

# بررسی روابط راهبردهای منابع انسانی، تعهد سازمانی و حمایت سازمانی درک شده در بین کارکنان قوه قضاییه

علی یاسینی \*

آیت سعادت طلب \*\*

اسماعیل شیرعلی \*\*\*

## چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی ارتباط راهبردهای منابع انسانی با تعهد سازمانی و حمایت سازمانی درک شده کارکنان ستادی سازمان‌های زیرمجموعه قوه قضاییه در استان ایلام بود. این پژوهش بر اساس هدف، یک تحقیق کاربردی و همچنین بر اساس شیوه جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی است که جامعه آماری آن را تمامی کارکنان زیرمجموعه قوه قضاییه (۹۰۰ نفر) تشکیل داده و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم، مورد استفاده قرار گرفت. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۱۴۶ نفر برآورد شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد راهبردهای منابع انسانی، تعهد سازمانی و حمایت سازمانی درک شده استفاده شد که روایی آنها از راه تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آنها با استفاده از آلفای کرونباخ ( $\alpha=0.94$ ) بررسی شد. به منظور تحلیل فرضیه‌ها از آزمون آماری کلموگروف-اسمیروف، ضریب همبستگی و تحلیل رگرسیون موجود استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که راهبردهای منابع انسانی با تعهد سازمانی و حمایت سازمانی درک شده، رابطه معناداری دارد. همچنین راهبردهای منابع انسانی از راه مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی، جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و روابط کاری بر تعهد سازمانی و حمایت سازمانی درک شده تأثیر معناداری دارد.

## واژگان کلیدی

راهبردهای منابع انسانی، تعهد سازمانی، حمایت درک شده، سازمان‌های زیرمجموعه قوه قضاییه

Email: a\_yas1363@yahoo.com

\* استادیار گروه مدیریت دانشگاه ایلام، ایران

\*\* استادیار مؤسسه تحقیقات تربیتی، روان‌شناختی و اجتماعی دانشگاه خوارزمی (نویسنده مسئول)

Email: Saadattalab@gmail.com

Email: Shirali@csr.ir

\*\*\* پژوهشگر مرکز تحقیقات استراتژیک

تاریخ پذیرش: ۹۴/۴/۱۳

تاریخ ارسال: ۹۴/۲/۲۴

فصلنامه راهبرد / سال بیست و چهارم / شماره ۷۷ / زمستان ۱۳۹۴ / صص ۳۲۵-۳۰۷

## جستار گشایی

در فضای رقابتی امروز، دسترسی به منابع مناسب، بديهی‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها قلمداد می‌شود. در این میان، منابع انسانی تنها منبعی است که متمایزتر از سایر منابع بوده و ویژگی‌های منفی منابع دیگر مانند فناپذیری، قابلیت تقلید و... را ندارد (جزنی، طاهری و ابیلی، ۱۳۸۹). سازمان‌هایی که به‌طور مداوم به توسعه کارکنانشان توجه دارند و در برنامه‌های آموزشی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، منابع انسانی را مهم‌ترین عامل در دستیابی به توسعه اقتصادی می‌دانند (Cankovic, 2013). در واقع، این سازمان‌ها، فرهنگی را ایجاد می‌کنند که تحقق منافع متقابل فردی و سازمانی را میسر می‌سازد. آنها قابلیت‌های کارکنان خود را توسعه داده و عدالت و برابری را ترویج می‌کنند. سازمان‌های متعالی در عمل، مهارت و شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان را برای دستیابی به مأموریت، چشم‌انداز و اهداف راهبردی درک می‌کنند (نجیمی، ۱۳۸۹). بر این اساس، منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه و مزیت رقابتی در هر سازمانی بوده است و بی‌شک توسعه منابع انسانی از محوری‌ترین فرایندها در مدیریت منابع انسانی است. هدف از توسعه منابع انسانی در سازمان، بهبود سیستم سازمانی، فرایند کار و عملکرد فرد و سازمان است (Swanson & Holton, 2009). توسعه منابع انسانی در هر سازمانی نیازمند راهبرد و راهکارهای اجرایی خاص است؛ بنابراین مهم‌ترین هدف توسعه منابع انسانی، شامل حل مشکلات فعلی عملکرد، جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آتی عملکرد و توسعه دانش کارکنان است. با توجه به حساسیت کار کارکنان ستادی در سازمان‌های امروزی، اهمیت به پیامدهای کاری این کارکنان ضروری است. از این‌رو، راهبردهای منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان، باید مطابق با چشم‌انداز و راهبرد سازمان و با مدنظر قراردادن نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی تدوین شود (رضایی‌راد و دعایی، ۱۳۹۱). تعهد سازمانی<sup>۱</sup> و توجه به سلامتی و رفاه کارکنان در محیط کار از تأثیرات مهم این راهبردها بر گرایش‌های کاری کارکنان است (هروآبادی و مرباقی، ۱۳۸۰)؛ بنابراین سیاست‌های مقتضی در زیرسیستم‌های تأمین، ارزیابی عملکرد، پاداش و روابط کارکنان که هدف آنها بهبود تعهد سازمانی است، از سوی افراد درک‌شده در شکل‌گیری انواع تعهد سازمانی نقش دارد. در این میان، احساس و ادراک کارکنان به‌عنوان متغیرهای میانجی، نقشی اساسی را در تعهد سازمانی ایفا می‌کند (انصاری و همکاران، ۱۳۸۹).

در چند سال گذشته، به علت ارتباط تعهد سازمانی با تمایلات کاری و پیامدهای روانی، این سازه بخشی مهم از مطالعات سازمانی بوده است (Panaccio & Vandenberghe, 2009). تعهد سازمانی را به عنوان مقدار وابستگی هویت فرد به سازمان و تمایل به مشارکت در امور تعریف کرده اند (Shore & Vin, 2000). تعهد سازمانی، مستلزم ایجاد رابطه‌ای فعال بین کارمند و سازمان است، به گونه‌ای که کارمند با تمایل باطنی، فراتر از رفتارهای از پیش تعیین شده، می‌خواهد که با ایفای نقش فعال‌تر به تحقق سازمان کمک کند (سجادی و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۳). از این رو، تعهد کارکنان به سازمان می‌تواند در نتیجه روابط تبادلی بهبود یابد. این ارتباطات تبادلی در پرتو نظریه تبادل اجتماعی بحث و بررسی می‌شوند (Fitnat, 2011). اساس این تبادلات بر این فرض است که وقتی فردی کار مورد علاقه طرف مقابل را انجام می‌دهد، انتظار دارد فرد مقابل نسبت به جبران و تلافی این رفتار واکنش نشان دهد (Bernard & Blue, 2002).

از سوی دیگر تعهد سازمانی توان و عملکرد شغلی افراد را افزایش داده و باعث می‌شود که کارکنان سازمان غیبت و تأخیر کمتری داشته باشند (Ching & Hae, 2009). استرون<sup>۲</sup> بر این باور است که در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان، خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (ودادی و مهرآرا، ۱۳۹۲: ۱۶۵).

با توجه به نظریه تبادل اجتماعی، درک کارکنان از چگونگی اجرای راهبردهای منابع انسانی، زمانی تعهد سازمانی را بهبود می‌بخشد که کارکنان احساس کنند سازمان به رفاه، بهزیستی و تلاش آنها توجه می‌کند (Bartlett, 2001)؛ به این معنا که این وظایف، پیامی را در مورد تعهد سازمان به کارکنان می‌رسانند و موجب می‌شوند کارکنان در پاسخ، تعهد خود را افزایش دهند. همچنین به منظور مطالعه تبادلات موجود بین کارکنان و مدیران، مفهوم حمایت سازمانی درک شده به دلیل رابطه معنادار با تعهد کارکنان مورد توجه قرار گرفته است (Shapiro & Kessler, 2000). حمایت سازمانی به برداشت کارکنان از میزان توجه سازمان به تلاش، سلامتی و آسایش آنها اشاره دارد. بر این اساس، کارکنانی که مقدار بالایی از حمایت سازمانی را درک می‌کنند، تعهد بیشتری به سازمان خواهند داشت (رضایی زاده و دعایی، ۱۳۹۱).

