

محدثه احمدی نژاد<sup>۱</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد واحد کرمان، ایران

### چکیده

پژوهش به بررسی رابطه بین رویکردهای نرم و سخت مدیریت منابع انسانی با ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری) در بین کارمندان شعب بانک سپه شهر کرمان پرداخته است. حجم نمونه مورد بررسی شامل ۱۷۳ نفر از پرسنل شعب بانک سپه شهر کرمان است. جهت جمع آوری داده ها از دو پرسشنامه برای بررسی رویکردهای نرم با پایایی ۰,۹۶ و رویکرد سخت مدیریت منابع انسانی پایایی ۰,۸۵ و ابعاد تعهد سازمانی پایایی ۰,۹۱ و جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون های رگرسیون خطی، پیرسون، اسپیرمن و کندال استفاده شده است. نتایج حاصل نشان می دهد که بین مدیریت نرم و سخت مدیریت منابع انسانی با تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد، اما با توجه به ضریب همبستگی جزئی رویکرد نرم مدیریت منابع انسانی ۰,۵۳۸ و ضریب همبستگی جزئی رویکرد سخت مدیریت منابع انسانی ۰,۲۳۶ است، لذا نتیجه گرفته می شود که رابطه بین رویکرد نرم مدیریت منابع انسانی با تعهد سازمانی بیشتر می باشد.

**واژه های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی ، رویکردهای نرم و سخت مدیریت منابع انسانی ، تعهد سازمانی.

**Second International Conference on Management and Development Culture**  
**The Relationship Between The Soft and Hard Strategic**  
**Orientations of Human Resource Management and Components**  
**between Employees of Bank of Organizational Commitment**  
**Sepah in Kerman**

Mohadeseh Ahmadinejad<sup>1</sup>

*Graduate Student, Faculty of Literature & Humanities, Azad University ,Brancg Kerman, Iran*

**Abstract**

*Study examines the relationship between hard and soft approaches of human resource management and dimensions of organizational commitment (affective commitment, continuance commitment, normative commitment) among employees of Bank Sepah of Kerman. The sample size consisted of 173 persons from the branches of Bank Sepah Kerman. To collect data two questionnaire for examine the soft approach with Cronbach's alpha coefficient of 0.96 And hard approach of human resource management with Cronbach's alpha coefficient of 0.85 and Dimensions of organizational commitment with Cronbach's alpha 0.91 and To analyze the data, linear regression, Pearson, Kendall and Spearman was used. The results show that, there is a signification relationship between soft & hard HRM and organizational commitment. However, the partial correlation coefficient of soft HRM is 0.53 that shows the relationship between soft HRM is more than hard HRM with organizational commitment.*

**Keywords:** *Human resource management, Hard & Soft version of HRM, Organizational Commitment.*

## Second International Conference on Management and Development Culture

### مقدمه

مدیریت منابع انسانی یک عنصر حیاتی هر سازمانی است که افراد، دارایی های با ارزشی برای پیشبرد اهداف سازمان بشمار می روند. یک سازمان تنها زمانی می تواند مزیت رقابتی نسبت به دیگر سازمان ها بدست آورد و به اهداف مورد نظرش دست پیدا کند که بتواند به طور مؤثر از تخصص و انگیزه نیروی انسانی خود بهره بگیرد. دو نظریه متقابل از مدیریت منابع انسانی برای برخورد با افراد در سازمان وجود دارد که عبارتند از: رویکرد نرم مدیریت منابع انسانی و رویکرد سخت مدیریت منابع انسانی که هر دو دیدگاه با توجه به شرایط برای موفقیت سازمان در هر کسب و کاری بسیار مهم هستند. تعهد سازمانی عامل مؤثری در رفتار سازمانی کارکنان و بازده سازمان هاست و عبارت است از نگرش های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمانی که در آن مشغول به کار هستند. شخص دارای تعهد سازمانی مثبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و در جهت تحقق اهداف سازمانی از هیچ کوششی دریغ نمی کند (خشنود، ۱۳۹۰). لذا با توجه به اهمیت نگرش مدیران به منابع انسانی و اهمیت تعهد سازمانی برای تحقق اهداف سازمانی، پژوهش حاضر به بررسی رویکردهای نرم و سخت مدیریت منابع انسانی و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و هنجاری) در بین کارمندان بانک سپه شهر کرمان پرداخته است.

### مبانی نظری تحقیق

#### رویکرد های مدیریت منابع انسانی

دو مدل گسترده از مدیریت منابع انسانی که تا کنون شناخته شده و به تصویب رسیده است عبارتند از: مدل نرم مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> و مدل سخت مدیریت منابع انسانی<sup>۲</sup> است که براساس دیدگاههای مختلف توجه به انسان و استراتژی های کنترل مدیریتی است. اساس مدل سخت بر مفهوم کنترل استراتژیک شدید و ترسیم یک مدل اقتصادی از انسان است همانند نظریه X مک گریگور و مکتب مدیریت علمی در حالیکه مدل نرم براساس کنترل از طریق تعهد مطابق نظریه Y و براساس مکتب روابط انسانی. (کاترین تراس و دیگران، ۱۹۹۷، ۳)

#### مفهوم رویکرد نرم مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی نرم با روابط انسانی، استفاده از استعداد های فردی و تئوری Y مک گریگور از دیدگاه فردی ( رشد و توسعه - انسان گرایی) مرتبط است. همچنین این مدل برابر با مفهوم " تعهد بالا سیستم کار" والتون (۱۹۸۵) می باشد که بیان می کند میتوان با ایجاد تعهد به جای اعمال تحریم و فشارهای خارجی به فرد، سطح بالایی از اعتماد را در سازمان بوجود آورد (وود، ۱۹۹۶، ۴: ۶). از طرفی دیگر مدیریت منابع انسانی با اهدافی مانند انعطاف پذیری و سازگاری همراه است و نشان می دهد که ارتباطات نقش اصلی را در مدیریت بازی می کند (استوری و سیسون، ۱۹۹۳، ۵).

- استوری (۱۹۹۲) بیان می کند رویکرد نرم مدیریت منابع انسانی شامل رفتار با کارکنان بعنوان دارایی با ارزش و ایجاد یک مزیت رقابتی از طریق تعهد و سازگاری و کیفیت بالا (استوری، ۱۹۹۲، ۲۰).
- لگ<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) بیان میکند مدل نرم مدیریت منابع انسانی بر رفتار کارکنان بعنوان دارایی با ارزش و یک منبع و مزیت رقابتی از طریق تعهد، سازگاری و مهارت و عملکرد بالا متمرکز میباشد. کارکنان فعال در تولید قادر به ایجاد به

1. Soft version of HRM

2. Hard version of HRM

3. Catherine Truss, Lynda Graton, Vernica Hope-Halley, Philip Stiles

4. Wood

5. Story & Sisson

4. Legg

## Second International Conference on Management and Development Culture

توسعه، اعتماد و همکاری از طریق مشارکت میباشند ( لگ، ۱۹۹۵: ۶۶-۶۷). مدل نرم مدیریت منابع انسانی یک روش افزایش ذخایر بکر انسانی از طریق افزایش تعهد کارکنان و مشارکت دیده می شود.

### رویکرد سخت مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی بر جنبه های کمی و حسابگرانه و استراتژیک مدیریت کسب و کار بعنوان یک راه منطقی برای هر یک از عوامل تولید تأکید می کند (استوری، ۱۹۹۲: ۲۹). مدیریت منابع انسانی سخت برای اهمیت استراتژیک مناسب تأکید دارد که در آن سیاست ها و شیوه های منابع انسانی ارتباط نزدیکی با اهداف استراتژیک سازمان (هندی و پتی گرو، ۱۹۸۶) و افزایش مزیت رقابتی دارد (دوانا و همکاران، ۱۹۸۴: ۷).

