

## تبیین اثرات مدیریت منابع انسانی اسلامی بر تعهد سازمانی با تمرکز بر نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: نیرو و انتظامی شهرستان یزد)

ناهید امراللهی<sup>۱\*</sup>

منصور نیکنام<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۱۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۲۶)

### چکیده

آشنایی با رهنمودهای قرآنی در زمینه اسلام در مدیریت منابع انسانی و پیاده‌سازی اصول صحیح آن، می‌تواند منشأ تغییراتی مثبت در نگرش کارکنان نسبت به کار و محیط کاری گردد که این امر به نوبه خود منجر به ارتقای سطح عملکرد سازمان خواهد شد. دو مورد از مهم‌ترین نگرش‌های سازمانی در پژوهش حاضر، اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی هستند؛ از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر تعهد سازمانی کارکنان با نقش میانجی‌گری اعتماد سازمانی صورت گرفته است. این مطالعه از حیث هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان نیروی انتظامی شهرستان یزد، مشتمل بر ۲۴۸ نفر که با استفاده از فرمول کوکران و با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای برای جامعه محدود، ۱۵۰ پرسش‌نامه توزیع شد. داده‌های پژوهش از طریق پرسش‌نامه‌های مدیریت منابع انسانی اسلامی، اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی با پایایی (و روایی همگرا)  $0/934/0/523$ ،  $0/953/0/614$ ،  $0/901/0/511$  جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری توسط نرم‌افزار Smart-PLS3، انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد مدیریت منابع انسانی اسلامی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد؛ همچنین، مدیریت منابع انسانی اسلامی به‌طور مستقیم بر اعتماد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد و اعتماد سازمانی نیز مستقیماً تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از طرفی نقش اعتماد سازمانی به‌عنوان میانجی مدیریت منابع انسانی اسلامی و تعهد سازمانی مورد تأیید قرار گرفت.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی اسلامی، اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی.

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت دانشگاه اردکان (نویسنده مسئول) amrolahi\_2000@yahoo.com

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه اردکان

## مقدمه

در دنیای کنونی نیروی انسانی مهم‌ترین عامل رشد و ماندگاری و مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها به‌شمار می‌رود (کانشیرو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). لزوم توجه به انسان و ابعاد وجودی او و مطرح شدن بحث مدیریت روابط انسانی در سازمان‌ها، تحقیقات مربوط به روابط انسانی را هر چه بیشتر وسعت می‌بخشد و دریچه‌های تازه‌ای به روی اندیشمندان حوزه علوم اجتماعی باز می‌کند که یکی از آن‌ها تعهد سازمانی<sup>۲</sup> است (سلطانی، ۱۳۹۵). این مفهوم در طول چند دهه گذشته، توجه زیادی را در ادبیات رفتار سازمانی<sup>۳</sup> به خود جلب کرده است که بیشتر ناشی از اعتقاد شدید فرد به سازمان و پذیرش متقابل اهداف و تلاش برای رسیدن به آن اهداف است (امیرکافی و هاشمی‌نسب، ۱۳۹۲). با توجه به این‌که مهم‌ترین عامل کسب مزیت رقابتی، منابع انسانی سازمان‌هاست، توجه به مقوله تعهد و وفاداری منابع انسانی به سازمان، بسیار حائز اهمیت می‌باشد (باقری و تولایی، ۱۳۸۹). تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند (اکبرزاده و رزقی شیرسوار، ۱۳۹۳). پورتر و همکارانش<sup>۴</sup> (۱۹۷۴)، تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزش‌های سازمان می‌دانند (چان و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). بر این اساس، نیروی انسانی متعهد، خود را متعلق به سازمان می‌بیند، اهداف سازمان را در جهت اهداف خود دانسته و در تحقق آن‌ها می‌کوشد، نسبت به سازمان وابسته شده و خود را با آن هویت می‌بخشد که علاوه بر بالندگی خود و در جهت ترقی و عظمت سازمان گام بر می‌دارد و از این طریق سازمان به مأموریت و فلسفه وجودی خود نزدیک‌تر می‌شود (صالح و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). در همین راستا هر عاملی که تعهد و تعلق کارکنان را به سازمان افزایش دهد مهم و شایان توجه است؛ یکی از این عوامل برقراری اعتماد<sup>۷</sup> میان مدیران و کارکنان است (فرد و کریمی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵). به‌طور کلی اعتماد، انتظارات یا باورهایی است که افراد دوست دارند به دیگران به طریقی قابل پیش‌بینی و نه صرفاً در راستای منفعت شخصی خود نشان دهند (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۸). بر این اساس، یکی از مسائل و مشکلات سازمان‌های امروزی، به خصوص در سازمان‌های دولتی، کمبود اعتماد بین کارکنان و مدیران و شکاف قابل توجهی بین خواسته‌های مدیران و کارکنان است که روند تصمیم‌گیری را در سازمان‌ها با مشکل روبرو می‌سازد (کاملی و نظری، ۱۳۹۳). از طرفی دیگر، وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم‌های کنترل خواهد بود (یحیی و ابراهیم<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶). دنیس<sup>۱</sup>

<sup>1</sup> Kanshiro

<sup>2</sup> Organizational commitment

<sup>3</sup> Organizational behavior literature

<sup>4</sup> Porter et al

<sup>5</sup> Chun et al

<sup>6</sup> Salleh et al

<sup>7</sup> Trust

<sup>8</sup> Frad & Karimi

<sup>9</sup> Yahaya & Ebrahim

(۲۰۰۴)، اعتماد را مفهومی چند سطحی می‌داند که به تعاملات سطوح گوناگون همکاران، تیم‌ها و سطوح درون سازمانی مربوط می‌شود (فرهنگ و همکاران، ۱۳۹۰)؛ که در صورت افزایش تعامل بین مدیران و کارکنان، یک اعتماد متقابل بین افراد و سازمان حاکم می‌شود، که شایعه‌پراکنی، سیاسی‌کاری و کم‌کاری کاهش می‌یابد، انرژی و انگیزه کارکنان به منظور افزایش عملکرد بالا می‌رود و کارکنان با تعهد بیشتری برای تحقق اهداف سازمانی تلاش می‌کنند (آگبورو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). اما با این وجود بسیاری از مسائل مدیریت که منابع انسانی را شامل می‌شود ریشه در دین دارند (سیسوانتو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). در دوران اخیر پیوند بالقوه موجود بین باورهای مذهبی، فنون مدیریت و پیامدهای سازمانی به‌طور واضح در جریان تحقیقات مدیریت از سوی برخی محققان مورد توجه قرار گرفته است. از سوی دیگر هم‌زمان با این واقعیت که در بیش از ۸۰ درصد از افراد، مذهب بخش عمده‌ای از زندگی روزمره آن‌ها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد (پژوهان و اسلامی، ۱۳۹۴)، تأثیر باورهای مذهبی در چگونگی رفتار افراد در محیط کار در عصر کنونی، دغدغه بسیاری از پژوهشگران شده است. اگر چه در دوهه اخیر تلاش‌های وسیعی در مورد مدیریت اسلامی مشاهده شده است. اما بسیاری از این پژوهش‌ها بر مباحث مالی از رویکرد اسلامی (چنگ و لیو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹)، رهبری اسلامی (احمد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹) و مدیریت اسلامی (مکاف<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷) متمرکز بوده‌اند و تاکنون تحقیقات اندکی بر روی مباحث منابع انسانی اسلامی انجام گرفته است (محمدی و عبدالمجید، ۱۳۹۴). در اغلب کشورها اثرات مفاهیم ملی از قبیل مذهب بر مدیریت منابع انسانی در قوانین و مقررات حاکم بر روابط کارکنان و مدیریت گنجانده شده است؛ برخی از آن‌ها آشکارتر هستند. این قوانین و مقررات می‌توانند به مسائل حاکم بر حقوق فردی کارکنان از قبیل فرصت استخدام برابر، امنیت شغلی و سطح دستمزد مربوط باشند. همچنین می‌توانند مربوط به حقوق جمعی کارکنان از قبیل تشکیل اتحادیه و تصمیم‌گیری مشارکتی باشند (هاشیم<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). در جمهوری اسلامی ایران، تمام نهادهای اجتماعی همانند مؤسسات آموزشی و اولویت‌های آن‌ها، رسانه، هنر، ساختار سیاسی، ارتش و سازمان‌های بخش خصوصی و دولتی، همه به پیروی کردن از ارزش‌ها و آموزه‌های اسلامی نیاز دارند. در بسیاری از کشورها، به‌طور رسمی تأثیر بافت ملی بر مدیریت منابع انسانی از طریق اعمال قوانین و مقررات حکومتی بر روابط مدیریت-کارکنان، بیش از دیگر کشورهاست که نقش مذهب بر مدیریت منابع انسانی در شکل ۱، نشان داده شده است.