مطالعات پیشین بیانگر این مطلب هستند که نه تنها تعهد سازمانی رابطه معناداری با راهبردهای منابع انسانی دارد، بلکه باور کارکنان از چگونگی اجرای این راهبردها به نوعی با تعهد سازمانی در ارتباط خواهد بود و باور کارکنان در مورد اجرای تعهدات سازمان نسبت به

آنها به عنوان حمایت سازمانی درک شده مطرح می‌شود؛ بنابراین، راهبردهای منابع انسانی می‌توانند رابطه مستقیمی با حمایت سازمانی درک شده داشته باشند. در چنین حالتی، کارکنان به منظور توازن در ارتباطات تبادلی با سازمان، تمایلات و رفتارهای خود را بر اساس میزان تعهد کارفرمایان به آنها تنظیم می‌کنند (حریری، روتن و جان محمدی، ۱۳۹۲). باور کارکنان نسبت به مورد حمایت بودن توسط کارفرما، در آنها این اعتماد را به همراه دارد که سازمان در نظر دارد تعهدات تبادلی شده را به نحو بسیار مؤثری در قبال کارکنانش اجرا نماید. از این رو، باور کارکنان در مورد تعهد سازمان به آنها، با میزان تعهد کارکنان نسبت به سازمان در ارتباط خواهد بود (Shen, Jackson, Ding, Yuan, Zhao, Dou, & Zhang, 2004).

البته برخی از پژوهشگران معتقدند، ممکن است ارتباط مستقیمی بین راهبردهای منابع انسانی و تعهد سازمانی وجود نداشته باشد، زیرا که ارتباط بین راهبردهای منابع انسانی و گرایش‌های رفتاری کارکنان با توجه به باور کارکنان نسبت به متعهد بودن سازمان به آنها تعدیل می‌شود. در واقع، باور کارکنان به متعهد بودن سازمان نسبت به آنها نقش واسطه را ایفا می‌کند (Harriet, Kidombo K'obonyo, Christopher & Gakuu, 2012). پژوهش‌های اخیر نشان داده است که مفهوم حمایت سازمانی درک شده می‌تواند به عنوان یک متغیر میانجی برای ایجاد توانمندی کارکنان مطرح شود (Leenu & Lakhwinder, 2012). بنابراین، فرضیه رابطه مستقیم راهبردهای منابع انسانی با تعهد سازمانی نمی‌تواند لزوماً درست باشد؛ زیرا اجرای این راهبردها در ابتدا با برداشت کارکنان در مورد انگیزه اصلی سازمان در ارتباط خواهد بود.

در ایران حمایت سازمانی درک شده، کمتر از مؤلفه‌های سازمانی دیگر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. برای مثال در نخستین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی که در سال ۱۳۸۷ در دانشگاه اصفهان برگزار شد، تنها ۱۰/۵ درصد از مقاله‌ها به حمایت سازمانی ادراک شده اختصاص یافته بود، در حالی که ۱۶ درصد مقالات مربوط به رضایت شغلی، ۱۶ درصد به تعهد سازمانی، ۱۳ درصد به سبک رهبری و ۱۳ درصد به عملکرد کارکنان اختصاص یافته بود و این خود نشان می‌دهد که باید بیش از این در مورد نقش حمایت سازمانی ادراک شده به کنکاش و بررسی اقدام کرد.

با استناد به پیشینه پژوهش در زمینه ادراکات و باورهای کارکنان، می‌توان بیان کرد سازمان به وسیله راهبردهای منابع انسانی می‌تواند تعهد به کارکنان را عملی سازد که این راهبردها منجر به افزایش حمایت سازمانی درک شده می‌شوند. با افزایش حمایت سازمانی درک شده، کارکنان با تعهد بیشتری به سازمان انجام وظیفه می‌کنند و عملکرد خود را بهبود

می‌بخشند. در حقیقت، راهبردهای منابع انسانی پیام‌هایی را به افراد در مورد انتظار سازمان از کارکنان و انتظار کارکنان از سازمان ارسال می‌کنند (Shanok&Eisenberger, 2006)؛ بنابراین، راهبردها نقش مهمی را در ارسال پیام از طرف سازمان به کارکنان و ایجاد باور حمایت سازمانی درک‌شده ایفا می‌کنند. البته راهبردهای منابع انسانی، زمانی با عملکرد سازمان رابطه بیشتری خواهند داشت که به‌طور هماهنگ و یکپارچه اجرا شوند. به‌این علت که درک کلی کارکنان، احساس کارکنان را نسبت به راهبردهای گوناگون نشان می‌دهد؛ زیرا که آنها در معرض راهبردهای متنوع منابع انسانی هستند و تنها در معرض یک راهبرد مجزا نمی‌باشند (نوروزی و سیدحسینی، ۱۳۹۱).

اکنون در ایران روند پیاده‌سازی اصل ۴۴ قانون اساسی و خصوصی‌شدن سازمان‌های دولتی تحولی است که به‌تدریج نیروی انسانی را به منبعی رقابتی بدل خواهد کرد. رقابت برای جذب و به‌ویژه نگهداری نیروی انسانی در دوره پیاده‌سازی اصل ۴۴، اهمیت مطالعه حمایت سازمان و تعهد را در بین کارکنان افزایش می‌دهد. واضح است که مدیران تأثیر فراوانی روی کارکنان خود دارند و از آنجایی که در رابطه با تأثیر راهبردهای منابع انسانی بر حمایت سازمانی درک‌شده و تعهد سازمانی در ایران پژوهش زیادی صورت نگرفته است؛ بنابراین تحقیق درخصوص ارتباط بین مؤلفه‌های مذکور برای پیشبرد اهداف سازمان امری ضروری به نظر می‌رسد. این مقاله درصدد است تا این مهم را در استان ایلام مورد تحقیق و بررسی قرار دهد. همچنین این پژوهش درصدد تشخیص این نکته است که آیا تعهد سازمانی تحت تأثیر حمایت ادراک شده کارکنان و راهبردهای منابع انسانی است؟ فواید عملی پژوهش حاضر این است که می‌توان از نتایج آن در انتخاب راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌های مرتبط با قوه قضاییه و اصلاح رفتار کارکنان در این نهادها استفاده کرد و حتی راهکارهای رفتاری مؤثرتری را برای افزایش کارایی کارکنان ایجاد کرد. از دیگر فواید غیرمستقیم پژوهش حاضر می‌توان به افزایش رضایت شغلی، سلامت روانی در محیط کار، بهبود ارتباطات مدیران و کارکنان و ایجاد سازمانی سالم و پیشرو اشاره کرد.

## ۱. روش‌شناسی پژوهش

### ۱-۱. نوع و ماهیت پژوهش

این تحقیق از نوع توصیفی است؛ زیرا که هدف محقق از انجام این نوع پژوهش توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع است. از آنجایی که روابط بین متغیرها

مورد بررسی قرار می‌گیرد، نوع تحقیق در زمره پژوهش‌های همبستگی قرار دارد. پژوهش حاضر قصد دارد با بررسی روابط بین متغیرهای سه‌گانه راهبردهای منابع انسانی، تعهد سازمانی و حمایت سازمانی درک‌شده؛ مشکلات مرتبط با راهبردها در این سازمان‌ها را شناسایی و راه‌حل و پیشنهادهایی در جهت حل این مشکلات ارائه دهد. بر این اساس نوع پژوهش را می‌توان یک پژوهش کاربردی دانست.