لگ (۱۹۹۵) بیان مدیریت منابع انسانی سخت بر "منابع" از منظر مدیریت منابع انسانی تأکید می کند و از آن بعنوان "ابزار سودمند گر" یاد می کند. مدل سخت مدیریت منابع انسانی اهمیت یکپارچگی سیاست منابع انسانی، سیستم ها و فعالیت ها با استراتژی کسب و کار تمرکز دارد. ازین منظر منابع انسانی تا حد زیادی یک عامل تولید به جای هزینه انجام کار، تنها منبعی است که قادر است از عوامل بی جان، تولید ثروت کند (لگ، ۱۹۹۵: ۶۶-۶۷).

در دیدگاه مدیریت منابع انسانی سخت، مانند دیدگاه مدیریت علمی، مردم به عنوان شیء منفعل هستند که بعنوان یک انسان گرمی داشته نمیشوند و براساس اینکه آیا آنها دارای مهارت و ویژگی های مورد نیاز سازمان هستند یا خیر، مورد ارزیابی قرار می گیرند (لگ، ۱۹۹۵: ۶۶-۶۷).

### مفهوم تعهد سازمانی

تعهد سازمانی یک نگرش و یک حالت درونی است که نشان دهنده تمایل، نیاز و الزام جهت فعالیت در یک سازمان است (مجیدی، ۱۳۷۶، ص ۳۲). تعهد در لغت به معنی عهده دار شدن، پیمان بستن، عهد کردن می باشد (عمید، ۱۳۷۸: ۴۰۵). در فرهنگ لغت آکسفورد تعهد اینگونه تعریف شده است: تعهد الزامی است که آزادی های عمل را محدود میکند. تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه های متفاوت تعریف شده است. معمولی ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می گیرند. براساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است هویت خود را سازمان می گیرد. براساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است و هویت خود را از سازمان می گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می آمیزد و از عضویت در آن لذت می برد (ساروقی، ۱۳۷۵: ۱۶۵).

### ابعاد تعهد سازمانی

#### الف) تعهد عاطفی

وایت (ذکر شده در آمسترانگ) تعهد را چنین تعریف کرده است: تعهد سازمانی معین کننده سه عرصه مهم از احساس یا رفتار مربوط به فرد میباشد که در سازمان مشغول به کار است؛ ۱/ اعتقاد به سازمان و پذیرش اهداف و ارزش هایش ۲/ تمایل به انجام سعی و تلاش برای سازمان البته ورای آنچه در قراردادش با سازمان درج گردیده است. ۳. تمایل به ادامه عضویت در سازمان (آمسترانگ، ترجمه فارسی، ۱۳۷۷: ۴۶).

پورتر (ذکر شده در خاکی) معتقد است تعهد سازمانی عبارت است از تعیین هویت یک فرد با سازمان خاص و میزان درگیری، مشارکت و همکاری او با سازمان متبوعش (خاکی، ۱۳۷۶: ۱۹۶). بوکانان (ذکر شده در خاکی) تعهد را نوعی وابستگی عاطفی تعهد آمیز به ارزش ها و اهداف سازمان می داند (خاکی، ۱۳۷۶: ۹۶). به عقیده سالانسیک (ذکر شده در ساروقی) تعهد

## Second International Conference on Management and Development Culture

حالتی است در انسان در آن فرد با اعمال خود و از طریق این اعمال اعتماد می یابد که به فعالیت ها تداوم بخشد و مشارکت مؤثر خود را در انجام آنها حفظ کند (ساروقی، ۱۳۷۵: ۶۶).

### ب: درک هزینه ها

بعضی صاحب نظران بر این عقیده اند که وابستگی عاطفی و روانی در مفهوم تعهد تاثیر چندان برجسته ای ندارد، در عوض تعهد به عنوان تمایل به انجام فعالیت های مستمر براساس تشخیص و درک فرد نسبت به هزینه های ناشی از ترک سازمان تعریف می شود. براین اساس هر قدر فرد تصور کند در صورت ترک سازمان هزینه های بیشتری متوجه او میشود، تمایل به ماندن در سازمان و احساس تعهد به آن در اوبیشتر می شود، تمایل به ماندن در سازمان و احساس تعهد به آن در او بیشتر خواهد شد (عباسی، ۱۳۸۰: ۱۴).

استیبینز (ذکر شده در عباسی) تعهد مستمر را چنین تعریف میکند: تعهد مستمر آگاهی از غیرممکن بودن انتخاب یک هویت اجتماعی دیگر به خاطر زیان های ناشی از تغییر میباشد (عباسی، ۱۳۸۰: ۱۴).

تعهد مستمر ارزش اقتصادی ناشی از رابطه با سازمان در مقایسه با ترک آن می باشد. ممکن است کارمندی به دلیل حقوق خوبی که دریافت می کند رابطه خوبی با یک کارفرما را حفظ کند، چرا که احساس می کند ترک آن شغل به ضرر خانواده اش است (رابینز و تیموتی، ترجمه زارع، ۱۳۸۹: ۹۲).

### ج: احساس تکلیف

در نهایت شیوه ای که کمتر رایج است ولی جای بحث دارد این است که تعهد را بعنوان یک اعتقاد و باور در رابطه با مسئولیت فرد به سازمان می بیند.

واینر (ذکر شده در رشیدپور) تعهد را عنوان مجموعه فشارهای هنجاری درونی شده برای انجام فعالیت ها به طریقی که اهداف و منافع سازمان حاصل شود تعریف می کند و به تعهد هنجاری معروف است (رشید پور، ۱۳۷۹: ۲۳).

تعهد هنجاری به احساس به ماندن در سازمان به دلایل معنوی یا اخلاقی است. برای مثال کارمندی که رهبری تشکیلات جدیدی در دست دارد، ممکن است تنها به این دلیل که احساس می کند ترک آنجا باعث بروز مشکلات عدیده ای برای کارفرمایش می شود، سازمان را ترک نکند (رابینز و تیموتی، ترجمه زارع، ۱۳۸۹: ۹۲).

آلن و مایر (۱۹۹۰) در تبیین مفهوم تعهد هنجاری براین باورند که " این بعد از تعهد سازمانی، الزام اخلاقی و فداکاری برای سازمان و عدم انتقاد از سازمان را اندازه میگیرد" (آلن و مایر، ۱۹۹۰: ۱۸).

### مدل تعهد سازمانی

#### ۱. مدل اریلی و چتمن

اریلی و چتمن<sup>۸</sup> (۱۹۸۶) الگو چند بعدی خود را مبتنی بر بر این فرض بنا نهادند که تعهد، نگرشی را نسبت به سازمان ارائه کرده و مکانیسم هایی دارد که از طریق آنها می تواند نگرش شکل بگیرد. بنابراین مبتنی بر کار کلمن در نگرش و تغییر رفتار (۱۹۵۸) اریلی و چتمن معتقدند که پیوند بین فرد و سازمان می تواند به سه شکل متابعت، همانند سازی و درونی کردن را به خود بگیرد. متابعت: زمانی اتفاق می افتد که نگرش ها و رفتارهای همسو با آنها به منظور کسب پاداش های خاص اتخاذ می شوند. همانند سازی: زمانی اتفاق می افتد که فرد نفوذ را به خاطر ایجاد یا حفظ رابطه ارضا کننده می پذیرد (می یر و هرسکوچ، ۲۰۰۱: ۳۰۵). درونی کردن: رفتاری است که از ارزش ها و یا اهداف نشأت گرفته را منعکس می کند که با ارزش ها و اهداف سازمان منطبق است (مودی و همکاران، ۱۹۹۸: ۳۹۰).

