

بررسی رابطه شیوه های مدیریت منابع انسانی با تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان از دیدگاه استراتژیک (مورد مطالعه: کمیته امداد استان اصفهان)

بهناز شکیب^۱، زینب السادات سهرابی^۲

^۱ استادیار گروه مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی المهدی مهر، اصفهان، ایران

^۲ موسسه آموزشی المهدی مهر، اصفهان، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

نویسنده مسئول:

بهناز شکیب

مجله علمی پژوهش در مدیریت و مطالعات اجتماعی (سال سوم)
شماره ۸ / تابستان ۱۳۹۶ / ص ۳۲-۴۴

چکیده

افزایش اهمیت شیوه های منابع انسانی و دیدگاه های استراتژیک در کسب مزایای رقابتی برای سازمان ها همراه با تغییرات سریع در اقتصاد مبتنی بر دانش، برخی از محققان را به بررسی ابعاد پذیرش شیوه های منابع انسانی و تاثیرات آن بر خروجی های سازمان همچون نوآوری سازمانی علاقمند ساخته است. دیدگاه مبتنی بر دانش، دانش را به عنوان منبع ارزشمندی برای شرکت ها در نظر می گیرد، دانشی که در ظرفیت انسانی موجود است و شرکت را برای افزایش شایستگی های ممتاز و درک فرصت های نوآوری توانمند می سازد. لذا در این مطالعه به بررسی میزان تاثیر شیوه های منابع انسانی استراتژیک بر نوآوری سازمانی و ظرفیت مدیریت دانش پرداخته خواهد شد.

کلید واژه ها: شیوه های مدیریت منابع انسانی، تعهد سازمانی، عملکرد کارکنان

۱- مقدمه

مدیران سازمان به خوبی دریافته اند که مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی، منابع انسانی سازمان هاست. از این رو توجه به مقوله تعهد و وفاداری منابع انسانی به سازمان و انجام هر چه بهتر نقش های اختصاص یافته به آن ها و حتی وظایف فرانشی منابع انسانی، یکی از دغدغه های جدی مدیران سازمان هاست.

تعهد سازمانی یک نگرش و حالت روانی است که نشان دهنده تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه فعالیت در یک سازمان است. در این بین تمایل، به معنی علاقه و خواست قلبی فرد برای ادامه خدمت در سازمان است و نیاز به این معنی است که فرد به خاطر سرمایه گذاری هایی که در سازمان انجام داده، ناچار به ادامه خدمت در آن است. هم چنین الزام عبارت از دین، مسئولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می بیند. از دیدگاهی دیگر، تعهد سازمانی نوعی احساس وابستگی و تعلق به سازمان است. بنابراین تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان است و یک فرآیند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می دهند. بدیهی است تعهد سازمانی کارکنان زمانی ارزشمند خواهد بود که بر روی عملکرد سازمان تأثیر مثبت داشته و موجب ارتقاء بهره وری سازمان گردد از این رو این تحقیق به بررسی تأثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان از دیدگاه استراتژیک می پردازد.

دنایای امروز، عصر تغییرات پرشتاب و عدم اطمینان نسبت به آینده و عدم دسترسی به اطلاعات کافی جهت تصمیم گیری مدیران است. تغییراتی که اگر سازمان خود را با آن سازگار و همراه نسازد، چه بسا سازمان را به ورطه ی نابودی بکشاند. با توجه به این شرایط، امروزه یکی از مهم ترین ارکان هر سازمان سرمایه ی انسانی آن است.

طبق دیدگاه های نوین مبتنی بر منابع انسانی، باید به اعضای سازمان به عنوان منابع بالقوه مستمر و منحصر بفرد در جهت ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان نگریسته شود (سید جوادین، ۱۳۸۲). با توجه به ویژگی های این منبع نظیر ارزش، تقلیدناپذیری، عدم وجود جانشین و همچنین ابهام و پیچیدگی که از خصوصیات ذاتی آن می باشد، می توان با ایجاد شرایط مناسب زمینه ی آماده سازی و بکارگیری هر چه مؤثرتر از آن را فراهم نمود که یکی از این زمینه ها طبقه بندی مؤثر و کارآی مشاغل در سازمان می باشد (مایسون بارت^۱، ۲۰۰۶).

ادبیات پژوهش

شیوه های مدیریت منابع انسانی

برای دهها سال، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه ای به نام مدیریت کارکنان بود. این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می شدند. اما اکنون حوزه ای به نام مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. مدیریت منابع انسانی آنطور که در حال حاضر درک می شود، به جای رد یا حذف، تعمیمی از نیازمندی های سنتی اداره اثربخش کارکنان است. در این حوزه درک مناسبی از رفتار بشری و مهارت استفاده از این درک و بینش نیاز است. هم چنین داشتن دانش و درک از وظایف مختلف کارکنان و آگاهی از شرایط محیطی ضروری است.

مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ظهور کرد و توسط طرفداران آن به عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافت. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی شود بلکه به فرایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می نگرد (روستا، ۱۳۹۰، ص ۶۵).

مفهوم مدیریت منابع انسانی

دست اندرکاران امور بخشی از مفهوم مدیریت منابع انسانی^۲ را درک کرده و تلاش کرده اند به دلایل مختلف آن را به اجرا گذارند. برخی از دلایل آنها عبارت است از:

- اساساً "معتقدند که HRM روش صحیح و درست اداره کارکنان است.
- مدیریت منابع انسانی درست با آنچه که در سازمان ها روی می دهد مطابقت دارد،
- چه از حیث رقابتی بودن، چه از حیث افزودن ارزش و چه از حیث مدیریت کارا.