## ۱-۲. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در این پژوهش، کارکنان زیرمجموعه قوه قضاییه در استان ایلام می‌باشند که تعداد آنها ۹۰۰ نفر است. این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده کرده است که در آن جامعه آماری به گروه‌ها و طبقاتی که دارای ویژگی‌های مشترکی هستند، تقسیم می‌شود. مجموعه قوه قضاییه در استان ایلام، دارای ۸ زیرمجموعه با تعداد ۸۵۵ کارمند بخش ستادی می‌باشد. تعداد کارکنان هر سازمان در نگاره ۱ آمده است.

### نگاره شماره (۱) - جامعه و نمونه آماری به تفکیک سازمان‌های مورد مطالعه

| سازمان‌های مورد مطالعه                       | تعداد جامعه هر سازمان | نمونه‌برداری از هر سازمان |
|--|-----------------------|---------------------------|
| ۱. دادسراها و دادگاه‌ها                      | ۲۴۰                   | ۶۷                        |
| ۲. دیوان محاسبات                             | ۱۳۵                   | ۲۱                        |
| ۳. دفتر نمایندگی دیوان عدالت اداری           | ۴۵                    | ۵                         |
| ۴. سازمان بازرسی کل استان                    | ۸۵                    | ۹                         |
| ۵. سازمان قضایی نیروهای مسلح                 | ۹۰                    | ۱۰                        |
| ۶. سازمان زندان‌ها و اقدامات تأمینی و تربیتی | ۱۲۵                   | ۱۹                        |
| ۷. اداره کل ثبت‌اسناد و املاک                | ۷۰                    | ۸                         |
| ۸. سازمان پزشکی قانونی                       | ۶۵                    | ۷                         |
| <b>مجموع</b>                                 | <b>۸۵۵</b>            | <b>۱۴۶</b>                |

نمونه‌گیری از بین ۸ سازمان مورد مطالعه به شیوه تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم صورت گرفت. بر این اساس، با توجه به تعداد ۸۵۵ نفر، ۱۴۶ کارمند به‌عنوان نمونه مورد مطالعه، انتخاب شدند. از کل ۱۴۶ نفر افراد مورد مطالعه؛ تعداد ۱۰۳ نفر (۷۰/۵۵ درصد) مرد و تعداد ۴۳ نفر (۲۹/۴۵ درصد) زن بوده‌اند. تعداد ۲۷ نفر بین ۲۰ تا ۳۰ سال (۱۸/۵۰ درصد)، تعداد ۹۳ نفر بین ۳۰ تا ۴۰ سال (۶۳/۷ درصد)، تعداد ۱۷ نفر بین ۴۰ تا ۵۰ سال (۱۱/۶۴ درصد) و تعداد ۹ نفر نیز بیشتر از ۵۰ سال (۶/۱۶ درصد) سن داشته‌اند. تعداد ۷ نفر دارای تحصیلات دیپلم (۴/۷۹ درصد) ۱۶ نفر فوق‌دیپلم (۱۰/۹۶ درصد)، ۷۴ نفر کارشناسی (۵۰/۶۹

درصد) ۴۱ نفر کارشناسی ارشد (۲۸/۰۸ درصد) و تعداد ۸ نفر دارای تحصیلات دکترا (۵/۴۸ درصد) هستند. در نهایت تعداد ۳۹ نفر دارای سابقه کاری کمتر از ۵ سال (۲۶/۷۲ درصد)، تعداد ۶۴ نفر سابقه‌ای بین ۵ تا ۱۰ سال (۴۳/۸۳ درصد)، ۳۰ نفر دارای سابقه‌ای بین ۱۰ تا ۱۵ سال (۲۰/۵۵ درصد)، ۴ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال (۲/۷۴ درصد) و ۹ نفر بین ۲۵ سال به بالا (۶/۱۶ درصد) می‌باشند.

### ۱-۳. ابزارهای پژوهش

برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از سه ابزار استاندارد استفاده شد. به منظور جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیر تعهد سازمانی از پرسشنامه «آلن و می‌یر» (۱۹۹۰) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۳ بعد تعهد مستمر، تعهد هنجاری و تعهد عاطفی و حاوی ۲۴ پرسش می‌باشد. برای هر یک از ابعاد در پرسشنامه ۸ پرسش استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیر حمایت سازمانی درک‌شده از پرسشنامه آلن و همکاران (۲۰۰۳) استفاده شده است. پرسشنامه مذکور شامل ۱۳ پرسش و تک عاملی است. برای سنجش متغیر راهبردهای منابع انسانی از پرسشنامه استاندارد راهبردهای منابع انسانی درویش، موگالی، موسوی و پناهی (۲۰۱۲) استفاده شده است. پرسشنامه مذکور شامل ۲۷ پرسش و ۵ مؤلفه می‌باشد. به منظور تعیین میزان پایایی متغیرهای پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. در نگاره ۲ مقدار ضریب آلفای کرونباخ هر یک از متغیرهای پژوهش ذکر شده است.

نگاره شماره (۲) - مقدار آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

| ردیف                   | ابعاد              | تعداد سؤال‌ها | ضریب آلفای کرونباخ |
|------------------------|--------------------|---------------|--------------------|
| راهبردهای منابع انسانی | توسعه منابع انسانی | ۴             | ۰/۸۳               |
|                        | جذب و استخدام      | ۴             | ۰/۸۰               |
|                        | مدیریت عملکرد      | ۳             | ۰/۸۳               |
|                        | چیران خدمات        | ۸             | ۰/۷۳               |
|                        | روابط کاری         | ۳             | ۰/۸۶               |
| تعهد سازمانی           | تعهد عاطفی         | ۸             | ۰/۷۷               |
|                        | تعهد مستمر         | ۸             | ۰/۸۴               |
|                        | تعهد هنجاری        | ۸             | ۰/۷۲               |
|                        | حمایت درک‌شده      | ۱۳            | ۰/۸۶               |
|                        | کل                 | ۵۹            | ۰/۹۴               |

## ۲. یافته‌های پژوهش

شاخص‌های توصیفی برای تمامی متغیرهای پژوهش در نگاره ۳ گزارش شده است.

نگاره شماره (۳) - آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

| متغیر              | میانگین | تعداد | انحراف معیار | مینیمم | ماکزیمم | دامنه | میان‌ه |
|--------------------|---------|-------|--------------|--------|---------|-------|--------|
| توسعه منابع انسانی | ۳/۷۱    | ۱۴۶   | ۰/۶۸۷        | ۱/۷۵   | ۵/۰۰    | ۳/۲۵  | ۳/۷۵   |
| جذب و استخدام      | ۳/۳۸    | ۱۴۶   | ۰/۷۲۱        | ۱/۵۰   | ۵/۰۰    | ۳/۵۰  | ۳/۲۵   |
| مدیریت عملکرد      | ۳/۴۳    | ۱۴۶   | ۰/۸۸۴        | ۱/۰۰   | ۵/۰۰    | ۴/۰۰  | ۳/۲۳   |
| جبران خدمات        | ۳/۴۶    | ۱۴۶   | ۰/۶۸۳        | ۱/۲۵   | ۴/۸۸    | ۳/۶۳  | ۳/۵۰   |
| روابط کاری         | ۳/۳۵    | ۱۴۶   | ۰/۸۶۵        | ۱/۰۰   | ۵/۰۰    | ۴/۰۰  | ۳/۲۳   |
| تعهد عاطفی         | ۳/۴۱    | ۱۴۶   | ۰/۶۱۰        | ۱/۶۳   | ۴/۷۵    | ۳/۱۳  | ۳/۲۷   |
| تعهد مستمر         | ۳/۴۹    | ۱۴۶   | ۰/۶۸۰        | ۱/۰۰   | ۴/۷۵    | ۳/۷۵  | ۳/۶۲   |
| تعهد هنجاری        | ۳/۵۶    | ۱۴۶   | ۰/۶۴۱        | ۱/۶۳   | ۵/۷۵    | ۳/۱۳  | ۳/۶۲   |
| حمایت درک‌شده      | ۳/۴۸    | ۱۴۶   | ۰/۴۳۰        | ۲/۰۶   | ۵/۵۶    | ۲/۵۰  | ۳/۴۳   |