## Second International Conference on Management and Development Culture

در بررسی جدیدتر از یک نمونه بزرگتر دو نوع تعهد را به جای سه نوع تعهد مشخص کرد که تعهد ابزاری (متابعت) و تعهد هنجاری (همانند سازی و درونی کردن) نامیده شدند (کرمر، ۱۹۹۶: ۳۸۹-۳۹۰). در تحقیقات بعدی این دو محقق و همکارانشان نتوانستند تمایزی را بین همانندسازی و درونی کردن قائل شوند. از این رو، آنها در تحقیقات جدیدتر موارد همانند سازی و درونی کردن را ادغام کردند و آن را تعهد هنجاری نامیدند. متابعت نیز در کار اخیرشان تعهد ابزاری نامیده شده است که متمایز از همانند سازی و درونی کردن است. برای مثال، اریلی و چتمن متوجه شدند که متابعت بطور مثبت تا منفی با ترک شغل ارتباط دارد. با در نظر گرفتن اینکه تعهد سازمانی عموماً بعنوان بعنوان یک متغیری در نظر گرفته می شود که احتمال ترک شغل را کاهش میدهد. این یافته بعضی سوالات را در باره اینکه آیا متابعت می تواند بعنوان یک شکل از تعهد سازمانی در نظر گرفته شود را بوجود آورده است (می یر و هرسکوویچ، ۲۰۰۱: ۳۰۶).

### ۲. مدل آنجل و پری:

آنجل و پری<sup>۹</sup> بر پایه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر و همکارانش، بین تعهد ارزشی و تعهد به ماندن تمایز قائل شدند. اگر چه این پرسشنامه یک بعدی در نظر گرفته شده است، تحلیل آنجل و پری دو عامل اساسی پرسشنامه را آشکار کرد، یک عامل بوسیله پرسشهایی مشخص می شود که تعهد به ماندن را ارزیابی می کنند و دیگری بوسیله پرسش هایی که تعهد ارزشی (حمایت از اهداف سازمان) را اندازه گیری میکند، مشخص می گردد (می یر و هرسکوویچ، ۲۰۰۱: ۳۰۶). تعهد ارزشی آنجل و پری گرایش مثبت را به سازمان نشان می دهد. این نوع تعهد اشاره به تعهد روانی و عاطفی دارد. تعهد به ماندن آنجل و پری اشاره به اهمیت تعاملات پاداش ها - مشارکت های تفکیک نا پذیر در یک مبادله اقتصادی و نیز این تعهد اشاره به تعهد حسابگرانه مبتنی بر مبادله و تعهد مستمر دارد (مایر و شورمن، ۱۹۹۸: ۱۶-۱۵).

### ۳. مدل مایر و شورمن:

به عقیده مایر و شورمن<sup>۱۰</sup> تعهد سازمانی دو بعد دارد، آنها این دو بعد را تعهد مستمر (میل به ماندن در سازمان) و تعهد ارزشی (تمایل به داشتن تلاش مضاعف) نامیدند، اگر چه شباهت هایی بین ابعاد تعهد سازمانی شناسایی شده توسط آنجل و پری و مایر و شورمن و آنچه توسط می یر و آلن شناسایی شده وجود دارد؛ اما تفاوت اساسی بین مدل های آنان وجود دارد. سه جزء تعهد می یر و آلن (عاطفی، مستمر، هنجاری) اصولاً براساس قالب ذهنی که فرد را به سازمان مرتبط می کند، متفاوت هستند، نتیجه رفتاری هر سه جزء تعهد با این حال مشابه است و آن ادامه کار در سازمان است. بر عکس؛ در مدل های آنجل و پری و مایر و شورمن، فرض شده است که تعهد مستمر مرتبط با تصمیم به ماندن یا ترک سازمان است. و تعهد ارزشی مرتبط به تلاش مضاعف در جهت حصول به اهداف سازمانی است (می یر و هرسکوویچ، ۲۰۰۱: ۳۰۷-۳۰۶).

### ۴. مدل می یر و آلن:

می یر و آلن مدل سه بعدیشان را مبتنی بر مشاهده شباهت ها و تفاوت هایی که در مفاهیم تک بعدی تعهد سازمانی وجود داشت، ایجاد کردند. بحث کلی آن ها این بود که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می دهد. و بنابراین، این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد (می یر و هرسکوویچ، ۲۰۰۱: ۳۰۵). آن ها بین سه نوع تعهد تمایز قائل میشوند. تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد. تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه های ترک سازمان یا پاداش های ناشی از ماندن در سازمان می شود. سرانجام تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی ماندن در سازمان بعنوان یک عضو سازمان را منعکس میکند. آشکارا یک هم پوشی بین روشی که پورتر تعهد را مفهوم سازی کرده و کارهای بعدی اریلی و چتمن و می یر و آلن وجود دارد. روش پورتر به تعهد خیلی مشابه با بعد درونی کردن اریلی و چتمن و

9 Angle and Perry

10 Myers and Sherman

## Second International Conference on Management and Development Culture

مفهوم تعهد عاطفی می‌یر و آن است (مودی<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۸: ۳۹۰). بررسی‌های جدیدتر توسط آن و مایر فرضیاتشان را در ارتباط با این مفهوم حمایت میکند، ولی با این حال اختلاف نظرها همچنان وجود دارد، بر سر اینکه آیا واقعا تعهد هنجاری و عاطفی شکلهای متمایزی هستند و یا اینکه آیا تعهد مستمر یک مفهوم تک بعدی است اتفاق نظر وجود ندارد. با وجود این تجزیه و تحلیل‌ها سازگاری بهتر را زمانی نشان میدهند که این دو مفهوم (تعهد عاطفی و هنجاری) فاکتورهای مجزایی تعریف شوند، نتایج مربوط به ابعاد تعهد مستمر پیچیده است. بعضی مطالعات، تک بعدی بودن این تعهد را گزارش کرده و مطالعات دیگر شواهدی بر دو عاملی بودن این تعهد را یافته اند که یکی از آنها از خودگذشتگی مربوط به ترک سازمان و دیگری درک فقدان فرصت‌های استخدام‌های جایگزین را منعکس می‌کند (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱: ۳۰۵).

### پیشینه تحقیق

سن داغدو و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان " رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی " در بین شرکت‌های استان قونیه ترکیه منظور تجزیه و تحلیل روابط بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی انجام داده‌اند. نتیجه کلی این تحقیق که در بین ۱۶۹ نفر از مدیران درجه اول و از طریق همبستگی و رگرسیون چند متغیره، تجزیه و تحلیل رگرسیون اماری بدست آمد، این بود که بین متغیرهای مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی رابطه معنادار قوی و مثبت وجود دارد.

دلانی و هوسلید (۱۹۹۶) در تحقیقات خود در بین ۵۹۰ شرکت انتفاعی و غیر انتفاعی به ارتباط بین شیوه مدیریت منابع انسانی از جمله آموزش و گزینش نیروی انسانی و اقدامات ادراکی شرکت دست یافته‌اند.

هوسلید (۱۹۹۵) در پژوهشی دیگر به بررسی تاثیر مدیریت منابع سازمانی بر بازدهی، بهره‌وری و عملکرد مالی شرکت‌ها پرداخت. این پژوهش گسترده که در ۱۰۰۰ شرکت انجام شد، نشان داد که بازدهی، بهره‌وری و عملکرد مالی شرکت‌ها به طور مثبت و معنی‌داری تحت تاثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی هستند. تاثیرات مدیریت منابع انسانی در این شرکت‌ها هم شامل تاثیرات بلندمدت و هم کوتاه مدت بود که در تمامی این موارد هم به صورت اماری و هم به صورت اقتصادی تاثیر مثبت ارزیابی شده بود.

هریت کیدمبو و همکارانش<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۲) در مقاله‌ای با عنوان " جهت‌گیری استراتژیک منابع انسانی و تعهد سازمانی در شرکت‌های تولیدی کنیا " که بین ۲۵۱ شرکت تولیدی کنیا مورد بررسی قرار گرفت بیان کردند، رابطه معنی‌داری بین مدیریت نرم و سخت مدیریت منابع انسانی و تعهد عاطفی و مستمر وجود دارد. همچنین برخلاف استدلال نظری، شیوه‌های سخت مدیریت منابع انسانی با تعهد عاطفی مثبت و تعهد هنجاری منفی یا ضعیف همراه بود. آنها نتیجه گرفتند سازمان‌ها باید با تدوین سیاست‌های مناسب کارکنان خود را تحت پوشش هر سه بُعد تعهد قرار دهند تا به موفقیت کسب و کار دست پیدا کنند.