^۱- MaysonBarrett

^۲- Human Resource Management (HRM)

- HRM فکر و ایده ای جدید است که نویسندگان و مشاوران آن را به طرزی آراسته و جذاب معرفی و عرضه می کنند.
- مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار
- است گه برماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی شرکت تأکید می کند.

تعریف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش ترین دارایی های شرکت یعنی کارکنانی که در آنجا کار می آند و منفرداً در کنار هم به شرکت در وصول به اهدافش کمک می کنند.

جنبه های سخت و نرم HRM

جنبه های سخت HRM هر وجوه کمی، محاسباتی و تجاری به شیوه ای عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تأکید می کند. جنبه سخت HRM با فلسفه مبتنی بر کسب و کار. سازگار است که تأکید می کند کارکنان را باید جویری مدیریت کرد تا بتوان از آنها ارزش افزوده حاصل نمود. (موسوی معاف، ۱۳۹۲).

اهداف مدیریت منابع انسانی

اهداف مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

- سازمان قادر شود تا کارکنان ماهر و متعهد و با انگیزه را جذب کند.
- آموزش کارکنان و فراهم آوردن مستمر فرصتهای ارتقای شغل.
- طراحی سیستم های کاری با عملکرد بالا.
- روش های مدیریتی با تعهد بالا را توسعه دهد.
- ایجاد جو مناسب که بتوان روابطی مؤثر و هماهنگ بین مدیران و کارکنان برقرار شود.
- کار گروهی امکان پذیر شود.

مفهوم توسعه مدیریت منابع انسانی

مفهوم مدیریت منابع انسانی، طی سه مرحله زیر تکامل یافته است:

۱. مفهوم اولیه خلق شده توسط نویسندگان آمریکایی در دهه هشتاد میلادی.
۲. توسعه و تکمیل این مفاهیم توسط نویسندگان انگلیسی در اواخر دهه هشتاد و اوایل دهه نود. آنها اغلب نسبت به قابلیت اجرا و اخلاقی بودن مفهوم مدیریت منابع انسانی بدبین بودند.
۳. شبیه شدن مدیریت منابع انسانی به مدیریت کارکنان که تا آن زمان مرسوم بود.

ویژگی های مدیریت منابع انسانی

مشخصات مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

- مدیریت منابع انسانی بر اهمیت جلب تعهد کارکنان نسبت به سازمان، مأموریت و ارزش های آن تأکید می آند. لذا تعهد محور است.
- بر هماهنگی استراتژیک بین منابع انسانی و دیگر واحدهای مختلف سازمان تأکید می کند.
- فعالیتی است که توسط مدیران ارشد هدایت می شود.
- مدیران صف، مسئول اجرا و دستاوردهای آن هستند.
- به طرق مختلف به خلق و حفظ مزیت رقابتی شرکت کمک می کنند.
- نوع و میزان پاداش ها براساس عملکرد، شایستگی، مشارکت یا مهارت کارکنان متفاوت است.

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از: آلیه فعالیت های مؤثر بر رفتار افراد در برانگیختن آنها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک شرکت (شولر^۱، ۱۹۹۲). الگوی تخصیص برنامه ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت های مورد نظر برای کمک به شرکت در وصول به اهدافش.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی چهار معنی دارد:

- ۱- استفاده از برنامه ریزی
- ۲- نگرشی ثابت به طراحی و مدیریت سیستم های پرسنلی
- ۳- هماهنگ و همخوان کردن سیاست ها و فعالیت های مدیریت منابع انسانی با استراتژی شفاف و روشن شرکت.
- ۴- به کارکنان سازمان به دیده یک "منبع استراتژیک" برای حصول به "مزیت رقابتی" نگریستن.

اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، دیدگاهی را در پیش می گیرد که در آن به مسائل و موضوعات اصلی و محوری یا عوامل موفقیت مرتبط با نیروی انسانی توجه می شود و تصمیم گیری های استراتژیک صورت می پذیرند که تأثیری عمیق و بلند مدت بر رفتار و موفقیت سازمان دارند. هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد قابلیت استراتژیک از طریق تضمین این نکته است که سازمان دارای کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راه رسیدن به مزیت رقابتی پایدار است. هدف دیگر، ایجاد حس هدفمند و جهت دار بودن در محیز های معمولاً متلاطم است، تا بدین وسیله نیازهای کسب و کار سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش، از طریق طراحی و اجرای سیاست ها و برنامه های یکپارچه و عملی منابع انسانی، تأمین شود. همان طور که دایر و هولدر اشاره می کنند، مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید «چابوب های هماهنگ کننده ای را به وجود آورد که فراگیر و اقتضایی و یکپارچه باشند. (قرهچه و وهابی، ۱۳۹۳).

مدل های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدل مبتنی بر کسب و کار^۲: رایت واسنل (۱۹۹۸) پیشنهاد کرده اند که در یک شرکت مدیریت استراتژیک منابع انسانی به آن دسته از فعالیت های منابع انسانی می پردازد که سابقاً برای تقویت استراتژی رقابتی شرکت اجرا می شده اند. (مدل هماهنگی استراتژیک^۳: واکر (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان ابزار ایجاد تعادل و توازن بین مدیریت منابع انسانی

با محتوای استراتژیک کسب و کار تعریف میکند در بان مدیریت منابع انسانی، هماهنگی استراتژیک به معنای طراحی استراتژی های منابع انسانی است که با استراتژی کسب و کار یکپارچه می شوند و موفقیت آن را تضمین می کنند.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی در عمل

شرکت ای.بی.سی^۴ محصولات غذایی را به خرده فروشان بزرگ توزیع می کند. مدیرعامل و مدیر امور مالی این شرکت عوامل اصلی موفقیت خود را اینچنین بیان می کند:

- ۱- توانایی این شرکت در تحصیل سود هدف.
- ۲- توسعه شرکت و فعالیتهای آن به شکلی ثابت و از طریق ایجاد و افزایش اعتبار.

