

## رابطه بین جهت گیری های راهبردی نرم و سخت مدیریت منابع انسانی و ابعاد تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و هنجاری)

لیلا زمانی\*

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، گرمسار، ایران.

### چکیده

راهبردهای بخش منابع انسانی، الزامات و جهت گیری های کلی عملکرد عوامل انسانی را در راستای دستیابی به اهداف سازمان مشخص می کند. پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین جهت گیری های راهبردی نرم و سخت مدیریت منابع انسانی و ابعاد تعهد سازمانی انجام شده است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت و روش توصیفی/همبستگی و از شاخه میدانی می باشد. جامعه آماری پژوهش را ۲۵۰ نفر از کارکنان شهرداری منطقه ۲۱ شهر تهران تشکیل می دهند که با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه مورگان تعداد ۱۵۰ نفر به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبی به عنوان نمونه انتخاب شده اند. در ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی به ارزیابی اعتبار ابزار اندازه گیری پرداخته شده و در ادامه با استفاده از نرم افزار لیزرل و مدلیابی معادلات ساختاری پژوهش اجرا و فرضیه های پژوهش با احراز شرایط نرمال بودن توزیع داده ها به وسیله آزمون ضریب همبستگی پیرسون مورد تحلیل قرار گرفته است. یافته های پژوهش نشان می دهد که بین جهت گیری نرم منابع انسانی و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و هنجاری) کارکنان رابطه مثبت و معنادار؛ ولی بین جهت گیری سخت منابع انسانی و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و هنجاری) کارکنان رابطه منفی و معنادار وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری، جهت گیری های راهبردی نرم و سخت مدیریت منابع انسانی.

**مقدمه**

بهبود کیفی نیروی انسانی احتمال موفقیت، بقا و ارتقاء سازمان را فراهم خواهد کرد، اما تنها آموزش‌های تخصصی شامل این اقدام نمی‌گردد بلکه از یک طرف بهبود نگرش‌ها را نیز شامل می‌شود. یکی از این نگرش‌ها، تعهد سازمانی است [۱]. به اعتقاد یینگ و احمد<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) تعهد سازمانی به عنوان باور یک کارمند در اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به باقیماندن به عنوان عضوی از سازمان، و وفاداری به سازمان است [۲]. در واقع تعهد سازمانی نشان‌دهنده رابطه فرد با سازمان بوده که این رابطه در سازمان به طور معناداری قابل توصیف است [۳]. یک سازمان تنها زمانی می‌تواند مزیت رقابتی نسبت به دیگر سازمان‌ها 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 و رویکرد سخت مدیریت منابع انسانی [۴]. در جنبه‌های سخت به وجوه کمی، محاسباتی و تجاری به روش عقلایی؛ و در جنبه نرم بر مفاهیمی نظیر کمیت روابط انسانی بر ارتباطات، انگیزش، رهبری تأکید می‌گردد [۵]. لذا با توجه به موارد فوق پژوهشگران در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال هستند که بین جهت‌گیری‌های راهبردی نرم و سخت مدیریت منابع انسانی و ابعاد تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و هنجاری) در میان کارکنان شهرداری منطقه ۲۱ شهر تهران چه رابطه‌ای وجود دارد؟

**۲- مبانی نظری پژوهش**

مفهوم تعهد سازمانی<sup>۲</sup> اولین بار توسط وایت<sup>۳</sup> (۱۹۵۶) در مقاله «انسان سازمانی» مطرح شد [۶]. ماتیو و زاجاک<sup>۴</sup> تعهد سازمانی را به عنوان دل‌بستگی به سازمان و تعیین هویت فرد به وسیله‌ی سازمان تعریف می‌کنند. چنین تعریفی یک پاسخ احساسی است، به خصوص زمانی که افراد به طور قوی به اهداف و ارزش‌های سازمان اعتقاد دارند و یا تمایل شدید دارند تا عضوی از سازمان باشند [۷]. تعهد سازمانی یک سازه چند بعدی است و مرتبط با پیوستن کارکنان به سازمان و یک فرایند دائمی است که نشان‌دهنده حضور افراد در سازمان است [۸]. تعهد سازمانی دارای سه بعد (عاطفی، مستمر و هنجاری) می‌باشد. تعهد عاطفی<sup>۵</sup> به تعلق عاطفی کارکنان، درک عاطفی آنان و پیوند و مشارکت آنان و عجین شدن آنان با سازمان اشاره دارد [۹]. تعهد مستمر<sup>۶</sup> عبارت است از تعهد و تعلق که بر پایه نبود گزینه‌ها و فرصت‌های شغلی دیگر و از دست رفتن سرمایه گذاری فرد در سازمان در صورت ترک سازمان شکل گرفته است [۱۰]. همچنین تعهد هنجاری<sup>۷</sup> شامل نگرش و احساسات کارکنان مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است [۱۱].