<sup>1</sup> Dennis

<sup>2</sup> Ugboro

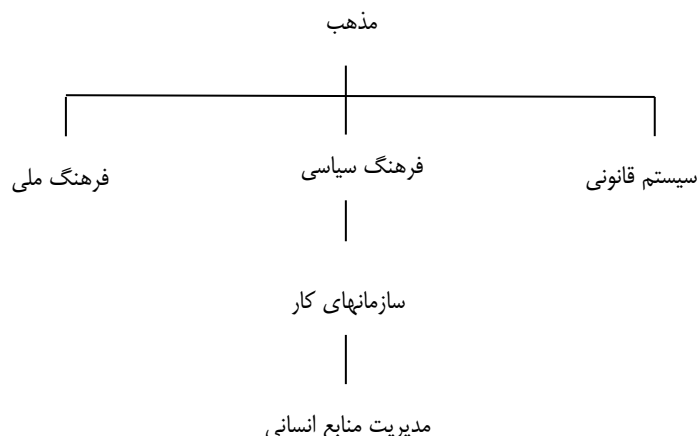
<sup>3</sup> Siswanto

<sup>4</sup> Chang & Liu

<sup>5</sup> Ahmad

<sup>6</sup> Meckaff

<sup>7</sup> Hashim



شکل ۱- الگوی تأثیر مذهب بر مدیریت منابع انسانی (پژوهان و رسولی، ۱۳۹۴)

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، نیازمند شناخت انسان و نیازهایش است و از آن‌جا که مختصات انسان در نگاه اسلام با انسان شناسی مکاتب مادی افتراق بنیادین دارد، در نتیجه، مدیریت منابع انسانی در جوامع اسلامی با مدیریت منابع انسانی در سایر جوامع به یک شکل نخواهد بود (فشارکی و صحت، ۱۳۹۵). همان‌گونه که سعید<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)، اشاره کرده است، تئوری‌های مدیریت غربی به دلیل عدم ارضای نیازهای کارکنان ناموفق هستند (الورفی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲)، که البته نیازهای کارکنان دلالت بر مسائلی همچون سعادت اخروی و رابطه انسان با خدا دارد که در مکاتب غربی جایگاهی نداشته و مختص مکتب دینی است (رحمان و شهید<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). اسلام بر روابط بین فردی، مدیریت سازمانی و مدیریت منابع انسانی اثر قابل توجهی داشته و موضوع مدیریت از جمله مدیریت منابع انسانی در اسلام از اهمیت خاصی برخوردار است (سیسوانتو، ۲۰۱۴). لذا، مدیریت منابع انسانی اسلامی<sup>۴</sup>، فرآیند هماهنگی فعالیت‌های افراد بر اساس قرآن و شریعت است (الورفی، ۲۰۱۲). همچنین، در تعریفی دیگر، مدیریت منابع انسانی اسلامی یک تابع حیاتی برای تسهیل، انجام و استفاده مؤثر و کارآمد از کارکنان برای انجام اهداف سازمانی است (کمرانجامان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). از آنجایی که هدف مدیریت منابع انسانی اسلامی رشد و تعالی فردی و سازمانی کارکنان است؛ به دنبال فراهم کردن جوی همراه با عدالت و اعتماد در سازمان است (رحمان و همکاران، ۲۰۱۳) و به میزانی که جو سازمان‌ها به سمت اعتماد سوق پیدا کند، تعهد کارکنان نسبت به سازمان افزایش می‌یابد (سلطانی، ۱۳۹۵). با توجه به این‌که نیروی انتظامی از جمله سازمان‌هایی است که مأموریت بسیار مهم تأمین امنیت را عهده دار است و کارکنان آن با دشواری‌های بسیاری در تحقق این امر مواجه می‌شوند، بی‌اعتمادی در سازمان و به عبارتی عدم رعایت مدیریت منابع انسانی بر پایه قرآن و اسلام و نیز عدم تعهد می‌تواند آسیب‌های جدی متوجه این سازمان و مأموریت آن

<sup>1</sup> Saeed

<sup>2</sup> Alorfi

<sup>3</sup> Rahman & Shahid

<sup>4</sup> Islamic Human Resource Management (IHRM)

<sup>5</sup> Kamrujjaman

نماید. بنابراین، با توجه به اهمیت موضوع برای سازمان پلیس و به منظور تلاش در جهت استفاده مناسب از سرمایه‌های انسانی در راستای تحقق اهداف سازمانی، این پژوهش، به دنبال پاسخ به این سوال اساسی است که آیا مدیریت منابع انسانی اسلامی بر تعهد سازمانی از طریق نقش واسطه‌ای اعتماد سازمانی تاثیر می‌گذارد؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۱- مدیریت منابع انسانی اسلامی (IHRM)

مدیریت از آموزه‌های دین اسلام است و از آنجا که محور مدیریت در دین اسلام نیروی انسانی می‌باشد، قرآن کریم بر اهمیت و تأثیرگذاری مدیریت منابع انسانی تأکید کرده است (ملاحی و بادور، ۱، ۲۰۱۰). اسلام اثرات قابل توجهی را بر نیروی انسانی و روابط آنها با کارکنان دیگر و مدیریت دارد. IHRM، به دنبال برآورده ساختن نیازهای اساسی کارکنان و ایجاد انگیزه در نیروی انسانی برای یافتن آینده‌ای بهتر است (رحمان و همکاران، ۲۰۱۳). در مطالعات داخلی، توجه اندکی به این مقوله شده است. عباسی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عدالت سازمانی، رضایت شغلی و ترک خدمت کارکنان پرداختند. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی پیمایشی از نوع معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان سازمان‌های اسلامی شهر قم بودند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین مدیریت منابع انسانی اسلامی با عدالت توزیعی، رویه‌ای و رضایت شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و بین مدیریت منابع انسانی اسلامی با ترک خدمت کارکنان رابطه منفی و معنادار وجود دارد و برخلاف فرض پژوهش، رابطه معناداری بین مدیریت منابع انسانی اسلامی و عدالت مرادده‌ای یافت نشد. همچنین عدالت توزیعی و رویه‌ای نقش میانجی میان مدیریت منابع انسانی اسلامی و رضایت شغلی دارد. نیکنام جو (۱۳۹۶)، نیز در پژوهشی به بررسی سلسله مراتب اثرات اقدامات مدیریت منابع انسانی اسلامی بر پیامدهای رفتاری با تمرکز بر نقش میانجی اخلاق کار اسلامی و ادراک از عدالت سازمانی در ادارات دولتی منتخب شهرستان فسا پرداخت. شاکر و نیکنام جو (۱۳۹۸)، نیز تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر پیامدهای رفتاری کارکنان ادارات دولتی با تمرکز بر نقش میانجی اخلاق کار اسلامی را بررسی کردند.

نمازی و قاب (۲۰۰۷)، کارکردهای مدیریت منابع انسانی اسلامی را شامل استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، نظام پاداش می‌دانند (به نقل از رحمان و همکاران، ۲۰۱۳). همچنین، هاشیم (۲۰۰۸)، هاشیم (۲۰۰۹)، الورفی (۲۰۱۲)، ملاحی و بادور (۲۰۱۰)، پنج کارکرد برای مدیریت منابع انسانی اسلامی معرفی کرده‌اند که عبارت‌اند از: استخدام و کارمندیابی، گزینش، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه و جبران خدمات (سیسوانتو، ۲۰۱۴).

### ۱-۱- کارکردهای مدیریت منابع انسانی اسلامی

**الف) استخدام:** استخدام به معنای پذیرفتن افرادی که صلاحیت لازم را برای مشاغل سازمان در حوزه و مهارت‌ها، توانایی‌ها و شخصیت دارند، است (فشارکی و صحت، ۱۳۹۵). به‌طور خلاصه، استخدام اشاره به

روندی دارد که توسط سازمان‌ها ایجاد شده و به‌طور بالقوه افراد را برای پر کردن موقعیت‌های شغلی خالی جذب می‌کنند. هدف نهایی، پیدا کردن و استخدام مناسب‌ترین شخص برای پر کردن موقعیت‌های شغلی خالی است (هاشیم، ۲۰۰۹). فرایند انتخاب را نمی‌توان در قالب الگویی استاندارد فرض کرد و باید عوامل اقتضایی نظیر ملاحظات قانونی، سرعت در استخدام، سلسله‌مراتب سازمانی، تعداد متقاضیان استخدام، نوع سازمان، دوره کارآموزی و... را در نظر گرفت (محمدی و عبدالمجید، ۱۳۹۴). در رویکرد اسلامی نیز درباره به‌کارگیری افراد و روش استخدام آنان، رهنمودهای مهمی وجود دارد؛ چنان‌چه قرآن در سوره قصص آیه ۲۶ می‌فرماید: «قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبْتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ»؛ یکی از آن دو (دختر) گفت ای پدر! او را استخدام کن، زیرا بهترین کسی را که می‌توانی استخدام کنی آن کس است که نیرومند و درستکار باشد (هاشیم، ۲۰۰۸). در این آیه بر لزوم توجه به معیارهای استخدام (قوت و امانت‌داری) تأکید شده است. همچنین امام علی (ع) می‌فرماید: کارگزاران دولتی را از میان مردمی باتجربه و باحیا، از خاندانی پاکیزه و باتقوا که در مسلمانی سابقه درخشانی دارند، انتخاب کن (نهج‌البلاغه نامه ۵۳، به نقل از محمدی و عبدالمجید، ۱۳۹۴).

