر بگذارد و متغیرهای چهارگانه حمایت سازمانی، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و تأمین نیازهای برتر نیز بتوانند با ورود به رابطه بین این دو متغیر در مدل مفهومی پژوهش، امکان واکاوی دقیق‌تر این رابطه در نظام نگهداشت منابع انسانی را فراهم آورند.

### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به آنچه در مبانی نظری و پیشینه پژوهش گفته شد و بنا بر نگاه نگارندگان به موضوع، مدل زیر برای نگرشی راهبردی به نظام نگهداشت منابع انسانی و تبیین رابطه آن با تعهد سازمانی استخراج شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی



۰/۰۱ در سطح معناداری ۹۹ درصد می‌باشد، این امر نشان می‌دهد که بین تمامی متغیرهای مدل طراحی شده همبستگی معناداری وجود دارد.

### اولویت‌بندی متغیرهای پژوهش

برای اولویت‌بندی متغیرهای پژوهش از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج حاصل در جدول ۲ و ۳ دیده می‌شود:

جدول ۲. آزمون فریدمن جهت اولویت‌بندی متغیرهای پژوهش

تعداد	۲۵۸
میزان مجذور کای	۱۴۲۷/۹۰۷
درجه آزادی	۵
سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰

جدول ۳. متغیرهای پژوهش به ترتیب اولویت

ردیف	خرده‌مقیاس	میانگین رتبه‌ها
۱	تعهد سازمانی	۱۴/۰۹
۲	تأمین نیازهای برتر	۱۴/۰۶
۳	فرهنگ سازمانی	۱۱/۳۶
۴	حمایت سازمانی	۱۰/۳۹
۵	عدالت سازمانی	۹/۷۸
۶	رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی	۹/۶۸

نتایج این آزمون نشان می‌دهد که در سازمان مورد مطالعه متغیر تعهدسازمانی بیشتر از بقیه متغیرها مورد توجه قرار گرفته است و متغیر رویکرد راهبردی در نظام نگهداشت منابع انسانی پایین‌ترین میزان توجه را در سازمان به خود اختصاص داده است.

### تحلیل مسیر

استفاده از روش تحلیل مسیر پژوهشگر را قادر می‌سازد تا اثرات مستقیم و غیر مستقیم یک متغیر را بر متغیر دیگر اندازه

و پایداری قابل توجه ۰/۸۹ با استفاده از آلفای کرونباخ، مبنای تحقیق میدانی قرار گرفت.

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در پژوهش حاضر از روش‌های آمار استنباطی از جمله آزمونهای همبستگی پیرسون و فریدمن و همچنین تحلیل مسیر استفاده شده است.

### یافته‌های تحقیق

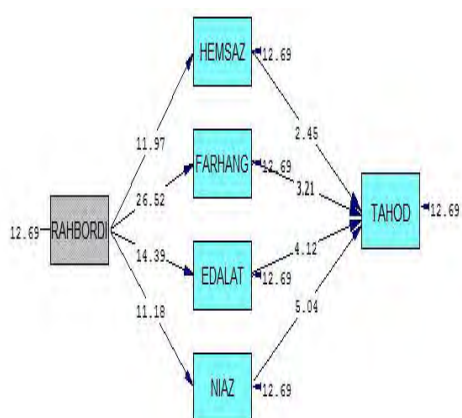
#### آزمون فرضیه‌های پژوهش (آزمون همبستگی پیرسون)

نتیجه حاصل از انجام آزمون پیرسون در پژوهش حاضر، در جدول زیر مشاهده می‌شود:

جدول ۱. ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای مدل طراحی شده

R	Sig	تعهد سازمانی	حمایت سازمانی	تأمین نیازهای برتر	عدالت سازمانی	فرهنگ سازمانی	رویکرد راهبردی
تعهد سازمانی			۰/۳۵۱	۰/۵۶۳	۰/۳۷۱	۰/۳۳۳	۰/۳۸۴
حمایت سازمانی		۰/۰۰۰		۰/۵۹۸	۰/۵۶۲	۰/۵۸۰	۰/۵۵۵
تأمین نیازهای برتر		۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		۰/۵۳۳	۰/۶۲۲	۰/۵۲۹
عدالت سازمانی		۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		۰/۵۷۳	۰/۸۷۶
فرهنگ سازمانی		۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		۰/۸۰۸
رویکرد راهبردی		۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	

همانگونه که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، ضریب معناداری (Sig) برای همبستگی تمامی متغیرها مقدار ۰/۰۰۰ و کمتر از