دو مدل گسترده از مدیریت منابع انسانی که تاکنون شناخته شده و به تصویب رسیده است عبارتند از: مدل نرم مدیریت منابع انسانی<sup>۸</sup> و مدل سخت مدیریت منابع انسانی<sup>۹</sup> [۴]. رویکرد سخت بر فرایند مدیریت امور کارکنان تمرکز می‌کند، در حالی که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تأکید می‌کند. رویکرد سخت سیستم‌ها، رویه‌ها و دستور العمل‌ها و چگونگی انجام فرایندها را مورد بررسی قرار می‌دهد. رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می‌گیرد [۱۲].

**۳- پیشینه پژوهش**

لامبا و چودهاری<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی (از قبیل استخدام و انتخاب، آموزش، طرح‌های رفاهی و ...)، تعهد سازمانی کارکنان را تحت تاثیر قرار داده است [۱۳].

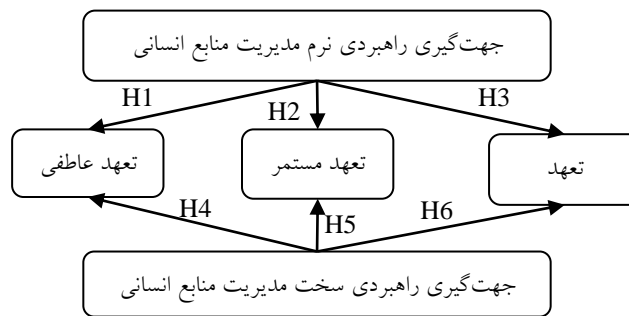
1. Yiing & Ahmad
2. Organizational commitment
3. Whyte
4. Mathieu & Zajac
5. Affective Commitment
6. Continuous Commitment
7. Normative Commitment
8. Soft version of HRM
9. Hard version of HRM
10. Lamba & Choudhary

کیدومبو<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهش خود نشان داد که روابط مثبت و معناداری بین دو جهت‌گیری راهبردی نرم و سخت مدیریت منابع انسانی و تعهد عاطفی و تعهد مستمر وجود دارد. در حالی که تعهد هنجاری و جهت‌گیری راهبردی سخت منابع انسانی رابطه منفی و ضعیفی داشتند. و بر خلاف استدلال نظری، شیوه‌های منابع انسانی سخت با تعهد عاطفی مثبت همراه بود [۱۴].

احمدی نژاد (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان داد که بین مدیریت نرم و سخت مدیریت منابع انسانی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد [۴].

عباسی اضماره (۱۳۹۲) در پژوهش خود 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 [۱۵].

با توجه به مطالب مطرح شده، چارچوب مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ ارائه شده است:



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش [۲۰]

با اقتباس از کین و کرافورد (۱۹۹۹) و آلن و می یر (۱۹۹۱)

با توجه به مدل مفهومی پژوهش می‌توان شش فرضیه به صورت زیر مطرح کرد:

۱. بین جهت‌گیری راهبردی نرم منابع انسانی و تعهد عاطفی رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین جهت‌گیری راهبردی نرم منابع انسانی و تعهد مستمر رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین جهت‌گیری راهبردی نرم منابع انسانی و تعهد هنجاری رابطه معناداری وجود دارد.
۴. بین جهت‌گیری راهبردی سخت منابع انسانی و تعهد عاطفی رابطه معناداری وجود دارد.
۵. بین جهت‌گیری راهبردی سخت منابع انسانی و تعهد مستمر رابطه معناداری وجود دارد.
۶. بین جهت‌گیری راهبردی سخت منابع انسانی و تعهد هنجاری رابطه معناداری وجود دارد.