**ب) انتخاب و گزینش:** گزینش نیروی انسانی کارآمد یکی از مهم‌ترین وظیفه مدیریت منابع انسانی هر سازمانی است (هاشیم، ۲۰۰۹). امام علی (ع)، در نامه خود به مالک اشتر بر انتخاب تأکید کرده و اهمیت انتخاب مناسب را رفاه جامعه می‌داند (علی، ۲۰۱۰). اسلام و قرآن معیارهایی را برای استخدام افراد در نظر گرفته است که عبارت‌اند از: شایستگی، تقوا، تخصص‌ها، مهارت‌ها، تجربه‌ها، سلامتی، هوش، روحیه خوب و صداقت (عظمی، ۲۰۱۰). همچنین، پیامبر صلی‌الله علیه و آله فرمود: «کسی که در منصب رهبری است و آگاهانه شخصی را که واجد شرایط نیست برای مدیریت دیگران منصوب می‌کند، او دستور پروردگار و پیامبرش را نقض کرده است» و «زمانی که شخصی با فرض اختیار بر مردم، یکی از آنها را به خاطر ترجیحات شخصی ارتقا می‌دهد، خداوند او را برای همیشه لعنت می‌کند» (نیکنام‌جو، ۱۳۹۶). استخدام باید بر اساس ارزش‌ها، اعتماد و مسئولیت‌پذیری باشد. امام علی علیه‌السلام در نامه خود به مالک اشتر در این‌باره چنین می‌فرماید که: «مبادا که در گزینش آن‌ها بر فراست و اعتماد و خوش‌بینی خود تکیه کنی، زیرا افراد با ظاهر آرایبی و نیکو خدمتی، خویشان را در چشم والیان عزیز گردانند؛ ولی در پس این ظاهر آراسته و خدمت نیکو، نه نشانی از نیک‌خواهی است و نه امانت» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳، به نقل از محمدی و عبدالمجید، ۱۳۹۴).

**ج) ارزیابی عملکرد:** ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آن‌ها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود (صداقت، ۱۳۹۴). به‌طور ساده، ارزیابی عملکرد، فرآیند قضاوت در مورد ارزش عملکرد مشاهده‌شده می‌باشد (کمراجامان، ۲۰۱۴). همچنین ارزیابی عملکرد کارگزاران یکی از ارکان مهم در ایجاد امنیت عمومی، اجرای قانون و امر به معروف و نهی از منکر در سیره امام علی (ع) تلقی می‌شود که سبب اصلاح امور و جلوگیری از مفاسد اداری و اجتماعی می‌گردد (نیکنام‌جو، ۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد اسلامی، باید عینی و ملموس باشد. دو روش قضاوت و ارزیابی رفتار دو رویکرد ارزیابی عملکرد اسلامی است. رویکرد مبتنی بر صداقت بر اساس

<sup>1</sup> Ali

<sup>2</sup> Azmi

مشخصه‌ها، ویژگی‌های و قابلیت‌های فردی است. این مشخصه‌ها شامل شایستگی، صداقت، مهربانی، مسئولیت‌پذیری، بلوغ، قاطعیت، قابلیت اطمینان، متعهد بودن و سایر موارد است. شایستگی و صداقت دو مشخصه کارمند عالی به حساب می‌آید. مبنای این شایستگی‌های شرح شغل است. همچنین مدیران مسلمان باید این نکته را در نظر بگیرند که ارزیابی عملکرد اسلامی باید با توجه به مفاهیم مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی انجام شود (رحمان و همکاران، ۲۰۱۳).

**د) آموزش و توسعه:** فرآیندی برای توسعه و رشد کیفیت در منابع انسانی است که موجب بهره‌وری بیشتر آن می‌شود و در نتیجه بیشتر به حصول هدف سازمانی کمک می‌کند (نیکنام جو، ۱۳۹۶). به گفته قرآن کریم، شرط اساسی برای نماینده خدا در زمین بودن، دانش است. خداوند می‌فرماید « هنگامی که فرشتگان از شایستگی آدم برای نمایندگی پرسیدند؛ خداوند برای قانع کردن آنها به علم اسماء انسان اشاره کرد» (هاشیم، ۲۰۰۸). از این آیه قرآن کریم می‌توان به دو نکته‌ی مهم اشاره کرد؛ نخست این که فرزند آدم بر اساس علم و دانشش جانشین خدا بر روی زمین است و دوم، از میان فرزندان آدم، کسانی که از پیش دانش برجسته‌ای دارند، بیشتر مستحق جانیشینی و خلافت هستند. علم انسان باعث می‌شود تا او نسبت به دیگران برتری یابد و بیش از دیگران موردعلاقه‌ی پروردگار قرار گیرد. خداوند می‌فرماید: آیا کسانی که می‌دانند با کسانی که نمی‌دانند برابرنند؟ درحالی‌که به آنها درک و فهم اعطاشده است». علی (۲۰۰۵)، توضیح داد که بیشتر برنامه‌های آموزشی در دنیای مسلمانان متکی بر تکنیک‌ها و شیوه‌های غربی است (عظمی، ۲۰۱۰). علاوه بر این، گرایش‌های بوروکراتیک موجب فقدان قابل توجه نوآوری مدیریتی در کشورهای مسلمان شده است. اگرچه طلیب<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، بیان کرد که توسعه و آموزش اسلامی شامل رشد اخلاقی و معنوی انسان است که در حقیقت در رشد و بالندگی جسمی تجلی می‌یابد. توسعه و آموزش همچنین، باید در جهت افزایش ایمان به خدا انجام شود (سیسوانتو، ۲۰۱۴).

**ه) جبران خدمات:** یکی از عوامل مهم که موجب ترغیب کارکنان به انجام صحیح کارها می‌شود توجه به نیازهای زیستی و تأمین احتیاجات مادی آنها از سوی مدیریت است؛ اگر از کارکنان انتظار انجام وظایف آنها به شکل مطلوب و دور از هرگونه کم‌کاری و خیانت وجود دارد می‌بایست آنها را به لحاظ زندگی مادی تأمین کرد تا با فراغت و دلگرمی بیشتری کار کنند (نیکنام جو، ۱۳۹۶). هدف اصلی جبران خدمات اسلامی (مستقیم و غیرمستقیم)، تقویت ارزش‌های عملکرد کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها برای بهتر انجام دادن کارها است. چنانچه اسلام نیز بر این موضوع تأکید دارد که کارکنان باید متناسب با شرایط اقتصادی جامعه حقوق دریافت کنند. از طرفی، اسلام به‌طور جدی با کار اجباری مخالف است (هاشیم، ۲۰۰۸). پنج اصل جبران خدمات در اسلام عبارت است از: ۱- قراردادی بودن استخدام؛ ۲- پر کردن قرارداد استخدام؛ تعهدات اخلاقی و قانونی را به همراه دارد که طرفین باید آن را رعایت کنند (الورفی، ۲۰۱۲)، چنانچه خداوند در سوره اعراف چنین می‌فرماید: بنابراین، حق پیمان‌ه و وزن را ادا کنید و از اموال مردم کم نگذارید (محمدی و عبدالمجید، ۱۳۹۴). ۲- تفاوت جبران خدمات بر اساس تخصص و موقعیت‌ها: درحالی‌که در اسلام برابری مهم است اما ماهیت کار و مسئولیت‌ها تفاوت در پرداخت را مشخص می‌کند (علی، ۲۰۱۰)، از طرفی خداوند این چنین می‌فرماید: "و برای هر کدام درجاتی است بر طبق اعمالی که انجام داده‌اند" و نیز می‌فرماید: "آیا

<sup>1</sup> Teyb

کسانی که می‌دانند با کسانی که نمی‌دانند یکسان‌اند؟! (محمدی و عبدالمجید، ۱۳۹۴). ۳- جبران خدمات فوری و بدون وقفه (سیسوانتو، ۲۰۱۴)؛ دستمزدها باید زمانی که کار تکمیل شد، سریع پرداخت شود. پیامبر گرامی اسلام (ص) فرمودند: ظلم در پرداخت مزد کارگر از گناهان بزرگ است (محمدی و عبدالمجید، ۱۳۹۴). ۴- نقدی و یا غیرنقدی بودن جبران خدمات؛ (هاشیم، ۲۰۰۸)؛ ۵- افزایش جبران خدمات بر اساس شرایط (تورم و غیره) و همچنین، دستمزد و جبران باید برای گذراندن یک زندگی متعارف، کافی باشد. بر این نکته به‌طور واضح در نامه به مالک اشتر تأکید شده است: در ارزششان بیافزا، زیرا فراوانی ارزاق، آنان را بر اصلاح خود نیرو دهد و از دست‌اندازی به مالی که در تصرف دارند، بازمی‌دارد و نیز برای آن‌ها حجت است، اگر فرمانت را مخالفت کنند یا در امانت خللی پدیدآورند (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳، به نقل از محمدی و عبدالمجید، ۱۳۹۴).

