

بررسی رابطه بین وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی: مطالعه موردی در دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه

امید مهدیه^۱، مهناز سبزی^۲

۱- گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه زنجان، نویسنده مسئول. ۲- گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد سنندج

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>نوع مقاله پژوهشی</p> <p>تاریخچه مقاله دریافت: ۹۶/۱۱/۱۱ پذیرش: ۹۷/۱/۱۸</p> <p>کلید واژگان کارمندیابی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، تعهد سازمانی.</p> <p>نویسنده مسئول Email: mahdieh@znu.ac.ir</p>	<p>مقدمه: تغییرات محیطی شدید و افزایش رقابت در سازمان ها، اهمیت توجه به منابع انسانی را پررنگ تر کرده است و از طرف دیگر جذب و حفظ نیروی انسانی ماهر، آگاه و دارای شایستگی های مورد نیاز سازمان ها به یکی از مسائل کلیدی مدیریت در قرن حاضر تبدیل شده است. هدف از انجام تحقیق حاضر بررسی وضعیت وظایف منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان و همچنین شناسایی رابطه بین آنها می باشد.</p> <p>روش کار: این مطالعه از لحاظ روش، توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر کرمانشاه با حجم ۶۶۹۶ نفر بود که تعداد ۳۶۳ نفر به روش نمونه گیری در دسترس انتخاب شدند. برای جمع آوری داده از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه وظایف مدیریت منابع انسانی شامل ۲۸ سوال و پرسشنامه تعهد سازمانی شامل ۲۴ سوال بود. پرسشنامه ها از نظر روایی محتوایی تایید شدند و پایایی آنها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۲۱ و ۰/۸۲۲ محاسبه گردید و تجزیه و تحلیل داده ها در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی انجام شد.</p> <p>یافته ها: یافته ها حاکی از آن که بین وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و میانگین نمرات وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی شهر کرمانشاه در حد متوسط می باشد.</p> <p>نتیجه گیری: آموزش بیشترین و جبران خدمات کمترین تأثیر را بر تعهد سازمانی دارند. با تأکید بر انجام صحیح وظایف منابع انسانی می توان تعهد سازمانی را در کارکنان افزایش داد.</p>

مقدمه

منابع انسانی به عنوان کلیدی ترین منابع سازمان، هنگامی به طور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به مفهوم بکارگیری فنون و روش هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آنها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند (۱) و از طریق نظام برنامه ریزی جامع، رویکردی منسجم و منطقی نسبت به سیاست ها و شیوه های منابع انسانی داشته باشند، سیاست ها و شیوه های منابع انسانی را با راهبرد سازمان منطبق سازند، در اعمال مدیریت خود به جای منفعل بودن به صورت اثرگذار و فوق العاده ظاهر شوند (۲). سازمانها باید در زمینه این دارایی (سرمایه انسانی) سرمایه گذاری کنند و از بقاء و رشد خود اطمینان یابند (۳). سازمانها تنها زمانی موفق عمل می کنند که سریع تر از رقبای خود بیاموزند. نقش توسعه دهنده سرمایه انسانی به کارکنان کمک می کند تا مهارت ها و توانمندی های خود را توسعه و بهبود بخشند (۴). هدف اساسی مدیریت منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از

طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از طریق طراحی و اجرای برنامه ها و سیاست های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود (۵). وظایف مدیریت منابع انسانی طی دو دهه گذشته با یک سری دگرگونی های اساسی همراه بوده است. انتظار می رود بر مبنای رویکردی راهبردی و نظام مند، این نوع مدیریت بهترین استفاده از منابع انسانی را برای نیل به اهداف سازمان در کانون توجه خود قرار دهد. بر این اساس، هر سازمان اثربخشی تلاش می کند وظایف سنتی مدیریت کارکنان را در یک چارچوب نظام مند و جامع، بازآفرینی نماید و به وظایف اساسی که باید در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام شود در راستای رسالت و اهداف سازمان توجه نماید (۲).

استین و همکاران (۲۵) در مطالعه خود به بررسی رابطه بین کارکردهای منابع انسانی و تعهد سازمانی احساسی در آفریقای جنوبی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبتی بین وظایف منابع انسانی و تعهد سازمانی احساسی وجود دارد.

جدیدا باری (۲۶) نیز به بررسی نقش وظایف منابع انسانی بر تعهد سازمانی در یک موسسه تحقیقاتی پرداخت و به این نتیجه رسید که آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی کارکنان دارد. الادرسی و ریدزوان دارون (۲۷) تحقیق خود را در شرکت‌های فعال در زمینه نفت و گاز انجام داد و به این نتیجه رسید هنگامی که کارکردهای راهبردی منابع انسانی بهتر انجام شود، تعهد سازمانی کارکنان نیز افزایش پیدا می‌کند. مسیر شغلی (کارراهه) مناسب و پرداخت‌های رقابتی به عنوان مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی مؤثر بر تعهد سازمانی شناسایی شدند. بیشترین نگرانی کارکنان نیز به امنیت شغلی و پویایی محیط کار مربوط می‌شود. مطالعه حسن و محمود (۲۸) در صنعت نساجی پاکستان نشان داد وظایف منابع انسانی تأثیر معنی‌داری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد. پاشاقلو (۲۹) نیز با بررسی صنعت بانکداری در ترکیه به این نتیجه دست یافت که وظایف منابع انسانی (انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، ترفیع، پاداش، تسهیم اطلاعات، ایجاد امنیت شغلی) هم بصورت جداگانه و هم بصورت کلی تأثیر معنی‌داری بر تعهد سازمانی دارند.