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی/همبستگی، از شاخه میدانی و از لحاظ هدف، کاربردی به شمار می‌رود. جامعه آماری این پژوهش ۲۵۰ نفر از کارکنان شهرداری منطقه ۲۱ شهر تهران است و برای نمونه‌گیری از روش تصادفی طبقه‌ای نسبی استفاده شده است. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان، تعداد ۱۵۰ نفر به دست آمد. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسش‌نامه استاندارد سنجش راهبردهای نرم و سخت مدیریت منابع انسانی کین و کرافورد<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۹) و پرسش‌نامه استاندارد سنجش تعهد سازمانی آلن و می یر<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۱) است. به منظور سنجش پایایی پرسش‌نامه، یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش‌آزمون شد و میزان اعتماد آن از طریق نرم افزار اسپس پی اس اس<sup>۱۴</sup> محاسبه گردید. در پژوهش حاضر مقدار آلفای کرونباخ برای مجموع سؤال‌ها ۰/۸۴ به دست آمد و برای متغیرهای

11. Kidombo  
12. Kane & Crawford  
13. Allen & Meyer's  
14. SPSS

جهت گیری نرم منابع انسانی، جهت گیری سخت منابع انسانی، تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری به طور جداگانه به ترتیب ۰/۷۴۸، ۰/۷۰۴، ۰/۹۱۴، ۰/۷۵۱، ۰/۹۵۶ و ۰/۷۰۹ محاسبه شد، که نشان دهنده قابلیت اعتماد مطلوب پرسش نامه می باشد. در ادامه با استفاده از نرم افزار لیزرل، مدل یابی معادلات ساختاری پژوهش اجرا و فرضیه های پژوهش با احراز شرایط نرمال بودن توزیع داده ها به وسیله آزمون ضریب همبستگی پیرسون مورد تحلیل قرار گرفته اند.

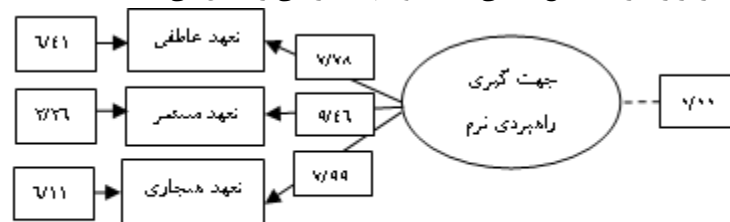
#### ۵- یافته های پژوهش

خروجی به دست آمده از نرم افزار لیزرل (جدول ۱) نشان می دهد مدل اندازه گیری شاخص های پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است. شاخص ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریباً ۰/۴۴ مقدار ۱۵ به دست آمد که کمتر از ۰/۰۸ می باشد که بر برازش خوب مدل دلالت دارد. یکی دیگر از شاخص های برازش، نسبت مقدار کای دو<sup>۱۶</sup> به درجه آزادی<sup>۱۷</sup> است که اغلب مقادیر بین ۲ تا ۳ را برای این شاخص قابل قبول می دانند. در مدل یاد شده این نسبت ۱/۴۱ به دست آمد. همچنین، طبق خروجی لیزرل، مقدار شاخص نیکویی برازش اصلاح شده<sup>۱۸</sup>، شاخص برازندگی فزاینده<sup>۱۹</sup> و شاخص برازندگی تطبیقی<sup>۲۰</sup> به ترتیب برابر با ۰/۹۳، ۱ و ۰/۹۳ است، و چون مقادیر به دست آمده بالاتر از ۰/۹ است؛ بنابراین می توان گفت مدل اندازه گیری متغیرهای پژوهش، مدل نسبتاً مناسبی است و برازش مطلوبی دارد.

جدول ۱ شاخص های برازش مدل به کمک نرم افزار معادلات ساختاری

برازش تطبیقی	برازش فزاینده	برازش تعدیل شده	سطح تحت پوشش کای دو	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
۰/۹۳	۱	۰/۹۳	۱/۴۱	۰/۰۴۴

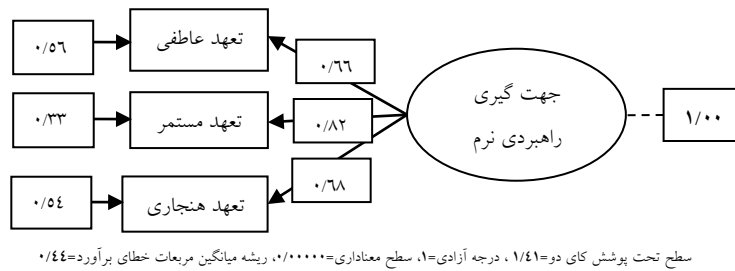
نمودار ۱ و ۲ مدل اندازه گیری تمرکز راهبردی منابع انسانی نرم و تعهد سازمانی را در حالت اعداد معناداری و در حالت تخمین استاندارد، و نمودار ۳ و ۴ مدل اندازه گیری تمرکز راهبردی منابع انسانی سخت و تعهد سازمانی را نشان می دهد.



