

## رابطه استراتژی منابع انسانی و رهبری تحول آفرین با تعهد عاطفی کارکنان

وحید ناصحی فر\* - الهه محمدخانی\*\*

(تاریخ دریافت: ۹۴/۱۲/۸ - تاریخ پذیرش: ۹۵/۷/۲۴)

### چکیده

عملکرد کارکنان جهت کسب مزیت رقابتی، همواره توسط مدیران سازمان‌ها قابل ملاحظه است. تعهد و تعلق خاطر به کار کارکنان دو ویژگی ضروری برای سازمان است. رهبران تحولی می‌توانند بازده نیروی انسانی را بهبود دهند؛ از این رو رهبران تحولی با استراتژی منابع انسانی به صورت کارآمد به افزایش سطح تمایل و تعهد عاطفی کارکنان کمک می‌نمایند. هدف این تحقیق بررسی رابطه بین استراتژی منابع انسانی و رهبری تحول آفرین با تعهد عاطفی کارکنان در شرکت بیمه سینا است. این تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی محسوب شده است. تعداد ۹۲ پرسشنامه با نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای جهت تحلیل داده‌ها گردآوری شد. فرضیات تحقیق با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به شیوه حداقل مربعات جزئی مورد آزمون قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین استراتژی منابع انسانی و ابعاد آن با تعهد عاطفی و بین رهبری تحول آفرین و ابعاد آن با تعهد عاطفی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین اثر استراتژی جذب کارکنان و ویژگی ترغیب ذهنی بر تعهد عاطفی دارای بالاترین بار عاملی در مدل نظری تحقیق است. طبقه بندی O15; J24; M12

واژگان کلیدی: استراتژی منابع انسانی<sup>۱</sup>، رهبری تحول آفرین<sup>۲</sup>، تعهد عاطفی<sup>۳</sup>

\* دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

## مقدمه

مدیریت سازمان‌های کنونی، بر این باورند که کارکنان، مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی سازمان هستند. آن‌ها معتقدند که منابع انسانی کارآمد، به دلیل کمیابی و جانشین‌ناپذیری بسیار بااهمیت است. از این رو سازمان‌ها برای حفظ سرمایه انسانی ماهر و توسعه تعهد آنان تلاش می‌کنند. افرادی که به ارزش‌ها و اهداف سازمان پایبندتر باشند؛ در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در آن لذت می‌برند که در این راستا عملکرد و بهره‌وری سازمان بالاتر می‌رود. با توجه به تغییرات و دگرگونی‌های پیوسته‌ای که سازمان‌ها با آن مواجه هستند مقوله تعهد و وفاداری منابع انسانی و انجام هر چه بهتر نقش‌های اختصاص یافته به آن‌ها یکی از دغدغه‌های جدی مدیران محسوب گردیده است. جهت مقابله با فضای به شدت ناپایدار در صحنه رقابت جهانی نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می‌شود. بدیهی است که رهبری در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد داشت و سازمان‌ها نیازمند رهبرانی تحول‌گرا خواهند بود. صنعت بیمه به عنوان یکی از ارکان نظام مالی در ایران، پیشرفت‌های مهمی را در ۲۵ سال اخیر تجربه کرده است و همواره به دنبال تحول و افزایش ضریب نفوذ بیمه در کشور بوده‌اند. با ورود شرکت‌های خصوصی و رقابت در این عرصه و پررنگ شدن نقش نیروی انسانی در این زمینه، رهبری نیز در سازمان‌های بیمه‌ای اهمیت پیدا کرده است. رهبران تحول‌گرا به دلیل عجین شدن با تغییرات و دگرگونی‌های پیوسته می‌توانند در محیط رقابتی غیرقابل پیش‌بینی، بهره‌وری و عملکرد را ارتقا دهند. این رهبران می‌توانند با در نظر گرفتن چارچوب استراتژی مناسب در رابطه با سرمایه انسانی، تعهد کارکنان را حفظ کنند و برای این امر باید با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت برای آنان، تعهد و پایبندی را بیشتر کنند. پیروان رهبری تحول‌آفرین تعهد بیشتری به رسالت و مأموریت سازمانی، تمایل به کار سخت‌تر، سطوح بیشتری از اعتماد به رهبران و انسجام را نشان می‌دهند. انتظار می‌رود که رهبری تحولی منجر به خلق شرایطی بهتر برای فهم چشم‌اندازهای راهبردی، رسالت‌ها، اهداف و پذیرش آن‌ها از سوی پیروان باشد. افراد متعهدتر، به ارزش‌ها و اهداف سازمان پایبندتر و فعالانه‌تر در سازمان نقش‌آفرینی خواهند کرد. مدیریت سازمان با رویکردی استراتژیک به منابع انسانی می‌تواند به ارتقای تصمیم‌گیری فردی و سازمانی، افزایش تعهد و در نهایت حفظ مزیت رقابتی منجر شود. اگر در سازمان، به منابع انسانی نگاهی استراتژیک و نه صرفاً سنتی صورت گیرد می‌توان تعهد کارکنان به سازمان را افزایش داد و مانع از ترک سازمان یا پیوستن به دیگر سازمان‌ها توسط آنان شد. برای شرکت‌های بیمه، به عنوان یکی از اصلی‌ترین مؤسسات خدماتی، منابع انسانی

ارزشمندترین دارایی محسوب می‌شوند؛ بنابراین کاربرد استراتژی مناسب برای منابع انسانی به همراه رهبری تحول آفرین می‌تواند تعهد عاطفی را تضمین کند و موجب افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی گردد. این تحقیق تلاش دارد تا رابطه بین استراتژی منابع انسانی و رهبری تحول آفرین را با تعهد عاطفی به‌عنوان یکی از ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی موردبررسی قرار دهد.

## مروری بر ادبیات تحقیق

### تعهد عاطفی

ممکن است فردی استدلال کند که تعهد کارمند امر بی‌ربطی است، به خاطر اینکه سازمان‌های کمتری استراتژی‌هایی را برای افزایش تعهد کارکنان ادامه می‌دهند. از طرف دیگر شواهدی دال بر این وجود دارد که سازمان‌ها در پی عملکرد بالا و استراتژی‌های منابع انسانی برای افزایش تعهد کارکنانشان هستند که می‌تواند سود اقتصادی بیشتری را برای آن‌ها فراهم کند. از این دیدگاه تعهد کارمند نه تنها بی‌ربط نیست، بلکه به‌عنوان یک مفهوم مدیریتی به خاطر اینکه می‌تواند به مزیت رقابتی و موفقیت مالی منجر شود، خیلی مهم است. در حقیقت تعهد از این دیدگاه ممکن است به‌عنوان یک استراتژی رقابتی محسوب شود (Mowday, 1999). رگو (۲۰۰۸) می‌گوید؛ تعهد عاطفی اشاره به پیوند احساسی کارمند، احساس هویت و مشارکت داشتن در امور سازمان دارد. کارکنان با تعهد عاطفی قوی به کارشان در سازمان ادامه می‌دهند، زیرا آن‌ها می‌خواهند که کار کنند. تعهد عاطفی یعنی تعلق عاطفی و احساسی فرد به سازمان. در این حالت فرد به این دلیل در سازمان می‌ماند که به رسالت وجودی (مأموریت)، ارزش‌ها و اهداف آن احساس و نگرش مثبتی دارد. فرد در سازمان می‌ماند تا این اهداف و ارزش‌ها را که باور عمیق به آن دارد؛ برآورده سازد. کارمندانی که تعهد عاطفی بالاتری دارند، به ارزش‌هایشان بیشتر پایبندند و خود را نسبت به تحقق اهداف سازمان متعهد می‌بینند (Sinclair and etal, 2006). عده‌ای از کارکنان اعتماد راسخ به اهداف سازمان دارند و در برابر اهداف و ارزش‌های جدید سازمان از خود پذیرش نشان می‌دهند و تمایل به عضویت و باقی ماندن در سازمان دارند. مایر و آلن (۱۹۹۷) این نوع تعهد را به‌عنوان تعهد عاطفی تعریف می‌کنند (Yamao and Sekiguchi, 2015). تعهد ارزشی آنجل و پری گرایش مثبتی را به سازمان نشان می‌دهد. این نوع تعهد اشاره به تعهد روانی و عاطفی دارد. تعهد به ماندن آنجل و پری اشاره به اهمیت تعاملات پاداش‌ها و مشارکت‌های تفکیک‌ناپذیر در یک مبادله اقتصادی دارد (Mayer and Schoorman, 1992). پنلی و گولد (۱۹۸۴) یک چارچوب