پائولینوس وکا اوآه<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با عنوان " مروری بر رویکردهای نرم و سخت مدیریت منابع انسانی و توسعه واقعی مستقلات در نیجریه " با هدف بررسی و ارزیابی رویکرد نرم و سخت مدیریت منابع انسانی در توسعه املاک و مستقلات در نیجریه انجام دادند. به این نتیجه رسیدند که رویکرد نرم منابع انسانی بهترین روش مدیریت منابع انسانی در فرآیند توسعه املاک و مستقلات می‌باشد.

نورخمارایشاک و همکارانش<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای با عنوان " بررسی جهت‌گیری مدیریت نرم و سخت منابع انسانی در هتل‌های مالزی " که در ۲۱ هتل به انجام رسید بیان کردند: جهت‌گیری سخت مدیریت منابع انسانی عمدتا در مرکز

11 . Mowday

1. Harriet J. Kidombo, Peter K'Obonyo, Chistopher M Gakuu,

1. Paulinus Woka Ihuah

2. NOR KHOMAR ISHAK, FAKHRUL ZAMAN ABDULLAH, ZAINAL ABIDIN RAMLI

## Second International Conference on Management and Development Culture

سازمان و واکنشی است در حالیکه رویکرد نرم مدیریت منابع انسانی عمدتاً در بین کارمندان و در حمایت از کار گروهی و بالابردن محیط کاری بود.

میرزایی (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان " بررسی رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار مدیران و تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان سمنان" به این نتیجه رسید که : رابطه معنا داری بین سبک رهبری خدمتگزار مدیران و تعهد سازمانی کارکنان می باشد. از میان ابعاد رهبری خدمتگزار ، قابلیت اعتماد مدیران علاوه بر همبستگی زیاد ، نقش به سزایی در افزایش تعهد کارکنان دارد و از میان ابعاد تعهد سازمانی نیز تعهد عاطفی بیشترین همبستگی را با سبک رهبری خدمتگزار دارد.

اتلی خانی (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان " بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری در اداره کل حفاظت محیط زیست استان همدان و واحدهای تابعه " به نتایج زیر دست یافت: مشارکت از میان ابعاد مختلف تعهد مورد بررسی قرار گرفته است با ابعاد عاطفی و هنجاری رابطه مستقیم و مثبتی دارد. مشارکت پاسخگویان براساس جنسیت، وضعیت تاهل و سابقه کاری آنها تفاوت معناداری نداشته در حالیکه از لحاظ میزان تحصیلات و همچنین پست سازمانی آنها تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین کارکنانی که پست مدیریت داشته ، مشارکت بیشتری در تصمیم گیری های سازمان دارند. کارکنان مرد، کارکنان مدیر، کارکنانی که سطح تحصیلات آنها دیپلم می باشد و کارکنان شهرستان تویسرکان بیشترین تعهد سازمانی را داشته اند.

پورشاهیان (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان "بررسی عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان استاد مطهری و بیمارستان پیمانیه شهرستان جهرم" به نتایج زیر دست یافت: نتایج تحقیق نشان داد که تعهد سازمانی کارکنان بیمارستانها اندکی بیش از حد متوسط است که بیشترین تعهد در بعد تعهد هنجاری و کمترین تعهد در بعد تعهد مستمر بوده است. همچنین رضایت شغلی پاسخگویان نیز کمتر از حد متوسط است. که کمترین رضایت از بعد مادی و عدالت و بیشترین رضایت در بعد مدیریت است. بر اساس همین نتایج تعهد سازمانی یا رضایت شغلی رابطه مثبت و معنی دار دارد تایج حاصل از آزمون تحلیل مسیر نشان می دهد که رضایت معنوی بیشترین تأثیر و رضایت از مدیریت کمترین تأثیر کل را بر بعد تعهد عاطفی دارد . همچنین رضایت معنوی قوی ترین و سن کمترین تأثیر را بر بعد تعهد هنجاری دارد و بالاخره گرایش ملی و مذهبی قوی ترین و سن کمترین تأثیر را بر بعد تعهد مستمر دارد . ضرایب برازش حاصل از آزمون مدل نمایانگر برازش نسبتاً خوب مدل است.

حسین بهروان و همکارش (۱۳۸۸) در مقاله ای با عنوان " عوامل مؤثر بر میزان تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز، مطالعه موردی اداره مرکزی استان خراسان رضوی، مشهد" بیان کرد: عدالت سازمانی مهمترین و تعیین کننده ترین عامل تأثیر گذار مستقیم و مثبت بر میزان تعهد سازمانی محسوب می شود، در حالیکه سایر عوامل مشارکت سازمانی، ابهام نقش، فشار نقش و استقلال در کار نیز تأثیر غیر مستقیم بر تعهد سازمانی دارند.

احمدی ودادی و دیگران (۱۳۹۰) در پژوهش با عنوان " بررسی رابطه تعهد سازمانی و ترک خدمت کارکنان" به این نتیجه رسیدند بین تعهد سازمانی و ابعاد آن (عاطفی، مستمر و هنجاری) با ترک خدمت رابطه معنی دار از نوع معکوس وجود دارد. همچنین در بین ابعاد تعهد سازمانی، تعهد عاطفی بیشترین رابطه را با ترک خدمت دارد و تعهد هنجاری و مستمر در رتبه های بعدی قرار دارند.

چو و هیانگ (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی تعهد حرفه ای، تعهد سازمانی و قصد ترک پیشرفت حرفه ای پرداختند. یافته های پژوهش آن ها نشان داد که تعهد سازمانی بیشترین تأثیر ممکن را بر کاهش ترک حرفه ای داشته است. علاوه بر آن، یافته های آن ها نشان داد که بیشتر شدن تعهد حرفه ای و تعهد سازمانی اگر به طور مداومی صورت پذیرد می تواند کاهش ترک حرفه ای را تضمین کند.



## Second International Conference on Management and Development Culture

روژیو<sup>۱۵</sup> (۱۹۹۸) در چارچوب مفهومی خود، تأثیرات هم افزایی و جداگانه ۳ جنبه ارزشمند محیط کار شامل ارتباطات مدیریت<sup>۱۶</sup>، فرصت برای یادگیری<sup>۱۷</sup> و انعطاف پذیری برنامه کاری<sup>۱۸</sup> برای تعهد سازمانی در نظر گرفت. روژیو دو راه برای تقویت تعهد سازمانی در محیط آموزشی پیشنهاد میکند: ۱. سازمان ها می توانند ادراک کارکنان را در عضویت سازمان تقویت کنند. ۲. کارکنان را توجیه کنند که آن ها مورد توجه کارفرما بوده و برای آنها ارزشمند هستند.

پالمور<sup>۱۹</sup> (۱۹۸۹) در یک مطالعه طولی در بررسی تعهد سازمانی و خشنودی شغلی با طول عمر کارکنان در سازمان های مختلف ایالات متحده آمریکا، به این نتیجه رسید که بین تعهد سازمانی و خشنودی شغلی رابطه معنی داری وجود دارد و این دو در پیشگویی طول عمر و سلامت روانی کارکنان مؤثر است (عسکری، ۱۳۸۲: ۳۷).