## ۲- اعتماد سازمانی

فرهنگ انگلیسی آکسفورد اعتماد را اطمینان با اتکا به برخی از ویژگی‌ها یا خصایص یک شخص یا سازمان می‌داند (بهرامی و صریحی اسفستانی، ۱۳۹۴). از طرفی اعتماد به‌طور کلی روابط دوستی، خانوادگی، سازمانی و .. را تحت تأثیر قرار می‌دهد (لاشر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در حقیقت اعتماد، باور ما به این امر است که دیگران همان کاری را انجام می‌دهند که ما از آن‌ها انتظار داریم، بدون اینکه آن‌ها تحت نظارت باشند (شیرازی و همکاران، ۱۳۹۱). برای تعریف اعتماد، نقطه‌نظرهای مختلفی از دیدگاه روان‌شناختی، جامعه‌شناختی و اقتصادی وجود دارد. با این وجود، کرامر<sup>۲</sup> (۱۹۹۹)، اعتماد را «وضعیت احساس آسیب‌پذیری یا خطر از نبود اطمینان افراد در مورد انگیزه‌ها، نیت و اقدامات آینده کسانی ناشی شده است که به آنان تکیه کرده‌ایم، تعریف می‌کند» (سلطانی، ۱۳۹۵). همچنین، گامبینا<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) اولین تعریف از اعتماد سازمانی را به عنوان سنجش و ارزیابی بالای اطمینان یک سازمان که توسط کارکنان آن ادراک می‌شود، ارائه می‌دهد (موخیرجی و باناچاریا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). از طرفی دیگر، اعتماد سازمانی «انتظارات مثبتی که افراد بر پایه نقش‌های سازمانی، روابط، تجارب و وابستگی متقابل درباره نیت و رفتارهای اعضای گوناگون سازمان دارند»، تعریف می‌شود (سلطانی، ۱۳۹۵). اعتماد سازمانی، به‌عنوان یک ساختار و پیش‌بینی کننده مهم واکنش‌ها، رفتار و عملکرد کارکنان و همچنین، فرآیندهای سازمانی است که در صورت وجود آن در سازمان، تعهد کارکنان نسبت به شغل و سازمان افزایش می‌یابد و یکی از عوامل مهم در ثبات بلند مدت سازمان است (بهرامی و صریحی اسفستانی، ۱۳۹۴). در زمینه بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی اسلامی و اعتماد سازمانی مطالعات انجام شده توسط رحمان و همکاران (۲۰۱۳)، حائز اهمیت است. در این مطالعه که با عنوان رابطه بین مدیریت منابع انسانی اسلامی و اعتماد صورت گرفت، تحلیل داده‌های گردآوری شده از ۲۳۶ کارمند بانک‌های بنگلادش موجب تأیید تأثیر مدیریت

<sup>1</sup> Lusher

<sup>2</sup> Keramer

<sup>3</sup> Gambina

<sup>4</sup> Mukherjee & Bhattacharya



منابع انسانی اسلامی و ابعاد آن به جز ارزیابی عملکرد بر اعتماد سازمانی گردید. همچنین، کمراجامان (۲۰۱۴)، نیز در مطالعه خود بر رابطه معناداری میان IHRM و ابعاد آن بر اعتماد سازمانی صحه گذاشت.

### ۳- تعهد سازمانی

تعهد سازمانی، یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی بوده است. تعهد سازمانی، رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بیانگر احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸). همچنین، تعهد سازمانی یک فرآیند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را نشان می‌دهد (خنیفی و همکاران، ۱۳۸۸) و یک فرآیند پویای تعامل بین شخص و محیط است (لی و جمیل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). در ارتباط با تعهد سازمانی، مطالعات مختلفی صورت گرفته که مهم‌ترین آن‌ها مطالعات آلن و میر<sup>۲</sup> (۱۹۹۷)، بوده که با شاخص‌های تعهد عاطفی<sup>۳</sup>، تعهد مستمر<sup>۴</sup> و تعهد هنجاری<sup>۵</sup> بیان نموده‌اند (سلطانی، ۱۳۹۵). ۱- تعهد عاطفی که به تعلق عاطفی کارکنان به سازمان، احساس یگانگی آنان با سازمان و حضور فعال آنان در سازمان اشاره دارد؛ معمولاً کارکنانی که از تعهد عاطفی برخوردارند، تمایل دارند تا در سازمان باقی بمانند و این امر یکی از آرزوهایشان است (خنیفی و همکاران، ۱۳۸۸). ۲- تعهد مستمر در ارتباط با مزایا و هزینه‌هایی است که مربوط به ماندن در سازمان یا ترک آن است. معمولاً کارکنانی که دارای تعهد مستمر هستند، تا زمانی درون سازمان باقی می‌مانند که ترک سازمان هزینه‌گزافی برای آن‌ها داشته باشد. ۳- تعهد هنجاری به ماندن در سازمان اشاره دارد و کارکنان تا زمانی در سازمان باقی خواهند ماند که از نظر آنان ماندن در سازمان کار درست و مناسبی باشد (کاملی و نظری، ۱۳۹۳). در ارتباط تعهد سازمانی و سبک‌های مدیریت اسلامی مطالعاتی صورت گرفته است و گست<sup>۶</sup> (۲۰۰۲)، اذعان کرد که سطوح بالای تعهد کارکنان همبستگی زیادی با به کارگیری رویه‌های مدیریت منابع انسانی مناسب دارد (فشارکی و صحت، ۱۳۹۵). مدیران علاقه‌مند هستند که راه‌های جدیدی برای افزایش تعهد کارکنان خود بیابند، چرا که این امر منجر به نتایج مثبتی برای سازمان می‌شود؛ از آن‌جا که اسلام، کار را یک عنصر اصلی در رشد و تعالی افراد می‌داند، در صورتی که روند مدیریت منابع انسانی اسلامی به طور صحیح طی شود و استخدام و گزینش بر پایه تقوا و شایستگی انجام پذیرد، اعتماد کارکنان به مدیریت و سازمان افزایش می‌یابد (کمراجامان، ۲۰۱۴) و کارکنان با تعهد کامل وظایف سازمانی را انجام می‌دهند (فشارکی و صحت، ۱۳۹۵). سلطانی (۱۳۹۵)، در مطالعه‌ای به بررسی ارتباط اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان در آموزش و پرورش مهاباد پرداخت و یافته‌ها حامی از ارتباط مثبت و معنادار اعتماد سازمانی و تعهد کارکنان بود، پژوهش دیگر توسط بهرامی و صریحی اسفستانی (۱۳۹۴)، با بررسی ارتباط اعتماد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی

<sup>1</sup> Lee & Jamil

<sup>2</sup> Allen & Meyer

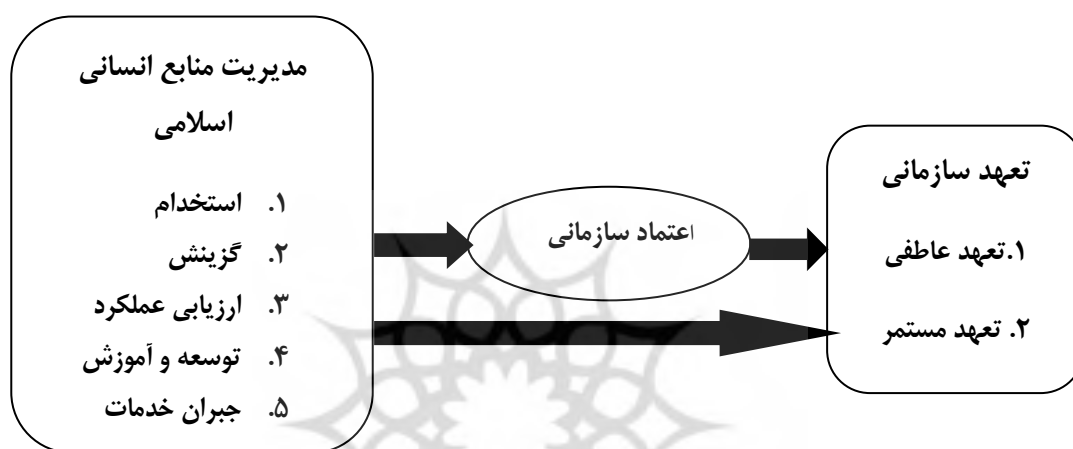
<sup>3</sup> affective commitment

<sup>4</sup> continuance commitment

<sup>5</sup> normative commitment

<sup>6</sup> Guest

انجام شد، این پژوهش کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی را مورد بررسی قرار داد و نتایج نشان داد که اعتماد سازمانی به میزان ۰/۸۳ درصد تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. از طرفی در ارتباط بین مدیریت منابع انسانی اسلامی و تعهد سازمانی کارکنان، فشارکی و صحت (۱۳۹۵)، نشان دادند که مدیریت منابع انسانی اسلامی و ابعاد آن به جز ارزیابی عملکرد بر تعهد کارکنان تأثیر معناداری دارد. با بررسی دقیق ادبیات مشخص می گردد که سازه های مذکور به دلیل پیچیدگی و ارتباطات تو در تو که با یکدیگر دارند عموماً با یک رابطه میانجی تأثیرات متقابل دارند. منطقی به نظر می رسد که در صورتی که فعالیت های IHRM بر اساس اصول اسلامی و به طور صحیح انجام پذیرد، اعتماد کارکنان از مدیریت و سازمان افزایش



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش

پیدا میکند و آنان تعهد بیشتری را به سازمان عادل و قابل اعتماد پیدا خواهند کرد و سعی میکنند با تلاش مضاعف خود این اعتماد و درست کاری سازمان را جبران نمایند. با توجه به مباحث نظری ارائه شده، مدل مفهومی تحقیق در شکل ۲ ترسیم می گردد.