از دهه ۱۹۸۰ راهبردهای مدیریت انسانی در مدیریت، اهمیت زیادی یافته است. وظایف مدیریت منابع انسانی می‌تواند منجر به فعالیت‌های نوآورانه در سازمان شود زیرا این رویه‌ها به سازمان جهت خلق و ایجاد دانش و مهارت تازه کمک می‌نمایند (۶). دنی سی و گریفین بیان می‌دارند که طی دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ سازمان‌ها اندک اندک برای نیل به بهره‌وری و رقابت با افزایش اهمیت استراتژیک وظایف مدیریت منابع انسانی اثربخش مواجه شدند. در این زمان کارکرد منابع انسانی به معنی پرورش نیروی کار برانگیخته و متعهد برای رسیدن به حداکثر اثربخشی مطرح شد (۲). مدیریت منابع انسانی با فراهم نمودن منابع انسانی لازم، در تحقق‌های هدف‌های سازمان نقشی کلیدی دارد. کلینز و کلارک (۷) وظایف مدیریت منابع انسانی را آن گروه از وظایف و تکالیفی می‌دانند که سازمان‌ها به منظور فراهم نمودن منابع انسانی مناسب و هماهنگ برای تحقق اهداف سازمان اجرا می‌کنند و این کارکردها از سوی مدیران صف و کارکنان به عنوان بخشی از کار هر روزشان به گونه هماهنگی مورد قبول واقع شده و بکار می‌رود.

کریمی و پارسافر (۳۰) به بررسی رابطه بین نظام نگهداری منابع انسانی (جبران خدمات، فرصت‌های شغلی و حمایت سرپرست) و تعهد سازمانی (تعهد هنجاری، عاطفی و مستمر) در بانک پرداختند. نتایج نشان داد که بین دو متغیر رابطه مستقیم وجود دارد. بین ابعاد نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد مستمر و عاطفی رابطه معنی‌داری وجود دارد. میرکمالی و همکاران (۳۱) تحقیقی را با هدف تبیین تأثیر نقش راهبردهای تعالی منابع انسانی (رهبری منابع انسانی و استراتژی) بر تعهد

سازمانی کارکنان انجام دادند. یافته‌ها نشان داد رابطه معنی‌داری بین متغیرها وجود دارد. همچنین استراتژی منابع انسانی بر تعهد سازمانی معنی‌دار است ولی تأثیر رهبری منابع انسانی بر تعهد سازمانی، معنی‌دار نمی‌باشد. یافته‌های تحقیق یاسینی و همکاران (۳۲) نشان داد راهبردهای منابع انسانی رابطه معنی‌دار با تعهد سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده دارد. همچنین راهبردهای منابع انسانی از طریق مولفه‌های توسعه منابع انسانی، جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و روابط کاری بر تعهد سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر معنی‌دار دارد. نتایج مطالعه دعایی و همکاران (۳۳) حاکی از آن است که بین وظایف منابع انسانی و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد و توجه به قراردادهای روان‌شناختی تأثیر تعیین‌کننده‌ای بر تعهد سازمانی کارکنان دارد.

پژوهشگران برای مدیریت منابع انسانی وظایف مختلفی در نظر گرفته‌اند که در ادامه به چند نمونه از آنها اشاره می‌شود. داوولینگ و شولر (۸) وظایف را شامل بهره‌برداری، تسهیل‌گر و مشارکتی تقسیم بندی کرده‌اند. گست (۹) نیز وظایف را شامل تأمین نیروی انسانی، آموزش، ارزشیابی عملکرد، جبران خدمات، طراحی شغل، مشارکت، امنیت کارکنان می‌داند و هارل و تزاfrیر (۱۰) وظایف را شامل انتخاب و استخدام نیروی انسانی، مشارکت کارکنان، جبران خدمات و آموزش تعریف می‌کنند. ففر (۱۱) وظایف را شامل آموزش و توسعه، امنیت شغلی، گزینش و استخدام کارکنان، تسهیم اطلاعات، مشارکت و توانمندسازی و پرداخت بالا می‌داند.

در این پژوهش از وظایف تأمین نیروی انسانی، آموزش، مشارکت، ارزشیابی عملکرد و جبران خدمات استفاده شده که تعریف آنها در ادامه به اختصار آمده است.

تأمین نیروی انسانی: هدف از طراحی و اجرای استراتژی جذب مدیریت منابع انسانی، به دست آوردن و جذب کارکنان مناسبی است که از کیفیت‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش‌های آتی برخوردار باشند (۳).

آموزش: استوارت و براون آموزش را تقویت دانش و مهارت کارکنان در راستای اهداف سازمان می‌دانند. و به عبارتی دیگر آموزش تلاشی برنامه ریزی شده و سازمان یافته است که به کارکنان کمک می‌کند تا نگرش، دانش و مهارت‌های مربوط به شغل را بیاموزند (۴).

مشارکت کارکنان: عبارت است از استفاده از نظرها و پیشنهادهای کارکنان و مشارکت آنها در تصمیم‌گیری در جهت رسیدن به اهداف سازمان (۱۲).

ارزشیابی عملکرد: برآوردی انتقادی و کاوشگرانه از فعالیت‌های مختلف سازمان است که نقش پیشگیری‌کننده و تشخیص دهنده دارد (۱۳).