مارتین و نیکولین<sup>۲۰</sup> (۱۹۸۷) در تحقیقات خود در مورد ارکان عمده تعهد سازمانی به این نتیجه رسیدند که اگر احساس مالکیت در بین کارکنان وجود داشته باشد، حالتی از تعلق خاطر نسبت به سازمان در بین کارکنان ارتقاء خواهد یافت. مشارکت در سهام کارخانه برای کارکنان مهم است اما مهمتر آن است کارکنان در نظر مدیریت به مانند بخش کلیدی از سازمان به نظر آیند. این مفهوم مهم از مالکیت بعد دیگری دارد و آن مشارکت در تصمیم هایی است که پیرامون پیشرفت های جدید و تحولات بوجود آمده در شیوه های کاری می باشد که بر اشخاص اثر می گذارد (ربیعی، ۱۳۷۷: ۴۷).

### چارچوب نظری تحقیق:

در ارتباط با تعهد سازمانی مطالعات مختلفی صورت گرفته است که یکی از مهمترین آنها مطالعات انجام شده توسط آلن و مایر می باشد که وی مدل سه بعدی از تعهد سازمانی را ارائه کرده است. براساس استدلال آلن و مایر، تعهد سازمانی بعنوان یک حالت روانی حداقل دارای سه جزء قابل تفکیک است و بیانگر نوعی الزام، نیاز و تمایل برای اشتغال در یک سازمان می باشد که ابعاد این مدل عبارتند از:

الف) تعهد عاطفی: شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. در این حالت فرد خود را تحت فشار هنجارهای درونی شده می پندارد و به فعالیت خود جهت اهداف سازمان ادامه می دهد (مقیمی، ۱۳۸۵: ۳۹۳).

ب) تعهد مستمر: شامل تعهدی که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمانی سهم می شود. همچنین بیانگر درک هزینه های ناشی از ترک سازمان و لذا نیاز به باقی ماندن در سازمان می باشد (مقیمی، ۱۳۸۵: ۳۹۳).

ج) تعهد هنجاری: بیانگر احساس تکلیف و الزام به باقی ماندن در سازمان.

همچنین دو رویکرد کلی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد شامل رویکرد نرم مدیریت منابع انسانی و رویکرد سخت مدیریت منابع انسانی که ال دفت (۲۰۰۸) اینگونه آنها را تعریف کرده است:

الف) رویکرد نرم مدیریت منابع انسانی: به جهت گیری انسان منشانه و انسان مدارانه مدیریت منابع انسانی گفته می شود که شامل جلب رضایت کارکنان، دلسوزی، همدردی و گشاده رویی است.

ب) رویکرد سخت مدیریت منابع انسانی: به جهت گیری ابزاری نسبت به کارکنان گفته می شود که خود شامل دستوردهی، تفکیک وظایف، تحمیل قوانین و مقررات، وضع بخشنامه ها و استانداردهای ماشینی می شود.

15. Russeau

16. Management Communication

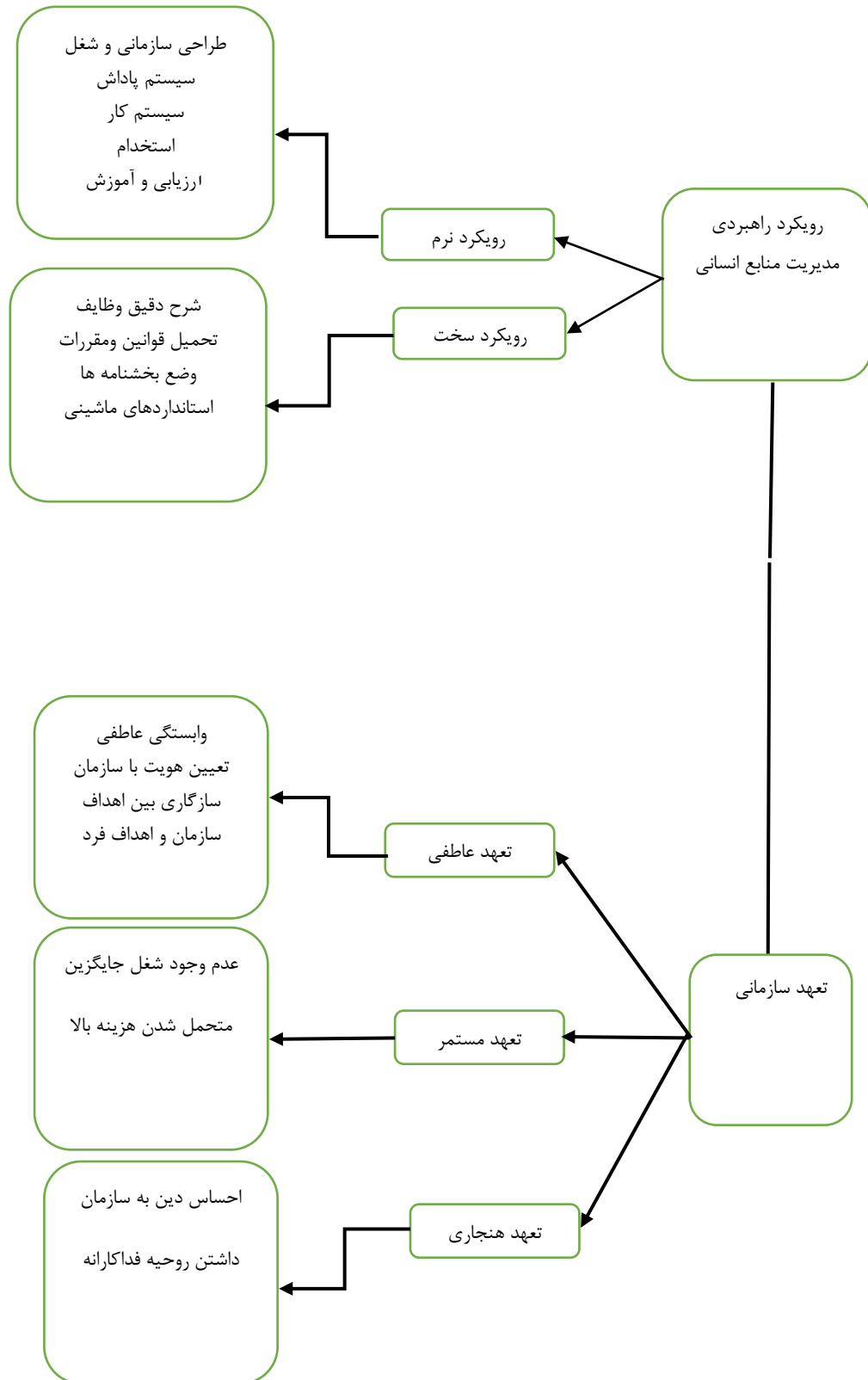
17. Opportunity for Learning

18. Work Scheduling Flexibility

19. Palmor

20. Martin & Nicholin

Second International Conference on Management and Development Culture



نمودار ۱: مدل تحلیلی تحقیق

## Second International Conference on Management and Development Culture

### فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی: بین راهبردهای رویکردی نرم و سخت مدیریت منابع انسانی و ابعاد تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

### فرضیه های فرعی:

۱. بین راهبرد سخت منابع انسانی با تعهد عاطفی رابطه معنی داری وجود دارد.
۲. بین راهبرد سخت منابع انسانی با تعهد هنجاری رابطه معنی داری وجود دارد.
۳. بین راهبرد سخت منابع انسانی با تعهد مستمر رابطه معنی داری وجود دارد.
۴. بین راهبرد نرم مدیریت منابع انسانی با تعهد عاطفی رابطه معنی داری وجود دارد.
۵. بین راهبرد نرم مدیریت منابع انسانی با تعهد مستمر رابطه معنی داری وجود دارد.
۶. بین راهبرد نرم مدیریت منابع انسانی با تعهد هنجاری رابطه معنی داری وجود دارد.

### روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر ماهیت و روش از نوع تحقیق توصیفی - پیمایشی می باشد. در این پژوهش جامعه آماری کلیه پرسنل بانک سپه شهر کرمان می باشد که شامل ۲۵۶ کارمند رسمی و ۵۱ کارمند قراردادی در ۲۶ شعبه در سطح شهر کرمان و واحد ارز و مدیریت قرار گرفته اند. نمونه ای با حجم ۱۷۳ نفر بر طبق جدول مورگان بصورت تصادفی انتخاب خواهد شده است. جهت جمع آوری داده ها از دو پرسشنامه برای بررسی رویکردهای نرم و سخت مدیریت منابع انسانی و ابعاد تعهد سازمانی با آلفای کرونباخ به ترتیب ۰,۸ و ۰,۹ استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده در این پژوهش، ابتدا آمار توصیفی به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش شامل جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه خدمت با بهره گیری از نرم افزار SPSS پرداخته است. در ادامه آمار استنباطی ابتدا با استفاده از آزمون اندرسون-دارلینگ و شاپیرو-ویلک به بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق می پردازد و تجزیه و تحلیل داده ها و بررسی فرضیات با استفاده از رگرسیون خطی و آزمون همبستگی پیرسون، اسپیرمن و کندال انجام گرفته است.

### یافته های تحقیق

#### نتایج حاصل از تحلیل های آماری (ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان)

براساس نتایج بدست آمده، بیشترین فراوانی اعضا به لحاظ سن متعلق به سنین بین ۳۱-۴۰ سال با درصد ۴۱/۴۱ و کمترین فراوانی متعلق به سنین بالای ۵۰ سال با درصد ۳/۳۰ می باشد. همچنین مردان با کسب درصد ۹۷/۲۰ بیشترین فراوانی را در نمونه به خود اختصاص دادند. براساس اطلاعات بدست آمده اکثریت پاسخ دهندگان دارای مدرک کارشناسی با درصد ۳۵/۹۲ می باشند و ۵/۸۸۲ درصد از افراد نمونه مورد نظر دارای درجه کارشناسی ارشد می باشند. یافته ها نشان میدهد که اکثریت اعضای نمونه دارای سابقه خدمت بین ۱۱-۱۵ سال یا زیر ۵ سال با درصد مشابه ۳۰/۴۳ می باشند و اعضا با سابقه خدمت بالای ۲۰ سال با درصد ۹/۷۸۳ دارای کمترین فراوانی در نمونه می باشند.

#### نتایج حاصل از تحلیل های آمار استنباطی

بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها

با توجه به اینکه مقدار  $p$ - حاصل از آزمون اندرسون - دارلینگ برای تمامی متغیرها بیشتر از سطح معنی داری ۰,۰۵ می باشد لذا فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع متغیرها پذیرفته می شود. نتایج در جدول ۱ نشان داده شده است.

Second International Conference on Management and Development Culture

متغیر	شاپیرو-ویلک <sup>۲۲</sup>	P - مقدار	اندرسون-دارلینگ <sup>۲۱</sup>	P - مقدار
رویکرد راهبردی نرم منابع انسانی	۰/۹۸۵	۰/۲۶۱	۰/۳۷۵	۰/۴۰۸
رویکرد راهبردی سخت منابع انسانی	۰/۹۸۵	۰/۲۵۸	۰/۵۹۰	۰/۱۲۱
تعهد سازمانی	۰/۹۸۲	۰/۱۶۹	۰/۵۸۳	۰/۱۲۶
ابعاد تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	۰/۹۸۱	۰/۱۳۴	۰/۰۹۰
	تعهد مستمر	۰/۹۷۶	۰/۰۵۱	۰/۰۵۰
	تعهد هنجاری	۰/۹۷۹	۰/۰۶۰	۰/۰۹۹

جدول ۱: بررسی نرمال بودن متغیرها

**فرضیه اصلی:** بین رویکردهای نرم و سخت مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد. برای بررسی این فرضیه از رگرسیون خطی استفاده می‌کنیم. برای این منظور، ابتدا فرضیات رگرسیون را مورد بررسی قرار می‌دهیم. مانده‌ها تقریباً دارای توزیع نرمال هستند و میانگین آن‌ها تقریباً صفر و انحراف استاندارد آن‌ها نزدیک به ۱ است و واریانس مانده‌ها تقریباً ثابت است. برای انجام رگرسیون از روش همزمان<sup>۲۳</sup> استفاده شده است.

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
۰/۸۴۸	۰/۷۱۹	۰/۷۱۴	۰/۴۱۷

جدول ۲: خلاصه مدل رگرسیون رویکرد راهبردی نرم و سخت منابع انسانی روی تعهد سازمانی

منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	P - مقدار
رگرسیون	۴۵/۸۶۹	۲	۲۲/۹۳۵	۱۳۱/۷۶۴	۰/۰۰۰
باقی مانده	۱۷/۹۲۸	۱۰۳	۰/۱۷۴		
جمع	۶۳/۷۹۷	۱۰۵			

جدول ۳: جدول تحلیل واریانس مدل رگرسیون رویکرد راهبردی نرم و سخت منابع انسانی روی تعهد سازمانی

با توجه به اینکه در جدول تحلیل واریانس  $P$  - مقدار آزمون برابر با (۰/۰۰۰) و کمتر از سطح معنی‌داری (۰/۰۵) به دست آمده است، بنابراین فرضیه صفر مبنی بر معنی‌دار نبودن مدل رگرسیون رد می‌شود. ضریب تعیین به دست آمده نشان می‌دهد که تقریباً ۷۲ درصد تغییرات تعهد سازمانی، از روی رویکرد راهبردی نرم منابع انسانی و رویکرد راهبردی سخت منابع انسانی قابل تبیین است.

<sup>21</sup> Anderson-Darling

<sup>22</sup> Shapiro-Wilk

<sup>23</sup> Enter

Second International Conference on Management and Development Culture

متغیر	ضرایب غیراستاندارد		ضرایب استاندارد شده	آماره t	P - مقدار	ضریب همبستگی جزئی
	خطا	بتا				
عرض از مبدأ	۰/۱۹۵	۰/۳۵۰		۱/۷۹۵	۰/۰۷۶	
رویکرد راهبردی نرم منابع انسانی	۰/۰۹۰	۰/۵۸۶	۰/۶۲۷	۶/۴۸۴	۰/۰۰۰	۰/۵۳۸
رویکرد راهبردی سخت منابع انسانی	۰/۱۱۶	۰/۳۰۰	۰/۲۴۹	۲/۵۷۵	۰/۰۱۱	۰/۲۳۶

جدول ۴-۱۲: جدول ضرایب رگرسیون رویکرد راهبردی نرم و سخت منابع انسانی روی تعهد سازمانی

نتایج به دست آمده از جدول ضرایب رگرسیون نشان می دهد که با توجه به اینکه برای متغیر رویکرد راهبردی نرم منابع انسانی و رویکرد راهبردی سخت منابع انسانی P - مقدار (۰/۰۰۰) کمتر از سطح معنی داری (۰/۰۵) است، هر دو متغیر معنی دار هستند و در مدل قرار می گیرند. بنابراین معادله رگرسیون را به صورت زیر می توان نوشت:

(رویکرد راهبردی سخت منابع انسانی) + ۰/۳۰۰ + (رویکرد راهبردی نرم منابع انسانی) ۰/۵۸۶ = تعهد سازمانی

معیار ضریب همبستگی جزئی نشان دهنده میزان همبستگی میان متغیر مستقل و متغیر وابسته با ثابت نگه داشتن اثرات سایر متغیرهای مستقل است؛ بنابراین بر اساس این معیار می توان گفت در میان دو متغیر مورد بررسی، رویکرد راهبردی نرم منابع انسانی بیشترین رابطه را با تعهد سازمانی دارد.

فرضیه فرعی اول: بین رویکرد نرم مدیریت منابع انسانی و تعهد عاطفی رابطه وجود دارد.

با توجه به اینکه P - مقدار به دست آمده در آزمون (۰/۰۰۰) کمتر از سطح معنی داری (۰/۰۵) است لذا فرض صفر رد می شود و می توان ادعا کرد که بین دو متغیر رویکرد راهبردی نرم منابع انسانی و تعهد عاطفی رابطه معنی داری وجود دارد. این رابطه با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی به دست آمده از نوع مستقیم است.