چندبعدی را ارائه کردند. آن‌ها بین سه شکل از تعهد با عناوین اخلاقی<sup>۱</sup>، حسابگرانه و بیگانگی تمایز قائل شدند. تعریف تعهد اخلاقی به‌طور نزدیکی با تعریف تعهد عاطفی می‌یر و آلن و تعهد ارزشی آنجل و پری یکسان است. (Meyer and Herscovitch, 2001)

### استراتژی منابع انسانی

استراتژی‌های منابع انسانی بر مقاصد خاص سازمان، درباره آنچه باید انجام شود و تغییری که باید اعمال شود، تمرکز خواهد کرد. مسائلی که این استراتژی‌ها به آن‌ها خواهند پرداخت عبارتند از: اطمینان خاطر از اینکه سازمان کارکنان موردنیاز خود را در اختیار دارد. آموزش، انگیزش، پاداش، انعطاف‌پذیری، کارگروهی و روابط باثبات کارکنان، این‌ها مسائلی هستند که دستیابی موفق استراتژی‌های شرکت به اهداف خود را تضمین می‌کنند (Michael, 2011, p. 24). رایت<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، هسته مرکزی استراتژی منابع انسانی را حداکثر سازی استعداد و توان کارکنان می‌داند. هر کدام از این موضوعات استراتژیک به هم پیوند داده می‌شوند و دیگر استراتژی‌های سازمانی را محقق می‌سازند (Buller and McEvoy, 2012). هدف استراتژی‌های منابع انسانی، فراهم ساختن رهنمودهایی به منظور تدوین و اجرای برنامه‌هاست و افزون بر آن وسیله‌ای را برای انتقال مقاصد سازمان در مورد چگونگی مدیریت منابع انسانی ارائه می‌کند. این استراتژی‌ها سازمان را قادر می‌سازد تا میزان پیشرفت را اندازه‌گیری کند و به ارزیابی نتایج به‌دست آمده، با توجه به اهداف موردنظر بپردازد (Michael, 2011, p. 62). دیوید (۲۰۰۷)، می‌گوید استراتژی مجموعه تصمیم‌ها و فعالیت‌های مدیریتی است که عملکرد آتی یک شرکت را تعیین می‌کند (Fownkel, 2014, p. 35). استراتژی منابع انسانی، دستورالعملی برای سیستم منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم‌انداز و اولویت‌های واحد وظیفه‌ای منابع انسانی مشخص می‌شود (Ulrich, 1997, p. 35). طبق نظر رایت (۲۰۰۷)، استراتژی منابع انسانی، یک استراتژی انسانی منحصر به فرد است که در کل سازمان اعمال می‌شود. از دیدگاه عمومی نسبت به مدیریت استراتژیک منابع انسانی حمایت می‌کند؛ که به بحران‌های انسانی بلندمدت‌تر مربوط می‌شود و در مورد ساختار، کیفیت، فرهنگ، ارزش‌ها و برآورده کردن نیازهای انسانی آینده است که سازمان برای تأمین و توسعه منابع انسانی‌اش در راستای موفقیت سازمانی دنبال خواهد کرد. (Lu and et al, 2015). رویکرد جهان‌شمول و رویکرد اقتضایی دو رویکرد اصلی در مورد استراتژی‌های منابع انسانی است. رویکرد جهان‌شمول بر مجموع فعالیت‌هایی تأکید می‌کند که در تمام سازمان‌ها کاربرد دارد. مجموع فعالیت‌های این رویکرد که استراتژی تعهد نامیده می‌شود

1. Moral commitment  
2. Wright

برای تمام سازمان‌ها قابل استفاده است. فعالیت‌های مجموع تعهد این پیغام را به کارکنان منتقل می‌کند که مدیریت به کارکنان توجه دارد. علاوه بر این استراتژی تعهد به کارکنان کمک می‌کند در انجام وظایف مهم شغلی، آزادی عمل داشته باشند. رویکرد اقتضایی در جستجوی برقراری هماهنگی بین فعالیت‌های منابع انسانی و استراتژی‌های رقابتی سازمان است. در این رویکرد، تمرکز بر استراتژی رهبری هزینه و تمایز است (Delery and Doty, 1996). به‌طور خاص و مشخص، استراتژی اثربخش منابع انسانی، استراتژی است که؛ نیازهای کسب و کار را برآورده می‌سازد؛ مبتنی بر مطالعه و تحلیل مشروح و تفصیلی است و نه صرفاً تفکر سطحی؛ به برنامه‌هایی عملی که الزامات و مشکلات اجرا را پیش‌بینی می‌کنند، تبدیل شدنی است؛ یکپارچه و منسجم است و از اجزایی تشکیل شده که با یکدیگر هماهنگ هستند و در تقویت متقابل همدیگر مؤثرند؛ و نیازهای مدیران عملیاتی و کارکنان را به همراه نیازهای سازمان و گروه‌های ذینفع مورد توجه قرار می‌دهد. مهم‌ترین استراتژی‌های منابع انسانی از منظر آرمسترانگ شامل، استراتژی‌های جذب کارکنان<sup>۱</sup>، استراتژی‌های توسعه منابع انسانی<sup>۲</sup>، استراتژی‌های روابط کارکنان<sup>۳</sup>، استراتژی‌های مدیریت عملکرد<sup>۴</sup> و استراتژی‌های پاداش<sup>۵</sup> است (Michael, 2011, p. 59). استراتژی‌های جذب منابع انسانی را می‌توان بدین صورت برشمرد: طراحی مناسب مشاغل (از نظر تنوع، استقلال، امکان رشد و فضای کاری)، جبران مناسب و عادلانه خدمات و ارائه پاداش‌های مناسب به افراد، ایجاد نظام مدیریت عملکرد قوی، آموزش، توسعه مهارت‌ها و شناخت توانمندی‌های بالقوه افراد، ایجاد مسیرهای شغلی مشخص و آینده کاری روشن، ایجاد تعهد در کارکنان و تشکیل گروه‌های کاری (Michael, 2011, p. 251). کارمند یابی صحیح باعث می‌شود کارکنان جدید بدانند چه انتظاراتی از سازمان داشته باشند. این موضوع ترک خدمت و در نتیجه هزینه‌های استخدام را کاهش می‌دهد (Stewart and Brown, 2011, p. 201). والتون<sup>۶</sup> (۱۹۹۹)، توسعه استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف می‌کند: «توسعه استراتژیک منابع انسانی شامل این موارد است: ایجاد، حذف، اصلاح و تعدیل مسئولیت‌ها و فرایندها و راهنمایی و هدایت افراد به شیوه‌ای که همه افراد و گروه‌ها به مهارت، دانش و شایستگی‌هایی که برای قبول و انجام وظایف فعلی و آتی سازمان لازم است، مجهز شوند» (Michael, 2011, p. 179). در مورد سازمان اساسی‌ترین مزیت این است که توسعه و بالندگی کارکنان، امکان مواجهه با نیروهای متغیر محیطی را افزایش می‌دهد. این امر به دو روش تحقق می‌پذیرد: به‌وسیله افزایش

1. Staff Recruitment Strategy
2. Human Resources Development Strategy
3. Labor Relations Strategy
4. Performance Management Strategy
5. Reward Strategy
6. Walton