با توجه به مدل پژوهش و مطالب گفته شده، فرضیات پژوهش به صورت زیر ارائه می گردد.

### فرضیه های پژوهش

- فرضیه ۱: مدیریت منابع انسانی اسلامی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند.
- فرضیه ۲: مدیریت منابع انسانی اسلامی بر اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۳: اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان نیرو انتظامی یزد تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۴: اعتماد سازمانی تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر تعهد سازمانی کارکنان نیرو انتظامی یزد را میانجی گری می کند.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش پیش‌رو از جهت هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی-همبستگی و از نظر قلمرو زمانی مقطعی محسوب می‌شود. داده‌های گردآوری شده به صورت میدانی و با ابزار پرسشنامه به دست آمده-اند و ماهیت آن‌ها کمی می‌باشد که در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر Smart PLS 3 مورد تحلیل قرار گرفته است. لذا جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۴۸ نفر از کارکنان نیروی انتظامی شهرستان یزد است. از این لحاظ نیروی انتظامی شهرستان یزد به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شد که این سازمان همواره تلاش داشته تا از کارکردهای مدیریت منابع انسانی بهره بگیرد. همچنین، پرداختن به دو مقوله اعتماد و تعهد سازمانی همواره مورد توجه مسئولین این سازمان نظامی بوده است. بنابراین، از انجام این پژوهش استقبال کرده و شرایط را برای انجام پژوهش مهیا ساختند. به‌منظور تعیین نمونه آماری از فرمول کوکران استفاده شد که حداقل نمونه لازم ۱۵۰ نفر برآورد نمود. برای احتیاط، ۱۵۵ پرسش‌نامه در بین اعضای سازمان توزیع شد و سپس جمع‌آوری شد. از بین این تعداد، دو پرسشنامه سفید و سه پرسشنامه ناقص تحویل گرفته شد، ولی بقیه از شرایط لازم برای استفاده در تحلیل آماری برخوردار بودند. به‌منظور توزیع پرسش‌نامه‌ها میان نمونه آماری، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای بهره گرفته شد. به این دلیل که نیروی انتظامی از واحد و مراکز زیادی در نقاط مختلف شهر برخوردار است، بنابراین از طریق نمونه‌گیری خوشه‌ای تعدادی از این مراکز انتخاب شده و پرسش‌نامه در آن‌ها توزیع شد.

## ابزار سنجش

برای گردآوری داده‌های مورد نیاز برای تحلیل و آزمون فرضیات، پرسشنامه‌ای تدوین شد که شامل ۶۲ گویه است. این پرسشنامه دارای دو بخش است که در قسمت اول مشخصات جمعیت‌شناختی (سن، جنسیت، وضعیت تأهل، تحصیلات و سابقه خدمت) افراد پرسیده شد و در قسمت دوم گویه‌های شاخص برای سازه-های اصلی پژوهش قرار دارند. به‌منظور سنجش متغیر تعهد سازمانی از پرسشنامه استاندارد ۲۴ سؤالی آلن و میر (۱۹۹۱)، استفاده شده است، برای متغیر اعتماد سازمانی از پرسشنامه ۱۶ سؤالی حسن<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، بهره گرفته شد و در نهایت متغیر مدیریت منابع انسانی اسلامی، ترکیبی از پرسشنامه‌های محقق ساخته رحمان و همکاران (۲۰۱۳)، هاشیم (۲۰۰۹) و رحمان و شهید (۲۰۰۹)، که مشتمل بر ۲۲ گویه و در برگزیده ۵ مؤلفه استخدام، گزینش، ارزیابی عملکرد، توسعه و آموزش و جبران خدمات می‌باشد که در پژوهشی توسط نیکنام جو (۱۳۹۶)، اعتباریابی استفاده شده است. مقادیر پایایی و روایی مقیاس‌های پژوهش در بخشی از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر PLS در جدول ۳ نشان داده شده است. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی مقیاس‌های پژوهش بیشتر از ۰/۷ و مقادیر AVE سازه‌ها در قالب روایی همگرا نیز همگی بالاتر از ۰/۵ بوده است که بیانگر روایی و پایایی مناسب ابزارهای سنجش بوده است. به‌عنوان نمونه مقادیر آلفای کرونباخ و (AVE) مقیاس‌های اصلی مدیریت منابع انسانی اسلامی، تعهد سازمانی، و اعتماد سازمانی به ترتیب ۰/۹۲۵ (۰/۵۲۳)، ۰/۸۸۱ (۰/۵۱۱)، ۰/۹۴۶ (۰/۶۱۴) است.

<sup>۱</sup> Hassan

## یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش توصیفی و استنباطی انجام گرفت. در قسمت آمار توصیفی داده‌های جمعیت‌شناختی از جمله جنسیت، وضعیت تأهل، سن و تحصیلات بررسی شد که نتایج به شرح جدول ۲ است.

جدول شماره ۲: تحلیل توصیفی پاسخ‌دهندگان

جنسیت و وضعیت تأهل	زن مرد	مجرد	
		۸ (۵/۳٪)	۱۴۲ (۹۴/۷٪)
سن	زیر ۳۰	۲۴ (۱۶٪)	
	۳۰-۴۰	۸۶ (۵۷/۳٪)	
	۴۱-۵۰	۳۹ (۲۶٪)	
	بالای ۵۰	۱ (۷٪)	
سابقه خدمت	تا ۵ سال	۱۵ (۱۰٪)	
	۶-۱۰ سال	۳۴ (۲۲/۷٪)	
	۱۱-۱۵ سال	۲۴ (۱۶٪)	
	۱۶-۲۰ سال	۵۵ (۳۶/۷٪)	
	۲۱-۲۵ سال	۱۳ (۸/۷٪)	
	بالای ۲۶ سال	۹ (۶٪)	
تحصیلات	دیپلم	۱۹ (۱۲/۷٪)	
	فوق دیپلم	۲۶ (۱۷/۳٪)	
	لیسانس	۷۹ (۵۲/۷٪)	
	فوق لیسانس	۲۳ (۱۵/۳٪)	
	دکتری	۳ (۲٪)	

با توجه به آمار توصیفی پاسخ‌دهندگان، از ۱۵۰ نفری که جنسیت خود را مشخص نموده‌اند، ۱۴۲ نفر مرد و تنها ۸ نفر زن که اکثریت آنان متأهل بودند، همچنین، بیشترین فراوانی مربوط به رده سنی ۳۰-۴۰ سال با ۵۷/۳ درصد و با توجه به این رده سنی، بیشترین فراوانی (۵۵ نفر) سابقه خدمت مربوط به کارکنان ۱۶-۲۰ سال است. از نظر تحصیلات نیز بیشترین فراوانی با ۵۲/۲ درصد مربوط به سطح تحصیلات لیسانس است.