همان‌طور که نگاره ۳ نشان می‌دهد، بعد توسعه منابع انسانی بالاترین میانگین (۳/۷۱) و بعد روابط کاری با میانگین (۳/۳۵) پایین‌ترین میانگین را در بین ابعاد راهبردهای منابع انسانی داشته و در رتبه آخر می‌باشد. برای ابعاد تعهد سازمانی، تعهد هنجاری بالاترین میانگین (۳/۵۶) و بعد تعهد عاطفی با میانگین (۳/۴۱) کمترین میانگین را دارا است و حمایت ادراک‌شده دارای میانگین (۳/۴۸) است.

### ۲-۱. آزمون فرضیه‌های پژوهش

با توجه به هدف پژوهش و ماهیت فرضیه‌های تحقیق، برای آزمون و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی و رگرسیون چندگانه هم‌زمان استفاده شده است. نگاره شماره (۴) - نتایج آزمون ضریب همبستگی برای ارتباط بین راهبردهای منابع انسانی،

#### تعهد و حمایت سازمانی

| متغیرهای پژوهش                 | تعهد سازمانی |              | حمایت درک‌شده |              |
|--------------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
|                                | شدت رابطه    | سطح معناداری | شدت رابطه     | سطح معناداری |
| توسعه منابع انسانی             | ۰/۴۹۳*       | ۰/۰۰۰        | ۰/۳۸۴*        | ۰/۰۰۰        |
| جذب و استخدام                  | ۰/۵۰۱*       | ۰/۰۰۰        | ۰/۴۲۰*        | ۰/۰۰۰        |
| مدیریت عملکرد                  | ۰/۵۵۴*       | ۰/۰۰۰        | ۰/۴۰۱*        | ۰/۰۰۰        |
| جبران خدمات                    | ۰/۷۴۱*       | ۰/۰۰۰        | ۰/۵۹۱*        | ۰/۰۰۰        |
| روابط کاری                     | ۰/۵۷۳*       | ۰/۰۰۰        | ۰/۴۶۴*        | ۰/۰۰۰        |
| نمره کل راهبردهای منابع انسانی | ۰/۷۰۷*       | ۰/۰۰۰        | ۰/۵۶۳*        | ۰/۰۰۰        |



یافته‌های حاصل از آزمون همبستگی نشان می‌دهد که ارتباط بین راهبردهای منابع انسانی با تعهد سازمانی به لحاظ آماری معنادار است. قوی‌ترین رابطه مربوط به رابطه خطی راهبرد جبران خدمات و تعهد سازمانی ( $r=0.707$ ) و ضعیف‌ترین رابطه مربوط به رابطه خطی راهبرد توسعه منابع انسانی با تعهد سازمانی ( $r=0.493$ ) است. ضرایب همبستگی مربوط به ارتباط خطی بین راهبردهای منابع انسانی و حمایت سازمانی درک‌شده نشان می‌دهد که به لحاظ آماری ارتباطات بالا در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. لازم به ذکر است که قوی‌ترین ارتباط مربوط به رابطه خطی راهبرد جبران خدمات و حمایت سازمانی درک‌شده ( $r=0.59$ ) و ضعیف‌ترین رابطه مربوط به رابطه خطی راهبرد توسعه منابع انسانی و حمایت سازمانی درک‌شده ( $r=0.38$ ) است. همبستگی نمره کل راهبرد منابع انسانی با متغیرهای تعهد سازمانی و حمایت سازمانی درک‌شده نشان می‌دهد که به لحاظ آماری ارتباط خطی معناداری بین متغیرهای مذکور وجود دارد. شدت ارتباط راهبرد منابع انسانی با تعهد ( $r=0.707$ ) قوی‌تر از ارتباط آن با حمایت سازمانی درک‌شده ( $r=0.563$ ) است.

## ۲-۲. بررسی تأثیر راهبردهای منابع انسانی بر تعهد سازمانی

برای بررسی بهترین تبیین‌کننده تعهد سازمانی، از رگرسیون چندگانه استفاده شد. یافته‌ها به‌شروط زیر است:

### نگاره شماره (۵) - نتایج آزمون رگرسیون چندگانه هم‌زمان

| اماره های تشخیص هم خطی | R <sup>2</sup> | R    | F    | DW | سطح معناداری | t      | ضرایب استاندارد      |       | مراحل  |
|------------------------|----------------|------|------|----|--------------|--------|----------------------|-------|--------|
|                        |                |      |      |    |              |        | ضرایب استاندارد<br>β | Std B |        |
| CI                     | EV             | VIF  | Tol  |    |              |        |                      |       | (ثابت) |
| ۹,۷۹                   | ۱,۰۰۰          | -    | -    |    | ۰,۰۰۰        | ۹/۰۲۰  | -                    | ۰/۱۲۲ | ۱/۹۷۳  |
| ۱۳,۹۵۴                 | ۰,۰۵           | ۱,۳۷ | ۰,۷۲ |    | ۰,۰۰۰        | ۹/۶۲۶  | -۰/۴۹۳               | ۰/۰۴۳ | ۰/۴۱۰  |
| ۱۸,۱۰۴                 | ۰,۰۳           | ۲,۲۷ | ۰,۴۳ |    | ۰,۰۰۰        | ۱۰/۳۱۹ | -۰/۵۰۱               | ۰/۰۴۰ | ۰/۴۱۱  |
| ۱۹,۹۴                  | ۰,۰۲           | ۱,۹۰ | ۰,۵۳ |    | ۰,۰۰۰        | ۱۰/۵۸۷ | ۰/۵۵۴                | ۰/۰۲۲ | ۰/۳۴۲  |
| ۲۰,۰۸                  | ۰,۰۲           | ۱,۴۰ | ۰,۷۱ |    | ۰,۰۰۰        | ۱۹/۰۷۹ | ۰/۷۴۱                | ۰/۰۲۲ | ۰/۴۱۸  |
| ۲۲,۰۲                  | ۰,۰۲           | ۱,۶۶ | ۰,۶۰ |    | ۰,۰۰۰        | ۱۱/۳۶۸ | ۰/۵۷۳                | ۰/۰۲۲ | ۰/۳۶۷  |

