

ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی در ثبت اسناد و املاک قم

اعظم نیکخو فرد

۱- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، ساوه، ایران: anykhw@gmail.com

چکیده

در عصر حاضر، به دلیل وجود رقابت بین سازمانها و شرکتهای در جهت کسب منافع بیشتر، تسلط بر منابع موجود اهمیت ویژه ای یافته است. در سالهای اخیر موضوع تعهد سازمانی جایگاه مهمی را در تحقیقات مربوط به رفتار سازمانی به خود اختصاص داده است. همچنین مدیریت منابع انسانی می تواند با تحلیل نیازهای انسانی و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازها نقش مهمی را ایفا نماید. همچنین اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمانها برای موفقیت سازمان، افزایش تعهد و رضایت کارکنان که سرمایه های اصلی هر سازمانی بشمار می آیند، ضروری است. عدم توجه به این مهم، برای سازمانها مشکلاتی به همراه خواهد داشت. بنابراین هدف تحقیق حاضر بررسی اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان در سازمانهای دولتی می باشد. شیوه تحقیق بصورت کتابخانه ای و مرور تحقیقات موجود در مورد تعهد سازمانی و منابع انسانی و ارتباط بین آنها می باشد، یافته های نشان می دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمانها اثر معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد. همچنین دلایلی وجود دارد که سازمانها باید سطح تعهد سازمانی کارمندان خود را افزایش دهد، وجود دارد: کارمندی که دارای تعهد هستند نظم بیشتری در کار خود دارند، مدیت بیشتری در سازمان می مانند و بیشتر کار می کنند

واژه های کلیدی: عملکرد مدیریت منابع انسانی، تعهد سازمانی.

۱. مقدمه

امروزه در سازمان ها به منابع انسانی به عنوان مهمترین منابع سازمان نگرسته می شود و مدیران به خوبی دریافته اند که مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی، منابع انسانی می باشند، از این رو توجه به مقوله تعهد و وفاداری منابع انسانی به زمان و انجام هر چه بهتر نقشهای اختصاص یافته به آنها و حتی وظایف فرانشی توسط منابع انسانی یکی از دغدغه های جدی مدیران سازمان ها می باشد. در حال حاضر بحث به سوی اتخاذ رویکرد مدیریتی یکپارچه تر نسبت به چگونگی مشارکت تمامی مجموعه اقدامات مدیریت منابع انسانی در رسیدن سازمان به مزیت رقابتی، تغییر مسیر داده است (سینگ و همکاران، ۲۰۱۲، ص ۶۵۱)

مدیریت منابع انسانی اثربخش برای موفقیت هر سازمانی حیاتی است. کیفیت منابع انسانی سازمان، احساس افراد از برخورد عادلانه، تعهد کارکنان به سازمان، اشتیاق و رضایت آنها از شغلشان همه بر بهره وری سازمان، خدمات، شهرت سازمان و بقای آن تاثیر گزار است (رنز، ۲۰۱۶). نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نو آوری بزرگترین دارایی هر سازمان محسوب میشود، چرا که هر گونه بهبود و پیشرفتی در سیستم های فنی و سازمانی توسط نیروی انسانی صورت می گیرد پس توجه به این منبع مهم و با ارزش، سازمان و در کل جامعه را به اهداف خود نزدیک تر می سازد و بر این اساس ضرورت دارد، مدیران راهکارهای اساسی و لازم برای حفظ، رشد و توسعه ی منابع انسانی را فراهم نموده تا آنها را نسبت به سازمان متعهد کنند. نیروی انسانی متعهد خود را متعلق به سازمان می بیند و برای اهداف سازمان که اهداف خود اوست، از خویش مایه می گذارد، مثبت به سازمان وابسته شده و خود را با آن هویت می بخشد. لذا وجه یا معیار عمده تمایز برتری سازمان ها نسبت به یکدیگر نیروی انسانی متعهد است. پژوهشهای اندکی معطوف به بررسی اثرات عملکرد مدیریت منابع انسانی بر شاخصهای غیر ملموس عملکردی مثل تعهد سازمانی را بررسی کرده اند (احمد و شرودر، ۲۰۰۳: ۲۳). تعهد سازمانی به منزله شاخصی مورد توجه قرار می گیرد که دلالت بر آن دارد که آیا عملکردهای مدیریت منابع انسانی بکار رفته در یک سازمان قادر به تقویت ارتباط روان شناختی بین اهداف سازمان و کارمندان می باشد یا نه. این روند یکی از پیامدهای ناملموس سیستم مدیریت عملکرد انسانی بوده و در حفظ کارمندان و بهره گیری از پتانسیل آنها تا آخرین درجه در طول زمان اهمیت بسیاری دارد (احمد و شرودر، ۲۰۰۳: ۲۶). از سوی دیگر، کاهش تعهد و عملکرد سازمانی، افزایش فرسودگی، ایجاد احساسات منفی و تغییر نگرش کارکنان نسبت به مدیران و سازمانان، از جمله پدیده های شایعی است که در چند سال اخیر سازمان ها و مدیران با آن درگیرند (سید جوادین و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۷۸) با سرعت و مقیاس تغییر فزاینده در سازمان ها، مدیران به طور سازگاری به دنبال روش هایی برای ایجاد تعهد کارمندان می باشند که به مزیتی رقابتی و نگرش های بهبود یافته کاری مثل رضایت شغلی، کارایی، غیبت، و تمایل های مبادلات تفسیر می شود (بینگ و احمد ۲۰۰۹: ۵۶) بر این اساس یکی از چالش های پیش روی سازمان ها، اتخاذ تدابیر و ساز و کار هایی برای افزایش تعهد کارکنان است، در این رابطه، مدیریت منابع انسانی به عنوان یک ساز و کار ساختاری در رشد و سازگاری سرمایه انسانی برای رسیدن به مزیت رقابتی قابل تحمل ضروری است (سانچز و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۴۰). تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است که آیا ارتباطی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی در سازمانها وجود دارد یا خیر؟