سطح تحت پوشش کای دو ۰/۴۴، درجه آزادی ۱، سطح معناداری ۰/۰۰۰۰۰۰۰۰، ریشه میانگین مربعات خطای

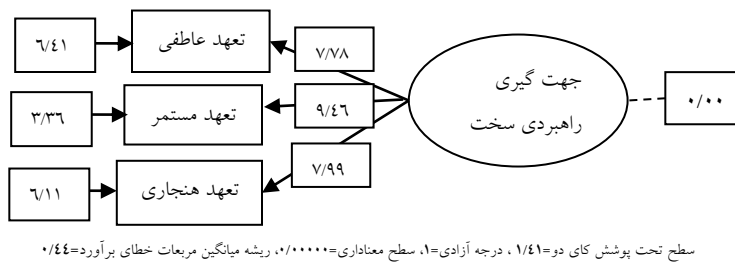
نمودار ۱ مدل اندازه گیری تمرکز راهبردی منابع انسانی نرم و تعهد سازمانی با استفاده تحلیل معادلات ساختاری در حالت اعداد معناداری

15. RMSEA  
 16. Chi-Square  
 17. Degree of freedom (df)  
 18. AGFI  
 19. IFI  
 20. CFI



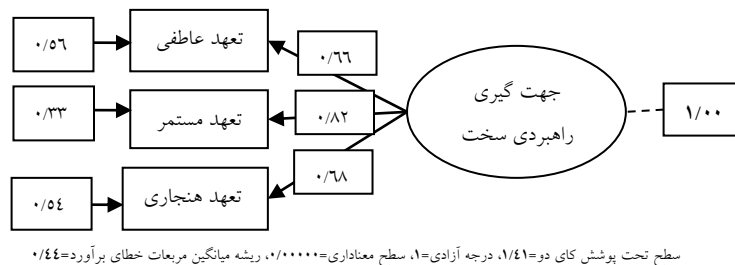
نمودار ۲ مدل اندازه‌گیری تمرکز راهبردی منابع انسانی نرم و تعهد سازمانی با استفاده تحلیل معادلات ساختاری در حالت تخمین

استاندارد



نمودار ۳ مدل اندازه‌گیری تمرکز راهبردی منابع انسانی سخت و تعهد سازمانی با استفاده تحلیل معادلات ساختاری در حالت

اعداد معناداری



نمودار ۴ مدل اندازه‌گیری تمرکز راهبردی منابع انسانی سخت و تعهد سازمانی با استفاده تحلیل معادلات ساختاری در حالت

تخمین استاندارد

با توجه به خروجی این نمودارها، تمامی ضرایب بدست آمده معنادارند. زیرا مقدار آزمون معناداری تی تک تک آن‌ها از ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین براساس این ضریب استاندارد تعهد عاطفی به میزان ۰/۶۶، تعهد مستمر به میزان ۰/۸۲ و تعهد هنجاری به میزان ۰/۶۸ در تبیین واریانس الگوی جهت‌گیری راهبردی منابع انسانی نرم و سخت نقش دارند. به عبارت دیگر با هر تغییر در واریانس جهت‌گیری راهبردی منابع انسانی نرم و سخت، به اندازه ۰/۶۶، ۰/۸۲ و ۰/۶۸ به ترتیب در واریانس تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری تغییر ایجاد می‌گردد. پس از اطمینان از صحت مدل‌های اندازه‌گیری و میزان تاثیرگذاری هر یک از این عوامل در الگوی مفروض، فرضیه‌های پژوهش با به گارگیری آزمون ضریب همبستگی پیرسون مورد آزمون قرار گرفته است. جدول ۲ خلاصه نتایج آزمون‌های آماری را نشان می‌دهد.