دامنه مهارت‌های کارکنان و به وسیله افزایش این احتمال که سازمان بتواند کارکنان توانمند را جذب و حفظ کند (Stewart and Brown, 2011, p. 449). اساس الگوی مدیریت منابع انسانی در زمینه روابط کارکنان را می‌توان بدین وسیله بیان کرد که مدیریت روابط کارکنان، عاملی برای ایجاد و توسعه تعهد در کارکنان، تأکید بر منافع متقابل، تغییر رویه از چانه‌زنی گروهی به سوی قراردادهای فردی، بهره‌گیری از تکنیک‌های افزایش مشارکت کارکنان مانند حلقه‌های کیفیت یا گروه‌های بهبود، تأکید پیوسته بر کیفیت، افزایش انعطاف‌پذیری در توافقنامه‌های کاری، تأکید بر کار گروهی و هماهنگی ساختن شرایط برای همه کارکنان است (Armstrong, 1999, p. 280). استراتژی روابط کارکنان نشان می‌دهد که چگونه می‌توان روابطی پایدار و مشارکتی با کارکنان ایجاد کرد و تعارض را به حداقل رساند؛ از طریق فرایندهای مشارکت و مداخله کارکنان، تعهد آن‌ها نسبت به سازمان را افزایش داد و منافع دوجانبه را توسعه داد (Michael, 2011, p. 210). از دیدگاه استراتژیک و مزیت رقابتی، بسیار مهم است که عملکرد کارکنان با اهداف عملکردی سازمان یکپارچه و در یک راستا باشد. (Redman and Wilkinson, 2006, p. 253) استراتژی‌های مدیریت عملکرد می‌توانند به تقویت ارزش‌ها و اهداف شرکت در سرتاسر سازمان کمک کنند، به نحوی که انسجام لازم در تمام سطوح سازمانی شکل گیرد و به وجود آید. انتظارات افراد برحسب شغلشان تعریف می‌شود؛ یعنی این که اگر آنان شرکت را در دستیابی و رسیدن به اهداف آن یاری برسانند، چه چیزی به دست خواهند آورد. شرط مهم و اساسی در پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت عملکرد، برخورداری از حمایت کامل مدیریت ارشد و مشارکت کامل مدیران صف است. نقش کارکنان در فرایند مدیریت عملکرد نیز باید بسیار دقیق و روشن باشد، زیرا آنان باید این فرایند را از خود بدانند و با مشارکت خود زمینه بهبود عملکرد سازمان را فراهم آورند (Armstrong, 1999, p. 164). استراتژی پاداش عبارت است از به کارگیری مطلوب سیستم پرداخت به‌عنوان یک سازوکار یکپارچه‌کننده اساسی که از طریق آن تلاش‌های کارکنان و واحدهای سازمانی به سمت تحقق اهداف استراتژیک جهت داده می‌شود (Bloom and Milkovich, 1998). مایکل آرمسترانگ و هلن مورلیس<sup>۱</sup> می‌گویند: «مدیریت پاداش، فرایند ایجاد و اجرای استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و نظام‌هاست که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با به دست آوردن، حفظ و ارضای نیازهای کارکنان و با افزایش انگیزش و تعهداتشان به اهداف نائل شوند» (لانیدی و کاولینگ، ترجمه ابطحی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۷۹).

### رهبری تحول آفرین

باس (۱۹۹۷)، رهبر تحول آفرین را کسی می‌داند که به‌منظور تقویت عملکرد کارکنان و

سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار می‌کند، کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر رفته و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول آفرین زیردستان خود را برمی‌انگیزاند تا آنچه را در توان دارند انجام دهند (Zhu and et al, 2013). باس و ریگو (۲۰۰۶)، رهبری تحول آفرین را دارای چهار جزء اصلی شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی در نظر می‌گیرند (Tyssen, Wald & Spieth, 2014). نفوذ آرمانی<sup>۱</sup> که به تحسین، احترام، اخلاقیات، اعتماد و تسهیم ریسک مرتبط است و ایفای نقش به‌عنوان الگویی که در حد بالای توجه، ارزشمندی، اعتماد قرار دارد و شایسته تقلید است. انگیزش الهام‌بخش<sup>۲</sup> نیز به اشتیاق و علاقه، روحیه تیمی و چشم‌انداز مشترک ارتباط دارد. این جزء، تقویت شور و اشتیاق در دیگران از طریق ایجاد چالش و القای حس اهمیت داشتن در حین ترویج همبستگی، توازن و اطمینان است. ترغیب ذهنی<sup>۳</sup> دربرگیرنده برافروختن خلاقیت و ابتکار از طریق تشویق ایده‌های بدیع، پرسشگری و تفکر خارج از چارچوب و کلیشه است. ملاحظات فردی<sup>۴</sup> شامل حساسیت نسبت به نیازهای پیروان برای رشد و توسعه و نیز توجه ویژه به نیازهای فردی هر یک از پیروان است (Ali and et al, 2014). اسپکتور<sup>۵</sup> (۲۰۰۴)، نفوذ آرمانی را چنین تعریف می‌کند؛ در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به‌عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند (Gumusluoglu, Aygün & Hirst, 2013). چنانچه رهبری تحول آفرین باشد؛ کاریزما یا نفوذ آرمانی آن بینش ساز بوده و استانداردهای بالایی برای رقابت ایجاد می‌کند (Bass and Steidlmeier, 1999). باس (۱۹۹۷) می‌گوید آن‌ها نیازهای دیگران را بر نیازهای خود اولویت می‌دهند و استانداردهای بالایی رفتارهای اخلاقی و معنوی را به نمایش می‌گذارند (Kim and Kim, 2014). رهبرانی با ویژگی انگیزش الهام‌بخش از پیروانشان انتظارات بالایی دارند و به آن‌ها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا متعهد شوند و بخشی از چشم‌انداز مشترک سازمانی باشند. در عمل مدیران از سمبل‌ها و نمادهای احساسی جهت جلب توجه تلاش‌های اعضای گروه برای رسیدن به چیزی فراتر از منافع شخصی خود استفاده می‌کنند. روح گروه توسط این نوع از رهبری ارتقا می‌یابد (Boehma and et al, 2015). به‌خصوص، این کار توسط نشان دادن همدلی و خوش‌بینی، درگیر کردن پیروان در ارائه چشم‌اندازهای آینده و

1. Idealized Influence (II)
2. Inspirational Motivation (IM)
3. Intellectual Stimulation (IS)
4. Individualized Consideration (IC)
5. Spector

داشتن انتظارات زیاد انجام می‌شود (Keevy and Perumal, 2014). آولیو و دیگران (۲۰۰۴)، برانگیختن پیروان به وسیله رهبری را به منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان، ترغیب ذهنی می‌نامند. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، کوشش و تلاش و در مورد چیزی که می‌تواند انجام یابد دوباره تفکر کنند (Hoffmeister and et al, 2014). رهبران تحول‌آفرین از تحریک فرهیختگی جهت به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت‌های پیروان و شناخت ارزش‌ها و باورهایشان استفاده می‌کنند. این امر مستلزم آن است که رهبران، پیروان را جهت آزمایش دوباره روش‌های سنتی حل مسائل سوق دهند در حالی که آن را تلاش جهت رویکردهای جدید و خلاق برای انجام کارها تشویق می‌کنند (Birasnav, Albufalasa & Bader, 2013). ملاحظات فردی نشان‌دهنده تلاش سازگار رهبران برای رفتار با هر کسی به عنوان یک انسان مهم و اقدام به عنوان سرپرستی که همواره تلاش در توسعه ظرفیت بالقوه پیروانش دارد می‌باشد (Keevy and Perumal, 2014). رهبران به عنوان مربی و مشاور عمل می‌کنند، در حالی که سعی در کمک کردن به پیروان جهت شکوفایی دارند. این رهبران ممکن است از تفویض به عنوان وسیله‌ای جهت کمک به رشد پیروان توسط چالش‌های شخصی استفاده کنند (Ewen and et al, 2013). رهبران تحول‌آفرین ملاحظاتی انفرادی را به نمایش می‌گذارند: آن‌ها به طور فعال گوش می‌دهند؛ توانایی‌ها، نیازها و علایق افراد را شناسایی می‌کنند؛ آن‌ها چالش‌ها و فرصت‌هایی متناظر را برای یادگیری در یک محیط حمایتی فراهم می‌آورند، آن‌ها به عنوان روشی برای پرورش افراد، به آن‌ها تفویض اختیار می‌کنند، آن‌ها بازخوردهایی پرورش‌دهنده ارائه کرده و افراد خود را مربی‌گری می‌کنند (بالدوین، ترجمه الوانی و دیگران، ۱۳۹۱: ۹۸).