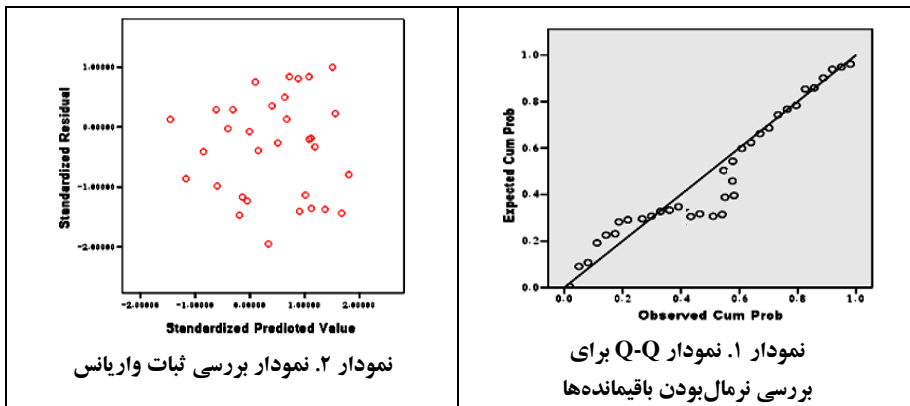
a. متغیر ملاک: تعهد سازمانی

CI: Condition Index EV: Eigen value DW: Durbin-Watson Tol: Tolerance

یک مدل به شرح نگاره ۵ تشکیل شده است که در آن متغیر ملاک، همان تعهد سازمانی و متغیر پیش‌بین، راهبردهای منابع انسانی می‌باشند. قبل از بررسی مدل رگرسیونی، لازم است که مفروضه‌های مدل مورد بررسی قرار گیرند. در ابتدا ثبات عادی بودن باقیمانده‌ها و ثبات واریانس مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها به شرح زیر است:

ابتدا مهم‌ترین بخش صحت مدل در مورد نرمال بودن مورد توجه قرار می‌گیرد.

نمودار Q-Q نیز با عنایت به تجمع داده‌ها بر محور مورب، تأییدکننده فرض بالا است.



به منظور بررسی ثابت بودن واریانس متغیر ملاک برای تمامی مقادیر متغیرهای پیش‌بین، نمودار مقادیر باقیمانده‌ها در مقابل مقادیر پیش‌بینی به شرح شکل ۱ است. با توجه به نبود روند یکنواخت افزایش یا کاهش و پراکنش نقاط بر محور افقی مفروض به صورت متناسب، نگرانی خاصی در مورد ثبات نداشتن واریانس متغیر مستقل وجود ندارد. در ادامه، استقلال تمامی مشاهدات نیز با استفاده از آزمون دوربین-واتسون بر روی باقیمانده‌ها انجام گرفت که مقدار بسیار نزدیک به ۲ برای آن (مطابق نگاره ۴) نشانگر نبود همبستگی بین داده‌های متوالی است؛ بنابراین در مدل تشکیل‌شده، آماره دوربین-واتسون در وضعیت مناسب قرار دارد. همچنین تحلیل واریانس رگرسیون که نشان‌دهنده استقلال خطاهاست، برای تمامی مدل معنادار و برابر ۱۱۱/۳۸ است. همچنین عدم هم‌خطی چندگانه توسط دو شاخص عامل تورم واریانس و تلورانس مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد که مقادیر عامل تورم واریانس و تلورانس در پایین‌تر از دامنه مشخص‌شده (مقادیر کمتر از ۱۰ شاخص عامل تورم واریانس و مقادیر کمتر از ۱ برای شاخص تلورانس، برای تشکیل مدل مناسب است) می‌باشند؛ بنابراین هم‌خطی میان متغیرهای مستقل وجود ندارد. با عنایت به مجموع بررسی‌های انجام‌شده، می‌توان تناسب داده‌ها را برای اجرای مدل رگرسیونی مناسب و نتایج به‌دست‌آمده را معتبر دانست. بنابراین، متغیرهای پیش‌بین به‌عنوان متغیرهای توجیه‌کننده تعهد سازمانی معرفی می‌شوند. تحلیل نتایج مدل رگرسیونی نشان می‌دهد، توسعه منابع انسانی با ضریب تعیین ۰/۲۵۷ بر تعهد سازمانی تأثیرگذار بوده است؛ بنابراین فرض صفر رد می‌شود و با ضریب اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان داشت که یک رابطه خطی معنی‌دار بین توسعه منابع انسانی با تعهد سازمانی وجود دارد. به عبارتی توسعه منابع انسانی بر تعهد سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد، چون علامت ضریب B مثبت است تأثیر مثبت دارد؛ بنابراین فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$

تأیید می‌شود. تحلیل نتایج مدل رگرسیونی مربوط به رابطه خطی جذب و استخدام نشان می‌دهد که مؤلفه جذب و استخدام نسبت به تعهد سازمانی با ضریب تعیین ۰/۲۸۴ تأثیرگذار بوده است؛ بنابراین فرض صفر رد می‌شود و با ضریب اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان داشت که یک رابطه خطی معنی‌دار بین جذب و استخدام با تعهد سازمانی وجود دارد یا به عبارتی جذب و استخدام بر تعهد سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد؛ چون علامت ضریب B مثبت است، تأثیر مثبت دارد؛ بنابراین فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود. تحلیل نتایج مدل رگرسیونی مربوط به رابطه خطی مدیریت عملکرد نشان می‌دهد که مدیریت عملکرد نسبت به تعهد سازمانی با ضریب تعیین ۰/۲۹۵ تأثیرگذار بوده است؛ بنابراین فرض صفر رد می‌شود و با ضریب اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان داشت که یک رابطه خطی معنی‌دار بین مدیریت عملکرد با تعهد سازمانی وجود دارد یا به عبارتی مدیریت عملکرد بر تعهد سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد. تحلیل نتایج مدل رگرسیونی مربوط به رابطه خطی جبران خدمات و تعهد سازمانی نشان می‌دهد که جبران خدمات نسبت به تعهد سازمانی با ضریب تعیین ۰/۵۷۶ تأثیرگذار بوده است؛ بنابراین فرض صفر رد می‌شود و با ضریب اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان داشت که یک رابطه خطی معنی‌دار بین جبران خدمات با تعهد سازمانی وجود دارد یا به عبارتی جبران خدمات بر تعهد سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد. تحلیل نتایج مدل رگرسیونی مربوط به رابطه خطی روابط کاری و تعهد سازمانی نشان می‌دهد که روابط کاری نسبت به تعهد سازمانی با ضریب تعیین ۰/۳۲۵ تأثیرگذار بوده است؛ بنابراین فرض صفر رد می‌شود و با ضریب اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان داشت که یک رابطه خطی معنی‌دار بین روابط کاری با تعهد سازمانی وجود دارد یا به عبارتی روابط کاری بر تعهد سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد.

## ۲-۳. بررسی تأثیر راهبردهای منابع انسانی بر حمایت سازمانی

نگاره شماره (۶) - نتایج آزمون رگرسیون چندگانه هم‌زمان

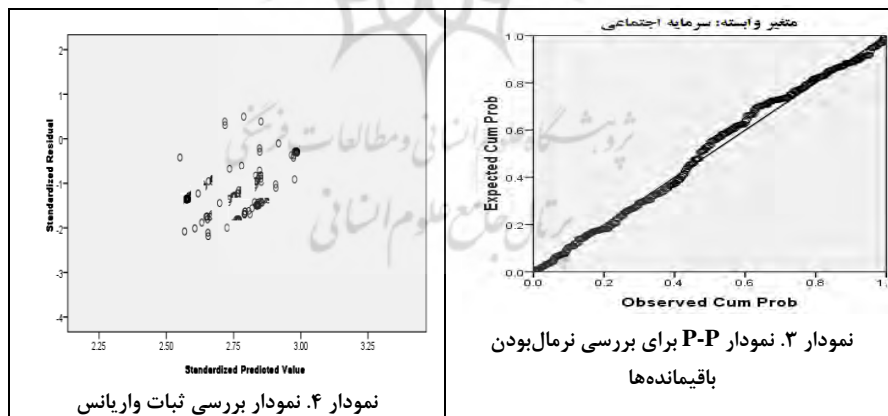
| آماره‌های تشخیص هم‌خطی |       |     |     | $R^2$ | R     | F     | DW   | سطح معناداری | t     | ضریب استاندارد | ضریب استاندارد |       | مراحل  |
|------------------------|-------|-----|-----|-------|-------|-------|------|--------------|-------|----------------|----------------|-------|--------|
| CI                     | EV    | VIF | Tol |       |       |       |      |              |       |                | Std            | B     |        |
| ۹/۷۹                   | ۱/۰۰۰ | -   | -   | ۰/۳۵  | ۰/۵۶* | ۵۲/۹۳ | ۱/۸۳ | ۰/۰۰۰        | ۰/۱۷۶ | ۱/۳۵۴          | ۰/۱۷۶          | ۱/۳۵۴ | (ثابت) |