تعهد سازمانی

جوامع امروزی جامعه هایی سازمانی محسوب می شوند، از آن روی که فعالیتهایی که تولد، تحویلات، کار، تفریح، رشد معنوی و مرگ ما را احاطه کرده اند اغلب یا توسط یک محیط سازمانی تنظیم می شوند و یا تحت تأثیر آن قرار می گیرند. بیمارستان، مدرسه و دانشگاه، اداره، کارگاه و کارخانه، ورزشگاه و مسجد ممکن است اماکنی باشند که اکثر ما بخش قابل ملاحظه ای از دوره حیاتمان را در آن ها سپری می کنیم. از این میان سازمان های مربوط به کار و شغل در زندگی انسان معاصر نقش اساسی تری را ایفا می کنند؛ چون مردم مقدار زیادی

1- Schuler

2- the business oriented model

3- the strategic fit model

4- ABC Distribution

از اوقات مفیدشان را در آنها می‌گذرانند. نیروی کار یعنی بخش عمده جمعیت بالغ کشور بیش از یک سوم ساعات بیداری خود را در سازمان‌هایی می‌گذرانند که برایش کار می‌کنند.

به‌هرحال در جوامع جدید بدون داشتن شغلی معین، زندگی میسر نیست و اکثر مشاغل نیز به سازمانی وابسته‌اند و فرد از طریق شغل سازمانی‌اش در جامعه، جایگاه و موقعیت (ی) و به تبع آن منزلت (ی) پیدا می‌کند. صرف‌نظر از این‌که سازمان محل کار افراد دارای چه ویژگی‌هایی باشد، آنان نسبت به آن تمایلات عاطفی یا احساسات ارزیابی‌کننده‌ای دارند. برخی احساس علاقه زیادی به سازمان محل کارشان ابراز می‌دارند و برخی دیگر از آن بی‌زاری می‌جویند و مترصد سازمانی جایگزین هستند تا هرچه زودتر سازمان فعلی محل کارشان را ترک نمایند.

مفهوم‌سازی تعهد سازمانی

صاحب‌نظران پس از بحث زیاد درباره مفهوم‌سازی تعهد سازمانی به این نتیجه رسیده‌اند که در حال حاضر هیچ‌گونه اجماعی درباره تعداد ابعاد تعهد سازمانی و چگونگی تأثیر آن‌ها بر رفتار وجود ندارد (برت و همکاران^۱: ۲۷۰، ۱۹۹۵). به‌رغم فقدان اجماع در تعریف و مفهوم‌سازی تعهد سازمانی می‌توان دو زمینه نظری را در ادبیات موجود ردیابی نمود. نخست، تعهد سازمانی را می‌توان واجد دو بعد نگرشی و رفتاری دانست. دوم، این پرسش مطرح است که آیا تعهد سازمانی سازه‌ای واحد به‌شمار می‌رود که متعلق آن سازمان مشخصی است، یا این‌که این مفهوم شامل تعهدی چندگانه است نظیر تعهد به شغل یا حرفه، تعهد به مشتریان یا ارباب رجوع، تعهد به مدیر و همکاران شغلی، تعهد به خود و تعهد به سازمان؟ (رابرتز و همکاران^۲: ۱۹۹۹، ۳).

علل تعهد سازمانی

مطالعه‌های متعدد و گسترده در میان انواع مختلف سازمان‌های کشورهای متفاوت نشان داده است که علل تعهد سازمانی را می‌توان در چهار دسته اصلی گروه‌بندی نمود (پوچ و جوینز^۳: ۲۰۰۰):

- ۱- ویژگی‌های فردی (نظیر سن، جنس، تحصیلات، سابقه خدمت، وضعیت تأهل، انگیزه‌ها، نظام ارزشی فردی و...)،
- ۲- عوامل مربوط به کار یا نقش شغلی (نظیر چالش‌انگیزی شغل، ابهام نقش، تعارض نقش، کار گروهی و...)،
- ۳- تجربیات کاری (میزان تجربیات سازمانی که نیازهای فرد را ارضا نموده است).

نتایج مثبت و منفی تعهد سازمانی

وایت^۴ برای نخستین‌بار در کتاب انسان سازمانی درباره خطرات تعهد بیش از حد به سازمان هشدار داد. وایت «انسان سازمانی» را به‌منزله شخصی توصیف می‌کند که نه‌تنها برای سازمان کار می‌کند بلکه به آن تعلق عاطفی داشته و معتقد است که «سازمان» محلی برای بروز خلاقیت‌هاست و تعلق عاطفی به آن یکی از نیازهای اصلی کارکنان به‌شمار می‌رود. البته تحقیقات بسیاری در زمینه خطرات سطوح بالای تعهد وجود ندارد ولی یافته‌های مربوط به پژوهش‌های پراکنده و متفرقه مربوط به تعهد سازمانی نشان می‌دهد که تعهد بالا ممکن است عواقبی چون فقدان خلاقیت، مقاومت در برابر تغییر، فشار عصبی، گرایش به روابط غیرکاری، سازگاری متعصبانه با سازمان، استفاده ناکارآمد از منابع انسانی و تأیید اقدامات غیراخلاقی سازمان به علت کسب منافع را در پی داشته باشد. به‌هرحال پیامدهای منفی سطوح بالای تعهد سازمانی هم برای سازمان و هم برای اعضای سازمان توجه بیشتری را می‌طلبد (میا و آرایوانز^۵: ۲۰۱۳، ۵).