#### پیشینه تحقیق

کیم و همکارش (۲۰۱۴)، پژوهشی تحت عنوان «استراتژی ادغام، رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی» انجام داده‌اند. نتایج این پژوهش بدین شرح است؛ همه ابعاد استراتژی ادغام (امنیت شغلی، ارتباطات، برابری، شفافیت) با تعهد عاطفی ارتباط معناداری دارد. بعد انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی با تعهد عاطفی ارتباط معناداری دارد (Kim and Kim, 2014). در تحقیق حاضر استراتژی‌های منابع انسانی از منظر آرمسترانگ مورد بررسی قرار گرفت. این استراتژی‌ها از لحاظ علمی، جامع‌تر از استراتژی ادغام در تحقیق کیم (۲۰۱۴) می‌باشد. استراتژی‌های منابع انسانی آرمسترانگ دیدی جامع و کامل به همه جوانب



موضوعات مرتبط با منابع انسانی در سازمان ها دارد. فرضیات تحقیق کیم (۲۰۱۳)، با عنوان «رابطه رهبری تحول آفرین، فرهنگ تیم گرا، تعهد عاطفی و رفتار شهروندی» نشان می‌دهد که رابطه مثبت بین رهبری تحولی و فرهنگ تیم گرا و رفتار شهروندی، بین تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی، بین فرهنگ تیم گرا و تعهد عاطفی وجود دارد و نیز فرهنگ تیم گرا به عنوان متغیر میانجی رهبری تحولی و تعهد عاطفی شناسایی شد (Kim, 2013). گوموسلوغلو و همکارش (۲۰۱۳)، در تحقیقی با عنوان «رابطه رهبری تحول آفرین و ابعاد تعهد سازمانی کارکنان بخش تحقیق و توسعه با در نظر گرفتن نقش میانجی عدالت سازمانی و حیطه کنترل» به این نتیجه رسیده است که در حیطه کنترل محدود، رهبری تحول آفرین به واسطه عدالت رویه‌ای بر تعهد سازمانی تأثیر قابل ملاحظه‌ای دارد. در حیطه کنترل وسیع، رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد (Gumusluoglu, Aygün & Hirst, 2013). در تحقیقی با عنوان «رابطه آموزش کارکنان و کیفیت خدمات با در نظر گرفتن متغیر میانجی تعهد سازمانی» که توسط شیا (۲۰۱۴) انجام شده است؛ به این نتیجه رسید که آموزش کارکنان شامل دسترسی به آموزش، پشتیبانی از آموزش، منافع آموزش و نتایج حاصله از آموزش، از طریق ایجاد تعهد سازمانی بر کیفیت خدمات تأثیر بسزایی دارد (Garg and Dhar, 2014). تحقیقی که توسط مک (۲۰۱۴)، انجام شده است، نشان داد که متغیر مباحث به پیرو رهبر بودن به عنوان متغیر میانجی، تأثیر مثبتی بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی داشته است (C.H.Chan and Mak, 2014). تیماتی (۲۰۱۲) در تحقیقی به «رابطه بین رهبری، تعهد و فرهنگ» پرداخته است که نتایج آن نشان داد، رهبری تحول آفرین بر تعهد هنجاری و عاطفی تأثیر مثبت دارد. پاداش مشروط و مدیریت بر مبنای استثناء بر تعهد عاطفی تأثیر مثبت دارد. در کشورهایی که فرهنگ جمع‌گرایی دارای ارزش است، ارتباط بین رهبری تحولی و تعهد هنجاری و مستمر قوی تر است. جوامعی که در سطوح سلسله مراتب پایین هستند، ارتباط بین پاداش مشروط و تعهد عاطفی قوی تر است (Jackson, Meyer and Wang, 2012). نتایج پژوهش عباس پور (۱۳۹۱)، با عنوان «رابطه سبک‌های رهبری مدیران مدارس با تعهد سازمانی دبیران تربیت‌بدنی» نشان داده که از میان ابعاد مختلف سبک‌های رهبری، دو سبک تحول‌گرا و عمل‌گرا قابلیت پیش‌بینی‌کنندگی تعهد سازمانی را دارند. صفرنیا (۱۳۹۰)، در مقاله‌ای با عنوان «بررسی عوامل مؤثر در ایجاد و تقویت تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی» به این نتیجه رسیده است که به ترتیب میزان مشارکت در تصمیم‌گیری، امنیت شغلی، مشارکت در هدف‌گذاری و مشارکت در مالکیت مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در ایجاد و تقویت تعهد کارکنان بانک‌های دولتی در جامعه

مورد بررسی هستند. حیدری (۱۳۸۹)، در تحقیقی با عنوان بررسی «رابطه بین عوامل مؤثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان در کارخانه تراکتورسازی تبریز» پس از آزمون فرضیات به این نتیجه رسیده است که عواملی مثل نظام پرداخت، سرپرستی سازمان، شرایط کاری، روابط متقابل با همکاران، خط مشی سازمان و امنیت شغل با تعهد سازمانی رابطه معنی دار و مثبتی دارد. دل آرا (۱۳۹۲)، در تحقیقی به «بررسی رابطه بین سبک رهبری با تعهد سازمانی در بین پرستاران بیمارستان» پرداخته است؛ در این تحقیق رابطه سبک رهبری آزادگذار با تعهد سازمانی معکوس و منفی بود. رابطه بین سبک رهبری تحولی و تبدالی با تعهد عاطفی و هنجاری معنادار بود ولی رابطه بین رهبری تحولی و تبدالی با تعهد مستمر معنادار نبود. بر اساس یافته های تحقیق، بیمارستان ها با ترکیب سبکهای رهبری تحولی و تبدالی می توانند میزان تعهد سازمانی پرستاران را حفظ کنند و ارتقا دهند.

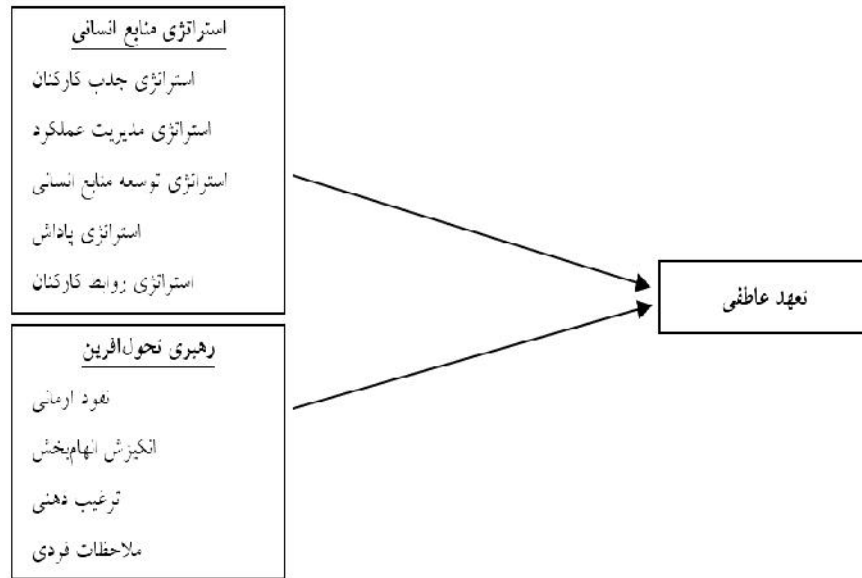
### روش شناسی تحقیق

روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و از نظر رابطه بین متغیرها، تحقیق همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان شعب حقیقی و حقوقی شرکت بیمه سینا در شهر تهران می باشد که در زمان اجرای تحقیق، تعداد آن ها ۱۲۹ نفر بوده است. روش نمونه گیری در این تحقیق به صورت تصادفی خوشه ای است. از بین مناطق ۲۲ گانه شهرداری شهر تهران، ۵ منطقه ی شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز تهران انتخاب شده است. شعب بیمه سینا در این ۵ منطقه شناسایی شد و تعداد ۱۲۰ پرسشنامه بین کارکنان شعب توزیع گردید و در نهایت ۹۲ پرسشنامه با استفاده از فرمول کوکران به عنوان نمونه مورد استفاده قرار گرفت. به جهت تعداد نمونه پایین از نرم افزار SMART PLS استفاده شد. نمونه به صورت صد در صد تصادفی نبوده است ولی داده ها به صورت تصادفی از میان کارکنان جمع آوری شد. پرسشنامه با ۳۳ سوال بر اساس ادبیات تحقیق تدوین شده و سپس روایی صوری و محتوایی آن، از طریق ارائه به برخی از اساتید و خبرگان سنجیده شده است. علاوه بر این برای محاسبه روایی ساختاری یا روایی سازه، از روایی همگرا استفاده شده است. سوالات مربوط به متغیر رهبری تحول آفرین بر اساس پرسشنامه استاندارد باس و آوولیو (۱۹۹۷) تنظیم گردیده است. جهت تهیه سوالات استراتژی منابع انسانی دو فرم CVI و CVR تهیه گردید؛ در ابتدا فهرستی شامل ۳۲ سوال بر اساس مطالعه کتابخانه ای و پرسشنامه محقق ساخته پایان نامه های تاکشی<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) و کین گوود<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) استخراج گردید. فرم CVR جهت ارزیابی