|        |       |       |        |       |        |        |        |       |       |                    |
|--------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|--------------------|
| ۱۳/۹۵۴ | ۰/۰۵  | ۱/۳۷  | ۰/۷۲   |       |        |        |        |       |       | توسعه منابع انسانی |
| ۱۸/۱۰۴ | ۰/۰۳  | ۲/۲۷  | ۰/۴۲   |       |        |        |        |       |       | جذب و استخدام      |
| ۱۹/۹۴  | ۰/۰۲  | ۱/۹۰  | ۰/۵۲   |       |        |        |        |       |       | مدیریت عملکرد      |
| ۲۰/۰۸  | ۰/۰۲  | ۱/۴۰  | ۰/۷۱   |       |        |        |        |       |       | چبران خدمات        |
| ۲۲/۰۲  | ۰/۰۲  | ۱/۶۶  | ۰/۶۰   |       |        |        |        |       |       | روابط کاری         |
| ۰/۰۰۰  | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰  | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰  | ۰/۰۰۰  | ۰/۰۰۰  | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |                    |
| ۷/۳۷۶  | ۸/۱۶۱ | ۷/۳۱۷ | ۱۳/۰۳۴ | ۰/۵۹۱ | ۰/۴۴   | ۰/۳۹   | ۰/۳۴۵  | ۰/۴۶۴ | ۸/۸۱۴ |                    |
| ۰/۳۸۴  | ۰/۴۲۰ | ۰/۴۰۱ | ۰/۵۹۱  | ۰/۴۴  | ۰/۳۹   | ۰/۳۴۵  | ۰/۴۶۴  | ۰/۳۸۴ | ۰/۳۸۴ |                    |
| ۰/۰۵۱  | ۰/۰۴۸ | ۰/۰۴۰ | ۰/۰۴۴  | ۰/۰۳۹ | ۰/۰۳۴۵ | ۰/۰۴۶۴ | ۰/۰۳۸۴ | ۰/۰۵۱ | ۰/۰۵۱ |                    |
| ۰/۳۷۲  | ۰/۳۸۹ | ۰/۳۹۱ | ۰/۵۷۴  | ۰/۳۴۵ | ۰/۴۶۴  | ۰/۳۸۴  | ۰/۰۵۱  | ۰/۳۷۲ | ۰/۳۷۲ |                    |

a. متغیر ملاک: حمایت سازمانی درک شده

CI: Condition Index EV: Eigen value DW: Durbin-Watson Tol: Tolerance

به منظور بررسی بهترین تبیین کننده حمایت سازمانی درک شده، از رگرسیون چندگانه استفاده شد. قبل از بررسی مدل رگرسیونی، لازم است که مفروضه‌های مدل مورد بررسی قرار گیرند. در ابتدا ثبات عادی بودن باقیمانده‌ها و ثبات واریانس مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها به این شرح است: ابتدا مهم‌ترین بخش صحت مدل در مورد عادی بودن باقیمانده‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. نمودار P-P نیز با عنایت به تجمع داده‌ها بر محور مورب، تأییدکننده فرض بالا است.



به منظور بررسی ثابت بودن واریانس متغیر وابسته برای تمامی مقادیر متغیرهای پیش‌بین، نمودار مقادیر باقیمانده‌ها در مقابل مقادیر پیش‌بینی در شکل ۳ ترسیم شده است. با توجه به نبود روند یکنواخت افزایش یا کاهش و پراکنش نقاط بر محور افقی مفروض به صورت متناسب، نگرانی خاصی در مورد ثبات نداشتن واریانس متغیر مستقل وجود ندارد. در ادامه بررسی

استقلال تمامی مشاهده‌ها نیز با استفاده از آزمون دوربین- واتسون بر روی باقیمانده‌ها انجام گرفت که مقدار بسیار نزدیک به ۲ برای آن (مطابق نگاره ۵)، نشانگر نبود همبستگی بین داده‌های متوالی است؛ بنابراین در مدل تشکیل شده، آماره دوربین- واتسون در وضعیت مناسب قرار دارد. مقدار  $1/83$  دوربین واتسون بیانگر استقلال خطاها است، بدان معنا که هر مؤلفه به تنهایی می‌تواند پیش‌بینی کننده مناسبی برای حمایت سازمانی درک شده باشد. همچنین تحلیل واریانس رگرسیون که نشان دهنده استقلال خطاها است، برای تمامی مدل معنادار و برابر  $52/93$  می‌باشد. همچنین عدم هم خطی چندگانه توسط دو شاخص عامل تورم واریانس و تلورانس مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد که مقادیر عامل تورم واریانس و تلورانس پایین تر از دامنه مشخص شده (مقادیر کمتر از ۱۰ شاخص عامل تورم واریانس و مقادیر کمتر از ۱ برای شاخص تلورانس، برای تشکیل مدل مناسب است) می‌باشند؛ بنابراین، هم خطی میان متغیرهای مستقل وجود ندارد. پیش فرض‌های رگرسیون چندگانه نشان می‌دهد که تمامی شرایط برای تشکیل مدل پیش‌بینی کننده وجود دارد.

نتایج رگرسیون چندگانه هم‌زمان نشان می‌دهد که تمامی مؤلفه‌های راهبردهای منابع انسانی بر حمایت درک شده تأثیر معناداری دارند. این امر نشان می‌دهد که تمامی مؤلفه‌ها دارای همبستگی متوسط به بالا با حمایت سازمانی درک شده بوده ( $R=0.56$ ) و این مقدار به لحاظ آماری معنادار است. لازم به ذکر است که راهبردهای منابع انسانی در مجموع ۳۵ درصد از واریانس حمایت سازمانی درک شده را تبیین معنادار کرده‌اند. روی هم رفته یافته‌ها نشان می‌دهد که در بین ابعاد راهبردهای منابع انسانی، جبران خدمات با مقدار تأثیر ( $\beta=0.59$ ) و توسعه منابع انسانی با مقدار تأثیر ( $\beta=0.38$ ) به ترتیب دارای قوی‌ترین و ضعیف‌ترین اثر بر حمایت سازمانی درک شده می‌باشند. مدل رگرسیونی راهبردهای منابع انسانی و حمایت سازمانی درک شده به شرح زیر است:

$$0. Y = 1.35 + 0.59 X_1 + 0.46X_2 + 0.42X_3 + 0.40X_4 + 38X_5$$

## فرجام

پس از تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش، در نهایت این فرضیه تأیید شد که راهبردهای منابع انسانی بر تعهد سازمانی تأثیر معناداری دارد. به عبارتی با توجه به مقدار سطح معناداری و علامت ضریب B مثبت، می‌توان اذعان داشت که جهت تأثیر مثبت و معنادار است و این مقدار برابر با  $0/707$  می‌باشد. در بین راهبردهای منابع انسانی، راهبرد توسعه منابع انسانی به لحاظ