جدول ۲ نتایج فرضیات پژوهش

فرضیات	سطح معناداری	ضریب پیرسون	نتایج
جهت‌گیری راهبردی نرم منابع انسانی ← تعهد عاطفی	۰/۰۱۹	۰/۴۱	تایید
جهت‌گیری راهبردی نرم منابع انسانی ← تعهد مستمر	۰/۰۰۲	۰/۵۱	تایید
جهت‌گیری راهبردی نرم منابع انسانی ← تعهد هنجاری	۰/۰۱	۰/۳۹	تایید
جهت‌گیری راهبردی سخت منابع انسانی ← تعهد عاطفی	۰/۰۱۷	-۰/۴۳	تایید
جهت‌گیری راهبردی سخت منابع انسانی ← تعهد مستمر	۰/۰۱۷	-۰/۲۶۳	تایید
جهت‌گیری راهبردی سخت منابع انسانی ← تعهد هنجاری	۰/۰۰۱۹	-۰/۵۳	تایید

همانگونه که مشاهده می‌شود فرضیاتی که سطح معنی داری آن‌ها از ۰/۰۵ کمتر می‌باشند، نشان از معنی داری این فرضیات است. از سوی دیگر، منفی بودن ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که متغیرهای جهت‌گیری راهبردی سخت منابع انسانی دارای رابطه منفی با مولفه‌های تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) هستند. لذا نتایج پژوهش نشان می‌دهد شش فرضیه پژوهش تایید می‌گردد. همچنین نتایج حاضر نشان می‌دهد که بین جهت‌گیری راهبردی نرم منابع انسانی و سه مولفه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری رابطه معنی‌دار و مثبت، و بین جهت‌گیری راهبردی سخت منابع انسانی و سه مولفه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری رابطه‌ای معنی‌دار و منفی وجود دارد. از طرفی برای بررسی تفاوت تاثیر هر کدام از مولفه‌های مورد بررسی در جهت‌یابی جهت‌گیری راهبردی منابع انسانی نرم و سخت و تعهد سازمانی از آزمون فریدمن استفاده شد و نتایج نشان داد که در این زمینه تعهد عاطفی نقشی بالاتر از سایر عوامل دارد، در رده دوم این اولویت بندی نیز تعهد مستمر و در نهایت تعهد هنجاری قرار دارد.

جدول ۳ نتایج آزمون فریدمن

اولویت	متغیر	میانگین رتبه
اول	تعهد عاطفی	۲/۰۸
دوم	تعهد مستمر	۱/۹۷
سوم	تعهد هنجاری	۱/۹۵

#### ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

لزوم نگاه راهبردی به منابع انسانی، موضوعی است انکار ناپذیر که با گذر زمان و ایجاد تحولات روزافزون محیطی بر اهمیت آن افزوده می‌شود. در عین حال، فضای شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی و ایجاد یکپارچگی میان این استراتژی‌ها و استراتژی‌های سازمان، از جمله چالش‌های اساسی مدیران است.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد، بعد جهت‌گیری راهبردی نرم منابع انسانی با تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری کارکنان در شهرداری منطقه ۲۱ شهر تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی هم بدین ترتیب بوده که براساس ضریب استاندارد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری به میزان ۰/۶۶، ۰/۸۲ و ۰/۶۸ در تبیین واریانس الگوی جهت‌گیری راهبردی منابع انسانی نرم نقش دارد. این واقعیت نشان‌دهنده این است که شهرداری منطقه ۲۱ شهر تهران در ایجاد تعهد عاطفی که از نوع

لذت بردن از کار و دل‌بستگی به سازمان است، همچنین در ایجاد تعهد مستمر که تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر براساس تشخیص فرد از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان است، و در نهایت در ایجاد تعهد هنجاری که بازتابی از احساس وظیفه برای ادامه خدمت در سازمان مربوطه می‌باشد، به خوبی عمل کرده‌است. این نتایج در راستای نتایج پژوهش داخلی احمدی نژاد (۱۳۹۴) و پژوهش خارجی کیدومبو و همکاران (۲۰۱۲) است.