## برآزش مدل پژوهش

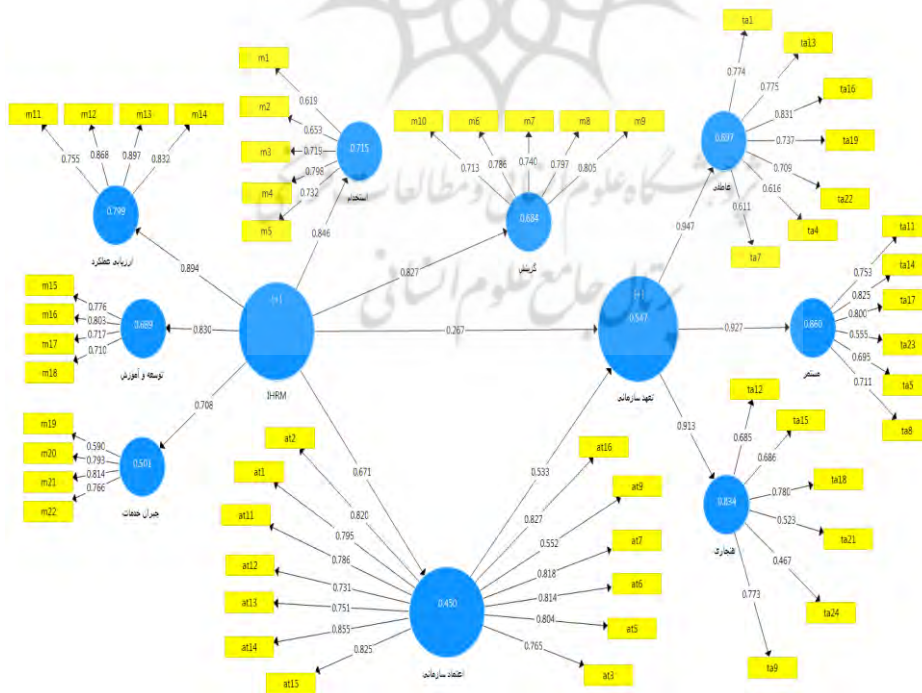
در این پژوهش مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) مورد استفاده قرار گرفته است که مراحل آن در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳: مراحل تحلیل داده‌ها در روش pls (منبع: داوری، رضازاده، ۱۳۹۲، ص ۱۶۴)

**برازش مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش**

نتایج برازش مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش در قالب شکل ۴ ارائه شده است.



شکل ۴: ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل کلی پژوهش

همان‌گونه که در شکل ۴ مشخص است مقادیر بارهای عاملی متغیرهای آشکار برای تمامی متغیرها به جز سوال ۱۰، ۸ و ۴ متغیر اعتماد سازمانی، سؤالات ۶، ۳ (تعهد هنجاری)، ۲، ۲۰ (تعهد مستمر) و ۱۰ (تعهد عاطفی) متغیر تعهد سازمانی بالای ۰,۴ است؛ بنابراین با حذف سؤالات تعیین‌شده مدل بار دیگر اجرا شده است. لذا پس از حذف سؤالات مربوطه، تمامی مقادیر بارهای عاملی متغیرها استاندارد بوده و در نتیجه تمامی مدل اندازه‌گیری پایایی لازم را داشته و تأیید می‌گردد. همچنین، مقادیر پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، AVE و مقادیر  $R^2$  متغیرها در جدول ۳ ارایه شده است.

جدول ۳: مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، AVE و  $R^2$  متغیرهای مکنون پژوهش

متغیرهای مورد مطالعه	پایایی مرکب	آلفا کرونباخ	$R^2$	(AVE)
IHRM	۰/۹۳۴	۰/۹۲۵	-	۰/۵۲۳
۱. استخدام	۰/۸۳۲	۰/۷۴۷	۰/۷۱۵	۰/۵۰۰
۲. گزینش	۰/۸۷۸	۰/۸۲۷	۰/۶۸۴	۰/۵۹۱
۳. ارزیابی عملکرد	۰/۹۰۵	۰/۸۵۹	۰/۷۹۹	۰/۷۰۵
۴. توسعه و آموزش	۰/۸۳۹	۰/۷۴۵	۰/۶۸۹	۰/۵۶۶
۵. جبران خدمات	۰/۸۳۲	۰/۷۲۹	۰/۵۰۱	۰/۵۵۶
اعتماد سازمانی	۰/۹۵۳	۰/۹۴۶	۰/۴۵۰	۰/۶۱۴
تعهد سازمانی	۰/۹۰۱	۰/۸۸۱	۰/۵۴۷	۰/۵۱۱
۱. تعهد عاطفی	۰/۸۸۵	۰/۸۴۸	۰/۸۹۷	۰/۵۲۹
۲. تعهد مستمر	۰/۸۷۰	۰/۸۱۸	۰/۸۶۰	۰/۵۳۱
۳. تعهد هنجاری	۰/۸۲۰	۰/۷۴۱	۰/۸۳۴	۰/۵۰۱
مقادیر استاندارد	۰/۷ >	۰/۷ >	-	۰/۵ >

با توجه به نتایج جدول ۳، با مقایسه مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و همچنین روایی همگرا (مقادیر AVE) حاصل از این پژوهش با مقادیر استاندارد آن‌ها مشخص است که در مجموع همه مدل‌های اندازه‌گیری این پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول شماره ۴: ماتریس فورنل - لارکر

	ارزیابی عملکرد	استخدام	اعتماد سازمانی	توسعه و آموزش	جبران خدمات	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری	گزینش
ارزیابی عملکرد	۰/۸۵								
استخدام	۰/۷۴	۰/۷۱							
اعتماد سازمانی	۰/۶۴	۰/۵۹	۰/۷۹						
توسعه و آموزش	۰/۷۰	۰/۵۹	۰/۵۳	۰/۷۵					
جبران	۰/۵۱	۰/۵۳	۰/۶۱	۰/۵۳	۰/۷۴				

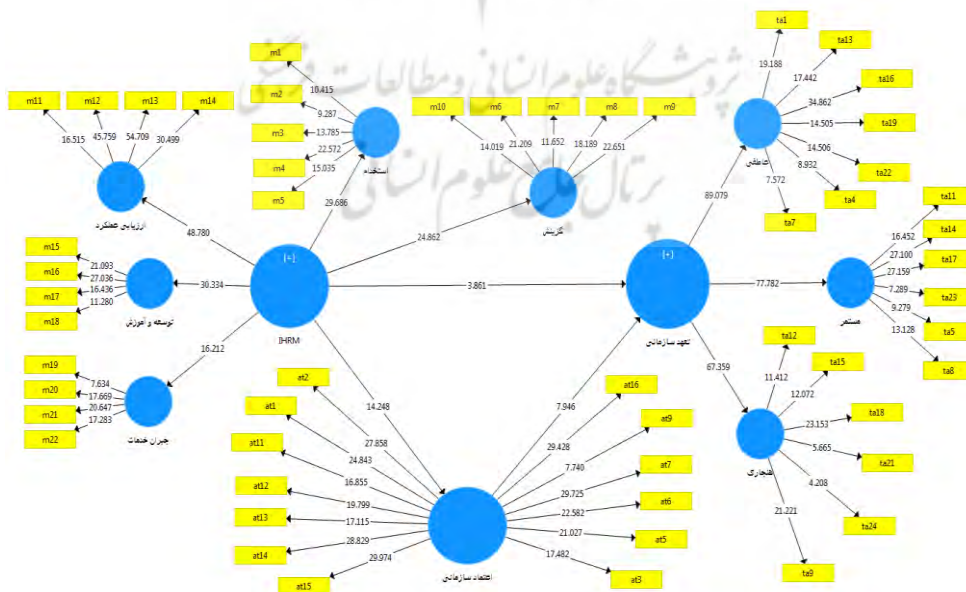
خدمات									
تعهد عاطفی	۰/۵۴	۰/۵۷	۰/۶۷	۰/۴۷	۰/۴۴	۰/۷۲			
تعهد مستمر	۰/۵۲	۰/۵۳	۰/۶۳	۰/۴۵	۰/۵۲	۰/۷۱	۰/۷۳		
تعهد هنجاری	۰/۴۷	۰/۴۸	۰/۶۶	۰/۴۷	۰/۴۹	۰/۷۰	۰/۷۲	۰/۶۷	
گزینش	۰/۶۶	۰/۶۱	۰/۴۰	۰/۶۱	۰/۴۵	۰/۳۹	۰/۴۰	۰/۴۱	۰/۷۷

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، متغیرهای مورد پژوهش در مدل تعامل بیشتری باهم دارند؛ و به بیان دیگر رویی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

### برازش مدل ساختاری پژوهش

برای برازش مدل ساختاری پژوهش، اولین معیار ضرایب معناداری (t-value) است که نتایج آن به صورت شکل ۵ می‌باشد.

همان‌گونه که در شکل ۵ مشخص است، برای تمامی مسیرهای مدل ساختاری پژوهش مقادیر معناداری t بیشتر از ۱,۹۶ بوده است که تمامی روابط میان سازه‌های موجود در مدل ساختاری (بیرونی) پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بوده و مدل ساختاری این پژوهش بر مبنای این معیار مورد تأیید قرار می‌گیرد.



شکل ۵: ضرایب معناداری مدل کلی پژوهش

دومین معیار بررسی مدل ساختاری مقادیر  $R^2$  است که در جدول ۳، نشان داده شده است و با توجه به این-که بنا به نظر چین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، مقادیر ۰،۱۹، ۰،۳۳ و ۰،۶۷ برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  قابل قبول است، مقادیر  $R^2$  سازه‌های درون‌زای این پژوهش به طور میانگین نزدیک به ۰،۶۷ است که در نتیجه با توجه به این معیار نیز مدل ساختاری قوی و مورد تأیید قرار می‌گیرد.