جبران خدمات به معنای مختلف تعبیر می‌گردد. کارکنان، جبران خدمات را نتیجه تلاش‌ها یا پاداش کار برجسته می‌دانند، کارفرمایان آن را تلاش و توانایی‌های خود در بازگشت سرمایه‌گذاری و یا آموزش و تحصیلات متخصصان خود نسبت می‌دهند. اغلب افراد جبران خدمات را به حقوقی که بابت کار دریافت می‌گردد، تعبیر می‌نمایند. جبران خدمات عبارت است از تمام شکل‌های پرداخت مالی و غیر مالی که در ازای خدمات محسوس کارکنان توسط آنها دریافت می‌شود. (۱۴).

مدیریت منابع انسانی بر آن است تا عملکرد سازمان را از طریق افراد بهبود ببخشد و نیازهای کارکنان را تأمین کند. رفاه کارکنان موضوع مهمی است اما سازمان‌ها در همه بخش‌ها باید همانند موسسه تجاری عمل کنند به این معنا که همگی درصدد باشند به طور اثربخش و کارآمد به مقصود خود برسند (۳) و در این راستا به نظر می‌رسد یکی از این عوامل مهم که باید در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد، تعهد سازمانی کارکنان سازمان است.

تعهد سازمانی رفتارهای افراد را تحت تاثیر قرار می‌دهد، تعهد بیانگر احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان است، هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون تعهد و تلاش کارکنان موفق گردد، کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند نظم بیشتری در کار خود دارند و مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و کار می‌کنند، مدیران باید تعهد و پایداری خود و کارکنان به سازمان را حفظ کرده و پرورش دهند (۱۵). از این‌رو سازمان‌ها در جهت افزایش رقابت‌پذیری خود در عرصه جهانی که از جمله اهداف و رسالت‌های آنان است به توانمندسازی مدیرانی که از تعهد و وفاداری سازمانی و روحیه رقابت‌جویی برخوردار باشند، نیاز دارند لذا تبیین علمی موضوع و انجام تحقیقات و پژوهش‌های کاربردی کمک می‌نماید تا از عوامل موثر بر تعلق و تعهد سازمانی آگاهی لازم به دست آید و بر بستر این آگاهی، در تدوین برنامه همسان‌سازی مدیریت با سازمان و پیوند آن، در یک سازمان بزرگ اقتصادی گام‌های اساسی را برداشت (۱۶).

تأثیر مثبت تعهد سازمانی بر عملکرد سازمانها در بسیاری از تحقیقات مورد تأیید قرار گرفته است. افرادی که دارای تعهد کمتری هستند خروج از سازمان در آنها بیشتر بوده و غیبت از کار نیز در آنها دیده می‌شود (۱۷). آیلین و همکاران (۲۰۰۰) بیان می‌دارند که تاثیر نظام کاری مبتنی بر عملکرد به افزایش تعهد سازمانی - از راه فرصت مشارکت کردن و انگیزه‌های مادی که موجب می‌شود افراد احساس کنند ارتباطات سازمانی برایشان سودمند است - می‌انجامد (۳).

باقری و تولایی در پژوهشی به بررسی تاثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دل‌بستگی آنها به سازمان، عملکرد شغلی مطلوب تر،

کاهش خروج کارکنان از سازمان، عدم غیبت در کار، نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و نیز موفقیت‌های مالی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان را به همراه داشته باشد (۱۸).

مهمترین نتایج تعهد کارکنان به سازمان که بر روی عملکرد سازمان نیز موثرند عبارتند از افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، افزایش ماندگاری کارکنان در سازمان، احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دل‌بستگی کارکنان به سازمان، عملکرد شغلی مطلوب تر، کاهش خروج کارکنان از سازمان، کاهش غیبت، کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و همچنین موفقیت‌های مالی سازمانی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان که این نتایج در نهایت موجب تعالی و کسب اهداف سازمانی شده و جامعه را از منفعت سازمان و تلاش کارکنان بهره‌مند می‌نماید. لذا تلاش برای توسعه تعهد در کارکنان، امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. افراد متعهدتر، به ارزش‌ها و اهداف سازمان پایبندترند و فعالانه‌تر در سازمان نقش آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصت‌های شغلی جدید اقدام می‌کنند (۱۸).

با توجه به اثرات مثبت تعهد سازمانی، سؤال اساسی که در این تحقیق مطرح است این است که آیا بین وظایف مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد؟ و اگر پاسخ مثبت است این رابطه چگونه است؟ طبیعی است تا زمانی که چگونگی رابطه بین وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان طی تحقیقات مبتنی بر روش‌های علمی تبیین نگردد، نمی‌توان کارکرد بهینه‌ای از مدیریت منابع انسانی را انتظار داشت. بنابراین انجام تحقیقات در خصوص چگونگی رابطه بین وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان جهت بهینه‌سازی مدیریت منابع انسانی و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان و بقای آن در عرصه رقابت شدید در محیط کنونی ضروری است.

روش کار

این پژوهش با توجه به هدف، جزء تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. در طبقه‌بندی پژوهش بر اساس روش، پژوهش حاضر از نوع همبستگی می‌باشد. همچنین این تحقیق از نظر دسته‌بندی تحقیقات بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها (طرح تحقیق)، تحقیقی توصیفی به شمار می‌آید که به توصیف ویژگی‌های نمونه و سپس تعمیم این ویژگی‌ها به جامعه آماری پرداخته است. تحقیقات توصیفی خود بر چند دسته هستند، که این پژوهش از نوع پیمایشی است. با تحقیق پیمایشی به توصیف، پیش‌بینی و تحلیل ارتباط میان متغیرها پرداخته می‌شود و با توجه به زمان جمع‌آوری داده‌ها، از نوع

پژوهش های مقطعی می باشد. ابزار جمع‌آوری داده در این پژوهش، پرسشنامه می‌باشد.