Chi-Square=19.25, df=7, P-value=0.00000, RMSEA=0.083

شکل ۳. تحلیل مسیر در حالت t-value

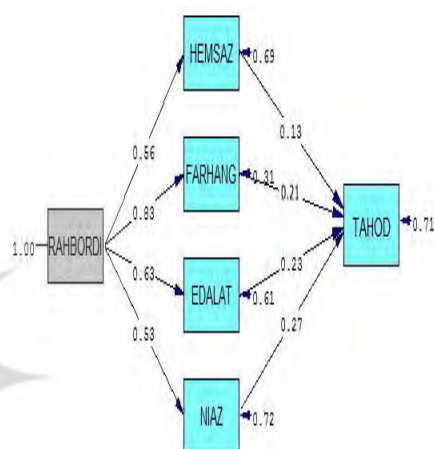
می‌شود که تمامی فرضیات تأیید شده و می‌توان اثر نهایی متغیر رویکرد راهبردی در نظام نگهداشت منابع انسانی را بروی متغیر تعهد سازمانی به صورت آنچه که در جدول ۴ دیده می‌شود محاسبه کرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از انجام آزمون همبستگی پیرسون با اطمینان ۹۵ درصد ثابت کرد که بین تمامی متغیرهای در نظر گرفته شده در پژوهش رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد که این به معنای تأیید تمامی فرضیه‌های پژوهش می‌باشد. می‌توان این نتیجه را در غالب جدول ۵ دسته‌بندی کرد.

طبق آنچه که گفته شد با توجه به آنچه که در نتایج آزمون همبستگی قابل مشاهده است رابطه بین رویکرد راهبردی منابع انسانی و حمایت سازمانی تأیید شده است، که این نتیجه با پژوهش سنجقی و همکاران (۱۳۹۰) و گلارینو (۲۰۱۳) همراستا بوده و نتیجه

گرفته و مقدار آنها را با هم مقایسه نماید. در این روش اگر مقدار  $\chi^2$  نسبت به درجه آزادی (df) کوچکتر از ۳، RMSEA<sup>۱</sup> کوچکتر از ۰/۱ و نیز GFI<sup>۲</sup> و AGFI<sup>۳</sup> بزرگتر از ۹۰٪ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل اجرا شده برازش مناسبی دارد. ضریب استاندارد رابطه موجود نیز در صورتی که ارزش t، از ۱/۹۶ بزرگتر یا از ۱/۹۶- کوچکتر باشد، در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار خواهد بود. نتیجه انجام تحلیل مسیر بر روی مدل پژوهش در حالت استاندارد و t-value در شکل ۲ و ۳ دیده می‌شود:



Chi-Square=19.25, df=7, P-value=0.00000, RMSEA=0.083

شکل ۲. تحلیل مسیر در حالت استاندارد

همانطور که مشاهده می‌شود و با توجه به معنادار بودن ارزش t، مقدار مناسب کای دو، مقدار مناسب RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی و مقدار محاسبه شده بالاتر از ۹۰ درصد برای GFI و AGFI، اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید می‌شود. بنابراین کلیه فرضیه‌های پژوهش، تأیید می‌گردند.

با توجه به نتایج حاصل از انجام تحلیل مسیر، دیده

1. Root Mean Square Error of Approximation
2. Goodness of Fit Index
3. Adjusted Goodness of Fit Index

مشابهی را حاصل کرده است. نتایج آزمون همبستگی رابطه بین رویکرد راهبردی و عدالت سازمانی را با ضریب همبستگی ۰/۸۷۶ تأیید می‌نماید، که این نتیجه با پژوهش‌های

شمس احمر و همکاران (۱۳۸۹)، سنجقی و همکاران (۱۳۹۰) و همچنین جهانگیری و مهرعلی (۱۳۸۷) همراستایی دارد و نتایج حاصل از این پژوهش‌ها را مورد تأیید قرار می‌دهد.