عملکرد کارکنان

عملکرد عبارت است از میزان موفقیت کاری افراد بعد از تلاشی که انجام داده اصولاً یکی از راه‌های منطقی، صحیح و اثربخش برای بالابردن عملکرد کارکنان در سازمان اجرای صحیح عوامل و متغیرهای ایجادکننده توانمندی در کارکنان می‌باشد که از طریق توانمندکردن نیروی انسانی به رشد و افزایش عملکرد منابع کمک شایانی می‌گردد.

1- Brett et al

2- Roberts et al

3- Poch & Jones

4- Whyte

5- Miao & Evans

ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است و هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بودن کمیت و کیفیت کارکنان اتخاذ نمایند. بنابراین، هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف. (نیلی، ۱۹۹۹: ۲۲۸)

بیان مسئله

امروزه یکی از شاخصهای برتری یک سازمان به سازمان دیگر دارا بودن نیروی انسانی متعهد می‌باشد. وجود چنین نیروی متعهدی وجهه سازمان را در اجتماع مهم جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌کند برعکس نیروی انسانی با تعهد و تعلق اندک، نه تنها خود در جهت نیل به اهداف سازمان حرکت نمی‌کند بلکه در ایجاد فرهنگ بی تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان در میان سایر همکاران می‌تواند موثر باشد مهمتر از این، سازمان را در تحقق اهداف و آرمان هایش ناکام می‌سازد. (هوپ، ۱۹۹۸)

امروزه کارکنان سازمانها، داراییهای نامشهود و سرمایه‌های راهبردی سازمان محسوب می‌شوند که به طور مستقیم بر عملکرد و بهره‌وری سازمان تأثیرگذار هستند. بنابراین کشف و درک رفتار کارکنان در سازمان و بهینه‌سازی آن متناسب با اهداف سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برای مدیران سازمانهای گوناگون برخوردار است. رفتار سازمانی از اساسی‌ترین مباحث سازمان و مدیریت است؛ که به بررسی و تحلیل رفتار افراد و کارکنان در سازمان می‌پردازد. از جمله متغیرهای اصلی حوزه رفتار سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان است که در پیشرفت کار یک سازمان و بهره‌وری آن نیز نقش ایفا می‌کند (رایینز ۲۰۰۲: ۲۱).

بنابراین، شناخت روشهای مناسب جهت افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و نهایتاً بهبود عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمان امری حیاتی است. از این‌رو مدیران عالی با علم به این که تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان، عامل تعیین کننده رفتار آنان در ایجاد برتری در خدمت‌رسانی به مشتریان نسبت به رقباست، خود را متعهد به بهبود کیفیت خدمات در قبال کارکنان می‌دانند. تعهد مدیران در چگونگی خدمت‌رسانی به کارکنان از طریق فرآیندهایی مانند: توانمندسازی، آموزش و توسعه و پاداشها می‌تواند منجر به نتایج عاطفی چون تعهد سازمانی و رضایت شغلی شود که انعکاس آن در بهبود عملکرد نمایان می‌شود. (میا و آرایوانز^۱، ۲۰۱۳).

تعهد سازمانی یک نگرش است. یک حالت روانی است که نشان دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان می‌باشد. تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی برای ادامه خدمت در سازمان، نیاز یعنی فرد به خاطر سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده ناچار به ادامه خدمت در آن است و الزام عبارت از دین، مسئولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند (آلن و مایر، ۱۹۹۰، ۱۸). نیروی انسانی مهمترین سرمایه سازمان هاست و هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار باشد احتمال، موفقیت، بقاء و ارتقاء سازمان بیشتر خواهد شد. لذا باید بهبود کیفی نیروی انسانی را مورد توجه خاص قرار داد. چرا که هم به نفع سازمان است و هم به نفع افراد، اما تنها آموزشهای تخصصی شامل این اقدام نمی‌گردد. بلکه بهبود نگرش و تعدیل ارزشهای افراد نیز شامل می‌شود یکی از مهمترین این نگرش‌ها تعهد سازمانی است. (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۷۵).

¹. Miao & Evans

سوالات اصلی پژوهش

آیا شیوه های مدیریت منابع انسانی بر تعهد سازمانی تاثیر دارد؟
آیا شیوه های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد؟

روش پژوهش و جامعه آماری

روش انجام این تحقیق توصیفی - پیمایشی در شاخه میدانی، از لحاظ ماهیت کاربردی و از لحاظ زمان مقطعی می باشد. در این تحقیق روش پیمایشی جهت گردآوری اطلاعات استفاده شده است، لذا آن را می توان در زمره تحقیق های میدانی قرار داد.

جامعه آماری این تحقیق، کارکنان کمیته امداد استان اصفهان می باشد.

روش جمع آوری اطلاعات به صورت مطالعات کتابخانه ای و میدانی می باشد.

ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه و فیش برداری می باشد. این تحقیق به صورت نمونه گیری انجام می شود که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران مشخص می شود. روش نمونه گیری، نمونه گیری تصادفی ساده می باشد. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو سطح توصیفی و استنباطی صورت خواهد گرفت و با توجه به سطح اندازه گیری داده ها و توزیع داده ها از آزمون های آماری مناسب استفاده می شود.

پس از انجام مطالعه ای مقدماتی روی بخش کوچکی از جامعه آماری و تعیین انحراف معیار، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران در سطح خطای پنج درصد و دقت پنج دهم برابر با حجم نمونه برآورد می شود. در این پژوهش با توجه به نحوه پراکندگی جامعه آماری از نمونه گیری تصادفی استفاده شده است.