نوع رابطه	تعهد عاطفی		متغیر
مستقیم	۰/۶۰۸	ضریب همبستگی	پیرسون
	۰/۰۰۰	P - مقدار	
مستقیم	۰/۴۲۶	ضریب همبستگی	کندال
	۰/۰۰۰	P - مقدار	
مستقیم	۰/۵۶۵	ضریب همبستگی	اسپیرمن
	۰/۰۰۰	P - مقدار	

جدول ۴-۱۳: بررسی رابطه بین رویکرد راهبردی نرم منابع انسانی در برابر تعهد عاطفی

فرضیه فرعی دوم: بین رویکرد نرم مدیریت منابع انسانی و تعهد مستمر رابطه وجود.

با توجه به اینکه P - مقدار به دست آمده در آزمون (۰/۰۰۰) کمتر از سطح معنی داری (۰/۰۵) است لذا فرض صفر رد می شود و می توان ادعا کرد که بین دو متغیر رویکرد راهبردی نرم منابع انسانی و تعهد مستمر رابطه معنی داری وجود دارد. این رابطه با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی به دست آمده از نوع مستقیم است.

Second International Conference on Management and Development Culture

نوع رابطه	تعهد مستمر		متغیر	
	مستقیم	۰/۸۱۰	ضریب همبستگی	پیرسون
۰/۰۰۰		$P$ - مقدار		
مستقیم	۰/۶۱۸	ضریب همبستگی	کندال	
	۰/۰۰۰	$P$ - مقدار		
مستقیم	۰/۷۶۶	ضریب همبستگی	اسپیرمن	
	۰/۰۰۰	$P$ - مقدار		

جدول ۴-۱۴: بررسی رابطه بین رویکرد راهبردی نرم منابع انسانی در برابر تعهد مستمر

فرضیه فرعی سوم: بین رویکرد نرم مدیریت منابع انسانی و تعهد هنجاری رابطه وجود دارد. با توجه به اینکه  $P$  - مقدار به دست آمده در آزمون (۰/۰۰۰) کمتر از سطح معنی داری (۰/۰۵) است لذا فرض صفر رد می شود و می توان ادعا کرد که بین دو متغیر رویکرد راهبردی نرم منابع انسانی و تعهد هنجاری رابطه معنی داری وجود دارد. این رابطه از نوع مستقیم است.

نوع رابطه	تعهد هنجاری		متغیر	
	مستقیم	۰/۷۴۶	ضریب همبستگی	پیرسون
۰/۰۰۰		$P$ - مقدار		
مستقیم	۰/۵۳۲	ضریب همبستگی	کندال	
	۰/۰۰۰	$P$ - مقدار		
مستقیم	۰/۶۹۱	ضریب همبستگی	اسپیرمن	
	۰/۰۰۰	$P$ - مقدار		

جدول ۴-۱۵: بررسی رابطه بین رویکرد راهبردی نرم منابع انسانی در برابر تعهد هنجاری

فرضیه فرعی چهارم: بین رویکرد سخت مدیریت منابع انسانی و تعهد عاطفی رابطه وجود. با توجه به اینکه  $P$  - مقدار به دست آمده در آزمون (۰/۰۰۰) کمتر از سطح معنی داری (۰/۰۵) است لذا فرض صفر رد می شود و می توان ادعا کرد که بین دو متغیر رویکرد راهبردی سخت منابع انسانی و تعهد عاطفی رابطه معنی داری وجود دارد. این رابطه از نوع مستقیم است.

Second International Conference on Management and Development Culture

نوع رابطه	تعهد عاطفی		متغیر	
	مستقیم	۰/۶۶۲	ضریب همبستگی	پیرسون
۰/۰۰۰		$P$ - مقدار		
مستقیم	۰/۴۶۶	ضریب همبستگی	کندال	
	۰/۰۰۰	$P$ - مقدار		
مستقیم	۰/۶۱۳	ضریب همبستگی	اسپیرمن	
	۰/۰۰۰	$P$ - مقدار		

جدول ۴-۱۶: بررسی رابطه بین رویکرد راهبردی سخت منابع انسانی در برابر تعهد عاطفی

فرضیه فرعی پنجم: بین رویکرد سخت مدیریت منابع انسانی و تعهد مستمر رابطه وجود دارد. با توجه به اینکه  $P$  - مقدار به دست آمده در آزمون (۰/۰۰۰) کمتر از سطح معنی داری (۰/۰۵) است لذا فرض صفر رد می شود و می توان ادعا کرد که بین دو متغیر رویکرد راهبردی سخت منابع انسانی و تعهد مستمر رابطه معنی داری وجود دارد. این رابطه از نوع مستقیم است.

نوع رابطه	تعهد مستمر		متغیر	
	مستقیم	۰/۷۳۶	ضریب همبستگی	پیرسون
۰/۰۰۰		$P$ - مقدار		
مستقیم	۰/۵۴۴	ضریب همبستگی	کندال	
	۰/۰۰۰	$P$ - مقدار		
مستقیم	۰/۷۰۷	ضریب همبستگی	اسپیرمن	
	۰/۰۰۰	$P$ - مقدار		

جدول ۴-۱۷: بررسی رابطه بین رویکرد راهبردی سخت منابع انسانی در برابر تعهد مستمر

فرضیه فرعی ششم: بین رویکرد سخت مدیریت منابع انسانی و تعهد هنجاری رابطه وجود دارد. با توجه به اینکه  $P$  - مقدار به دست آمده در آزمون (۰/۰۰۰) کمتر از سطح معنی داری (۰/۰۵) است لذا فرض صفر رد می شود و می توان ادعا کرد که بین دو متغیر رویکرد راهبردی سخت منابع انسانی و تعهد هنجاری رابطه معنی داری وجود دارد. این رابطه از نوع مستقیم است.

Second International Conference on Management and Development Culture

نوع رابطه	تعهد هنجاری		متغیر	
مستقیم	۰/۶۳۵	ضریب همبستگی	پیرسون	رویکرد راهبردی سخت منابع انسانی
	۰/۰۰۰	$P$ - مقدار		
مستقیم	۰/۴۵۲	ضریب همبستگی	کندال	
	۰/۰۰۰	$P$ - مقدار		
مستقیم	۰/۶۰۲	ضریب همبستگی	اسپیرمن	
	۰/۰۰۰	$P$ - مقدار		

جدول ۴-۱۸: بررسی رابطه بین رویکرد راهبردی سخت منابع انسانی در برابر تعهد هنجاری

### نتایج کلی

براساس تجزیه و تحلیل ها و تأیید شدن همه مفروضات تحقیق مبنی بر وجود ارتباط بین رویکرد های نرم و سخت مدیریت منابع انسانی و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری) و با توجه به اینکه هاپ (۱۹۹۴) بیان میکند که کارکنان تحت یک سیستم مدیریت صرفاً بدنبال خواسته های سازمان نیستند اما خود را بطور مثبت و اثر گذار متعهد به اهداف و ارزش های کارفرمایان خود می دانند و ازین طریق ارزش افزوده به کار خود می دهند. مدل نرم مدیریت منابع انسانی تأکید می کند زمانی تعهد ایجاد خواهد شد که به کارکنان آموزش های لازم داده شود و سپس به آنها اعتماد شود و اجازه داد که در کار خود مستقل بوده و خود بر کار خود کنترل داشته باشند (گوست ۱۹۸۷). در مدل سخت نیز گوست (۱۹۹۵) بیان کرده است کنترل بیشتر در رابطه با سیستم های عملکردی است، مدیریت عملکرد با کنترل شدید فعالیت های فردی را با هدف حفظ مزیت رقابتی سازمان است. لذا نتایج مبنی بر وجود ارتباط بین رویکردهای نرم و سخت مدیریت منابع انسانی و ابعاد تعهد سازمانی دور از انتظار نبود. اگرچه مدلهای سخت و نرم مدیریت منابع انسانی، از سنت های فکری متفاوت گرفته شده اند ولی ترکیب پیش فرضهای مخالف درباره طبیعت انسان و کنترل مدیریتی در هر دو مدیریتی گنجانده شده است. برای دستیابی به اهداف سازمانی و کسب مزیت رقابتی، وجود منابع انسانی متعهد به ارزش ها و اهداف سازمان بسیار ضروری است. چیزی که موجب تعهد کارکنان نسبت به سازمان می شود، نوع نگرش مدیران مدیران به منابع انسانی سازمان می باشد. همانطور که از ضریب همبستگی جزئی برداشت می شود رویکرد نرم مدیریت منابع انسانی و اعتماد به کارمندان تعهد بیشتری بدنبال خواهد داشت.