جدول ۴. بررسی اثر متغیر رویکرد راهبردی بر تعهد سازمانی

از طریق تحلیل میسر

اولویت	ضریب همبستگی R	نتیجه	همبستگی بین متغیرها
اولویت هشتم	۰/۳۸۴	تایید	رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی با احساس تعهد سازمانی
اولویت دوم	۰/۸۷۶	تایید	رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی با احساس عدالت سازمانی
اولویت اول	۰/۸۰۸	تایید	رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی با فرهنگ سازمانی
اولویت چهارم	۰/۵۵۵	تایید	رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی با حمایت سازمانی
اولویت پنجم	۰/۵۲۹	تایید	رویکرد راهبردی نظام نگهداشت منابع انسانی با تأمین نیازهای برتر کارکنان
اولویت نهم	۰/۳۷۱	تایید	احساس عدالت سازمانی با میزان تعهد سازمانی کارکنان
اولویت هفتم	۰/۴۳۲	تایید	فرهنگ سازمانی با میزان تعهد سازمانی کارکنان
اولویت ششم	۰/۴۵۱	تایید	حمایت سازمانی با میزان تعهد سازمانی کارکنان
اولویت سوم	۰/۵۶۳	تایید	تأمین نیازهای برتر کارکنان با میزان تعهد سازمانی کارکنان

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

اثر کل	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	رویکرد راهبردی و تعهد سازمانی از طریق متغیرهای میانجی
۰/۰۷۲	۰/۱۳ * ۰/۵۶	-	رویکرد راهبردی - حمایت سازمانی - تعهد سازمانی
۰/۱۷۴	۰/۲۱ * ۰/۸۳	-	رویکرد راهبردی - فرهنگ سازمانی - تعهد سازمانی
۰/۱۴۴	۰/۲۳ * ۰/۶۳	-	رویکرد راهبردی - عدالت سازمانی - تعهد سازمانی
۰/۱۵۳	۰/۲۷ * ۰/۵۷	-	رویکرد راهبردی - تأمین نیازهای برتر - تعهد سازمانی
۰/۵۴۳	رویکرد راهبردی - تعهد سازمانی		

رابطه بین رویکرد راهبردی و تأمین نیازهای برتر بر اساس نتیجه آزمون همبستگی پیرسون با ضریب همبستگی ۰/۵۲۹ تأیید شده است. این نتیجه با پژوهش سنجقی و همکاران (۱۳۹۰) همراستا می‌باشد. همچنین از نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون چنین بر می‌آید که رابطه بین دو متغیر رویکرد راهبردی و فرهنگ سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است، نتیجه حاصل شده با پژوهش‌های سنجقی و همکاران (۱۳۹۰)، جهانگیری و مهرعلی (۱۳۸۷)، عباسی (۱۳۸۸) و حبیبی (۱۳۸۹) همراستا بوده و در تأیید نتایج این پژوهش‌ها می‌باشد. وجود رابطه همبستگی بین متغیرهای حمایت سازمانی و تعهد سازمانی با ضریب همبستگی ۰/۴۵۱ تأیید شده است که این نتیجه با پژوهش‌هایی که توسط

و دستاوردهای ارزشمند نظام نگهداشت منابع انسانی سایر سازمان‌ها در غنی‌سازی نظام نگهداشت منابع انسانی کل سازمان به کار گرفته شود، با در نظر داشتن تجربیات دیگران، سازمان باید به جایی برسد که دارای یک نظام جبران خدمات منحصر به فرد شده و بسترسازی لازم برای تعالی و تأمین پاداش‌های معنوی کارکنان خود را فراهم کرده و در مقایسه با سازمان‌های دیگر وجهه اجتماعی بالاتری را برای کارکنان خود فراهم نماید.

به منظور برقراری حمایت سازمانی مطلوب‌تر پیشنهاد می‌شود: سازمان برای نقش تک تک کارکنان خود ارزش بیشتری قائل شود، به عقاید آنان احترام گذاشته و به پیشرفت‌های کاری آنان اهمیت دهد. در صورت بروز مساله و مشکل از کمک به آنان دریغ ننماید و اهمیت به رفاه و رضایتمندی کارکنان را در اولویت قرار دهد. کارمند نباید احساس کند که سازمان هر جا که لازم باشد از منافع او به نفع خود چشم پوشی کرده و هر آن ممکن است فرد دیگری را با او جایگزین نماید. کارمند نباید احساس نماید که در فضای سازمان صدای او شنیده نمی‌شود و کسی به خواسته‌های او اهمیتی نمی‌دهد. سازمان باید به قدردانی از تلاش‌هایی که کارکنان برای هر چه بهتر انجام دادن کارها در سازمان انجام می‌دهند اهمیت زیادی داده تا کارکنان انگیزه و روحیه مضاعفی را در خود احساس کرده و با دلگرمی حضور سازمان در کنار خود، به نحو مطلوب تری به انجام کارها بپردازند.