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارمندان دانشگاه علوم پزشکی شهر کرمانشاه است که تعداد کارکنان آن ۶۶۹۶ نفر می‌باشد. حجم نمونه با فرمول کوکران ۳۶۳ نفر تعیین شد و برای توزیع پرسشنامه از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد. برای رفع اثرات پرسشنامه های ناقص و گم شده به میزان ۱۵٪ به حجم نمونه اضافه گردید که بر این اساس ۴۱۷ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد ۳۱۴ پرسشنامه برگشت داده شد و در نهایت ۲۹۶ پرسشنامه جهت تجزیه و تحلیل آماری مناسب تشخیص داده شد و مورد استفاده قرار گرفت. متغیر مستقل تحقیق وظایف مدیریت منابع انسانی می‌باشد که شامل بعد آموزش، ارزیابی عملکرد، تأمین نیروی انسانی، جبران خدمات و مشارکت کارکنان می‌شود. متغیر مستقل نیز تعهد سازمانی می‌باشد که دارای سه بعد تعهد هنجاری، تعهد احساسی (عاطفی) و تعهد مستمر می‌باشد. برای سنجش وظایف مدیریت منابع انسانی از پرسشنامه چن و هوانگ (۲۰۰۹)، و بهرامی و همکاران (۱۳۹۰) و برای تعهد سازمانی از پرسشنامه آلن و می یو (۱۹۹۰) در مقیاس پنج قسمتی لیکرت استفاده شد. برای تایید روایی پرسشنامه ها از روایی محتوایی و استفاده از نظر خبرگان استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها با روش محاسبه آلفای کرونباخ برای وظایف مدیریت منابع انسانی ۰/۹۲۱ و برای تعهد سازمانی ۰/۸۲۲ محاسبه گردید.

یافته های تحقیق

بررسی توصیفی

از بین پاسخ‌دهندگان ۱۲۷ نفر (۴۲/۹٪) مرد و ۱۶۹ نفر (۵۷/۱٪) زن، ۲۱۹ نفر (۷۳/۹۹٪) متأهل و ۷۷ نفر (۲۶/۱٪) مجرد، می‌باشند. همچنین حدود ۴۳ درصد پاسخ دهندگان بالای ۱۶ سال سابقه خدمت و بقیه کمتر از آن ۱۶ سال تجربه کاری داشته‌اند.

از میان شاخص‌های مربوط به تأمین نیروی انسانی، شاخص فرایند استخدام این سازمان شامل مصاحبه، آزمون کتبی و

بررسی‌های جامع با میانگین ۳/۴۷۳۰ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است و شاخص انتخاب کارکنان با توجه به تجربه و تخصص‌های آنها با میانگین ۲/۸۰۰۷ پایین‌ترین امتیاز را دارد. از میان شاخص‌های مربوط به آموزش، برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی برای کارکنان و برگزاری دوره‌های آموزشی لازم برای کارکنان جدید ورود، با میانگین ۳/۴۳۵۸ بالاترین امتیاز و شاخص جامع بودن برنامه‌های آموزشی کارکنان با میانگین ۳/۰۳۷۲ کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. همچنین از میان شاخص‌های مربوط به مشارکت، ارائه پیشنهاداتی برای بهبود و پیشرفت کار، با میانگین ۳/۱۲۵۰ بالاترین امتیاز و شاخص مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، با میانگین ۲/۷۶۰۱ کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. از میان شاخص‌های مربوط به ارزشیابی عملکرد، تأکید بر نتایج کار کارکنان، با میانگین ۲/۹۴۵۹ بالاترین امتیاز و شاخص ارزشیابی عملکرد علمی، عینی و بی‌طرفانه با میانگین ۲/۸۷۱۶ کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است.

از میان شاخص‌های مربوط به جبران خدمات، شاخص تأکید بر مشارکت کارکنان بیش از عنوان و پست سازمانی آنها برای تعیین پاداش، با میانگین ۲/۷۵۰۰ بالاترین امتیاز و شاخص طرح و برنامه‌مدون برای ارائه پاداش‌های نقدی و غیرنقدی، با میانگین ۲/۴۰۲۰ کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. از میان شاخص‌های سنجش تعهد سازمانی شاخص اهمیت داشتن سازمان از نظر شخص با میانگین ۳/۵۳۰۴ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است و شاخص تأسف خوردن از ترک شغل با میانگین ۲/۶۳۸۵ پایین‌ترین امتیاز را دارد.

بررسی وضعیت وظایف مدیریت منابع انسانی

به منظور بررسی وظایف مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ابعاد آن در دانشگاه علوم پزشکی شهر کرمانشاه از آزمون میانگین تک نمونه‌ای استفاده گردید. با استناد به نمرات بدست آمده از نمونه و انجام آزمون t تک نمونه‌ای نتایج تحلیل در (جدول ۱) آمده است.