توسط خبرگان این حوزه مورد کنکاش و تحلیل قرار گرفت که در نهایت تعداد ۱۶ سوال حذف شد. سپس فرم CVI برای هر سوال تهیه گردید که در نهایت از بین ۱۶ سوال باقیمانده، تعدادی از سوالات اصلاح شد و نمره این سوالات از ۰/۷۸ بالاتر گردید. به طور مثال برای سنجش استراتژی جذب، سوال «در گزینش من به دانش فعلی ام توجه شده است»؛ استراتژی مدیریت عملکرد، سوال «من در تعیین استاندارد عملکرد خود مشارکت داده می شوم»؛ استراتژی توسعه منابع انسانی، سوال «آموزش مهارت ها به منظور ارتقای من صورت می گیرد»؛ استراتژی پاداش، سوال «مبنای تسهیم پاداش من، توجه به نمرات ارزیابی عملکرد گروهی است» و استراتژی روابط کارکنان، سوال «حل اختلاف ها با همکارانم توسط مدیر انجام می گیرد» در نظر گرفته شده است. همچنین سوالات مربوط به متغیر تعهد عاطفی از پرسشنامه استاندارد آلن و مایر (۱۹۹۶) استخراج شده است. برای آزمون فرضیه ها از روش های همبستگی و مدل معادلات ساختاری و همچنین تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. رتبه بندی تأثیرات ابعاد متغیر مستقل بر متغیر وابسته با استفاده از بارهای عاملی مدل اندازه گیری در نرم افزار PLS محاسبه گردید. جدول (۱) میزان قابلیت پیش بینی متغیر وابسته از طریق متغیرهای مستقل را نشان می دهد. جدول (۲) بیانگر میزان این شاخص ها برای تمامی متغیرهای تحقیق است. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ نیز استفاده گردیده است. با توجه به نتایج به دست آمده از هر سه آزمون می توان گفت پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار می باشد.

### مدل نظری تحقیق

اولین کسی که تئوری رهبری تحول آفرین را مطرح کرد باس (۱۹۸۵) بود که پس از مدتی همراه با اولیو (۱۹۹۳) تئوری خود را بازنگری کرده و در قالب چهار بعد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی ارائه دادند که مبنای سایر تحقیقات قرار گرفتند. لذا در تحقیق حاضر نیز از این تئوری که آخرین و کامل ترین نظریه رهبری تحول آفرین است بهره گرفته شده است. از طرفی متغیر تعهد عاطفی را بر اساس مدل تعهد سازمانی آلن و میسر (۱۹۹۱) که از مطرح ترین و پرکاربردترین مدل ها می باشد مورد سنجش قرار دادیم.



شکل (۱): مدل نظری تحقیق (محقق ساخته)

پس از بررسی مدل‌های مختلف درباره استراتژی منابع انسانی با نظر اساتید و خبرگان این عرصه از مدل استراتژی منابع انسانی آرمسترانگ استفاده شد. مدل مفهومی بر گرفته از چند مدل نظری علمی تر است. بررسی استراتژی های منابع انسانی از منظر آرمسترانگ در سازمان ها کاربرد و کارایی بهتری می تواند داشته باشد. همه پنج بعد این استراتژی ها در شرکت های خصوصی و دولتی ملموس خواهد بود. از میان سه تعهد سازمانی، تعهد عاطفی با بررسی های انجام شده سازگاری و تطابق بیشتری با رهبری تحول آفرین و نیز استراتژی های منابع انسانی دارد. رهبر تحول آفرین به دلیل اینکه با سرمایه انسانی سروکار دارد؛ همچنین در جهت رسیدن به تحول در سازمان خود، نیاز به دانستن استراتژی های منابع انسانی دارد تا با همه جوانب و ابعاد وجودی منابع انسانی آشنا شود و بتواند مسائلی که نیروی انسانی در سازمان با آن مواجه است را بهبود دهد و موجب رضایت نیروی انسانی گردد تا نیروی انسانی با تمرکز و قدرت بیشتر و روحیه فزاینده تری در جهت بهبود عملکرد سازمان گام بردارد. رهبری که در سازمان وظیفه تحول آفرینی دارد با در نظر گرفتن استراتژی هایی که مربوط به نیروی انسانی در سازمان می شود، می تواند تعهد عاطفی کارکنان را افزایش دهد و در نهایت موجب افزایش کارایی و بهره وری مورد انتظار سازمان گردد. ارتباط میان متغیرها در شکل (۱) مشخص شده است.

جدول (۱): بارهای عاملی ابعاد استراتژی منابع انسانی و رهبری تحول آفرین

رتبه	بار عاملی	ابعاد	رتبه	بار عاملی	ابعاد
۲	۰/۹۳۵	ویژگی نفوذ آرمانی	۱	۰/۸۷۹	استراتژی جذب کارکنان
۳	۰/۸۹۲	ویژگی انگیزش الهام بخش	۳	۰/۵۶۵	استراتژی مدیریت عملکرد
۱	۰/۹۴۰	ویژگی ترغیب ذهنی	۵	۰/۴۷۶	استراتژی توسعه منابع انسانی
۴	۰/۸۸۰	ویژگی ملاحظات فردی	۴	۰/۵۵۱	استراتژی پاداش
			۲	۰/۷۷۶	استراتژی روابط کارکنان

جدول (۲): ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی کل و میانگین واریانس استخراجی

متغیرهای تحقیق	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ	پایایی کل	میانگین واریانس استخراجی (AVE)
رهبری تحول آفرین	۱۳	۰/۹۳۳	۰/۹۵۲	۰/۸۳۲
استراتژی منابع انسانی	۱۶	۰/۷۹۲	۰/۸۰۷	۰/۵۶۷
تعهد عاطفی	۴	۰/۸۵۱	۰/۸۹۹	۰/۶۹۲

فرضیه های این تحقیق عبارتند از:

- فرضیه اصلی اول: بین استراتژی منابع انسانی و تعهد عاطفی کارکنان در شعب بیمه سینا شهر تهران ارتباط معناداری وجود دارد.
- فرضیه فرعی اول: بین استراتژی جذب کارکنان و تعهد عاطفی کارکنان در شعب بیمه سینا شهر تهران ارتباط معناداری وجود دارد.
- فرضیه فرعی دوم: بین استراتژی مدیریت عملکرد و تعهد عاطفی کارکنان در شعب بیمه سینا شهر تهران ارتباط معناداری وجود دارد.
- فرضیه فرعی سوم: بین استراتژی توسعه منابع انسانی و تعهد عاطفی کارکنان در شعب بیمه سینا شهر تهران ارتباط معناداری وجود دارد.
- فرضیه فرعی چهارم: بین استراتژی پاداش و تعهد عاطفی کارکنان در شعب بیمه سینا شهر تهران ارتباط معناداری وجود دارد.
- فرضیه فرعی پنجم: بین استراتژی روابط کارکنان و تعهد عاطفی کارکنان در شعب بیمه سینا شهر تهران ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه اصلی دوم: بین رهبری تحول آفرین و تعهد عاطفی کارکنان در شعب بیمه سینا شهر تهران ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی اول: بین ویژگی نفوذ آرمانی و تعهد عاطفی کارکنان در شعب بیمه سینا شهر تهران ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: بین ویژگی انگیزش الهام بخش و تعهد عاطفی کارکنان در شعب بیمه سینا شهر تهران ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم: بین ویژگی ترغیب ذهنی و تعهد عاطفی کارکنان در شعب بیمه سینا شهر تهران ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی چهارم: بین ویژگی ملاحظات فردی و تعهد عاطفی کارکنان در شعب بیمه سینا شهر تهران ارتباط معناداری وجود دارد.