برای اینکه کارمند احساس نماید که نیازهای برتر او در سازمان تأمین می‌شود پیشنهاد می‌شود؛ سازمان آزادی عمل لازم را در انجام وظایف به کارمندان خود داده، همچنین بستر بروز استعدادهایشان را فراهم کرده و از خلاقیت‌ها و نوآوری‌هایشان استقبال نماید، در واقع فرصت بروز توانمندی‌های کارمندان را فراهم نماید تا آنان با انجام کارها به شیوه‌ای که خود صحیح می‌دانند از انجام آن لذت برده و حس بهتری برای انجام آن داشته باشند. سازمان باید برای نظرات مشورتی کارکنان خود اهمیت قائل شده، رفتار محترمانه با حفظ شئونات شخصی کارمند را با او داشته باشد تا

طالقانی (۱۳۸۸) و دعایی (۱۳۸۹) و همچنین کولاکوگولو (۲۰۱۰) انجام گرفته است همراستا می‌باشد. رابطه همبستگی بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی از طریق آزمون همبستگی پیرسون با ضریب همبستگی ۰/۴۳۲ تأیید می‌شود. نتیجه کسب شده در این آزمون با پژوهش کرمی نیا (۱۳۸۹) همراستا بوده، همچنین نتیجه پژوهش ملکی و همکاران (۱۳۸۴) و نیز پژوهش مسنر (۲۰۱۳) را تأیید می‌نماید. رابطه بین دو متغیر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با ضریب همبستگی ۰/۳۷۱ تأیید شده است که با نتیجه پژوهش غفوری (۱۳۸۸) و همچنین با نتیجه حاصل از پژوهش آیوبامی (۲۰۱۳) در یک راستا می‌باشد. رابطه بین دو متغیر تأمین نیازهای برتر و تعهد سازمانی با ضریب همبستگی ۰/۵۶۳ تأیید شده است، این نتیجه با پژوهش انجام شده توسط سنجقی و همکاران (۱۳۹۰) همراستا بوده و نتیجه حاصل از این پژوهش را تأیید می‌نماید. و در نهایت بنابر نتیجه حاصل شده از آزمون همبستگی پیرسون رابطه بین متغیر رویکرد راهبردی در نظام نگهداشت منابع انسانی و تعهد سازمانی تأیید شده است. ضریب همبستگی این دو متغیر ۰/۳۸۴ می‌باشد و این نتیجه همراستا با پژوهش‌های سنجقی و همکاران (۱۳۹۰) و همچنین حبیبی (۱۳۸۹) می‌باشد و نتیجه پژوهش کیدومبو (۲۰۱۲) را نیز با تأکید بر رابطه نظام نگهداشت و تعهد سازمانی تأیید می‌کند.

در راستای نتایج حاصل از پژوهش، بمنظور اینکه رویکرد راهبردی نگهداشت منابع انسانی در سازمان به بهترین نحو ساماندهی گردد، توجه به نکات ذیل در سازمان ضروری می‌نماید: جهت گیری‌های نظام نگهداشت منابع انسانی باید در راستای عالی‌ترین تدابیر ابلاغی و همسو با راهبردهای کلان سازمان باشد. بین سیاست‌ها و راهبردهای نظام نگهداشت منابع انسانی سازمان هماهنگی لازم موجود باشد بطوریکه این دو باید در سازمان یکدیگر را تقویت کرده و مکمل هم باشند. باید بطور مداوم روند تغییر و تحول نظام نگهداشت منابع انسانی سایر سازمان‌ها رصد گردد، از تجربیات و آموزه‌های نظام نگهداشت منابع انسانی سایر سازمان‌ها بهره برداری شده

کارمند به کار در سازمان افتخار کرده و به انجام وظایف خود به بهترین نحو ممکن اقدام نماید. برای اینکه کارکنان در سازمان برقرار بودن عدالت را احساس نمایند، باید سازمان برای ارزیابی عملکرد کارکنان از رویه‌های منصفانه‌ای استفاده کرده و تنها عملکرد آنان را مدنظر قرار دهد. بر این اساس رویه‌های جبران خدمات را بطور یکسان تنظیم کرده و بطور یکسان در بین کارکنان خود با رعایت عدالت و مساوات اعمال نماید به طوری که توزیع خدمات رفاهی و تسهیلاتی، حقوق و مزایا و توزیع امتیازها بر اساس عملکرد و متناسب با مسئولیت‌پذیری آنان صورت گیرد. و همچنین مسئولان هر بخش سازمان باید تلاش نمایند با زیر دستان خود رفتاری صمیمانه، صادقانه، مودبانه و در چارچوب احترام متقابل داشته باشند.