جدول ۱- آزمون میانگین تک نمونه‌ای ($H_0 : \mu = 3$)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معناداری	حد پایین	حد بالا	وضعیت
وظایف مدیریت منابع انسانی	۳/۱۱۶	۰/۹۱۷	۱/۳۸۸	۰/۱۶۸	۰/۰۱۹	۰/۲۸۱	مناسب
تأمین نیروی انسانی	۳/۷۳۸۱	۰/۷۰۱۲۳	۳/۵۵۳	۰/۰۰۰	۰/۰۳۵	۰/۸۷۵	مناسب
آموزش	۳/۹۷۳۰	۰/۸۵۳۹۹	۳/۷۴۹	۰/۰۰۲	۰/۰۸۷	۰/۹۹۸	مناسب
مشارکت	۳/۹۳۰۴	۰/۹۰۸۹۵	۳/۶۵۱	۰/۰۰۳	۰/۰۲۵	۰/۹۹۶	مناسب
ارزیابی عملکرد	۳/۶۱۶۹	۰/۸۹۸۵۰	۳/۴۹۱	۰/۰۰۲	۰/۰۶۱	۰/۷۱۵	مناسب
جبران خدمات	۳/۵۴۷۳	۰/۹۰۱۳۳	۳/۰۰۶	۰/۰۰۱	۰/۳۱۲	۰/۶۴۹	مناسب

همانطور که مشاهده می‌شود مقدار سطح معنی داری معادل $0.05 = \alpha$ بزرگتر است لذا فرض صفر مبنی بر اینکه وظایف مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن مساوی ۳ (سطح متوسط) می‌باشد تأیید گردید. از طرف دیگر دو عدد نشان داده شده در ستون مربوط به فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت میانگین شامل عدد صفر می‌باشد لذا این عامل خود موید تأیید فرض صفر می‌باشد. مثبت بودن حد بالا و منفی بودن حد پایین این فاصله نیز بیانگر این نکته می‌باشد که میانگین وظایف مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن برابر با عدد متوسط ۳ می‌باشد لذا اگر ما با توجه به میانگین این بعد نمره کمتر از ۲ را بحرانی، بین ۲ و ۳ را نامناسب، برابر با ۳ را متوسط، بین ۳ و ۴ را مناسب، بین ۴ و ۵ را خوب در نظر بگیریم، نتیجه کلی بدین صورت قابل تبیین خواهد بود که وظایف مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن با توجه به میانگین جامعه (۳/۱۱) در وضعیت متوسطی قرار دارد. همان طور که در (جدول ۱) مشخص است مقدار آماره t برابر با ۱/۳۸ می‌باشد که از ۱/۹۶ کوچکتر است و در ناحیه بحرانی آزمون قرار ندارد.

بررسی وضعیت تعهد سازمانی

همچنین به منظور بررسی وضعیت تعهد سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی شهر کرمانشاه از آزمون میانگین یک جامعه استفاده گردید. با استناد به نمرات بدست آمده از نمونه و انجام آزمون t تک نمونه ای نتایج تحلیل در (جدول ۲) آمده است. همانطور که مشاهده می‌شود مقدار سطح معنی داری معادل $0.05 = \alpha$ بزرگتر است لذا فرض صفر مبنی بر اینکه تعهد سازمانی مساوی ۳ (سطح متوسط) می‌باشد تأیید گردیده است، از طرفی دو عدد نشان داده شده در ستون مربوط به فاصله اطمینان ۹۵ درصدی تفاوت میانگین شامل عدد صفر می‌باشد لذا این عامل خود موید تأیید فرض صفر می‌باشد. مثبت بودن حد بالا و منفی بودن پایین این فاصله نیز بیانگر این نکته می‌باشد که میانگین تعهد سازمانی برابر با عدد ۳ می‌باشد. با توجه به میانگین جامعه (۳/۰۵)، تعهد سازمانی در وضعیت مناسبی قرار دارد. همان طور در جدول ۲ مشخص است مقدار آماره t برابر با ۰/۹۱۵ است که از ۱/۹۶ کوچکتر است و در ناحیه بحرانی آزمون قرار ندارد. وضعیت تعهد سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی شهر کرمانشاه در جدول

جدول ۲: خروجی آزمون تی تک نمونه‌ای ($H_0: \mu = 3$)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره t	سطح معناداری	حد پایین	حد بالا	وضعیت متغیر
تعهد سازمانی	۳/۰۵۸	۰/۶۹۶	۰/۹۱۵	۰/۳۶۲	۰/۰۴۷	۰/۱۸۳	مناسب
تعهد عاطفی	۳/۲۸۸۹	۰/۷۲۱۱۰	۰/۸۹۲	۰/۲۸۸۸۵	۰/۲۰۶۴	۰/۳۷۱۳	مناسب
تعهد مستمر	۳/۲۰۸۲	۰/۶۴۶۱۲	۰/۵۴۴	۰/۲۰۸۱۹	۰/۱۳۴۲	۰/۲۸۲۱	مناسب
تعهد هنجاری	۱۴۷۰/۳	۰/۵۵۵۱۶	۰/۵۴۴	۰/۱۴۶۹۶	۰/۸۳۵	۰/۲۱۰۵	مناسب

بررسی وجود رابطه بین وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی

خروجی آزمون همبستگی بین وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر کرمانشاه در (جدول ۳) نشان داده شده است.

جدول ۳- خروجی آزمون همبستگی بین مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی

وظایف مدیریت منابع انسانی		تعهد سازمانی
۰/۵۲۹	ضریب همبستگی پیرسون	
۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
۲۹۶	N	

همانگونه که مشاهده می‌شود در سطح ۰/۰۵ رابطه معنی دار و مثبتی بین وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر کرمانشاه وجود دارد و ضریب همبستگی آن برابر با ۰/۵۲۹ می‌باشد و نتیجه آن است که فرض H_1 (فرض اصلی پژوهش) مبنی بر وجود رابطه بین

وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر کرمانشاه، پذیرفته می‌شود. با توجه به همبستگی مثبت، این رابطه مستقیم است. یعنی با بهبود وظایف مدیریت منابع انسانی، تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر کرمانشاه افزایش می‌یابد و بالعکس.