یافته‌های پژوهش نیز در ارتباط با رابطه بین جهت‌گیری راهبردی سخت منابع انسانی با ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) نشان داد که بین جهت‌گیری راهبردی سخت منابع انسانی با تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری کارکنان در شهرداری منطقه ۲۱ شهر تهران رابطه منفی و معناداری وجود دارد. این نتیجه موید آن است که هر چه جهت‌گیری راهبردی سخت منابع انسانی افزایش پیدا کند، سطح ابعاد تعهد سازمانی توسط آن کاهش خواهد یافت. لذا در نظر گرفتن کارکنان همانند سایر منابع سازمانی و عدم توجه به عوامل انسانی و رفتاری آن‌ها مساله مهمی است که نارضایتی کارکنان از شغل یا سازمان و کاهش تعهد سازمانی آن‌ها و به عبارتی عدم تمایل به ادامه کار برای سازمان را پی دارد. در این راستا شهرداری مربوطه باید با تدوین سیاست‌های مناسب کارکنان خود را تحت پوشش هر سه بعد تعهد قرار دهند تا به موفقیت کسب و کار دست پیدا کنند. و از آنجا که بر مبنای آزمون فریدمن تعهد عاطفی نقشی بالاتر از سایر عوامل دارد، پس بهتر است بیش‌ترین تمرکز سازمان بر روی این بعد قرار گیرد. همچنین نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی بر اساس ضریب استاندارد نشان داد که تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری به میزان ۰/۶۶، ۰/۸۲ و ۰/۶۸ در تبیین واریانس الگوی جهت‌گیری راهبردی منابع انسانی سخت نقش دارد. این نتایج با نتایج پژوهش‌های احمدی نژاد (۱۳۹۴) و بخشی از پژوهش کیدومبو و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی ندارد. نتایج پژوهش کیدومبو و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد که بین جهت‌گیری نرم منابع انسانی و تعهد عاطفی و تعهد مستمر روابط مثبت و معنادار، و بین تعهد هنجاری و جهت‌گیری سخت منابع انسانی رابطه منفی و ضعیفی وجود دارد. که این نتیجه با فرضیه شش پژوهش حاضر یعنی رابطه بین جهت‌گیری سخت منابع انسانی و تعهد هنجاری همخوانی دارد، ولی با فرضیه چهار و پنج پژوهش حاضر (رابطه بین جهت‌گیری راهبردی سخت منابع انسانی با تعهد عاطفی و تعهد مستمر) همخوانی ندارد. مدل کیدومبو و همکاران (۲۰۱۲) توضیح می‌دهد، شیوه‌های سخت منابع انسانی با نیاز به ماندن در ارتباط است. کارمندان در سازمان باقی می‌مانند چرا که هزینه‌های زندگی بیش از حد بالا است، و یا با ترک کردن سازمان هیچ شغل جایگزین وجود نخواهد داشت. همچنین تشدید جهت‌گیری سخت منابع انسانی باعث می‌شود که کارکنان کمتر احساس تمایل به ماندن در زمینه‌های اخلاقی و معنوی را داشته باشند.

بنابراین به عنوان جمع بندی باید اظهار داشت که بدون توجه به راهبردهای نرم و سخت منابع انسانی، مدیریت نمی‌تواند تعهداتش به کارکنان را ادا نماید. در واقع مدیران باید به تصمیم‌گیری‌های مرتبط با راهبردهای نرم و سخت منابع انسانی توجهی ویژه داشته باشد. لذا از برآیند فضای باور اجرای راهبردهای نرم و سخت منابع انسانی درک شده، زمینه بروز تعهد بالای کارکنان حاصل می‌گردد. چرا که برای دستیابی به اهداف سازمانی و کسب مزیت رقابتی، وجود منابع انسانی متعدده به ارزش‌ها و اهداف سازمان بسیار ضروری است. لذا در این راستا پیشنهادهای زیر مطرح می‌گردد:

۱. شفاف سازی اهداف و سیاست‌های شهرداری منطقه ۲۱ شهر تهران، وظایف و مسئولیت‌های شغلی کارکنان و تجانس آرمان‌ها و استانداردها با وظیفه‌ای که انجام می‌دهند. چرا که احساس معنادار بودن شغل، تعهد سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد.
۲. با توجه به نتایج به دست آمده، مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار و معکوس بین جهت‌گیری‌های سخت منابع انسانی با ابعاد تعهد سازمانی؛ باور به داشتن حداقل تبحر، قابلیت، تلاش برای انجام دادن کار، نداشتن موانع عمده در برابر موفقیت و عوامل محیطی همچون فرصت‌های جایگزین خارج از شهرداری منطقه ۲۱ شهر تهران، جهت‌گیری راهبردی سخت منابع انسانی سخت و همچنین تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد.
۳. شهرداری منطقه ۲۱ شهر تهران تجارت ارزش‌ها و انتظارات خود را به طور مکتوب یا شفاهی در اختیار کارکنان قرار دهد تا کارکنان خود را با این ارزش‌ها سازگار کنند و به احساس غرور ناشی از تعیین هویت با سازمان دست یابند.
۴. واحدهای مربوطه و حتی مدیران به شناخت مشکلات نیروی انسانی خود به میزان کافی توجه کنند تا از این طریق بتوانند بیشتر در ایجاد احساس تعلق کارکنان به سازمان مؤثر باشند.
۵. شهرداری منطقه ۲۱ شهر تهران مربوطه با آگاه کردن کارکنان از میزان هزینه یا زمان زیادی را که برای آموزش و آماده کردن آن‌ها به منظور بهبود عملکردشان صرف کرده است، احساس تکلیف را برای ادامه فعالیت در سازمان به منظور جبران خدمات ایجاد کند.