## منابع

به منظور ارتقای هرچه بیشتر فرهنگ سازمانی سازمان باید تلاش نماید تا فضایی شبیه یک خانواده را فراهم کند، مکانی بسیار پویا برای کارآفرینی با تمایل به ریسک بالا با رویه‌های مدیریتی غیر رسمی و تمایل زیاد به نتیجه‌گرایی که در آن موضوع اصلی انجام شدن کار با بهترین نتیجه ممکن باشد. رهبری در سازمان نیز باید جنبه تسهیل‌کنندگی و پرورشی، نوآورانه، ریسک‌پذیر و کارآفرین، هماهنگ‌کنندگی و سازمان‌دهندگی داشته باشد. سبک مدیریت در سازمان باید بر اساس اجماع، کارگروهی و مشارکت بوده و ویژگی‌هایی چون امنیت استخدام، انطباق، قابلیت پیش‌بینی و ثبات در روابط داشته باشد. باید تلاش شود که سازمان هرچه بیشتر به سمت کاهش بوروکراسی‌های زائد گام بردارد. تأکید استراتژیک سازمان باید بر توسعه انسانی با اعتماد بالا و مشارکت باشد.

- آرسترانگ، مایکل (۱۳۸۴). "مدیریت استراتژیک منابع انسانی" ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، چاپ دوم، تهران، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- جهانگیری، علی و امیر هوشنگ مهرعلی (۱۳۸۷). "شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساصد" پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، سال ۸، شماره ۲۹، تابستان.
- حبیبی، روزبه (۱۳۸۹). "مدیریت راهبردی منابع انسانی استراتژی سازمان‌های پیشرو" نشریه راهبرد یاس، شماره ۲۴.
- دعائی، حبیب الله و برجعلی لوش (۱۳۸۹). "بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت" چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۳.
- سنجدی، محمدابراهیم و همکاران (۱۳۹۰). "آسیب شناسی نظام نگهداری منابع انسانی با رویکرد راهبردی و ارائه الگوی مناسب (مطالعه موردی در یک سازمان دفاعی)" فصلنامه راهبرد دفاعی، سال نهم، شماره ۳۴.
- شمس احمر، مهران و همکاران (۱۳۸۹). "بررسی اثر احساس عدالت سازمانی بر رابطه بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان" دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۱۹، شماره ۱، بهار و تابستان.
- شهبازی، محمد و همکاران (۱۳۸۷). "تأثیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر ترک خدمت کارکنان" دو ماهنامه

- توسعه انسانی پلیس، سال پنجم، شماره ۱۹، مهر و آبان، ص: ۲۵-۴۷.
- شهبازی، محمد و همکاران (۱۳۸۷). "بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی پلیس" دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال پنجم، شماره ۱۹، صص ۴۸-۲۵.
- طالقانی، غلامرضا و همکاران (۱۳۸۸). "تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه‌ای در شعب بانک ملت شهر تهران" فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۶.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). "فرهنگ سازمانی" چاپ پنجم، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عباسی، اشرف (۱۳۸۸). "فرایند توسعه قابلیت‌های منابع انسانی با رویکرد استراتژیک از طریق اعمال تغییرات مطلوب در نظام رهبری، آموزش و فرهنگ سازمان" فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۸.
- عریضی، حمیدرضا، و همکاران (۱۳۹۰). "رابطه میان رفتار شهروندی سازمانی با تعهد سازمانی و میل به ماندن در شغل در میان کارکنان شرکت سایپا" پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، دوره ۱، شماره ۱.
- Ayobami, P. (2013). *Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria*. International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3 No. 14, Special Issue - July.
- Bienstock, C.C ; C.W. DeMoranville & Smith, R.K.(2003). *Organizational citizenship behavior and service quality*, Journal of Services Marketing, Vol.17, No.4/5, pp.357-377.
- Biron, M.(2010). *Negative reciprocity and the association between perceived organizational ethical values and*
- غفوری، محمدرضا و محسن گل پرور (۱۳۸۸). "بررسی رابطه مؤلفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در کارکنان شهرداری شهر اصفهان" مطالعات روان‌شناختی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه الزهراء، دوره ۵، شماره ۴.
- فلاورز، وین سنت و هاگز چارلز (۱۳۷۱). "چرا کارکنان سازمان را ترک نمی‌کنند" مترجم: مصطفی قاضی زاده، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۶۹.
- کرمی نیا، رضا و همکاران (۱۳۸۹). "رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی" مجله طب نظامی، دوره ۱۲، شماره ۲.
- ملکی محمدرضا و همکاران (۱۳۸۴). "رابطه ابعاد فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در بیمارستان شهید صدوقی یزد" فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سلامت، دوره ۸، شماره ۲۲.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۲). "مدیریت فرهنگ سازمان" مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت، شماره ۱۶ و ۱۷.
- هرسی و بلانچارد، کنت (۱۳۷۴). "مدیریت رفتار سازمانی" مترجم: علی علاقه بند، انتشارات امیرکبیر، تهران.
- *organizational*. Human Relations, 63(6), pp.875-897.
- Byrne, Z. S.& R. Cropanzano (2001). *The History of Organizational Justice: The Founders Speak*, In Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: from Theory to Practice*, pp.3-26, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Colakoglu, U ; O. Culha and Atay, H.(2010). *The effects Of percieved organizational support on employee' s affective outcomes: Evidence from the hotel industry*, Tourism and Hospitality Management, Vol. 16, No. 2, pp. 125-150.