وجود رابطه بین ابعاد وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی توسط آزمون همبستگی مورد بررسی قرار گرفت و نتایج آن در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴ - خروجی آزمون همبستگی بین ابعاد وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی

جبران خدمات	ارزیابی عملکرد	مشارکت	آموزش	تأمین نیرو	ضریب همبستگی	تعهد سازمانی
۰/۴۵۶	۰/۴۳۳	۰/۴۴۱	۰/۴۱۲	۰/۴۰۵	سطح معنی داری	
۰/۰۰۰	۰۰۰/۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	N	
۲۹۶	۲۹۶	۲۹۶	۲۹۶	۲۹۶	نتیجه فرضیه	
تأیید فرض H ₁	تأیید فرض H ₁	تأیید فرض H ₁	تأیید فرض H ₁	تأیید فرض H ₁	** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

فرضیه‌های فرعی پژوهش مبتنی بر ارتباط مستقیم بین ابعاد وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی پذیرفته می‌شود. بدین صورت که با افزایش وظایف مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن، تعهد سازمانی افزایش و با کاهش وظایف مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن، تعهد سازمانی کاهش می‌یابد.

تعیین میزان تأثیر وظایف مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی

جهت تعیین سهم هر یک از ابعاد وظایف مدیریت منابع انسانی در تعهد سازمانی از رگرسیون استفاده شده که خروجی آن در جدول ۵ نشان داده شده است.

طبق اطلاعات جدول (۴) ضریب همبستگی بین تأمین نیرو و تعهد سازمانی ۰/۴۰۵، بین آموزش و تعهد سازمانی ۰/۴۱۲، بین مشارکت و تعهد سازمانی ۰/۴۴۱، بین ارزیابی عملکرد و تعهد سازمانی ۰/۴۳۳ و بین جبران خدمات و تعهد سازمانی ۰/۴۵۶ بوده است که با توجه به سطح معناداری، این رابطه‌ها معنادار هستند در نتیجه می‌توان گفت بین تک تک وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی در سطح ۹۹ درصد همبستگی وجود دارد و با توجه به (P=۰/۰۰۰) این همبستگی معنادار می‌باشد و فرض H₁ پذیرفته می‌شود. نتایج حاصل از جدول (۴) نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۹ درصد کلیه

جدول ۵- خروجی آزمون رگرسیون بین ابعاد وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی

سطح معنی داری	t	ضریب استاندارد شده		مدل
		بتا	انحراف معیار خطا	
۰/۰۰۰	۱۴/۸۰۴		۰/۱۳۲	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۲/۱۷۰	۰/۴۴۰	۰/۰۵۰	تأمین نیروی انسانی
۰/۰۰۰	۲/۰۷۵	۰/۷۴۸	۰/۰۴۲	آموزش
۰/۰۰۰	۲/۳۲۴	۰/۶۰۲	۰/۰۴۶	مشارکت
۰/۰۰۰	۲/۶۹۸	۰/۴۳۵	۰/۰۴۸	ارزیابی عملکرد
۰/۰۰۰	۳/۲۶۵	۰/۳۴۶	۰/۰۴۲	جبران خدمات

متغیر وابسته: تعهد سازمانی

آزمون t مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در جدول ۵ برای متغیر مستقل (ابعاد وظایف مدیریت منابع انسانی) کوچکتر از ۰/۰۵ بوده، در نتیجه این متغیر در میزان تعهد سازمانی موثر هستند. با توجه به ضرایب بتای استاندارد شده، بعد آموزش با ضریب (۰/۷۴۸) بیشترین میزان تأثیر را بر تعهد سازمانی داشته و در رتبه اول قرار گرفته است. بعد مشارکت با ضریب (۰/۶۰۲) در رتبه دوم؛ بعد تأمین نیروی انسانی با ضریب (۰/۴۴۰) در

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول فوق آمده است. معادله رگرسیونی را می‌توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده به شرح زیر محاسبه کرد:

$$\text{تعهد سازمانی} = ۱,۹۶۰ + ۰/۴۰۹(\text{تأمین نیروی انسانی}) + ۰/۴۱۲(\text{آموزش}) + ۰/۴۴۱(\text{مشارکت}) + ۰/۴۳۳(\text{ارزیابی عملکرد}) + ۰/۴۵۶(\text{جبران خدمات})$$

رتبه سوم؛ بعد ارزشیابی عملکرد با ضریب (۰/۴۳۵) در رتبه چهارم و بعد جبران خدمات با ضریب (۰/۳۴۶) در رتبه پنجم قرار گرفته است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

یافته‌های حاصل از بررسی میانگین و انحراف معیار متغیرهای مستقل و وابسته نشان داد بطور کلی میانگین وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی در سطح متوسط قرار دارد. البته از آنجایی که میانگین محاسبه شده تفاوت زیادی با میانگین آزمون شده (۳) ندارد باید به مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان مورد بررسی توجه بیشتری شود. آزمون همبستگی بین متغیرهای تحقیق نشان داد که رابطه معنی‌داری بین وظایف مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان وجود دارد. به عبارت دیگر با تقویت وظایف مدیریت منابع انسانی می‌توان تعهد سازمانی کارکنان را افزایش داد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج تحقیقات کریمی و پارسا (۱۳۹۶)، یاسینی و همکاران (۱۳۹۴)، دعایی و همکاران (۱۳۹۰) الادرسی و ریدزوان دارون (۲۰۱۷)، استین و همکاران (۲۰۱۷) یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹)، باقری و تولایی (۱۳۸۹)، لامبا و چودهاری (۲۰۱۳)، جواردر و شریف (۲۰۱۲)، نصرالدین و همکاران (۲۰۰۸) همراستا می‌باشد.