۲. بیان مسئله

در دو دهه گذشته، تاکید ویژه ای بر مدیریت منابع انسانی به عنوان یک رویکرد ممتاز در مدیریت داشته اند، در حقیقت امروزه منابع انسانی به عنوان ارزشمند ترین و مهمترین دارائی سازمان ها تلقی می شود (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۶۷). لاو و ویلسون (۱۹۹۴) یک سیستم مدیریت منابع انسانی را این گونه تعریف می کند «مجموعه از اقدامات، کارکردها و فرآیندها و فرآیندهای مرتبط ولی متمایز از یکدیگر که با هدف جذب، توسعه و حفظ منابع انسانی یک سازمان صورت می گیرد. در عصر حاضر سازمان ها به دلایلی از قبیل جهانی شدن، فناوری پیشرفته، تغییر سریع خواسته های مشتریان، نیروی کار متنوع و... با محیط های چالش انگیز و رقابتی مواجه هستند که به سرعت در حال تغییر اند. نیاز است سازمان ها کارکنان با استعداد را جذب و حفظ نمایند تا در بازار جهانی به موفقیت دست یابند. هاسلید (۱۹۹۵) بر این باور است که سازمان ها می

توانند از شیوه های مدیریت منابع انسانی برای شکل دهی به نگرش و رفتار کارکنان استفاده نمایند. به این ترتیب که مدیران می توانند به منظور تحقق اهداف سازمانی شیوه های مدیریت منابع انسانی برای ایجاد انگیزه و بهبود تعهد در کارکنان استفاده کنند.

نخستین بررسی های انجام شده درباره مدیریت منابع انسانی و اقدامات مربوط به سال ۱۹۵۱ میلادی است که در امریکا انجام شده است و طی جنگ جهانی دوم امریکایی ها، برای افزایش بهره وری نیروی کار خود از این مفاهیم استفاده می کردند. مفهوم منابع انسانی در ابتدا با عنوان «مدیریت و اداره پرسنل» بیان و مطرح می شد ولی بعد ها این مفهوم تکامل یافته و با عنوان «منابع انسانی» ظهور پیدار کرد (شفعیان و همکاران، ص ۱۳۹۳) اصل اساس مدیریت منابع انسانی این است که کارکنان برای سازمان دارایی هستند و نه هزینه، لذا منابع انسانی سازمان، با توجه به الزامات مربوط به تعاریف جدید جایگاه تازه ای در برنامه های مربوط به بهبود اقدامات و عملکرد منابع انسانی در سازمان دست یافت. اکنون مسئولیت بخش منابع انسانی در چارت سازمانی بسیار گسترده تر و استراتژیک تر از زمان ظهور اولیه آن در سازمان ها است. در اوایل دغدغه های اصلی بخش منابع انسانی معطوف به استخدام بود ولی هم اکنون با توجه به ظهور تکنولوژی در امور مربوط به بررسی و گزینش کارمندان، آزمونها و مصاحبه ها و ارزیابی عملکرد و و جبران خدمات و پاداش دادن به کارمندان توجه ویژه ای را به امر انتخاب کارمند، آموزش و ارتقاء کارمندان معطوف کرده است (جان و اسلم ماروات، ۲۰۰۹: ۱۰). لذا این پژوهش در پی اثبات نتایج مربوط به تاثیر عملکردهای مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان سازمان می باشد.

در شرایط کنونی نیروی انسانی را باید به عنوان مهمترین سرمایه یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد. امروزه سازمانها هزینه های بالایی جهت جذب و نگهداری منابع انسانی صرف می کنند تا در عرصه رقابت از سایر رقیبان عقب نمانند (براون، ۲۰۰۶). در عصر حاضر، به دلیل وجود رقابت بین سازمانها و شرکتها در جهت کسب منافع بیشتر، تسلط بر منابع موجود اهمیت ویژه ای یافته است (دسوزا، ۲۰۰۷)، بر این اساس مدیریت منابع انسانی به عنوان یک رویکرد سیستماتیک در نیمه قرن بیستم به منظور توسعه شایستگی افراد، بهبود تجارب و دانش شغل مطرح شده است. مک ایلپروی (۲۰۰۱) معتقد است مدیریت منابع انسانی میتواند بر روی تعهد سازمانی تأثیر گذاشته و ارتباط آن بر مدیریت افراد را نیز تحت تأثیر خود قرار دهد. او خاطر نشان میکند که اگر سازمانها کارکنان مناسبی را انتخاب نکرده باشند تا انتها قادر به حفظ آنها در سازمان نخواهند بود زیرا که تعهد پایین کارکنان از عدم تناسب شغلی ناشی میشود (ویتنر، ۲۰۰۱).

در سال های اخیر موضوع تعهد سازمانی جایگاه مهمی را در تحقیقات مربوط به رفتار سازمانی به خود اختصاص داده است. از دلایل چنین جایگاه این است که تعهد سازمانی رابطه مستقیمی با کاهش ترک خدمت و افزایش رضایت شغلی و بهره وری دارد. مدیران سازمانها به خوبی دریافته اند که مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی منابع انسانی سازمانهاست، از اینرو توجه به تعهد و وفاداری منابع انسانی به سازمانها و انجام هر چه بهتر نقش های اختصاص یافته به آنها و حتی وظایف فرانقشی منابع انسانی یکی از دغدغه های جدی مدیران سازمانهاست (عریضی، ۱۳۹۰) و مدیران منابع انسانی میتوانند با آگاهی از تعهد سازمانی اهداف سازمانی را بهبود بخشند و راهکارهایی برای توسعه سازمان تبیین کنند (اسکات و راس، ۲۰۰۴) برای این مبنا انجام این تحقیق جهت وصول چنین شناختی در ارائه راهکارها و رهنمودها برای ارتقا سطح تعهد سازمانی کارکنان و ارتباط آن با عملکردهای مدیریت منابع انسانی ضرورت خواهد داشت.