### معیار اندازه تأثیر $f^2$

این معیار توسط کوهن<sup>۲</sup> (۱۹۸۸)، معرفی شد. رابطه میان سازه‌های مدل را تعیین می‌کند. همچنین، مقادیر ۰،۰۲، ۰،۱۵ و ۰،۳۵ به ترتیب بیانگر اندازه تأثیر کوچک، متوسط و زیاد یک سازه بر سازه دیگری است. بر این اساس مقدار اندازه تأثیر برای هر یک از روابط موجود در مدل پژوهش در جدول شماره ۵ گزارش شده است.

جدول ۵: معیار اندازه تأثیر برای روابط موجود در مدل پژوهش

اندازه تأثیر	رابطه مورد بررسی
۰/۱۴	مدیریت منابع انسانی اسلامی ← تعهد سازمانی
۰/۱۳	مدیریت منابع انسانی اسلامی ← اعتماد سازمانی

با توجه به حاصل شدن ۰/۱۴ و ۰/۱۳ که اندازه تأثیر متغیر IHRM بر متغیر تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی که نزدیک به عدد ۰/۱۵ است که تأثیری به مراتب متوسط را نشان می‌دهد.

### برازش مدل کلی پژوهش (معیار نیکوئی برازش)

معیار نیکوئی برازش تنها معیار برای سنجش برازش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند. وتزلز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) مقادیر ۰،۰۱، ۰،۲۵ و ۰،۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکوئی برازش کلی مدل تعیین می‌نمایند. معیار GOF در قالب فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} * R^2}$$

میانگین مقادیر اشتراکی سازه‌های مرتبه اول مدل پژوهش که همان مقادیر AVE سازه‌ها است (جدول ۳) برابر با ۰/۵۷۷ است و میانگین مقادیر  $R^2$  سازه‌های درون‌زای مدل پژوهش (جدول ۲) نیز ۰/۶۹۷ است؛ بنابراین، مقدار معیار GOF عدد ۰/۶۳۴ به دست می‌آید و از آن‌جا که از مقدار ملاک ۰،۳۶ بسیار بیشتر است نشان‌دهنده برازش کلی قوی مدل پژوهش است.

<sup>1</sup> Chin

<sup>2</sup> Cohen

<sup>3</sup> Wetzels et al.



### تعیین شدت اثر میانجی

برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره‌ای به نام VAF استفاده می‌شود که مقداری بین صفر و یک را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی بودن تأثیر متغیر میانجی دارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). مقدار VAF از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} = \frac{0.671 \times 0.533}{(0.671 \times 0.533) + 0.267} = \frac{0.358}{0.625} = 0.572$$

طبق نتیجه گرفته شده و محاسبات انجام شده تعیین شدت اثر میانجی اعتماد سازمانی برای تبیین رابطه مدیریت منابع انسانی اسلامی و تعهد سازمانی ۰/۵۷ است و بیانگر این می‌باشد که ۰/۵۷ درصد ارتباط IHRM و تعهد سازمانی از طریق اعتماد سازمانی تبیین می‌شود.

### آزمون فرضیه‌ها

با توجه به ضرایب معناداری و بارهای عاملی ارائه‌شده در شکل‌های ۴ و ۵ فرضیات پژوهش در کل تأیید می‌گردد اما نتایج بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی نیز به صورت جدول شماره ۶ است.

جدول ۶: مقادیر ضرایب مسیر و معناداری میان مؤلفه‌ها

مسیرها	ضرایب مسیر	مقادیر t	نتیجه
مدیریت منابع انسانی اسلامی به تعهد سازمانی	۰/۲۶۷	۳/۸۶۱	پذیرش
مدیریت منابع انسانی اسلامی به اعتماد سازمانی	۰/۶۷۱	۱۴/۲۴۸	پذیرش
اعتماد سازمانی به تعهد سازمانی	۰/۵۳۳	۷/۹۴۶	پذیرش
اعتماد سازمانی (میانجی‌گری مدیریت منابع انسانی اسلامی به تعهد سازمانی)	شدت میانجی	۰/۵۷	

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی اسلامی بر تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی تأثیر معنادار داشته و سازمان‌هایی که بتوانند مدیریت منابع انسانی اسلامی را نهادینه کنند، اعتماد کارکنان نسبت مدیران و سازمان افزایش می‌یابد و همچنین تعهدشان نسبت به انجام وظایف سازمانی تقویت می‌شود؛ برای بررسی فرضیه آخر یعنی نقش میانجی‌گری اعتماد سازمانی نیز با توجه به شکل ۵، هم تأثیر IHRM بر اعتماد سازمانی و هم تأثیر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی معنادار می‌باشد؛ زیرا مقدار معناداری t برای رابطه IHRM بر اعتماد سازمانی بیشتر از ۱،۹۶ (۱۱/۲۴۸)؛ و مقدار معناداری t برای رابطه بین اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی نیز بیشتر از ۱،۹۶ (۷/۹۴۶)؛ است. بنابراین فرضیه آخر هم نیز به‌طور کلی تأیید می‌گردد هم‌چنین طبق محاسبات انجام شده در شدت اثر متغیر میانجی، نتیجه گرفته می‌شود که مدیریت منابع انسانی اسلامی به میزان ۲۷ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند و از سوی

دیگر مدیریت منابع انسانی اسلامی به‌طور غیرمستقیم و از طریق میانجی اعتماد سازمانی به میزان ۵۷ درصد بر تغییرات تعهد سازمانی تأثیر دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نقطه شروع پژوهش حاضر، شناسایی شکاف نظری موجود در ادبیات مدیریت اسلامی انسانی بود. پژوهش‌گران، پس از بررسی مطالعات پیشین دریافتند که علی‌رغم اهمیت مباحث منابع انسانی در سازمان‌ها و تأکید اسلام بر رفتار مناسب با کارکنان، متأسفانه آن‌گونه که درخور است به این موضوعات پرداخته نشده است. از این‌رو، پژوهش‌گران تصمیم گرفتند که پژوهشی کمی و تجربی در این زمینه انجام دهند تا صحت نظریات مطرح شده را با داده‌های میدانی مورد آزمون قرار دهند. بنابراین، در این مطالعه تأثیرات مدیریت منابع انسانی اسلامی بر تعهد سازمانی با تمرکز بر نقش میانجی‌گری اعتماد سازمانی بررسی شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که به‌طورکلی تمامی فرضیات پژوهش تأیید شده است. فرضیه اول تأیید گردید و بیانگر این است که وقتی سازمان مدیریت منابع انسانی بر پایه قرآن و اسلام را نهادینه کند و با توجه به تأکید اسلام بر ارزش کار که موجب رشد و تعالی کارمند می‌شود، کارکنان نسبت به انجام وظایف تعهد بیشتری خواهند داشت و با جدیت و تلاش بیشتری کار را دنبال می‌کنند. که این با نتایج پژوهش رحمان و شهید (۲۰۰۹) و فشارکی و صحت (۱۳۹۵)، هم‌خوانی دارد. در فرضیه دوم تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر اعتماد سازمانی مورد تأیید قرار گرفت و این امر بیانگر این می‌باشد که رعایت اصول مدیریت منابع انسانی بر پایه قرآن و اسلام، اعتماد کارکنان به مدیریت و سازمان را افزایش می‌دهد که با پژوهش‌های کمراجمان (۲۰۱۴) و رحمان و همکاران (۲۰۱۳)، هم‌خوانی دارد. فرضیه سوم نیز تأثیر اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی مورد تأیید قرار گرفت که بیانگر این امر است مواقعی که کارکنان احساس کنند در سازمان اعتماد خوبی بین مدیریت و کارکنان برقرار است تمایل و تعهد بیشتری برای انجام وظایف سازمانی از خود نشان می‌دهند که با پژوهش‌های موخیرجی و باناچاریا (۲۰۱۳)، سلطانی (۱۳۹۵)، بهرامی و سرحی اسفستانی (۱۳۹۴) و کاملی و نظری (۱۳۹۳)، هم‌خوانی دارد. در فرضیه آخر اعتماد سازمانی به‌عنوان نقش میانجی رابطه IHRM بر تعهد سازمانی را تبیین می‌کند و این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. همان‌طور که بیان شد سازمان‌های اسلامی از جمله نیرو انتظامی استان با رعایت کامل اصول اسلامی مدیریت منابع انسانی و ایجاد جوی همراه با اعتماد در سازمان موجب ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان شده و باعث می‌شود که کارکنان با تلاش و جدیت بیشتری وظایف خود را انجام دهند.

با توجه به یافته‌های پژوهش به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود در تمام کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر رعایت اصول و ارزش‌های دینی اهتمام ورزند. افراد را مطابق فرهنگ اسلامی استخدام کنند، امکان ارتقا طبق توانایی‌های کارکنان را فراهم آورند و در آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پرداخت دستمزد آنان مبانی اسلامی رعایت شود.