### پیشنهادات:

۱. پیشنهاد می شود با استفاده از استراتژی های نرم مدیریت منابع انسانی و القاء احساس ارزشمندی بیشتری در بین کارمندان، میزان تعهد سازمانی آن ها ارتقاء بخشید.
۲. پیشنهاد میشود با در نظر گرفتن پاداش های مالی و معنوی متنوعی میزان تعهد سازمانی کارمندان را افزایش داد و ازین آن ها به سمت اهداف سازمان سوق داد.
۳. پیشنهاد می شود تدوین سیاست ها و استراتژی ها، نیاز ها و اهداف کارمندان نیز مدیریت انسانی توجه قرار داده شود و موجبات افزایش تعهد سازمانی آنان را فراهم آورد.



## Second International Conference on Management and Development Culture

۴. در راستای بهبود نیروی انسانی، از آنجا که اکثریت زیر ۵ سال سابقه خدمت دارند، بهتر است آموزش هایی برای بهبود مهارت های آنان صورت گیرد. همچنین می توان برای ارتقاء سطح علمی کارکنان و آشنا سازی کارمندان با علم روز، آنها را تشویق به ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر کرد و ازین طریق علاوه بر افزایش سطح علمی و کیفی کارمندان، موجب ارتقاء عملکرد شغلی، توانایی تطبیق با تغییر و توانایی حل مسئله خواهد شد.

### مراجع

- [۱] آرسترانگ (۱۳۷۷)، تعهد سازمانی، ترجمه محمدرضا ربیعی مند جین، فرهنگ تعاون، شماره ۶.
- [۲] اتلی خان، مرضیه (۱۳۸۸) " بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری در اداره کل حفاظت محیط زیست استان همدان و واحدهای تابعه " پایان نامه ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه پیام نور مرکز همدان.
- [۳] بهروان حسین، سعید رقیه، (۱۳۸۸) عوامل مؤثر بر میزان تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز، نمونه مورد مطالعه، اداره مرکزی استان خراسان رضوی، شهر مشهد، مجله علوم اجتماعی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، سال ششم، پاییز و زمستان ۸۸، صص ۱۸۱-۱۹۱
- [۴] پورشاهیان، رویا. (۱۳۹۱). " بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان استاد مطهری و بیمارستان شهرستان جهرم ". پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز.
- [۵] خشنود، الهام ( ۱۳۹۰). " بررسی تأثیر ابعاد اصلی شغل بر میزان تعهد سازمانی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان سنندج " پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج.
- [۶] رابینز استیفن ، تیموتی جاج (۱۳۸۹)، رفتار سازمانی، ترجمه مهدی زارع، چاپ اول، موسسه علمی نصر.
- [۷] ربیعی مند جین محمدرضا، (۱۳۷۷)، تعهد سازمانی ، مجله فرهنگ و تعاون، شماره ۶، صص ۴۶-۴۸.
- [۸] ساروقی، احمد ( ۱۳۷۵) ، تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت، فصلنامه علمی کاربردی مدیریت دولتی ، شماره ۳۵.
- [۹] عباسی، خدایار، (۱۳۸۰)، " تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت"، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه شهید مدرس.
- [۱۰] عسکری، محبوبه، (۱۳۸۲) ، " بررسی رابطه سلامت روانی مدیران و تعهد سازمانی دبیران مقطع متوسطه مدارس دولتی شهر اصفهان "، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- [۱۱] مجیدی، م. (۱۳۷۹)، " تأثیر جابه جایی بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی"، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- [۱۲] مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، چاپ اول، انتشارات ترمه.
- [۱۳] میرزایی، هادی (۱۳۹۲): " بررسی رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار مدیران و تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی استان سمنان ". پایان نامه ارشد، دانشکده علوم انسانی و مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- [۱۴] ودادی، احمد؛ رضایی زاده، محمود؛ نجفی حسینی، علی؛ (۱۳۹۰)، " تعهد سازمانی و ترک خدمت کارکنان"، نشریه مدیریت کسب و کار، دوره دوم، شماره ۹، بهار ۹۰، صص ۱۹۱-۲۱۱.
- [15] Allen J. and Meyer J. (1990), 'The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization', Journal of Occupational Psychology, 63, pp.1-18
- [16] Cho, V and Hung, X. (2011). Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement: An empirical study on IT professionals. Information Technology & People Vol. 25 No. 1.
- [17] Crammer, D., (1996), " Job Satisfaction & Organizational Continuance Commitment: A Tow –Wave Panel Study ". Journal of Organizational Behavior , Vol 17, NO. 40.
- [18] Delaney, J and Huselid, M (1996) 'The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance' Academy of Management Journal, Vol. 39:4, pp. 949-969.
- [19] Devvana, M. A. , Fombrun , C. & Tichy ,N. (1984). " A Framwork for Strategic Human Resource Management" . NewYork: Wiley.
- [20] Hendry , C. & Pettigrew, A. (1986). " The Practice of Strategic Human Resource Management". Personnel Review , 15,5, 3-8

## Second International Conference on Management and Development Culture

- [21] Keenoy, T. (1990) 'HRM: Rhetoric, Reality and Contradiction', International Journal of Human Resource Management 1(3), pp. 363-384
- [22] Legge, K. (1995b). Human Resource Management: Rhetoric & Realities Basingstoke: Macmillan
- [23] Mayer, R. C & Schoorman, D.F, (1998). " Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A test of March & Simon, Mosel". Journal of Organizational Behavior
- [24] Mayer, J. & Herscovitch, L. (2001), " Commitment In Workplace, Toward A General Modal" , Human Resource Management Review, Vol 1.
- [25] Mowday, J.P ;Steers, R. and Porter, L. (1982). Employee- organization linkage: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic press, New York
- [26] Mowday, R.T.(1998), " Reflection on study & relevance of organizational commitment" , human resource management review, Vol 8. NO 4.
- [27] Nor Khomar Ishak, Ph.D., Fakhrul Zaman Abdulah, Zanal Abidin Ramli.(2011), " The Association Between Hard & Soft Human Resource Management Orientation In The Malaysian Hotel Organization", International Journal of Business & Social Science, Vol .2. NO 22, December 2011.
- [28] Paulinus Woka Ihuah.(2014),. " Review of Soft & Hard Approaches of Human Resource management & The Success of Real State Development in Nigeria", Journal of Business Management & Economic Development,(JBMED), Vol.1(1): 16- 32, April 2014.
- [29] Storey, J. (1992) Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review. Cambridge, MA: Blackwell
- [30] Story, S. & Sisson, K.(1993). Management Work & Organization, Buckingham : Open university press.
- [31] Truss, C., Gratton, L., Hope-Halley, V., McGovern, P., Stiles, P.H., (1997), "Soft & Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal." Journal of management studies, 34:1, January 1997 .
- [32] Walton, R.E, (1985), 'From Control to Commitment in the Workplace', Harvard Business Review, 63, pp. 76-84.
- [33] Wood, S. (1996). " High Commitment management & Unionization in UK", International Journal of Human Resource Management, 7, 1, 41-58.