### تجزیه و تحلیل داده ها

تحلیل توصیفی داده های جمعیت شناختی بیانگر اطلاعات در جدول (۳) می باشد:

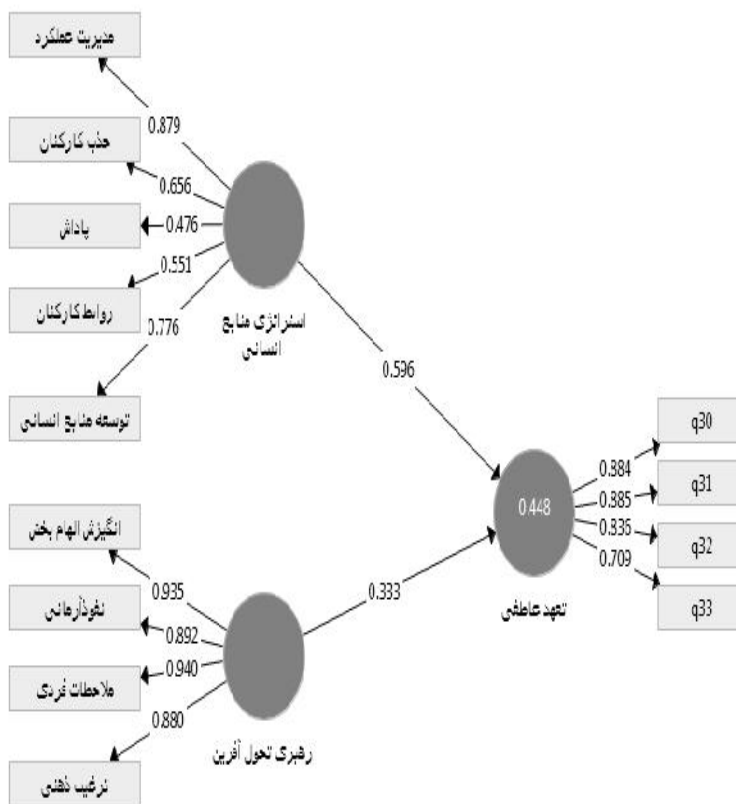
جدول (۳): مشخصات جمعیت شناختی نمونه آماری

درصد فراوانی	فراوانی	متغیر		درصد فراوانی	فراوانی	متغیر	
۵۸/۷	۵۴	متأهل	وضعیت	۳۴/۸	۳۲	مرد	جنسیت
۴۱/۳	۳۸	مجرد		تأهل	۶۵/۲	۶۰	
۲۲/۸	۲۱	رسمی	نوع استخدام	۵/۴	۵	فوق دیپلم	تحصیلات
۴۵/۷	۴۲	قراردادی		۷۱/۷	۶۶	کارشناسی	
۳۱/۵	۲۹	پیمانی		۲۲/۸	۲۱	کارشناسی ارشد	
۴۶/۷	۴۳	کمتر از ۳۰ سال	سن	۵۲/۲	۴۸	کمتر از ۵ سال	سابقه کار
۳۸	۳۵	بین ۳۱ تا ۳۵ سال		۱۳	۱۲	۱۰ تا ۵ سال	
۸/۷	۸	بین ۳۶ تا ۴۰ سال		۲۵	۲۳	۱۱ تا ۱۵ سال	
۳/۳	۳	بین ۴۱ تا ۴۵ سال		۳/۳	۳	۱۵ تا ۲۰ سال	
۳/۳	۳	بیشتر از ۴۵ سال		۶/۵	۶	بیش از ۲۰ سال	

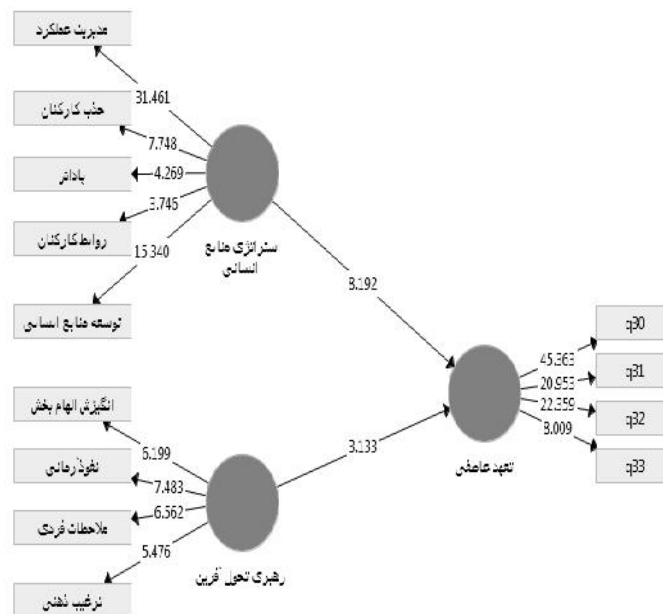
با توجه به نتایج ضریب همبستگی جدول (۴) می توان گفت بین متغیرهای تحقیق در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت معناداری وجود دارد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استراتژی منابع انسانی و رهبری تحول آفرین در شکل (۲) و شکل (۳) آمده است.

جدول (۴): ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

		۱/۰۰	رهبری تحول آفرین
	۱/۰۰	۰/۴۷۵**	استراتژی منابع انسانی
۱/۰۰	۰/۵۷۲**	۰/۲۳۳**	تعهد عاطفی
**p<0.01 *p<0.05			



شکل (۲): مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین استاندارد ضرایب مسیر



شکل (۳): مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب (t-value)

خلاصه آزمون های آماری حاصل از تحلیل عاملی فرضیه های تحقیق در جدول (۵)

آمده است:

جدول (۵): نتایج آزمون های آماری فرضیات تحقیق

نتیجه	ضریب تعیین	سطح اطمینان	آماره t	ضریب مسیر	روابط مدل مفهومی
تأیید	0/597	0/99	6/002	0/561	استراتژی جذب کارکنان < تعهد عاطفی
تأیید		0/95	2/413	0/183	استراتژی مدیریت عملکرد < تعهد عاطفی
تأیید		0/95	2/206	0/157	استراتژی توسعه منابع انسانی < تعهد عاطفی
تأیید		0/99	3/375	0/338	استراتژی پاداش < تعهد عاطفی
تأیید		0/99	4/667	0/422	استراتژی روابط کارکنان < تعهد عاطفی
تأیید	0/487	0/95	2/116	0/218	ویژگی نفوذ آرمانی < تعهد عاطفی
تأیید		0/99	6/114	0/587	ویژگی انگیزش الهام بخش < تعهد عاطفی
تأیید		0/99	4/195	0/392	ویژگی ترغیب ذهنی < تعهد عاطفی
تأیید		0/99	4/222	0/403	ویژگی ملاحظات فردی < تعهد عاطفی