آماری با تعهد ارتباط معناداری داشت و در مدل پیش‌بینی نیز میزان تأثیر راهبرد توسعه منابع انسانی بر تعهد سازمانی، ۰/۴۹۳ برآورد شد؛ یعنی با ایجاد توسعه منابع انسانی، تعهد سازمانی کارکنان افزایش می‌یابد. همچنین در مدل پیش‌بینی میزان تأثیر راهبرد جذب و استخدام بر تعهد سازمانی به لحاظ آماری معنادار است. میزان تأثیر برابر با ۰/۵۰۱ بوده و با توجه به مقدار  $t$  و سطح معناداری به لحاظ آماری معنادار است؛ یعنی هرچه برنامه‌های جذب و استخدام افزایش یابند، تعهد سازمانی کارکنان نیز افزایش می‌یابد. میزان تأثیر راهبرد مدیریت عملکرد بر تعهد سازمانی به لحاظ آماری معنادار گزارش شده است. میزان تأثیر برابر با ۰/۵۵۴ بوده و با توجه به مقدار  $t$  و سطح معناداری به لحاظ آماری معنادار است؛ یعنی هرچه مدیریت عملکرد دقیق‌تر و قوی‌تر باشد، تعهد سازمانی کارکنان نیز افزایش می‌یابد. در بررسی تأثیر راهبرد جبران خدمات بر تعهد سازمانی یافته‌ها نشان داد که در سطح خطای ۰/۰۵ و فاصله اطمینان ۰/۹۵، میزان تأثیر برابر با ۰/۷۴ است؛ یعنی با افزایش جبران خدمات تعهد سازمانی کارکنان افزایش می‌یابد. پس از تجزیه و تحلیل ارتباط روابط کاری و تعهد سازمانی، یافته‌ها نشان داد که با توجه به جهت ضریب  $B$  و مقادیر  $t$  و سطح معناداری، میزان تأثیر راهبرد روابط کاری بر تعهد سازمانی به لحاظ آماری معنادار و مقدار آن برابر با ۰/۵۷۳ است؛ یعنی با افزایش روابط کاری، تعهد سازمانی کارکنان افزایش می‌یابد. نتایج بالا درباره تأثیر راهبردهای منابع انسانی با تعهد سازمانی با نتایج پژوهش‌های رضایی‌راد و دعایی (۱۳۹۱)، دولت‌آبادی و همکاران (۱۳۹۱) همسو است.

مدل پیش‌بینی راهبردهای منابع انسانی و حمایت سازمانی درک‌شده نشان می‌دهد که میزان تأثیر راهبردهای منابع انسانی بر حمایت سازمانی درک‌شده برابر با ۰/۵۷۳ است که به لحاظ آماری معنادار است؛ یعنی با به‌کارگیری راهبردهای منابع انسانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان افزایش می‌یابد. نتایج پژوهش با یافته‌های رضایی‌راد و همکاران (۱۳۹۱)، حسینی و همکاران (۱۳۹۲)، حاجی‌کریمی و همکاران (۱۳۹۱)، دیباجی و همکاران (۱۳۹۱) همسو است. در بررسی تأثیر راهبرد توسعه منابع انسانی بر حمایت سازمانی ادراک‌شده یافته‌ها نشان داد که به لحاظ آماری راهبرد توسعه منابع انسانی به میزان ۰/۳۸۴ بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است. نتیجه بالا با یافته‌های شانوک و آیزنبرک (۲۰۰۶)، آرملی و همکاران (۱۹۹۸)، امیرکافی و هاشمی‌نسب (۱۳۹۲) همسو است. تحلیل رگرسیون مربوط به تأثیر جذب و استخدام بر حمایت سازمانی درک‌شده نشان داد که چون علامت ضریب  $B$  مثبت است؛ تأثیر معنادار و مثبتی وجود دارد و ضریب  $B$  نشان می‌دهد میزان جذب و استخدام با حمایت

سازمانی ادراک شده برابر  $0/420$  است؛ یعنی با افزایش جذب و استخدام حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان افزایش می‌یابد. نتیجه بالا با نتایج شانوک و آیزنبرک (۲۰۰۶)، آرملی و همکاران (۱۹۹۸)، حسینی و همکاران (۱۳۹۲)، حاجی کریمی و همکاران (۱۳۹۱)، دیباچی و همکاران (۱۳۹۱) همسو است. در بررسی تأثیر مدیریت عملکرد بر حمایت سازمانی ادراک شده یافته‌ها نشان داد که رابطه معناداری بین دو متغیر وجود دارد. در این ارتباط، چون علامت ضریب B مثبت است، پس تأثیر مثبت و معناداری بین دو متغیر بالا وجود دارد و ضریب B نشان می‌دهد میزان تأثیر مدیریت عملکرد بر حمایت سازمانی ادراک شده برابر  $0/401$  است، یعنی با افزایش مدیریت عملکرد حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان افزایش می‌یابد. نتیجه بالا با یافته‌های پژوهش عریضی و گل‌پرور (۱۳۹۱)، دعایی و برجعلی‌لو (۱۳۸۹)، دیباچی و همکاران (۱۳۹۱) همسو است. در بررسی تأثیر جبران خدمات با حمایت سازمانی درک شده یافته‌ها نشان داد که رابطه معناداری بین دو متغیر وجود دارد. به عبارتی با توجه به مقدار سطح معناداری  $Sig = 0/000$  که کمتر از  $0/01$  است و چون علامت ضریب B مثبت است، تأثیر مثبت دارد و ضریب B نشان می‌دهد میزان جبران خدمات با حمایت سازمانی درک شده برابر  $0/59$  است؛ یعنی با افزایش جبران خدمات، حمایت سازمانی درک شده افزایش می‌یابد. نتایج بالا با نتایج پژوهش‌های رضایی‌راد و دعایی (۱۳۹۱)، دولت‌آبادی و همکاران (۱۳۹۱) همسو است. در بررسی تأثیر راهبرد روابط کاری بر حمایت سازمانی درک شده، یافته‌ها حاکی از وجود رابطه معناداری بین دو متغیر می‌باشد. به عبارتی با توجه به مقدار سطح معناداری  $0/000$  که کمتر از  $0/01$  است و چون علامت ضریب B مثبت است، تأثیر مثبت دارد و ضریب B نشان می‌دهد میزان روابط کاری با حمایت سازمانی ادراک شده برابر  $0/591$  است؛ یعنی با افزایش روابط کاری حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان افزایش می‌یابد. نتایج بالا با نتایج پژوهش‌های شانوک و آیزنبرک (۲۰۰۶)، آرملی و همکاران (۱۹۹۸)، حسینی و همکاران (۱۳۹۲)، حاجی کریمی و همکاران (۱۳۹۱) همسو است.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود حمایت سازمانی به‌واسطه ایجاد تعهد عاطفی شکل گیرد که بر متغیرهای مهم سازمانی مانند ترک خدمت، غیبت و عملکرد شغلی اثرگذار باشد و به‌عبارت‌دیگر وقتی سازمان از کارکنان حمایت می‌کند، ابتدا نوعی احساس تعلق خاطر و تعهد احساسی در آنها شکل بگیرد و این احساس باعث افزایش عملکرد درون نقشی و فرانشی، کاهش تمایل به ترک خدمت و غیبت در کارکنان شود.

- پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های زیرمجموعه قوه قضاییه تدابیری اتخاذ کنند که بتوانند از راه توسعه منابع انسانی باعث تعهد هرچه بیشتر کارکنان شوند و در مقابل پاداش‌های سازمانی برای آن‌ها منظور گردد و با رعایت عدالت و انصاف زمینه هرچه بیشتر حمایت‌های سازمانی را برای کارکنان فراهم کنند.

- پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های زیرمجموعه قوه قضاییه از راه جذب و استخدام کارکنان منابع انسانی سازمان را توسعه بخشند و بتوانند تعهد را در این کارکنان ایجاد و با حمایت‌های خود انگیزه قوی را در آنها ایجاد کنند.

- پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های زیرمجموعه قوه قضاییه از راه افزایش روابط کاری تعهد را در کارکنان بالا برده و همچنین با استفاده از امنیت شغلی، آموزش‌های ضمن خدمت، پرداخت حقوق و مزایا آنها را پشتیبانی کنند.

- پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های زیرمجموعه قوه قضاییه جبران خدماتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود، فقط در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند، نباشد. به تلافی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و به‌کارگیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش دهند و او را مورد حمایت‌های سازمانی خود قرار دهند.

- پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های زیرمجموعه قوه قضاییه در نگرش جدید به مدیریت منابع انسانی جبران خدمات را تنها از راه پرداخت حقوق و دستمزد و مزایای پولی انجام ندهند، بلکه میزان کیفیت زندگی کاری که شامل مزایای غیرمستقیم مالی و مزایای غیرمالی است مورد توجه قرار دهند.

- پیشنهاد می‌شود که مقدار و نوع پرداخت حقوق و مزایا به کارکنان در برابر وظایف و مسئولیت‌های آنها با در نظر گرفتن میزان تجربه کاری و امتیازهای علمی باشد تا سبب تعهد بیشتر کارکنان شود.

به پژوهشگران آینده توصیه می‌شود در پژوهش‌های خود موارد زیر را رعایت کنند:

- در زمینه راهبردهای منابع انسانی پژوهش‌های بیشتری انجام شود و به روش کیفی این مورد را بررسی کنند تا بتوان مؤلفه‌های جدیدی را برای این متغیر کشف کرد.

- از آنجاکه مدل‌های گوناگون کثیری پیرامون تعهد سازمانی ارائه شده است، می‌تواند از مدل‌های دیگر نیز به تناسب استفاده کنند.



- جامعه آماری این پژوهش، سازمان‌های زیرمجموعه قوه قضاییه در استان ایلام است؛ به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که در همین راستا پژوهش‌هایی را در استان‌ها یا در سازمان‌های دیگر انجام داده و نتایج آن را با نتایج این پژوهش مقایسه کنند.

- در این پژوهش، ارتباط راهبردهای منابع انسانی با تعهد سازمانی و حمایت سازمانی درک شده بررسی شده است؛ محققان می‌توانند تأثیر راهبردهای منابع انسانی را بر متغیرهای دیگر بررسی کنند.

پژوهش حاضر، با وجود نقاط قوت آن، همانند سایر مطالعات پیمایشی با مجموعه‌ای از محدودیت‌ها همراه بوده است:

۱. یکی از موانع که در هنگام توزیع پرسشنامه‌ها مشاهده شد، امتناع برخی از پاسخ‌دهندگان از تکمیل پرسشنامه‌ها بود. عدم اعتماد پاره‌ای از پاسخ‌دهندگان نسبت به محفوظ ماندن اطلاعات ارائه شده می‌تواند روی اطلاعات به دست آمده تأثیر گذاشته باشد.
۲. محدود کردن ابزار جمع‌آوری داده‌ها به پرسشنامه برای دسترسی سریع‌تر و ساده‌تر به اطلاعات مورد نیاز.
۳. عدم اطمینان از حوصله و دقت کارکنان در تکمیل پرسشنامه.
۴. گستردگی جامعه آماری یکی دیگر از محدودیت‌هایی بود که مسائل زمانی و مکانی را به همراه داشت. مشکل توزیع پرسشنامه در بین جامعه گسترده، مانع بزرگی برای پوشش دادن تمامی بخش‌های سازمان‌های زیرمجموعه قوه قضاییه بود.

## منابع فارسی

- انصاری، محمد اسماعیل، علی باقری کلجاهی و مسلم صالحی (۱۳۸۹)، «تعهد سازمانی از دیدگاه نظریه پردازان و نقش راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بهبود آن»، *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، (۳۱): ۷-۳۵-۷۲.
- جزینی، نسرتین، نادر طاهری و خدایار ابیلی (۱۳۸۹)، «تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان»، *فصلنامه مدیریت راهبردی*، شماره ۲: ۱۵-۲۹.
- حریری، نجلا، سیده زهرا روتن و مریم جان محمدی (۱۳۹۲)، *سنجش رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و بی تفاوتی سازمانی در کتابداران (مطالعه موردی: کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی تابعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مستقر در شهر تهران)*، تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، دوره ۴۷، شماره ۴.
- رضایی‌راد، مصطفی و حبیباله دعایی (۱۳۹۱)، «بررسی رابطه راهبردهای منابع انسانی با حمایت سازمانی درک شده و تعهد سازمانی پرستاران: ارائه یک الگو»، *فصلنامه مدیریت ارتقاء سلامت*، دوره ۱، شماره ۴۳: ۳۵-۲.
- سجادی، هانیه‌السادات، مجید خامسی پور، اکبر حسن‌زاده و لیلا والی (۱۳۸۸)، «تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان حوزه معاونت پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان»، *فصلنامه سلامت کار ایران*، دوره ۶، شماره ۳: ۳۲-۳۷.

- نوروزی سید حسینی، رسول (۱۳۹۱)، اثر حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی، *مدیریت ورزشی*، ۱۵(۴): ۸۷-۱۰۳.
- ودادی، احمد و احمد مهر آرا (۱۳۹۲)، هبررسی رابطه بین توانمندسازی روان شناختی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی ادارات امور مالیاتی شهر تهران) و، *پژوهشنامه مالیات*، شماره ۱۸: ۱۶۱-۱۷۹.
- نجمی، منوچهر (۱۳۸۹)، *مدل جایزه تعالی EFQM 2010*، تهران: سرآمد.

## منابع لاتین

- Allen, D. G. Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003), The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process , *Journal of Management*, 29(1): 99-118.
- Bartlett K R. (2001), The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field , *Human Resource Development Quarterly*, 12(4): 335-352.
- Bernard N. N. & Blau, P. (2002), Conception of Social Exchange Theory: A Critique , *Eastern Africa Journal of Humanities & Sciences*, 1(1):1-6.
- Cankovic, V. S. (2013), Contemporary Challenges and Human Resource Development , *International Journal of Innovations in Business*, 2(2): 109-143.
- Ching SC, Hae CC. (2009), Perceptions of Internal Marketing and Organizational Commitment by Nurses , *J Adv Nurs*. 65(1): 92.
- Coyle-Shapiro J A M. Kessler I. (2000), Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey , *Journal of Management Studies*, 37(7): 903-930.
- Darvish, H. Moogali, A. Mousavi, M. & Panahi, B. (2012), Survey Relationship between Human Resources Roles and Human Resources Competencies , *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 2(9).
- Fitnat N.S. (2011), Relationship between Affective Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Discussion , *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(2): 219-227.
- Leenu, N. Lakhwinder, S. (2012), *Role of Perceived Organizational Support in*, 13: 239-249.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment , *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Panaccio A. Vandenberghe C. (2009), Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study , *Journal of Vocational Behavior*, 75(2): 224° 236.

- Shanok, S. Eisenberger, R. (2006), When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Performance , *Journal of Applied Psychology*, 91: 689-695.
- Shen, Y. Jackson, T. Ding, C. Yuan, D. Zhao, LI. Dou, Y. Zhang, Q. (2014), Linking Perceived Organizational Support with Employee Work Outcomes in a Chinese Context: Organizational Identification as a Mediator , *European Management Journal*, 32 (3): 406-412.
- Shore L M. Wayne S J. (2000), Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support , *Journal of Applied Psychology*, 78(5): 774-780.
- Swanson, R.A. Holton, E.F. (2009), Foundation of Human Resource Development , *Group West*: 292.