نتایج آزمون رگرسیون نشان داد تأثیر وظایف مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان، معنی‌دار می‌باشد. با توجه به ضرایب بتای استاندارد شده، آموزش با ضریب (۰/۷۴۸) بیشترین میزان تأثیر را بر تعهد سازمانی داشته و در رتبه اول قرار گرفته است. سپس مشارکت با ضریب (۰/۶۰۲) در رتبه دوم؛ تأمین نیروی انسانی با ضریب (۰/۴۴۰) در رتبه سوم؛

ارزشیابی عملکرد با ضریب (۰/۴۳۵) در رتبه چهارم و در نهایت جبران خدمات با ضریب (۰/۳۴۶) در رتبه پنجم قرار گرفته است. این یافته با نتایج تحقیقات کریمی و پارسا (۱۳۹۶)، یاسینی و همکاران (۱۳۹۴)، دعایی و همکاران (۱۳۹۰)، جدیدا باری (۲۰۱۷)، باؤک و واتسون (۲۰۰۲)، حسن و محمود (۲۰۱۶)، پاشاقلو (۲۰۱۵) همراستا می‌باشد.

برای وظیفه تأمین نیرو پیشنهاد می‌شود سازمان با جذب و استخدام افراد توانمند و با فراهم نمودن فرصت‌ها و پاداش‌هایی بهتر از رقبا زمینه افزایش تعهد کارکنان را فراهم نماید. برای وظیفه آموزش آموزش پیشنهاد می‌شود مهارت‌ها، توانمندی‌ها، احساس مسئولیت در کار و ایجاد کار جالب و چالش برانگیز می‌تواند به انگیزش درونی و تعهد شغلی کارکنان منجر شود. همچنین باید در ارتقای دانش و مهارت‌های کارکنان از طریق برگزاری کلاس‌های آموزشی بصورت مستمر کوشش شود. در زمینه مشارکت پیشنهاد می‌شود کارکنان در تصمیم‌گیری مشارکت داده شوند و نظرات آنها ارزشمند تلقی شود و روابط مناسبی بین مدیران و کارکنان بوجود آید. همچنین در برخی از جنبه‌ای انجام وظایف شغلی، به کارکنان آزادی عمل داده شود. در زمینه ارزشیابی عملکرد پیشنهاد می‌شود در ارزشیابی عملکرد کارکنان، تلاش و فعالیت عینی و واقعی آنها مورد سنجش قرار گیرد. ارزشیابی عملکرد علمی و بی‌طرفانه باشد و بر نتایج کار، تغییر رفتار و بهبود مهارت‌ها و توانایی‌ها تأکید شود. در زمینه جبران خدمات پیشنهاد می‌شود سازمان، جبران خدمات را متناسب با عملکرد کارکنان قرار دهد و از روش‌های عادلانه جهت توزیع پاداش، حقوق و مزایا استفاده کند و معیارهای اعطای پاداش و مزایا نیز عینی، شفاف و واضح باشند.

References

- 1- Afjeh A.A., & Esmailzadeh M. The relationship between the strategic human resource management practices and firm's performance. Modiriyate Toseye & Tahavol, 2009; (3): 9-19. (Persian)
- 2- Abbaspour A. The Comparing human resources practices university with the strategic human resources management practices. Modiriyat Danesh, 2002; (58): 85-106. (Persian)
- 3- Armstrong, M. Strategic Human Resource Management A guide to Action. (Trans. Arabi, S. M. & Mahdieh, O. Tehran: Cultural Research Bureau, 2014. (Persian)
- 4- Stewart G.L. & Brown K. Human resource management linking strategy to practice. (Trans A'arabi S.M. & Fayyazi, M. Tehran: Mahkameh; 2009. (Persian)
- 5- Armstrong, M. Strategic Human Resources Management. (Trans A'arabi S.M. & Izadi, D.) kar va jameh. 2006, (75, 76): 44-61. (Persian)

- 6- Scarbrough, H., Knowledge management, HRM and the innovation process. International Journal of Manpower 2003; 24 (5): 501-516.
- 7- Collins, C J. & Clark K. D. Strategic resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practice in creating organizational competitive advantage. Academy of management journal 2003; 46 (6): 740-751.
- 8- Hoseini Y.; Mousavi A. & Ibrahim A. The Alignment between HRM Strategies and Business Strategies and its Effect on Organizational Performance. Management Studies, 2012, 21 (67): 201-226. (Persian)
- 9- Guest D. E., Human resource management and performance: A review and research agenda. The international Journal of Human Resource Management 1997; 8(3): 263-276.
- 10- Bahrami, S.; Rajaepour, S.; Aghahosseini, T. & Bakhtiar NasrAbadi, H. A. Clarification of simple and multiple relationships between strategic