۳. مبانی نظری پژوهش

الف) مدیریت منابع انسانی

مدیریت، فرآیند طراحی و حفظ محیط و شرایطی است که در آن، افراد گروه ها به دستیابی به اهداف منتخب گروهی، به طور موثر و با انگیزه فعالیت نمایند (رابینز، ۱۹۹۱). و مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست ها، اقدامات و سیستم هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهند. واحد منابع انسانی در یک سازمان وظیفه ای چالش برانگیز مدیریت با ارزشترین داراییهای سازمانی یعنی کارمندان را بر عهده دارد. امور بسیاری در دست واحد منابع انسانی یک سازمان وجود دارد، که مهمترین آنها عمل به عنوان یک رابط میان کارکنان و مدیریت میباشد (وثیق زاده، ۱۳۹۴)

امروزه یکی از دانش های ضروری برای اداره سازمان های انسانی، مدیریت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی، عبارت است از ایجاد و توسعه برنامه هایی که از طریق آنها ضمن بهبود توانایی های نیروی انسانی اهداف فردی و سازمانی حاصل گردد. بدون شناخت منابع انسانی، نمی توان با کارایی مطلوب به اهداف دست یافت و انسان ها را در راستای رشد و تعالی هدایت و رهبری کرد، بنابراین یکی از دانش هایی که ضرورت دارد هر مدیر با آن آشنا باشد دانش مدیریت منابع انسانی است. هدف های مدیریت منابع انسانی از هدف های کلی سازمان جدا نیست، زیرا مدیریت منابع انسانی جزئی از مدیریت سازمان را تشکیل می دهد. مدیریت منابع انسانی با پی جویی اهداف زیر در راستای اهداف کلی سازمان گام بر می دارد:

- تامین نیروی انسانی مورد نیاز
- پرورش و توسعه توانایی ها و انگیزه نیروی انسانی
- حفظ و نگهداری نیروی انسانی شایسته از طریق برقراری نظام پرداخت مناسب و متعادل
- جلب رضایت کارکنان و ایجاد همسویی لازم بین اهداف فردی و سازمانی از طریق توجه به نیاز های سطوح بالای انسانی و بهبود زندگی شغلی

- مدیر منابع انسانی با توجه به اهداف فوق، مدیران اجرایی و سازمان را در دستیابی به اهداف و مأموریت های سازمانی یاری می کند. بدون تحقق اهداف مذکور، سازمان ها نمی توانند هدف های خود را جامه عمل ببوشانند. بر اساس مطالعات صاحب نظران مدیریت، اهداف و وظایف مدیریت منابع انسانی فزاینده است، سازمان هایی که نتوانسته اند در این زمینه، موفقیت لازم را کسب کنند از صحنه فعالیت محو شده اند.

فعالیت های منابع انسانی به دلیل فراگیری و اهمیت بالایی که در سازمان دارند، تأثیر قابل توجهی را بر منابع سازمان بر جای می گذارند. منظور از اقدامات منابع انسانی را خط مشی ها و اقدامات مدیریتی می داند که شامل برنامه ریزی منابع انسانی، تحلیل شغل، جذب، گزینش، آشناسازی، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، یادگیری و بالندگی، و روابط کار می شود. پژوهش ها اقدامات مدیریت منابع انسانی را به طور متفاوتی نامگذاری کرده اند، مانند اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی، اقدامات کاری یا اقدامات منابع انسانی نوآورانه، و اقدامات جدید منابع انسانی (چن و هانگ، ۲۰۰۶، ص ۱۰۶). بینگ و لین (۲۰۰۹) بر این اعتقادند که مطالعه های پیشین در خصوص مدیریت منابع انسانی، یکی از دو جریان عمده زیر را دنبال کرده اند: نخستین جریان بر کارکردهای گوناگون مدیریت منابع انسانی متمرکز است که شامل موارد زیر می شود: انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات. دومین جریان به بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی می پردازد که شامل توانمندسازی، سیستم های کاری با عملکرد بالا و رابطه آن با عملکرد سازمانی میشود (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۰۸-۱۱۳). در این پژوهش برای سنجش اقدامات مدیریت منابع انسانی از ابعاد چن و هانگ (۲۰۰۹) شامل **کارمندیابی**، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات استفاده شده است.

کارمند یابی: یکی از آشکارترین راه های سازمان ها برای ارتقای ذخیره سرمایه انسانی از طریق پرسنلی است که آنها استخدام میکنند. به طور خلاصه پیکربندی منابع انسانی بر شناسایی کارکنانی با مهارت های خاص برای تبدیل شدن به سرمایه انسانی تمرکز دارد چرا که این گونه کارکنان قادرند، رقابت پذیری سازمانی را ارتقا دهند (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۱۳).

آموزش: عبارت است از فراگیری نظام مند مهارت، دانش و نگرش که دارای قابلیت کاربردی خاص در یک محیط شغلی باشد. در واقع آموزش به معنای تغییر آنچه کارکنان می دانند و نحوه عملکرد آنها نسبت به کار خود و تعاملاتشان با همکاران و سرپرستان است، به طوری که از طریق آن سطح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمان بهبود یابد (نوعپسند و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۳۳).

مشارکت: مشارکت که یکی دیگر از اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی است، ممکن است کارکنان را برای درگیری مثبت و مشارکت در مدیریت دانش و فعالیت های یادگیری، جذب کند. افرادی که مهارت ها، تخصص و مسئولیت های گستردهتری

دارند باید استقلال و آزادی عمل بیشتری برای انجام کارشان داشته باشند. دادن آزادی عمل و مشارکت بیشتر در تصمیم گیری ها میتواند درگیری، آگاهی و تعهد کارکنان را افزایش دهد (چن و هانگ، ۲۰۰۹، ص ۱۰۷).

ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد یکی از معیارهای اصلی برای ارتقای سرمایه انسانی سازمان است؛ چرا که این سیستم، بازخوردهای لازم در خصوص عملکرد را به کارکنان ارائه داده و آنها را در راستای بهبود شایستگیهایشان برای برآوردن نیازهای سازمان، یاری میرساند. ارزیابی عملکرد همچنین منجر به ایجاد انگیزش در رفتارهای کارکنان شده و نتایج را در عملکرد فردی یا گروهی بهبود میبخشد (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۱۴).

جبران خدمت: استراتژی جبران خدمات عبارت است از به کارگیری مطلوب سیستم پرداخت به عنوان یک سازوکار یکپارچه کننده اساسی که از طریق آن، تلاشهای واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آنها به سمت تحقق اهداف استراتژیک سازمان جهت داده میشود (عطاپر و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۵۹).

ب) تعهد سازمانی

تعهد از نظر لغوی عبارت است از به عهده گرفتن، نگاه داشتن، عهد و پیمان بستن، و در اصطلاح عبارت است از عمل متعهدشدن به یک مسئولیت یا یک باور، تقبل یا عهده دارشدن انجام دادن کاری در آینده (صادقی فر، ۱۳۸۶، ص ۷۹).