## نتیجه گیری

نتایج آزمون فرضیات تحقیق که با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری به دست آمده است در شکل (۲) قابل مشاهده می باشد. همان طور که در شکل نمایش داده شده است تمام فرضیات پیش بینی شده تأیید شده است. ۴۴ درصد از واریانس تعهد عاطفی به وسیله رهبری تحول آفرین و استراتژی منابع انسانی تبیین و توضیح داده می شود. ۶۶ درصد باقیمانده می تواند شامل مواردی غیر از دو متغیر تأثیر گذار مورد مطالعه می باشد مانند ویژگی های ساختاری سازمان (حیطه نظارت، تمرکز، اندازه سازمان)، نقش شغلی، تجربیات کاری، فشارهای روانی از کار، شرایط اقتصادی و... در میان ابعاد استراتژی منابع انسانی، بعد استراتژی جذب کارکنان دارای بالاترین رتبه است و بهتر از دیگر ابعاد آن متغیر می تواند تعهد عاطفی کارکنان را بسنجد. همچنین در میان ابعاد رهبری تحول آفرین، بعد ترغیب ذهنی دارای بالاترین رتبه شده و این بعد هم بهتر از دیگر ابعاد آن، توانسته تعهد عاطفی کارکنان را موردسنجش قرار دهد. این تحقیق نیز مانند تحقیق انجام شده توسط کیم و کیم (۲۰۱۴)، به بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و تعهد عاطفی پرداخته است. در تحقیق کیم، ابعاد متغیر رهبری تحول آفرین شامل انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی با تعهد عاطفی رابطه مثبت و معناداری داشت. دو بعد دیگر شامل نفوذ آرمانی و ترغیب ذهنی با تعهد عاطفی رابطه معناداری نداشت. در حالی که در جامعه آماری تحقیق حاضر بین تمامی ابعاد رهبری تحول آفرین با تعهد عاطفی کارکنان رابطه مثبت و معناداری مشاهده گردید. جدول (۶) به مقایسه بین نتایج به دست آمده از بخش دوم فرضیات مربوط به رابطه رهبری تحول آفرین با تعهد عاطفی تحقیق کیم و کیم (۲۰۱۴) و تحقیق حاضر پرداخته است.

جدول (۶): مقایسه نتایج تحقیق با پیشینه تحقیق

تحقیق حاضر		تحقیق کیم (۲۰۱۴)		فرضیه
نتیجه	آماره t	نتیجه	آماره t	
تأیید فرضیه	۲/۱۱	رد فرضیه	۱/۶۰۰	تعهد عاطفی < نفوذ آرمانی
تأیید فرضیه	۶/۱۱	تأیید فرضیه	۳/۳۷۲	تعهد عاطفی < انگیزش الهام بخش
تأیید فرضیه	۴/۱۹	رد فرضیه	-۲/۳۳	تعهد عاطفی < ترغیب ذهنی
تأیید فرضیه	۴/۲۲	تأیید فرضیه	۲/۳۵۵	تعهد عاطفی < ملاحظات فردی

نتیجه تحقیق با توجه به ادبیات بررسی شده نشان داد که؛ کارمندانی که تعهد عاطفی بالاتری دارند، به ارزش هایشان بیشتر پایبندند و خود را نسبت به تحقق اهداف سازمان متعهد می بینند (Sinclair and etal, 2006). مدیران سازمان برای جذب و نگهداری سرمایه نیروی انسانی بایستی

به نیازهای کارکنان و عواملی که در آنها ایجاد انگیزه و رضایت می‌کند توجه کافی داشته باشند؛ تا از این طریق اعتماد کارکنان را به سازمان جلب نمایند و به این ترتیب از ترک خدمت کارکنان که هزینه زیادی به سازمان تحمیل می‌کند جلوگیری کنند (Stewart and Brown, 2011, p. 201). از طریق سیستم مناسب مدیریت عملکرد، افراد شناخت خوبی از خود و مدیران شناخت خوبی از زیردستان خود به دست می‌آورند، ارتقا در سازمان بر اساس عدالت و شایستگی داده می‌شود و سیستم شایسته‌سالاری حاکم گشته و تفاوت بین افراد ساعی و وقت‌گذران مشخص می‌گردد (Armstrong, 1999, p. 160). با توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی گسترده‌تر برای کارکنان، فراهم کردن آموزش‌های مستمر، ایجاد محیط یادگیری حمایت‌گر و ترغیب به ایجاد شبکه حرفه‌پیشه (ارتباطات حرفه‌ای)، مدیریت منابع انسانی می‌تواند به این مهم دست یابد که کارکنان در سازمان از لحاظ استراتژیک، توسعه یافته و به‌روز هستند. لذا روزبه‌روز شاهد خودجوشی و نشاط بیشتر در کارکنان خواهیم بود و میل و رغبت آنان جهت ماندن در سازمان بیشتر می‌شود (Stewart and Brown, 2011, p. 446). کارکنان زمانی که در منافع و درآمدهای سازمان شریک شوند، تعهد بیشتری پیدا می‌کنند؛ زیرا این منافع به‌عنوان یک محرک عمل می‌کند. لازم به ذکر است از آنجایی که پاداش‌های مادی به‌تنهایی نمی‌تواند به‌عنوان یک عامل تأثیرگذار در تعهد سازمانی عمل کند، می‌توان به تأثیر چشمگیر پاداش‌های غیرمادی یا درونی اشاره کرد، یکی از این پاداش‌های درونی، دادن اختیار و مسئولیت به کارکنان شایسته می‌باشد (Bloom and Milkovich, 1998). بسیاری از کارکنان در جستجوی معنا و ارزشمندی در کارشان هستند و مایل‌اند در سازمانی کار کنند که به اهداف و رسالت آن افتخار کنند. وقتی مدیران به‌صورت باز و تفصیلی در مورد نقاط قوت و ضعف کاری با کارکنان گفتگو کنند، کارکنان احساس می‌کنند که بخش مهمی از این سازمان هستند لذا به سازمان خود تعهد بیشتری می‌یابند (Boehma and et al, 2015). افزایش شفافیت، اهمیت آگاهی فرد از کار خود، کاهش ابهام و درک صحیح از اهداف و رسالت‌های سازمانی توسط کارکنان موجب می‌گردد که آنان دچار سردرگمی در انجام وظایف نشوند و بتوانند وظیفه شغلی محوله خود را به بهترین شکل انجام دهند (بالدوین، ترجمه الوانی و دیگران، ۱۳۹۱: ۹۸). به‌طور کلی می‌توان چنین استنباط کرد که رهبران تحول‌آفرین با ویژگی انگیزش‌الهام‌بخش از طریق ایجاد باور در جهت دستیابی به اهداف، تعهد عاطفی کارکنان را به‌صورت بالقوه افزایش می‌دهند. رهبران با تشویق بازنگری در عقاید و تفکرات سنتی، زمینه مناسب جهت ایجاد خلاقیت و نوآوری و ارائه فنون حل مسئله نوآورانه را در سازمان فراهم می‌آورند و از نوآوری‌های پیشنهادشده توسط کارکنان حمایت می‌کنند. این حمایت‌های صورت گرفته، موجب تعهد عاطفی کارکنان به سازمان می‌گردد

(Ewen and et al, 2013)؛ بنابراین می توان چنین نتیجه گرفت که رهبران تحول آفرین با ویژگی ترغیب ذهنی در کنار دیگر ویژگی های رهبران تحول آفرین می توانند تعهد عاطفی را به فعلیت برسانند. این نتایج نشان دهنده مدیران خبره با ویژگی های رهبران تحولی موثر در این شرکت است که توانسته اند از استراتژی های منابع انسانی به صورت کارآمد و راهبردی استفاده نمایند. مهارت مدیران این شرکت در کاربرد استراتژی های منابع انسانی موجب افزایش تعهد عاطفی و دل بستگی کارکنان به شغل خود شده است.

عموماً هر تحقیق با محدودیت های خاص خود روبرو است و تحقیق حاضر نیز از این امر مستثنا نیست و دارای محدودیت هایی بدین شرح می باشد؛ عدم تمایل برخی مسئولین و کارکنان سازمان در قبال پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه از محدودیت های تحقیق می باشد. عدم فرهنگ تحقیق در سازمان ها باعث شده که پاسخ دهندگان، دید منفی و همراه با ترس در زمینه پاسخگویی داشته باشند. یکی دیگر از محدودیت های بااهمیت این تحقیق، مدل کلی محقق ساخته تحقیق است و نیز کاربرد استراتژی منابع انسانی آرمسترانگ که این مورد هم تاکنون در تحقیقات ایران مورد بررسی قرار نگرفته است؛ به همین دلیل مسیر تحقیق برای یافتن نحوه عملکرد در سازمان ها و شرایط دیگر و در جهت ادبیات موضوع با کندی روبرو شد و مستلزم صرف وقت زیادی برای گردآوری و ترجمه متون بود. محدودیت دیگر این است که تحقیق در یک مقطع زمانی مشخص و یک شرکت خصوصی بیمه خاص انجام گرفته است لذا تعمیم نتایج به دیگر شرکت های بیمه و سازمان های دولتی باید با احتیاط صورت گیرد.