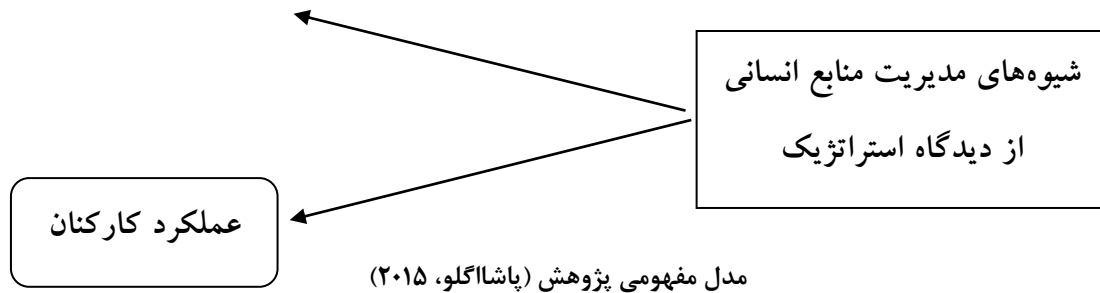
تحلیل آماری

جدول ۱-توصیف آماری ویژگی های جمعیت شناختی جامعه

ردیف	جنسیت	مطلق	نسبی	ردیف	سابقه خدمت	مطلق	نسبی
۱	سن	زیر ۳۰ سال	۲۳	۳	تحصیلات	دیپلم و زیر دیپلم	۳۷
		۳۰-۴۰	۶۲			لیسانس	۶۵
		۴۰-۵۰	۴۱			فوق لیسانس و بالاتر	۵۹
		بالای ۵۰ سال	۳۵			جمع	۱۶۱
		جمع	۱۶۱				۱۰۰
۲	جنسیت	مرد	۹۲	۴	سابقه خدمت	زیر ۱۰ سال	۵۶
		زن	۶۹			۱۰-۲۰ سال	۶۷
		جمع	۱۶۱			بالای ۲۰ سال	۳۸
						جمع	۱۶۱

مدل مفهومی پژوهش

شیوه های مدیریت منابع انسانی دارای مؤلفه های شیوه های انتخاب کارمندان، آموزش کارکنان، شیوه های ارزیابی عملکرد، فرصت های ارتقاء، سیستم پاداش دهی، اشتراک گذاری اطلاعات، امنیت شغلی، سیستم مدیریت منابع انسانی به عنوان متغیر مستقل می باشد و تعهد سازمانی دارای ابعاد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری می باشد که به عنوان متغیر وابسته می باشد.



فرضیه های پژوهش

فرضیه های اصلی

بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.
بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد.

آزمون فرضیه های پژوهش

فرضیه اصلی اول

بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.
بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و $H_0: p = 0$ تعهد سازمانی رابطه وجود ندارد.
بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و $H_1: p \neq 0$ تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.
باتوجه به نتایج جدول اگر سطح معنی داری بزرگتر از ۰.۰۵ باشد، فرضیه صفر نتیجه گرفته می شود و در صورتی که مقدار سطح معنی داری از ۰.۰۵ کوچکتر باشد فرضیه یک نتیجه گرفته می شود

جدول ۲-ضریب همبستگی بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی

تعهد سازمانی	متغیر وابسته	
	متغیر مستقل	
۰.۸۷۰	شدت	شیوه های مدیریت منابع انسانی
۰.۰۰۱	معناداری	
۱۶۱	تعداد	

برای آزمون این فرضیه از آزمون معنی داری پیرسون استفاده شده است، نتایج بدست آمده به شرح زیر توضیح داده می شود: بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی همبستگی معنی داری وجود دارد، چرا که سطح معنی داری بدست آمده ($Sig=0.001$) کمتر از آلفای تحقیق ($\alpha = 0.05$) می باشد، پس نتیجه کلی این است که در سطح ۹۹ درصد رابطه معنی داری بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی وجود دارد. نوع همبستگی بین دو متغیر مذکور خطی و مستقیم بوده یعنی هر دو توأمان افزایش یا کاهش می یابند، شدت همبستگی بین دو متغیر در سطح قوی قرار دارد. بنابراین فرضیه اصلی اول پژوهش مورد تأیید قرار می گیرد، به این مفهوم که تغییرات در شیوه های مدیریت منابع انسانی باعث ایجاد نوسان در متغیر وابسته (تعهد سازمانی) خواهد بود. یعنی هر چه میزان شیوه های مدیریت منابع انسانی بیشتر باشد، به همان اندازه میزان تعهد سازمانی به طرف مثبت سیر می کند.

فرضیه اصلی دوم

بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد.
بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و $H_0: p = 0$ عملکرد کارکنان رابطه وجود ندارد.
بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و $H_1: p \neq 0$ عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد.
باتوجه به نتایج جدول زیر اگر سطح معنی داری بزرگتر از ۰.۰۵ باشد، فرضیه صفر نتیجه گرفته می شود و در صورتی که مقدار سطح معنی داری از ۰.۰۵ کوچکتر باشد فرضیه یک نتیجه گرفته می شود.