فرهنگ و بستر تعهد را این گونه تعریف می کنند:

- ۱- عمل به متعهد شدن به یک مسولیت و یا یک باور
- ۲- عمل ارجاع یا اشاره به یک موضوع
- ۳- تقبل یا به عهده گرفتن کاری
- ۴- حالت یا وضعیت اجبار یا الزام عاطفی به انجام کاری

انواع تعهد:

فیض (۱۳۹۰) اظهار می دارد:

- ۱- تعهد نسبت به ارباب رجوع: اولین و شاید مهمترین تعهد سازمانی بر ارباب رجوع تاکید دارد. مدیران ممتاز می کوشند که کسانی به آنها مراجعه می کنند خدمت مفید ارائه کنند. مدیران از دو طریق عمده تعهد خود را نسبت به ارباب رجوع نشان می دهند الف) انجام خدمت ب) ایجاد اهمیت برای او
 - ۲- تعهد نسبت به سازمان: دومین تعهد مدیریت، بر سازمان تاکید دارد. مدیر موثر خود تصویرگر افتخار سازمان خویش است. مدیر این تعهد را به گونه ای مثبت به سه طریق نشان می دهد. الف) خوش نام کردن سازمان ب) حمایت از مدیریت رده ی بالا ج) عمل کردن بر اساس ارزش های اصلی سازمان.
 - ۳- تعهد نسبت به خود: سومین تعهد تکیه بر شخص مدیر دارد. مدیران ممتاز تصویری قوی و مثبت از خویش برای دیگران رقم می زنند آنها در همه ی موقعیت ها به عنوان قدرتی قاطع عمل می کنند. این طلب را با خدمت به خود و یا خودپرستی نباید اشتباه کرد. تعهد به خود از سه فعالیت خاص معلوم می شود الف) نشان خود مختاری ب) مقام خود را به عنوان مدیر تثبیت کردن ج) قبول انتقاد سازنده
 - ۴- تعهد نسبت به مردم: چهارمین تعهد مدیریت بر کار تیمی و فرد فرد اعضای گرو تاکید دارد. مدیران ممتاز نسبت به کسانی که برای آن ها کار می کنند ایثار نشان می دهند. این عمل به استفاده مدیر از شیوه صحیح رهبری به منظور کمک به افراد در حصول توفیق در انجام وظایفشان اشاره دارد. تمایل مدیر به صرف وقت و انرژی و کار روزانه با زیردستان نشان دهنده تعهد مثبت او نسبت به مردم است. بخصوص سعه عمل حیاتی اجزای تشکیل دهنده این تعهد هستند نشان دادن علاقه مندی مثبت و بازشناسی، دادن بازخورد پیشرفتی و ترغیب ایده های نوآرانه.
 - ۵- تعهد نسبت به وظایف تکلیف: پنجمین تعهد مدیریت، بروظایفی تکیه دارد که باید انجام گیرند.
- تعهد سازمانی از موضوعات مهم مدیریت، به ویژه رفتار سازمانی است که محققان زیادی به بررسی آن پرداخته اند (داولی و همکاران، ۲۰۰۵، ۵۱۵). تعهد سازمانی از عوامل پنهان ولی مهم و اثر گذار در رفتارهای شغلی کارکنان (بیستوک و همکاران

۲۰۰۳، ۲۷) و نوعی نگرش حالتی روحی است که نشان دهنده میزان تمایل، نیاز و الزام به ادامه اشتغال در سازمان است. تعهد سازمانی عبارت است از انگیزش یا جهت گیری نسبت به سازمان که هویت فرد را به سازمان مرتبط می سازد (گاتمن، ۲۰۰۴، ۱۶) و نشان دهنده احساس وابستگی افراد به سازمان (یانیس و همکاران، ۲۰۰۸، ۴۸۵) که بر اساس آن خود را با سازمان تعیین هویت می کند. از آنجا که تعهد سازمانی، باوری قوی از پذیرش اهداف و ارزشهای سازمان، تمایل به تلاش قابل توجه از طرف سازمان و تمایل برای رسیدن به عضویت در سازمان در نظر گرفته می شود و فرد خود را متعهد میدانند که اهداف و ارزشهای سازمان را برای خود شناسایی کند (میکدو و همکاران، ۲۰۱۶، ۳۸)

تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه هایی متفاوت دیگری به شرح ذیل تعریف شده است:

ردیف	ارائه دهنده تعریف	تعریف	منبع
۱	ویلیامسون و اندرسون	تعهد را شدت و گستردگی مشاکت فرد در سازمان، احساس تعلق به سازمان، شغل و احساس هویت تعریف کرده اند.	یوسفی و همکاران ۱۳۸۹: ۲۸
۲	کانتر	تعهد سازمانی را به عنوان تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی تعریف می نمایند.	شهبازی و همکاران ۱۳۸۷
۳	آلن و میر	تعهد سازمانی را یک ارتباط روانی بین کارمند و سازمان است که احتمال خروج داوطلبانه وی از سازمان را کاهش می دهد.	آلن و میر، ۱۹۹۳
۴	مورهد و گریفین	تعهد سازمانی را احساس هویت دانسته اند.	مورهد و گریفین، ۱۳۷۴ ۲:
۵	رابینز	تعهد سازمانی عبارت از حالتی است که فرد، سازمان را معرف خود بداند و آرزو کند در عضویت سازمان باقی بماند.	رابینز، ۲۰۰۵
۶	دری و آیورسون	تعهد سازمانی را درجه وفاداری فرد به سازمان تعریف کرده اند.	دری و آیورسون، ۱۹۹۸ ۱۲:

در ارتباط با تعهد سازمانی مطالعات مختلفی صورت گرفته که کاملترین و معتبرترین این مطالعات بوسیله (میر و آلن) صورت گرفته و مدلی سه بعدی ارائه شده است.