- Deckop, J. R.; C. C. Cirka and L. Andersson . M.(2003). *Doing unto others: The reciprocity of Helping Behavior in Organizations*, Journal of Business Ethics, 47(2), pp.101-113.
- Devintaz, V.G. (2003). *Imagine that-A wildcat at Biomed! Organizational Justice and the Anatomy of a Wildcat Strike at a Nanunion Medical Electronics Factory*, Employee Responsibilities and Rights Journal, vol .15, No.2, pp.55-70.
- Edwards, M.R. & R. Eccai. (2010). *Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes*. Journal of Personnel Psychology, 9(1), pp.17-26.
- Eisenberger, R.; R. Huntington and Hutchison. S. (1986). *Perceived organizational support*. Journal of Applied Psychology, 71, pp.500-507.
- Glarino, G. (2013). *Strategic Human Resource Management: Influences on Perceived Organizational Support and Job Attitudes*, International Journal of Business and Social Science, Vol. 4 No. 12, Special Issue ° September.
- Kapasuwan, S. (2007). *The Synergistic Effects of Strategic Flexibility and Technological Resources on Performance of SMEs*, International College, Dhurakij Pundit University, Bangkok, Thailand.
- Ketelhohn, W. (2000). *What is a Key Success Factor?*, European Management Journal, Vol. 16, No. 3, pp.335-40.
- Kidombo, H.; P. K. Obonyo and C. Gakuu (2012). *Human resource strategic orientation And organizational commitment in Kenyan manufacturing firms*, International Journal of Arts and Commerce, Vol. 1 No. 7, December .
- Lamastro, V. (2000). *Commitment and perceived organizational support*, National Forum, V13, N.3.
- Lepak P. David. (2006). *A Conceptual Review of Human Resource Management System in Strategic Human Resource Management Research*, Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 25, pp. 217° 271.
- Manzini, A. (2006). *Organizational Diagnosis: A Practical Approach to Company Problem Solving and Growth*, Published by AMACOM, American Management Association, ISBN 0814457789, 9780814457788.
- Mearns, K. L. & T. Reader. (2008). *Organizational support and safety outcomes: An un-investigated relationship?* Safety Science, 46(3), 388-397.
- Messner, W. (2013). *Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry*, Journal of Indian Business Research, Vol. 5 No. 2.
- Meyer, J.P. & L. Herscovitch. (2001). *Commitment in the workplace: Toward a general model*, Human Resource Management Review, 11, pp. 299-326.
- Nabatchi, T. ; L. Bingham & H. D. Blomgren. (1997). *Organizational Justice and Workplace Mediation: a Six-factor Model*, International Journal of Conflict management, 18, pp.148-174.
- Noe, R. A.; J. R. Hollenbeck.; B. Gerhart and P. M. Wright. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 3rd ed, Boston: Mc Graw-Hill.
- Schuler, S. R. & E.S. Jackson. (2005). *A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the*

*International Perspective*, management revue, vol 16, issue 1, P3.

- Zhang, J. ; B. J.Reithel & H. Li. (2009). *Impact of perceived technical protection on*

*security behaviors*.Information Management & Computer Security, 17(4), pp.330-340.