جدول ۳- ضریب همبستگی بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان

عملکرد کارکنان	متغیر وابسته متغیر مستقل	
	شدت	شیوه های مدیریت منابع انسانی
۰.۷۲۲	شدت	شیوه های مدیریت منابع انسانی
۰.۰۰۱	معناداری	
۱۶۱	تعداد	

برای آزمون این فرضیه از آزمون معنی داری پیرسون استفاده شده است، نتایج بدست آمده به شرح زیر توضیح داده می شود: بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان همبستگی معنی داری وجود دارد، چرا که سطح معنی داری بدست آمده ($\text{Sig}=0.001$) کمتر از آلفای تحقیق ($\alpha = 0.05$) می باشد، پس نتیجه کلی این است که در سطح ۹۹ درصد رابطه معنی داری بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان وجود دارد. نوع همبستگی بین دو متغیر مذکور خطی و مستقیم بوده یعنی هر دو توأمان افزایش یا کاهش می یابند، شدت همبستگی بین دو متغیر در سطح نسبتاً قوی قرار دارد. بنابراین فرضیه اصلی دوم پژوهش مورد تأیید قرار می گیرد، به این مفهوم که تغییرات در شیوه های مدیریت منابع انسانی باعث ایجاد نوسان در متغیر وابسته (عملکرد کارکنان) خواهد بود. یعنی هر چه میزان شیوه های مدیریت منابع انسانی بیشتر باشد، به همان اندازه میزان عملکرد کارکنان به طرف مثبت سیر می کند.

پیشینه تحقیق

الف) پیشینه داخلی

رضاییان (۱۳۸۰) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی پرداختند. طی این پژوهش با هدف شناسایی رابطه بین "هوش هیجان" و "تعهد سازمانی" انجام شده است. بدین منظور، پرسش نامه ای برای سنجش این متغیرها طراحی و پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار اندازه گیری، در میان نمونه ای متشکل از ۸۴ نفر از کارکنان "بانک مسکن" توزیع شد. روش تحقیق حاضر "پیمایشی - هم بستگی" بوده است. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که هوش هیجانی با تعهد سازمانی کارکنان دارای رابطه معنی داری است. از بین ابعاد هوش هیجانی (یعنی: خودآگاهی عاطفی، خود مدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط) نیز، "مدیریت روابط"، بیشترین تاثیر را بر تعهد سازمانی نشان داد. در پایان، برای افزایش تعهد سازمانی از طریق افزایش سطح هوش هیجانی، پیشنهاداتی به مدیران ارائه شد.

رابطه ی بین عدالت سازمانی، رضایت شغلی و اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی با "یارمحمدیان و همکاران (۱۳۹۲)" در تحقیق با عنوان به این خود ارزیابی از تعالی سازمانی به منظور ارائه یک مدل پیشبین مطالعه موردی اساتید دانشگاههای آزاد اسلامی منطقه چهار کشور نتیجه رسید که متغیرهایی که کلیدی ترین نقش را در تبیین خود ارزیابی از تعالی سازمانی ایفا میکنند شامل: عدالت و توزیع، اعتماد به سازمان، و اعتماد به همکاران میشوند. عدالت توزیعی، دارای اثر مستقیم و غیر مستقیم با میانجی گری تعهد سازمانی بر خودارزیابی از تعالی سازمانی است

دعایی حبیب الله (۱۳۸۹) تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین مدل تاثیرگذاری هوش عاطفی بر تعهد سازمانی انجام دادند. جامعه آماری تحقیق شامل تمامی کارکنان اداره امور مالیاتی استان لرستان بوده که با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه برابر با ۹۷ نفر تعیین گردید. نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون ساده و چند متغیره نشان می دهد که هوش عاطفی بر رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی موثر است و تعهد سازمانی نیز بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر می گذارد. از میان ابعاد هوش عاطفی، بعد مهارتهای اجتماعی و خودکنترلی به ترتیب بیشترین تاثیر را بر رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی دارند. از بین ابعاد تعهد سازمانی نیز بعد تعهد مستمر بیشترین تاثیر را بر رفتار شهروندی سازمانی دارد و بعد عاطفی در رتبه دوم قرار دارد، ولی بعد اعتقادی تاثیری بر رفتار شهروندی سازمانی ندارد. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها همچنین نشان می دهد که سطح تحصیلات رابطه ی معنی داری با هوش عاطفی، رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی دارد و اختلاف معنی داری بین هوش عاطفی، و تعهد سازمانی در بین زنان و مردان وجود ندارد. حسین پور سلطانی زرنندی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان "ارتباط تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی مشهد" نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که از بین مؤلفه های تعهد سازمانی، تعهد عاطفی قدرت بیشتری برای پیشبینی رفتار شهروندی سازمانی معلمان دارد.

نصر آبادی و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین ماهیت شغل و امنیت شغلی» به این نتیجه رسیدند که: بین ارزش کار، خود استقلال، فرصت های شغلی، امنیت شغلی و چالش شغلی با رضایت شغلی چهار گروه کاری (سرپرستان، مهندسين، کارگران و مدیران میانی) شرکت ذوب آهن اصفهان رابطه معنا دار و مثبت در سطح ۵٪ وجود دارد.

کجباف و پور کاظم (۱۳۸۴) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی دیدگاه های کارکنان و سرپرستان شرکت ملی ایران: تعیین عوامل انگیزش و رابطه آن با رضایت شغلی» به این نتیجه رسیدند که: بین عوامل انگیزشی از دیدگاه کارکنان و سرپرستان تفاوت معنی داری وجود داشت برعکس آنچه سرپرستان می پنداشتند. مهمترین نیاز کارکنان رشد بوده، بیشترین رضایت شغلی به نوع کار و همکاران و کمترین رضایت به حقوق و دستمزد و ارتقاء مربوط بود.