ابعاد مدل عبارت اند از ۱- تعهد عاطفی ۲- تعهد مستمر ۳- تعهد هنجاری

و در این پژوهش برای سنجش تعهد سازمانی از ابعاد میر و آلن استفاده شده است:

تعهد عاطفی: تعهد عاطفی به وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان و ماندن با سازمان به دلیل اینکه آنها میخواهند بمانند (پی. اس. یو، ۲۰۱۳). دلیل این وابستگی این است که آن را جای مناسبی برای ارزشها و شخصیت خود میدانند و یا احساس صلاحیت در کار خود میکنند. آلن و میر معتقدند که یک فرد زمانی در خود وابستگی عاطفی نسبت به سازمان احساس خواهند کرد که اهداف سازمانی را از اهداف خود دانسته و متقاعد شود که سازمان را باید در راه رسیدن به اهدافش یاری کند. همچنین آنها بیان میکنند که تعیین هویت شدن فرد از طریق سازمان زمانی رخ میدهد که ارزشهای فردی افراد با ارزشهای سازمان سازگار بوده به نحوی که فرد قادر باشد ارزشهای سازمان را در خود درونی سازد (آلن و میر، ۱۹۹۷)

تعهد مستمر: تعهد مستمر را صورتی از وابستگی روانی فرد به سازمان دانسته که از ادراک کارمند از چیزهایی که در صورت ترک سازمان از دست میدهد، ناشی میشود تعریف کرده اند. تعهد مستمر شامل ماندن در سازمان به دلیل اینکه آنها مجبور هستند بمانند، تعریف شده است (پی. اس. یو، ۲۰۱۳). تعهد مستمر به آگاهی از هزینه هایی که با ترک سازمان همراه میشود، اشاره دارد. تعهد مستمر را ادراک یا آگاهی کارکنان از هزینه های ترک سازمان میداننده عنوان مثال: از دست دادن سرمایه گذاریهای اقتصادی و مشکلات در پیدا کردن شغل جدید (تینگ، ۲۰۱۱، ۲۷۰)

تعهد هنجاری: تعهد هنجاری نشان دهنده یک نوع احساس تکلیف برای ادامه همکاری با سازمان است. افرادی که دارای سطح بالایی از تعهد هنجاری هستند احساس میکنند مجبورند در سازمان فعلی بمانند. در مورد این بعد تعهد سازمانی،

نسبت به ابعاد دیگر تحقیقات کمتری صورت گرفته است. علاوه بر آن و میسر اوریلی، چتمن و رندال از جمله محققانی هستند که تلاش کرده اند تا این بعد از تعهد سازمانی را از ابعاد دیگر مجزا سازند (رهمان و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۹). این تعهد سازمانی زمانی بیشتر ایجاد میشود که فرد احساس کند پاسخ به سرمایه گذارهای سازمان سخت است. این نوع از تعهد در حالتیکه فرد به سازمان تعهد خدمت و حضور داده کاملاً مشهود است، تعهد هنجاری شامل ماندن در سازمان به دلیل تعهد اینکه آنها ملزم به ماندن هستند، میباشد (پی. اس. یو، ۲۰۱۳).

۴. سابقه و پیشینه تحقیق

محققان متعددی اقدام به بررسی رابطه بین عملکردهای مدیریت منابع انسانی و سایر متغیرهای سازمانی از جمله تعهد سازمانی نموده اند: بطور مثال بیان کرده اند "آیا ارتباطی بین عملکردهای مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی و وجود دارد؟" عملکردهای مدیریت منابع انسانی بسته به نوع فعالیت شرکت و یا سازمان متفاوت میباشد ولی در نهایت نتایج بدست آمده در این زمینه از چنین کارهای تحقیقاتی در ادامه به این صورت خلاصه بندی شده است: از نتایج این کارهای تحقیقاتی، یعنی ارتباط بین عملکردهای مدیریت منابع انسانی (HRM) و تعهد سازمانی، به نظر می رسد همبستگی بالایی با تعهد سازمانی داشته باشد:

-پائول و آناتارامان (۷۷: ۲۰۰۴) نشان دادند که عملکردهای HRM نظیر محیط کاری دوستدار کارمند، توسعه کار، ارزیابی متمایل به توسعه و آموزش همه جانبه دارای ارتباط مثبت و معنادار با تعهد سازمانی می باشد.

-پاری و ترامبلی (۲۰۰۷) اقدامات منابع انسانی را شناخت کارکنان، توسعه شایستگی و توانمندسازی در نظر میگیرد که از طریق تعهد سازمانی، تأثیر مثبت و معنیداری بر حفظ کارکنان حرفهای بخشهای فناوری اطلاعات داشت.

-کیانو و همکاران (۲۰۰۸) نیز اثرات عملکردهای HRM را بر روی تعهد سازمانی با استفاده از نمونه ۶۱۰ نفره از کارمندان IT بررسی کردند. فرضیه هایی که در آن اشتراک اطلاعات، آموزش و توسعه، استخدام و انتخاب و مدیریت غرامت اثرات مثبتی روی تعهد سازمانی داشتند تا حدودی از پشتیبانی آنالیز رگرسیون سلسله برخوردار می باشد.

-هاشم (۲۰۱۰) مدیریت منابع انسانی را از دیدگاه اسلامی و نیز اثرات آن را بر روی تعهد سازمانی در بین کارکنان منتخب از سازمان های اسلامی مالزی ارزیابی نموده است. نتایج تحلیل همبستگی و رگرسیون حاکی از آن بود که شیوه اسلامی در HRM همبستگی بالا و معناداری با تعهد سازمانی دارد. در حدود ۴۵ درصد واریانس تعهد سازمانی به شیوه اسلامی در HRM توضیح داده می شود.

-سرلک و همکاران در سال ۱۳۹۲ در تحقیق خود با عنوان تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت بیمه ایران بیان کردند که از بین مجموعه مربوط به اقدامات منابع انسانی، بخشهای مربوط به گزینش، آموزش، پرداخت بر مبنای عملکرد و مشارکت را انتخاب کرده اند و تاثیر این موارد بر روی تعهد سازمانی کارکنان را مورد سنجش قرار دادند و نتایج این تحقیق نشان داد که یک رابطه مثبتی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی (گزینش، آموزش، پرداخت بر مبنای عملکرد و مشارکت) و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان وجود دارد.

-شیرازی و حسینی در سال ۱۳۹۳ در مقاله ای تحت عنوان تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان به بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان به واسطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی پرداخته اند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر دارد ولی نقش واسطه رضایت شغلی تأیید نشد. همچنین در هر یک از اقدامات مورد مطالعه، جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد به جزء جبران خدمت از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر معناداری داشتند.

-عماد گل محمدی و همکاران (۱۳۹۵) نتایج تحقیق نشان می دهد که یافته های پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی در دانشگاههای دولتی ایلام اثر معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد.