- human resource management and technical innovation in the public universities of Isfahan. *Pajohesh Nameh Modiriyat Tahavol*, 2010; 3: 96-115
- 11- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California management review*. Vol. 42, No. 2, pp. 96-126.
- 12- Chen, C.J. & Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and Innovation performance: the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104-114.
- 13- Seyed Javadein, S.R., *Fundamentals of Human Resource Management*, Tehran: Management Faculty of Tehran University, 2009. (Persian)
- 14- Redman, T. & Wilkinson, A., *Advanced Human Resource Management*. (Seyed Naghavi. M. A. & Khotaei, A.), Tehran: Mahkameh; 2010. (Persian)
- 15- Amin Shayan Jahromi S. & Salehi M, Imani J. The relationship between organizational justice and organizational commitment and job satisfaction among the teachers in special schools in Bandar Abbas City. *Oloum Tarbiyati*, 2010, No. 5: 7-33. (Persian)
- 16- Rezaian A, *Self-Management Fundamentals and Approaches: Advanced Organizational Behavior Management*. Tehran: Samt.2011. (Persian)
- 17- Yaghubi, M.; Saghaeian Nezhad Esfahani, S.; Abolghasem Gorji, H.; Noruzi, M. & Rezaei, F. The relationship between organization justice, job satisfaction and organizational commitment among selected medical science university. *Journal of Administration Health*, 2010. 12 (35), 25-32. (Persian)
- 18- Bagheri M. & Tavalaei R, The effect of organizational commitment on performance organizations. *Toseae Ensani police*, 2010; 7(30). (Persian)
- 19- Nasurdin, A. M., Hemdi, M. A & Lye Phei, G. (2008). Does perceived Organizational Support Mediate The Relationship between Human Resource Management Practices And Organizational Commitment?, *Asian Academy of Management Journal*, 13 (1), 15-36.
- 20- Chew, J.; Girardi, A. & Entrekin, L. Retaining Core Staff: The impact of human resource practices on organizational commitment. *Journal of comparative International Management*, 2005; 8(2): 23-42.
- 21- Sial M. A.; Jilani, S; Imran, R. & Zaheer, A. Effect of human resource practices on organizational commitment in Pakistani universities. *World Applied Science Journal*, 2011; 15(6): 793-798.
- 22- Lamba, S. & Choudhary, N. Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. *International journal of advancements in research & technology*, 2013; 2(4):5407-423.
- 23- Joarder, M. & Sharif, M.Y. Mediating role of organizational commitment on HRM practices and turnover intention relationship: An empirical evidence of private universities in Bangladesh. *IPBJ* 2012; 4(2): 57-69.
- 24- Buck J. M. & Watson. J. L. Retaining staff employees: the relationship between human resources management strategies and organizational commitment. *Innovative Higher Education*, 2002; 26(3):175-193.
- 25- Steyn, R., Bezuidenhout, M. L. & Grobler A. Human resource practices and a□ective organizational commitment: A sectoral comparative study. *SA Journal of Human Resource Management*, 2017: 1-9.
- 26- Jedidah Mbaire, N. The role of Human Resource Management Practices on Employee Commitment: A Case Study of International Livestock Research Institute (ILRI), 2017, Master Thesis, United States International University, Africa.
- 27- Al Adresi, A. & Ridzuan Darun, M. Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. *International Journal of Engineering Business Management*, 2017; 9:1-9.
- 28- Hassan, S. & Mahmood, B. Relationship between HRM Practices and Organizational Commitment of Employees: An Empirical Study of Textile Sector in Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 2016; 6 (1): 23-28.
- 29- Paşaoğlu, D. Analysis of the Relationship between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. 11th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2015; 217: 315-324.
- 30- Karimi, A. & Parsafar, E. The Relationship between Human Resource Retention System and Employee's Organizational Commitment. *Journal of Management (Special Issue of Organizational Culture National Conference)*, 190: 110-119
- 31- MirKamali, S. M.; Khabare, K. & Mazari, E. The Role of Human Resource Excellence Strategies on Staff Organizational Commitment (Case Study: Saipa Automotive Manufacturing Company). *Quarterly Journal of Productivity Management*, 2016, 9(36): 37-64. (Persian)
- 32- Ysini, A., Saadattalab, A. & Shirali, E. Analyzing Relationships between Human Resources Strategies, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support among the Employees of the Organizations Run by the Judicial System in Ilam Province. *Rahbord Journal*, 2016; 24 (77): 307-325. (Persian)
- 33- Doaei, H., Mortazavi, S. & Rezaei Raad, M. Considering the Effectiveness of the Human Resources Management Tasks on Employees Organizational Commitment with an Emphasis on the Role of Psychological Contracts. *Organizational Resources Management Research*, 2012; 1(4): 81-91. (Persian)

**Relationship between the Strategic Human Resources Management
Practices and Organizational Commitment**
(The Medical Science University of Kermanshah City as a Case Study)
Mahdiah O (Ph.D),* Sabzi M (MSc)

Abstract

Introduction: The aim of current research is to examine and analyze the functions of human resource management and its relationship between organizational commitment in medical science university of Kermanshah city, Iran.

Methods: The method of this study was a descriptive and correlation study. The study population consisted of all staff of medical science university of Kermanshah (6696 people) from which 363 people were chosen by stratified random sampling. The research tools included human resource management function questionnaire consisting of 28 questions and the organizational commitment questionnaire consisting of 24 questions. The content validity of the questionnaires was confirmed, and the reliability was calculated by Cranach's alpha, respectively 0.921, 0.822. Data analysis was conducted by using descriptive and inferential statistics.

Results: finding showed that the mean scores of human resource management functions and organizational commitment scores in medical university of Kermanshah were average and there was a significant positive correlation with organizational commitment.

Conclusion: The situation of human resource management functions and organizational commitment in the surveyed organization was in the medium level. Training and compensation dimensions respectively had a most and least impact on organizational commitment. It could be possible to increase organizational commitment by enhancing human resource management practices.

Keywords: recruitment, training, participation, performance evaluation, compensation, oorganizational commitment.

*Assistant Professor, University of Zanajan, Corresponding Author, E-mail: mahdiah@znu.ac.ir