ب) پیشینه خارجی

بایسیو و کالیگیوس در سال ۱۹۹۲ در یک کار تحقیقی که رفتارهای رهبری تحولی و تعهد سازمانی کارکنان را مورد قرار داده اند به این نتایج دست یافته اند که کلیه ابعاد رهبری تحولی با بعد تعهد عاطفی، تعهد سازمانی مطرح شده توسط آلن و میر ارتباط مثبتی دارد. همچنین یافته ها نشان می دهد در حالی که دو بعد رهبر تحولی (توجه فردی و رهبری کاریزماتیک) با تعهد عاطفی و تعهد تکلیفی ارتباط مثبت دارد بعد تحریک. معنوی رهبری تحولی با تعهد تکلیفی هیچ ارتباط معنی داری ندارد.

بایسیو و همکارا در ۱۹۹۵ به نقل از گودوین و همکاران (۲۰۰۱) در یک تحقیقی که ارتباط بین سبک های رهبری تحولی و تبدالی با تعهد سازمانی را بررسی کرده اند، به این نتایج دست یافتند که اگرچه بین سبک رهبری تبدالی با تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد لیکن ارتباط بین سبک رهبری تحولی با ابعاد تعهد سازمانی نسبت به رهبری تبدالی قویتر است.

بی شل (۲۰۱۳) مطالعه ای را با هدف بررسی ویژگیهای شخصی و تعیین کننده های جمعیتی تعهد سازمانی مدیران ارشد ناحیه آموزشی انجام داد و این فرض که بین عواملی از قبیل: سن، جنس، سطح آموزشی، سابقه ی خدمت در ناحیه؛ سابقه ی کار، اندازه ی ناحیه و موقعیت جغرافیایی ناحیه آموزشی و سطح تعهد سازمانی مدیران ارشد آموزشی رابطه معناداری وجود ندارد را رد کرده است و اظهار می دارد که متغیرهای سابقه خدمت در ناحیه، اندازه ناحیه و سابقه ی کار پیش بینی کننده هایی برای تعهد سازمانی مدیران ارشد هستند.

فجور لافت (۲۰۱۳) نیز در تحلیل تعهد سازمانی استادان دانشگاه دریافته است که متغیر حقوق منصفانه، ماهیت کار، سطوح شغل،

خط مشی های سازمانی و مدیریت مشارکتی با تعهد سازمانی رابطه دارد.

ساما و لسا (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان رضایت شغلی و تعهد سازمانی در شهرداری اشکودریافته های این مطالعه نشان داد که رضایت از کار، کیفیت نظارت و رضایت ناشی از دستمزد تاثیر مثبت قابل توجهی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان شهرداری اشکودرا واقع در آلبانی داشته است.

پیشنهادهای

در زمینه جبران خدمات شرکت از انگیزاننده های مناسبی استفاده کند. جبران خدمات در شرکت براساس شایستگی کارکنان طراحی گردد. جبران خدمات بر مبنای عملکرد کارکنان بوده و شامل پاداش های غیر پولی نیز باشد.

در زمینه کارمندیابی و استخدام دقت کافی صورت بگیرد. در شرکت وقت زیادی برای یافتن مناسب ترین افراد برای پست ها صرف شود. هرگز نباید برای پر کردن یک پست خالی، استانداردهای شرکت را پایین آورد.

در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی، آموزش ها مینتی بر نیاز کارکنان باشد و قبل از اجرای آموزش نیازسنجی صورت پذیرد و در پایان آموزش پس از گذشت مدت زمان مناسب بازخورهای آموزش بررسی گردد.

در زمینه تعامل و ارتباط موثر با کارکنان میزان اشتراک دانش آشکار بین کارکنان افزایش یابد. پیشنهاد می شود، مدیران به در میان گذاشتن گزارش های موجود و مدارک با سایر اعضای شرکت تشویق گردند. در زمینه ایجاد فرصتهای شغلی برابر در شرکت، از هرگونه تقسیم بندی غیر رسمی براساس جنسیت، مذهب، قوم و نژاد بین کارکنان پرهیز گردد.

در زمینه توسعه و بهبود مدیریت به مدیران توصیه می شود که دیدگاه سیستمی به شرکت داشته و از نگاه بخشی به واحد ها پرهیز نمایند. دوره های آموزشی مدیریتی برای مدیران بسیار مفید است. شرکت در سمینارها و کنفرانس های مرتبط با فعالیت های شرکت به همراه استفاده از تجربیات شرکت های موفق در این زمینه مفید است.

در زمینه برنامه ها و زمانبندی های منعطف کاری پیشنهاد می گردد که مدیران در انجام کار ها کیفیت را مد نظر قرار داده و آن را به کمیت ترجیح دهند همچنین قرار دادن زمان های استراحت در بین کار، کاهش ساعت کار به میزان معقول، استفاده از روش دورکاری به خصوص برای متخصصین در صورت امکان می تواند نتایج مثبتی داشته باشد.

نتایج مورد انتظار از اجرای نظام پیشنهادات:

- افزایش کمیت و کیفیت کالا و خدمات تولید شده
- صرفه جویی و کاهش هزینه ها
- ارتقای بهره وری در سازمان
- بهبود روشهای انجام کار
- ابداع روشهای تازه و یا تولیدات تازه
- افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان
- افزایش رضایت مندی کارکنان

به طور خلاصه می توان گفت استقرار نظام پیشنهادات در هر سازمانی مشارکت کارکنان را در تصمیم گیریهای سازمان بیشتر نموده و خلاقیت و نوآوری، انگیزه و روحیه رضایت مندی کارکنان را بهبود می بخشد و بهبود و بالندگی فرد و سازمان را تقویت می نماید.