-محمدی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و تعهد کارکنان بیان می کنند که یک باور عمومی است که تاثیر اقدامات منابع انسانی بر روی تعهد سازمان می تواند، مزیت رقابتی برای عملکرد سازمان ایجاد کند.

-عباسی اضماره (۱۳۹۲) به بررسی تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان در شعب شرکت بیمه ایران در سطح استان تهران را پرداختند و نتایج این پژوهش نشان داد که یک رابطه مثبتی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی (گزینش، آموزش، پرداخت بر مبنای عملکرد و مشارکت) و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان وجود دارد.

-سندگو و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی اقدامات مدیریت منابع انسانی را بر تعهد سازمانی بررسی کرد نتایج نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی اثرگذار است.

-جانجا و گلزار (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان اثر اقدامات منابع انسانی بر تعهد کارکنان و حفظ کارکنان در بخش مخابرات پاکستان با بررسی نقش میانجی گری وفاداری کارکنان نشان داد که اقدامات مختلف منابع انسانی تأثیر معنی داری بر تعهد کارکنان و حفظ آنها دارد. همچنین وفاداری، روابط بین مدیریت منابع انسانی و تعهد و حفظ کارکنان را میانجی می کرد.

-آزرشیح و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ و تعهد کارکنان (مطالعه موردی از بخش بانکی و آموزشی در باهوالپور) نشان داد که روابط مثبتی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ کارکنان و تعهد آنها وجود دارد.

-شندوغدو و همکارانش (۲۰۱۳) بر اساس مدل پفر ۱۹۹۸ بر گرفته از یافته های شرودر و احمد (۲۰۰۳) در تحقیق با عنوان (بررسی ارتباط بین عملکرد مدیریت منابع انسانی با تعهد سازمانی کارکنان شرکتهای در حال فعالیت در استان قونیه ترکیه انجام داده اند. در این تحقیق از ۱۲ مقیاس ارائه شده توسط احمد و شرودر (۲۰۰۳) آنها نه مقیاس را برای بررسی ارتباط بین اقدام مدیریت منابع انسانی با تعهد سازمانی بکار می برند که این عملکرد شامل تناسب منابع انسانی و منابع تولیدی، رفتار و نگرش، فعالیتهای تیمی، تسهیل تعاملات، مشوقهایی برای دستیابی به اهداف، آموزش مهارتهای شغلی، آموزش وظایف چندگانه، انتقال اطلاعات و استراتژی و بازخورد عملکرد می باشند.

در مطالعه ها نشان داده می شود که استفاده از سیستم منابع انسانی در رضایت شغلی فردی کارکنان و ایجاد یک تعهد سازمانی اثربخش مؤثر است (پاسگال ۲۰۱۵، ص ۳۱۷)

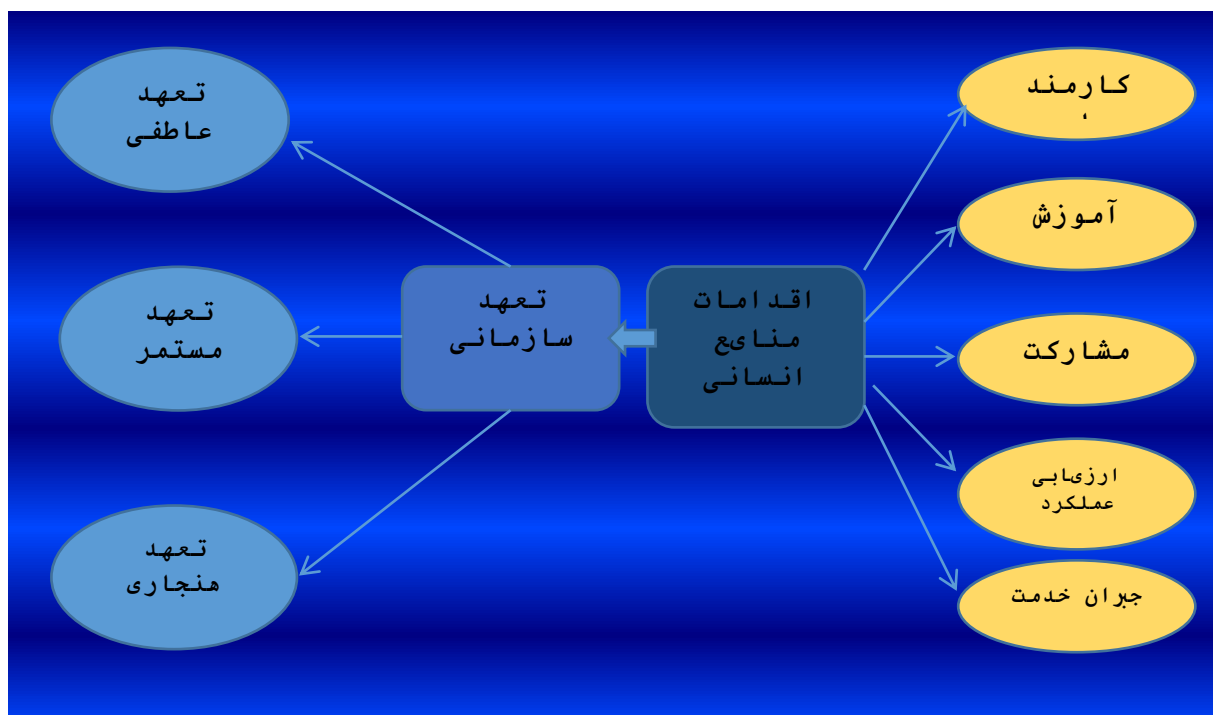
۵. فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی:

ارتباطی معنی داری بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان سازمانها وجود دارد.