به‌منظور افزایش تعهد و اعتماد کارکنان لازم است تا در فرآیند استخدام جانب انصاف و عدالت رعایت شود. در صورتی که پرداختی به کارکنان بر مبنای آموزه‌های دینی باشد کارکنان از نظر احساسی به سازمان وابسته می‌شوند. از این‌رو، به مدیران توصیه می‌شود حق و حقوق افراد را کامل و بدون منتّ بپردازند تا علاوه بر

انگیزه دادن به آنها، تعهد کارکنان نسبت به کار و سازمان افزایش یابد. قاطعیت مدیران در گفتار و رفتار و تصمیم‌گیری‌ها موجب می‌شود که کارکنان نسبت به آنان اطمینان داشته باشند از این‌رو اعتماد به میزان زیادی افزایش می‌یابد. بنابراین مدیران نباید در تصمیم‌گیری، نظرات، علائق و منافع شخصی خود را دخالت دهند، در غیر این صورت این کار باعث از بین رفتن اعتماد می‌شود. تلاش برای برگزاری جلسات دوره‌ای برای ایجاد همسویی و تفاهم میان مدیران و کارکنان از طریق گفتگوهای آزاد می‌تواند در ایجاد اعتماد سازمانی مؤثر باشد. با توجه به اهمیت مدیریت منابع انسانی اسلامی و پیامدهای مثبت ناشی از آن به پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می‌شود که ارتباط این متغیر با سایر نگرش‌های شغلی بیشتر مورد بررسی قرار گیرد.

## منابع

۱. اکبرزاده، مهدی؛ رزقی شیرسوار، هادی (۱۳۹۳). بررسی رابطه اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوک و تحقیقات تهران. *فصلنامه آینده پژوهشی مدیریت*، سال ۲۵، شماره ۱، صص ۱-۱۲.
۲. امیرکافی، مهدی؛ هاشمی نسب، فخرالسادات (۱۳۹۲). تأثیر عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی. *مسائل اجتماعی ایران*، سال ۴، شماره ۱، صص ۳۳-۶۲.
۳. باقری، مسلم؛ تولایی، روح الله (۱۳۸۹). بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها. *توسعه انسانی پلیس*، سال ۷، شماره ۳۰، صص ۷۳-۹۶.
۴. بهرامی، حمیدرضا؛ صریحی اسفستانی، رسول (۱۳۹۴). ارتباط بین اعتماد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی. *فصلنامه مطالعه مدیریت (بهبود و تحول)*، سال ۲۴، شماره ۷۸، صص ۱-۱۶.
۵. پژوهان، ایوب. رسولی، رضا (۱۳۹۴). بررسی و توصیف مدیریت و مدیریت منابع انسانی از منظر قرآن کریم. *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، سال ۴، شماره ۲، صص ۹۳-۱۰۹.
۶. خنیفر، حسین؛ مقیمی، سید محمد؛ جندقی، غلامرضا؛ زروندی، نفیسه (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مؤلفه های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان (در سازمان های جهاد کشاورزی و آموزش و پرورش استان قم). *نشریه مدیریت دولتی*، سال ۱، شماره ۲، صص ۲-۱۸.
۷. داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۳). *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
۸. سلطانی، شاهرخ (۱۳۹۵). بررسی رابطه ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان مهاباد). *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، سال ۱۲، شماره ۱، صص ۹۳-۱۰۷. هادی (۱۳۹)
۹. شاکر اردکانی، محمد؛ نیکنام‌جو، منصور (۱۳۹۸). تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر پیامدهای رفتاری کارکنان ادارات دولتی با تمرکز بر نقش میانجی اخلاق کار اسلامی. *نشریه مدیریت اسلامی*، دوره ۲۷، شماره ۲، صص ۱-۱۰.

۱۰. شیرازی، علی؛ خداوردیان، الهام؛ نعیمی، محمد (۱۳۹۱). تأثیر اعتماد سازمان بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان خراسان شمالی). پژوهش نامه مدیریت تحول (پژوهش نامه مدیریت)، سال ۴، شماره ۷، صص ۱۳۳-۱۵۴.
۱۱. صداقت، وجیهه (۱۳۹۴). ارزیابی عملکرد کارکنان برق منطقه‌ای هرمزگان براساس مدل شایستگی، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱.
۱۲. عباسی، محرم؛ خنیفر، حسین؛ موسوی، مانده؛ صمیمی، میثم (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عدالت سازمانی، رضایت شغلی و ترک خدمت کارکنان. فصلنامه مدیریت اسلامی، سال ۲۵، شماره ۴.
۱۳. فرهنگ، ابوالقاسم؛ سیادت، سیدعلی؛ هویدا، رضا؛ مولوی، حسین (۱۳۹۰). بررسی رابطه ساده و چندگانه یادگیری سازمانی و اعتماد اجتماعی در سازمان و توسعه کارکنان دانشگاه‌های پزشکی و غیرپزشکی جنوب شرق کشور. جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۲، شماره ۱، صص ۱۵۹-۱۸۲.
۱۴. فشارکی، فرزاد؛ صحت، سعید (۱۳۹۵). بررسی رابطه میان مدیریت منابع انسانی اسلامی بر مبنای تعهد کارکنان با میانجی‌گری عدالت سازمانی. مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایران، سال ۴، شماره ۸، صص ۵۰-۷۲.
۱۵. کاملی، محمد جواد؛ نظری، سودابه (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین اعتماد و تعهد سازمانی ر کارکنان کلانتری-های فرماندهی انتظامی تهران بزرگ، فصلنامه دانش انتظامی، سال ۱۶، شماره ۲، صص ۷۹-۹۵.
۱۶. نیکنام‌جو (۱۳۹۶). سلسله مراتب اثرات اقدامات مدیریت منابع انسانی اسلامی بر پیامدهای رفتاری با تمرکز بر نقش میانجی اخلاق کار اسلامی و ادراک از عدالت سازمانی در ادارات دولتی منتخب شهرستان فسا. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه اردکان.
۱۷. یعقوبی، مریم؛ سقاییان نژاد اصفهانی، سکینه؛ ابوالقاسم گرچی، حسن؛ نوروزی، محسن؛ رضایی، فاطمه (۱۳۸۸). رابطه‌ی عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. فصلنامه مدیریت سلامت، سال ۱۲، شماره ۳۵، صص ۲۵ - ۳۲.
1. Ali, A. J. (2010). Islamic challenges to HR in modern organizations. *Personnel Review*, 39(6), 692-711.
  2. Alorfi, S. (2012). Human Resource Management from an Islamic Perspective. *Journal of Islamic and Human Advanced Research*, 2, 86-92.
  3. Azmi, I. A. 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), 27-42.
  4. Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 39(4), 853-877.
  5. Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219.
  6. Hashim, J. (2008). The Quran-based human resource management and its effects on organisational justice, job satisfaction and turnover intention. *The Journal of International Management Studies*, 3(2), 148-159.
  7. 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*, Vol. 2 No. 3, pp. 251-67.

8. Kamrujjaman, M. (2014). A Comprehensive Study on Identifying Connectivity between Islamic Human Resource Management (IHRM) Practices and Employee Confidence: A Special Consideration towards Islamic Bank Employees in Bangladesh.
9. Kaneshiro, P. (2008). *Analyzing the organizational justice, trust, and commitment relationship in a public organization* (Doctoral dissertation, [SI: sn]).
10. Lee, B. H., & Jamil, M. (2016). An empirical study of organizational commitment: A multi-level approach. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 4(3).
11. Lusher, D., Robins, G., Pattison, Ph. E. and A. Lomi (2012), "Trust Me : Differences in expressed and perceived trust relations in an organization", *Social Networks*, 34 (4): 410-424.
12. Mellahi, K. & Budhwar, P. S. (2010). Introduction: Islam and human resource management. *Personnel review*, 39(6), 685-691.
13. Mukherjee, K., & Bhattacharya, R. (2013). Exploring the Mediating Effect of Organizational Trust Between Organizational Justice Dimensions and Affective Commitment, *Management and Labour Studies* 38(1&2), 63-79.
14. Rahman, N. M. N. A., & Shahid, S. (2009). *Islamic HRM practices and employee commitment: A test among employees of Islamic banks in Bangladesh*. Graduate School of Business, University Kebangsaan Malaysia, 1269-1278.
15. Rahman, N. M. N. A., Alias, M. A., Shahid, S., Hamid, M. A., & Alam, S. S. (2013). Relationship between Islamic human resources management (IHRM) practices and trust: An empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(4), 1105-1123.
16. Salleh, M., Amin, A., Muda, S., & Halim, M. A. S. A. (2013). Fairness of performance appraisal and organizational commitment. *Asian Social Science*, 9(2), 121.
17. Siswanto, S. (2014). Improving competitiveness of Islamic banking human resources through implementation of Quran-based HRM practices. *European Journal of Business and Social Sciences (EJBSS)*, 3(3), 01-13.
18. Ugboro, I. O. (2016). Influence of managerial trust on survivors' perceptions of job insecurity and organizational commitment in a post restructuring and downsizing environment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 4(3).
19. Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.