پیشنهاد به پژوهشگران آینده

- با توجه به اینکه در این پژوهش به بررسی رابطه شیوه های مدیریت منابع انسانی با تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان از دیدگاه استراتژیک در کمیته امداد استان چهار محال و بختیاری می پردازد و از مدل پاشا اگلو استفاده می شود. در پژوهش های آتی می توان از مدل های دیگر برای بررسی رابطه بین تسهیم دانش و عملکرد کارکنان استفاده کرد.
- پیشنهاد می گردد پژوهشی با این عنوان در شرکت ها یا سازمان های دیگر انجام شود و نتایج آن با نتایج تحقیق مقایسه شود.
- پیشنهاد می شود رابطه بین انتخاب کارکنان با جو سیاسی سازمان سنجیده شود.
- پیشنهاد می شود تحقیقی با عنوان بررسی رابطه فرهنگ قومیتی و عملکرد کارکنان انجام شود.
- پیشنهاد می شود مدل هایی جدید برای امنیت شغلی و رابطه آن با عملکرد کارکنان با استفاده از مدل های جدید سنجیده شود.
- پیشنهاد می شود تحقیقاتی با عنوان بررسی رابطه تعهد سازمانی با متغیر های دیگر مانند عملکرد شغلی، تفکر استراتژیک و وفاداری به سازمان انجام شود.

محدودیت های پژوهش و ملاحظات اخلاقی

- از آنجا که این تحقیق در کمیته امداد انجام شده است برای استفاده از نتایج تحقیق در جاهای دیگر می بایست جانب احتیاط شود.
- ممکن است نتایج یافته های احتمالی در سایر استانها مغایرت داشته باشد.

-احتمال دارد که اگر سطح سواد، جنسیت و محل کارکنان فعلی تغییر یابد یافته ها دستخوش تغییر گردد.
-همچنین ممکن است اگر ابزار گردآوری اطلاعات تغییر کند نتایج و یافته های تحقیق دستخوش تغییر گردد. لذا در تمام موارد بالا پیشنهاد می گردد در استفاده یافته های تحقیق جانب احتیاط رعایت شود.

محدودیت های پژوهشگر

- عدم همکاری حراست برای انجام تحقیق داخل اداره و سختگیری های آن
- عدم همکاری بعضی از کارمندان
- عدم وجود فرصت مناسب برای تفهیم کارمندان با توجه به حجم کاریشان
- به علت جدید بودن این پژوهش، تحقیقات مشابه زیادی وجود نداشت
- عدم وجود منابع کافی برای استفاده در پژوهش

فهرست منابع

منابع فارسی

- آرمسترانگ، مایکل، ۱۳۸۱، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- اولیاء، محمد. مدرسی، ناصر. بهجت، محسن. شهنوازیان، سلاله. (۱۳۸۹). **آشنایی با سیستم های ارزیابی عملکرد**. چاپ اول. تهران: موسسه علمی و فرهنگی نص. ۱۶۸ صفحه.
- اسماعیلی. کوروش (خرداد ۱۳۸۰). «تعهد سازمانی». مجله تدبیر. ش ۱۱۲.
- رانند. دونا (۱۳۷۴). «تعهد و سازمان: نگرش مجدد به انسان سازمانی». ترجمه اسفندیار فرحوند. فصلنامه زمینه. سال پنجم. شماره های ۷۴ - ۵۱ - ۵۲.
- رضائیان، علی، (۱۳۸۰)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ دوم، تهران، انتشارات سمت.
- روستا، احمد. (۱۳۹۰). **مدیریت بازاریابی**. چاپ سیزدهم. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی. انتشارات سمت. ۴۷۵ صفحه.
- قره چه، منیژه. وهابی کاشی، حسین. (۱۳۹۳). تاثیر کنترل های رفتاری بر اثربخشی کارکنان واحد فروش. **مجله چشم انداز مدیریت بازرگانی**. شماره ۳: صص ۳۷-۵۵.
- موسوی معاف، مجتبی. (۱۳۹۲). مدیریت دانش و کاربرد آن در نظام ارزیابی عملکرد مراکز نظارت همگانی شهرداری تهران. **فصلنامه چشم انداز مدیریت بازرگانی**. ۲: ۱۱۸ - ۱۰۳.
- واکر، آوریل سی (۱۹۹۲)، استراتژی بازاریابی، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- یارمحمدیان، علی. بطحایی، احمد. (۱۳۹۲) بررسی اثرات سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی شرکت های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع و معادن. تهران: فصلنامه تدبیر، شماره ۱۸۷

انگلیسی:

- Allen. Natalie & Meyer John. P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". **Journal of Occupational Psychology**. 63
- Brett. John F. Corn William L. & Slocum. John W. (1995). "Economic Dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and Performance". **Academy of Management Journal**. 38
- Hope, T.(1998). Address to the compensation Forum, 7 February, London
- IRS(1996) Using human resources to achieve strategic objective, **IRS Management Review**, july, pp.21-32.
- Miao, C. F, & Evans, K. R. (2013). The Impact of salesperson motivation on role perceptions and job performance – A cognitive and affective perspective. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 27(1), 10-89.
- Nili, O.(1999). Contributions to an economic theory of human resource management. **human Resource management Review**. 14p.230-250.
- Poch. Bunnak & Jones James. D. (2000). "Organizational Commitment: A comparative analysis of its antecedents among profit and non-profit organizations". **Dept Sociology**.
- Roberts. James., Coulson. Kevin R. & Chonko. Lawrence. B. (1999). "Salesperson perceptions of equity and Justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover". **Journal of Marketing Theory and Practice**. 7.
- Right, W. M. (1998). Grounded Theory Research and Theory Building Advances in **Developing Human Resources**, 4(3). 277-295.
- Robinz, S.(2002). The science and practice of HRM in small firms. **Human Resource management Review**, 16, p19-23.
- Schuler, r.S.(1992). personnel and human resource management. Edirion. **West publishing Company**.