فرضیه های فرعی:

- ۱- اقدامات مدیریت منابع انسانی در زمینه کارمندیابی بر تعهد سازمانی تأثیر معنی داری دارد.
 - ۲- اقدامات مدیریت منابع انسانی در زمینه آموزش بر تعهد سازمانی تأثیر معنی داری دارد.
 - ۳- اقدامات مدیریت منابع انسانی در زمینه ارزیابی عملکرد کارکنان بر تعهد سازمانی تأثیر معنی داری دارد.
 - ۴- اقدامات مدیریت منابع انسانی در زمینه پرداخت بر تعهد سازمانی تأثیر معنی داری دارد.
- مدل مفهومی پژوهش نیز باتوجه به ابعاد اقدامات مدیریت منابع انسانی چن و هانگ (۲۰۰۹) و ابعاد تعهد سازمانی میر و آلن (۲۰۰۵) به صورت شکل زیر نمایش داده شده است:



مدیریت منابع انسانی به عنوان سیستمی برای استفاده بهینه و شایسته از نیروی انسانی در جهت نیل به اهداف نهایی و استراتژیک سازمان می باشد. مدیریت منابع انسانی نقش اصلی را در کسب مزیت رقابتی سازمان به عهده دارد که از طریق ایجاد ارزش می تواند به این مهم دست یابد. یکی از راه هایی که می تواند ایجاد ارزش کند و به کسب مزیت رقابتی منجر شود، تقویت نیروی انسانی متعهد است. وجود نیروی انسانی متعهد به سازمان می تواند ضمن کاهش غیبت، تاخیر و جابجایی، باعث افزایش چشمگیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان و تجلی بهتر اهداف متعالی سازمانی و نیز دست یابی به اهداف فردی گردد. مدیرانی که قصد تعالی سازمانی خود را دارند باید تعهد سازمانی کارکنان را مد نظر داشته و در صورت لزوم با بهره گیری از ابزارهای مدیریتی (تشویقی، نگهداشت و ...) سعی در افزایش تعهد سازمانی آنان نمایند.

۸. بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر به بررسی ارتباط بین عملکرد و اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان پرداخته است. یافته های تحقیقات قبلی نشان دهنده ارتباط بین عملکرد مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی است که بیان کننده این است که بین عملکرد مدیریت منابع انسانی (کارمندیابی/آموزش/مشارکت/ارزیابی عملکرد/جبران خدمت) و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. بنابراین میتوان گفت که وقتی ادراک کارکنان از سه عامل کارمندیابی، آموزش و جبران خدمت مثبت باشد آنها رفتارهای درون نقشی و فرا نقشی مناسبی از خود بروز می دهند، برای مثال: در انجام وظایف خود کوتاهی نمی کنند و تعهد بیشتری به سازمان خود دارند.

دلایلی وجود دارد که سازمان ها باید سطح تعهد سازمانی کارمندان خود را افزایش دهد، وجود دارد: از جمله اینکه تعهد و پایبندی به سازمان پیامدهای مثبتی به دنبال دارد. کارمندانی که دارای تعهد هستند نظم بیشتری در کار خود دارند، مدیریت بیشتری در سازمان می مانند و بیشتر کار می کنند ...

این تحقیق با هدف تعیین رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی انجام گرفته است. اقدامات مدیریت منابع انسانی به عنوان متغیر اصلی این تحقیق بود که براساس مدل چن و هانگ (۲۰۰۹) با پنج مولفه کارمندیابی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت مورد بررسی قرار گرفت و تعهد سازمانی که به عنوان متغیر

وابسته تحقیق می باشد براساس مدل آلن و میار (۱۹۹۰) با سه بعد تعهد عاطفی /مستمر/هنجاری مورد سنجش قرار گرفت. نتایج این تحقیق می تواند سازوکارهای مفیدی در راستای بکارگیری اثربخش عملکرد مدیریت منابع انسانی، ایجاد نظام شایسته سالاری و ارتقای تعهد سازمانی ارائه نماید که این نتایج بطور یقین می تواند برای سازمانها اعم از دولتی و خصوصی به ویژه در بخش منابع انسانی مورد استفاده قرارگیرد.

۹. پیشنهاد های مرتبط با نتایج تحقیق

با توجه به مطالب گفته شده پیشنهادات ذیل در راستای اهداف تحقیق بیان می گردد :

-مدیران، اقدامات منابع انسانی را با توجه به رسالت و مأموریت سازمان بگونه ای طراحی کنند که علاوه بر تحقق اهداف، حس ارزشمند بوده را به کارکنان القاء کنند که در نهایت این حس منجر به افزایش تعهد آنان خواهد شد.

-استخدام و انتخاب کارکنان چنانچه براساس نظام شایسته سالاری باشد نه براساس رابطه خویشاوندی، می تواند در افزایش رضایت و تعهد کارکنان به سازمان موثر باشد .

-مدیران با استفاده از برگزاری دوره های آموزشی تخصصی در سازمان از یک طرف می توانند سطح دانش و معلومات کارکنان را افزایش داده و از طرف دیگر می توانند مسئولیت هایی را به آنان واگذار کنند که این تفویض اختیار منجر به افزایش تعهد سازمانی می شود.

-مدیران کارکنان را در قبال انجام صحیح وظایفشان تشویق کنند، آنان را مورد حمایت قرار دهند. این حمایت و تشویق از طرف مدیران در افزایش تعهد آنها نسبت به سازمان بسیار موثر است .

-مدیران باید بستری مناسب را برای کار گروهی و تیمی کارکنان فراهم کنند که از جمله اثرات مثبت آن افزایش روحیه همکاری و احساس تعلق به سازمان خواهد بود.

-مدیران می توانند از طریق مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمان، احساس تعلق و حس ارزشمند بودن ایشان را به سازمان افزایش دهند.

-مدیران می بایست میزان دریافتی هر کارمند را با توجه به کیفیت و کمیت کاری که وی انجام می دهد تعیین کنند، که این امر نشان دهنده رعایت عدالت سازمانی در قبال کارکنان است که منجر به افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی می باشد .

-به مدیران در خصوص ارزیابی عملکرد پیشنهاد میگردد که بصورت مستمر نسبت به ارزیابی کارکنان خود اقدام کنند نه به صورت مقطعی، که این کار موجب افزایش عملکرد کارکنان و در نهایت افزایش عملکرد سازمان می گردد.

منابع

-عماد گل محمدی، محمدباقر رسوله وندی، رضا حاتمی و محمدرضا ملک شاهی (۱۳۹۵)، اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی

-فرزاد فشارکی و سعید صحت (۱۳۹۵)، بررسی رابطه میان مدیریت منابع انسانی اسلامی بر مبنای تعهد کارکنان با میانجیگری عدالت سازمانی

-سیدجوادین، سیدرضا، فیاضی، مرجان، بلوچی، حسین (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر سرمایه روانشناختی بر کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان توسط کارکنان باجه با میانجیگری تعهد سازمانی، مدیریت دولتی، ۲، ۲۷۷-۳۰۲ .