## مراجع

- [۱] طغرایبی، محمدتقی؛ شریفی، سعید؛ داریان، سنیه، بررسی رابطه تعهدسازمانی با گرایش کارآفرینانه سازمان های فرهنگی- هنری استان اصفهان، پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۶، ۱۳۹۵، ۱۸۷-۱۶۳.
- [2] Ali, S. Y, Determine the effect of relationship between internal marketing variables and employees' job satisfaction and organizational commitment: Case study of Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, *The Business & Management Review*, Vol.7, 2016, 124-133.
- [3] Bte Marmaya, N. H., Hitam, M., Zawawi, N., Jody, J. M, Organizational commitment and job burnout among employees in Malaysia, In *Proc Intl Conf on Bus and Econs Res*, Vol.1, 2011,185-187.
- [۴] احمدی نژاد، محدثه، بررسی ارتباط بین رویکردهای نرم و سخت مدیریت منابع انسانی و ابعاد تعهد سازمانی در بین کارمندان بانک سپه شهر کرمان. دومین همایش بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین، ۱۳۹۴.
- [۵] پوراسدی، محمد؛ حسینی، ناهید، تدوین راهبردهای ورودی منابع انسانی در پلیس پیشگیری، پژوهش های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، دوره ۷، ۱۳۹۱، ۶۱۸-۵۹۶.
- [۶] پورسلطانی زرنندی، حسین؛ امیرجی نقندر، رامین، ارتباط تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی شهر مشهد در سال ۱۳۹۰، مدیریت ورزشی، دوره ۵، ۱۳۹۲، ۱۴۷-۱۲۷.
- [7] Tsai, Y., Wu, S. W. S, Internal marketing, organizational commitment and service quality, In *Service Systems and Service Management*, 2006 International Conference on , Vol. 2, 2006, 1292-1298.
- [8] Mahdi, O. R., Mohd, E. S. B. G., Almsafir, M. K, Empirical study on the impact of leadership behavior on organizational commitment in plantation companies in Malaysia, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.109, 2014, 1076-1087
- [9] Ortega-Parra, A., Ángel Sastre-Castillo, M, Impact of perceived corporate culture on organizational commitment, *Management Decision*, Vol.51, 2013, 1071-1083.
- [10] Cho, V., Huang, X, Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement: An empirical study on IT professionals, *Information Technology & People*, Vol.25, 2012, 31-54.
- [۱۱] حمیدی، آیدا؛ بخشنده، قاسم، رتبه بندی تاثیر مولفه های تعهد سازمانی بر سلامت سازمانی (مورد مطالعه: سازمان صنعت، معدن و تجارت شهرستان همدان)، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، دوره ۵، ۱۳۹۴، ۱۲۲-۱۰۵.
- [۱۲] دباغیان نژاد دزفولی، رضا، تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی با رویکرد EFQM (در اداره کل بنادر و دریانوردی بندر امام خمینی (ره) با استفاده از ۵ شاخص توانمندساز)، فصلنامه دیدگاه، ۱۳۹۳، ۱۵۶-۲۳.
- [13] Lamba, S., Choudhary, N, Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, Vol.2, 2013, 407-423.
- [14] Kidombo, H. J., K'Obonyo, P., Gakuu, C. M, Human resource strategic orientation And organizational commitment in Kenyan manufacturing firms, *International Journal of Arts and Commerce*: Vol.1, 2012, 7-28.
- [۱۵] عباسی اضمارة، تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان در شرکت بیمه ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور مرکز پیام نور تهران، ۱۳۹۲.