-لیلا لایقی (۱۳۹۶)، تاثیر مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر نوآوری و مدیریت دانش

-مهدی صادقیان سورکی، دکتر سعید رجایی پورو زمان اژدری (۱۳۹۵)، بررسی رابطه چندگانه بین سبکهای رهبری و منابع انسانی با تعهد سازمانی از دیدگاه اعضا هیئت علمی دانشگاه اصفهان

-دکتر سید محمد میر کمالی، کبری خباره و ابراهیم مزاری (۱۳۹۵)، تبیین نقش راهبردهای تعالی منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارمندان

-عریضی، حمید رضا؛ ملیحه، کاظمی (۱۳۹۰)، رابطه تعهد سازمانی با نظام ارزشی کارکنان. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی ۳. ۷۵(۷)-۵۴

- سید محمد آقابزرگی، محمد میر محمدیو حامد شاکریان (۱۳۹۶)، بررسی ارتباط بین مقیاسهای سنجش عملکرد مدیریت منابع انسانی و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی
- امیرخانی، طیبه، سپهوند، رضا، عارفنژاد، محسن (۱۳۹۳) (وظایف مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان: بابررسی نقش رمایه های اجتماعی و روانشناختی، فصلنامه علوم مدیریت. ایران، ۳۴-۱۲۴
- نوعیسنند، سیدمحمد، مرادی، محمود، دقیقی، گیلدا، (۱۳۹۳)، بررسی نقش راهبرد کسب و کار بر رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکردسازمانی (مطالعه موردی در کارخانه های صنایع غذایی استان گیلان)، بهبود مدیریت، ۱، پیاپی ۲۳، ۱۲۹-۱۴۹
- عطافر، علی، خانخوزانی، ناصر، بهرامی سامانی، مژگان (۱۳۸۹)، تأثیر استراتژیهای منابع انسانی بر عملکرد سازمانی بر اساس مدل امتیازات متوازن در اداره کل امور مالیاتی استان اصفهان، پژوهشهای مدیریت، ۹، ۹، ۸۹-۱۱۴
- صادقی فر، جعفری (۱۳۸۹) ارزش فردی و تعهد سازمان. چاپ اول، شیراز: نوید شیراز.
- محمد سرلک، جواد نجاری؛ سعید عباسی اضماره. (۱۳۹۲) تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهدسازمانی کارکنان در شرکت بیمه ایران. پایاننامه. دولتی، دانشگاه پیام نور) وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری (، دانشگاه پیام نور استان تهران، مرکز پیام نور تهران، دانشکده مدیریت. ۱۳۹۲. کارشناسی ارشد.
- علی شیرازی، سیده منصوره حسینی رباط (۱۳۹۳). تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ. کارکنان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، دوره ۱۳۹۳، شماره ۱۹، زمستان ۱۳۹۳، صفحه ۱۸-۱۱
- Singh, S., Darwish, T. K., Cristina Costa, A., & Anderson, N. (2012). Measuring HRM and organisational erformance: concepts, issues, and framework. *Management Decision*. 50 (4). 651-667.
- Ahmad, S. & Schroeder, R. G. (2003), The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, *Journal of Operations Management*, 21, pp.19 43.
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B., (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships etween leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 30 (1). 53-86.
- Sánchez, A. A., Sánchez Marín, G., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 24. 138-148.
- Renz, D.O. (2016). *The Jassey-Dass handbook of nonprofit leadership and management*
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press. Byrne,
- Desouza, K. , Awazu, Y. , Jha, S. , Dombrowski, C. , Papagari, S. , & Baloh, P. (2007). *Customer-driven innovation*. Retrieved from.
- McElroy J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource management Review*, 11, 327-335.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical liner modling. *Journal of management*, 27 (5), 515-535.
- Mcmurray, A.J., Scott, D.R., Pace, R.W. (2004), Affective continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis antecedents, correlates, and consequens. *Jornal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20-52
- Chen, J. C., & Huang, J. W., (2009). Strategic human resource practices and capacity. *Journal of Business Research* 62. 104-114

- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B., (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 30 (1). 53-86.
- Tarigan, V., & Ariani, D. W., (2015). Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *Advances in Management & Applied Economics*, vol. 5(2). 21-42.
- Dawely, David D.; Stephens, Robert D. & Stephens, David B.(2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: chamber of commerce board members and role fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 511-525.
- Bienstock, C. Carol; Demoranville, W. Carol & Smith, K. Rachel (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17 (4), 357-378.
- Macedo, L. L.; Pinho, J. C. & Silva, A. M. (2016). Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment. *European Management Journal*, 34, 36-46.
- Gautam, Thaneswor; Van Dick, Rolf; Wagner, Ulrich; Upadhyay, Narottam and Davis, Ana J (2005), “ Organizational citizenship behaviors And organizational commitment in Nepal”, *Asian journal social psychology*, No.4:305-314.
- Meyer, John P and Allen, Natalie J (1991), “ A three-Component conceptualization of organization Cmmittment”, **Human Resource Management Review**, Volume. 1, No1: 61- 89.
- Muhammad Azhar Sheikh, Wusat-ul-Qamar, Fariha Iqbal. (2014). IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM) PRACTICES ON EMPLOYEES RETENTION (A CASE STUDY OF EDUCATION AND BANKING SECTOR IN BAHAWALPUR), *Journal of management info*, Vol. 5, No. 1, 97-119.
- Shendogdo, A., Kocabacak, Ayse, and Guven, S. (2013).Th e relationship between human resource anagementpractices and organizational commitment: A field studyProcedia - Social and Behavioral Sciences.818 – 827.
- Tarigan, V., & Ariani, D. W., (2015). Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *Advances in Management & Applied Economics*, vol. 5(2). 21-42.
- Paşaoğlu, D. (2015). Analysis of the Relationship between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207. 315 – 324.
- Meyer, J.P & Allen, N.J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application (Advanced Topics in Organizational Behavior)*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc
- Taing, M. U., Granger, B.P., Groff, K.W., Jackson, E.M., Johnson, R.E., (2011), The multidimensional nature of continuance Cmmittment: commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternative. *Journal of BusPsychol*, 26.pp269-284.
- Rehman, S.H., et al.(2012), Perceived Leadership Styles and Organizational Commitment, Interdisciplinary. *Journal of Contemporary Research in Business*. 4, (1).PP.616-626.