### پیشنهادات به مدیران اجرایی

افراد با تحصیلات بالاتر، به پاداش غیرمالی توجه بیشتری دارند لذا تا حد امکان در مورد این گروه افراد از این سیاست استفاده شود. پیشنهاد می شود تا برای رده سنی ۴۰-۳۰ سال تمهیداتی مانند اختصاص وام به صورت بیرونی و انتقال حس مهم بودن به صورت درونی لحاظ گردد. با توجه به اینکه درصد بالایی از کارکنان جامعه مورد مطالعه را نیروی جوان کمتر از ۳۰ سال تشکیل می دهد؛ لذا پیشنهاد می شود که به افراد جوان اجازه مشارکت بیشتر در تصمیم گیری سازمانی داده شود تا سازمان از خلاقیت و ابتکار و نبوغ آنان بهره بگیرد استخدام کارکنان بر اساس آزمون و مصاحبه ساختاریافته صورت گیرد تا ارزیابی دقیق از مهارت ها و شایستگی ها و شخصیت داوطلبین انجام شود. در فرایند استخدام و گزینش کارکنان به توانایی های علمی آنها توجه شود. ارزیابی عملکرد در فواصل منظم انجام گیرد.

سیستم خودارزیابی کارکنان در سازمان ایجاد گردد. دوره‌های کارآموزی تخصصی و بازآموزی برگزار گردد و ارائه تکالیف کاری جدید به کارکنان به صورت مستمر انجام شود. پیشنهاد می‌شود که کارکنان به سمینارها، سخنرانی‌ها و همایش‌ها فرستاده شوند تا سطح علمی و مهارتی آنان افزایش یابد. مزایایی از قبیل برنامه‌های پزشکی، برنامه‌های بازنشستگی و تعطیلات، مرخصی و همچنین برنامه‌های سود و پاداش‌های نقدی برای کارکنان در نظر گرفته شود. مدیران تلاش‌های مثبت و دستاوردهای خوب سازمان را جشن بگیرند. پاداش دهی به صورت محرمانه انجام گیرد تا اعتماد و رضایت کارکنان افزایش یابد. زمینه‌سازی همفکری مستمر کارکنان با یکدیگر از طریق کمیته‌های مختلف و تیم‌های کاری انجام شود. جهت بهبود و گسترش شبکه ارتباطی - اجتماعی در سازمان، از روش‌های اطلاع‌رسانی مثل خبرنامه، نظام پیشنهادها، سیاست درهای باز و کمیته‌های کارگری استفاده شود. ارائه خدمات جنبی مانند مسافرت، سینما و ... به کارکنان و خانواده‌های آنها صورت گیرد. ارزش‌ها و انتظارات سازمان به صورت مکتوب یا شفاهی در اختیار کارکنان قرار گیرد تا آنان خود را با این ارزش‌ها سازگار کنند و به احساس غرور ناشی از تعیین هویت سازمانی دست یابند. در نظر گرفتن اثر پیگمالیون در سازمان؛ بدین معنا که داشتن انتظارات بالا از پیروان و محول کردن مسئولیت‌های چالش‌برانگیز به آنها سبب بهبود عملکرد آنها خواهد شد. درگیر کردن کارکنان سازمان در تدوین چشم‌انداز آینده که منجر به جلب مشارکت بیشتر آنها در تحقق اهداف شود. تشویق ارائه راه‌حل‌های جدید از طریق پاداش دادن به افکار نو و بدیع مورد توجه قرار گیرد. تفویض اختیار و دادن استقلال لازم در جهت توانمندسازی کارکنان منجر به احساس تعلق در آنها می‌گردد. ایجاد جو دوستانه و حمایتی جهت افزایش رضایت کارکنان که منجر به افزایش تعهد سازمانی شود. فرصت ارتقا به سطوح بالاتر به صورت برابر برای یکایک کارکنان فراهم گردد.

## منابع

- بالدوین، بومر، روبین. (۱۳۹۱). توسعه مهارت‌های مدیران. (ترجمه: سید مهدی الوانی، عباس ابراهیمی، علی جمالی). تهران: سمت. (۲۰۰۸).
- حیدری، اکبر. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین عوامل موثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان در کارخانه تراکتورسازی تبریز. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه علامه طباطبائی.
- دل آرا، مهدی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری با تعهد سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه علامه طباطبائی.
- صفرنیا، حسن. (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر در ایجاد و تقویت تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی. فصلنامه مدرس علوم انسانی پژوهش‌های مدیریت در ایران. سال ۱۵، شماره ۲، صص ۱۰۵-۸۵.
- عباس پور، مهدی. (۱۳۹۱). رابطه سبک‌های رهبری مدیران مدارس با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- لاندى، اولیو. کاولینگ، آلن. (۱۳۹۳). استراتژی‌های توسعه منابع انسانی. (ترجمه: سید حسین ابطحی. شمس‌اله جعفری‌نیا، رضا نجاری و هادی مهربان پیکانی). تهران: فوژان. (۱۹۹۸).

Armstrong, M. (1999). *Strategies for Human Resource Management: A total business approach.* (2 ed). London: Kogan page.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.

Birasnav, M., Albufalasa, M., & Bader, Y. (2013). The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain. *Tékhnē*, 11(2), 64-75.

Bloom, M., & Milkovich, G. T. (1998). Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance. *Academy of Management journal*, 41(3), 283-297.

Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 22(1), 43-56.

Cain Good, D. (1995). *Human Resource Strategies in Small Business: Definition and Determinants*. Unpublished Ph.D dissertation, Pittsburgh University.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen, B. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Further specification of the leader political skill–leadership effectiveness relationships: Transformational and transactional leader behavior as mediators. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 516-533.

Fownkel, T. (2014). *Human Resource Management Systems in New Business Creation*. Berlin, Germany: Springer Gabler.

Gumusluoglu, L., Karakitapo lu-Aygün, Z., & Hirst, G. (2013). Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter?. *Journal of Business Research*, 66(11), 2269-2278.

Hoffmeister, K., Gibbons, A. M., Johnson, S. K., Cigularov, K. P., Chen, P. Y., & Rosecrance, J. C. (2014). The differential effects of transformational leadership facets on employee safety. *Safety science*, 62, 68-78.

Keevy, Z., & Perumal, J. (2014). Promoting transformational leadership practices of retail managers. *Journal of Management Development*, 33(10), 919-931.

Kim, H. (2013). *Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Public Sector*. New York: Public Organiz Rev.

Kim, S. G., & Kim, J. (2014). Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Corporate Split-offs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1353-1364.

Lu, C. M., Chen, S. J., Huang, P. C., & Chien, J. C. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68(4), 857-861.

CH Chan, S., & Mak, W. M. (2014). Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 674-690.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.

Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management journal*, 35(3), 671-684.

Michael, A. (2011). *Strategic human resource management: a guide to action*. 4 ed. London: Kogan Page.

Mowday, R. T. (1999). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 8(4), 387-401.

Ali, N., Jan, S., Ali, A., & Tariq, M. (2014). Transformational and Transactional Leadership as Predictors of Job Satisfaction, Commitment, Perceived Performance and Turnover Intention (Empirical Evidence from Malakand Division, Pakistan). *Life Science Journal*, 11(5), 48-53.

Redman, T., & Wilkinson, A. (2006). *Contemporary human resource management: text and cases*. 2 ed. Gosport: Ashford colour press.

Garg, S., & Dhar, R. L. (2014). Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75.

Sinclair, R. R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., & Wright, C. (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1280.

Boehm, S. A., Dwertmann, D. J., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 156-171.

Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2011). *Human Resource Management; .. Linking Strategy to Practice*. New York: John Wiley.

Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X. H. F. (2013). Leadership, Commitment, and Culture A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84-106.

Takeuchi, R. (2003). *How Do We Get There From Here? Understanding the Black Box in Strategic HRM Research from Resource-Based and Social Exchange Perspectives*. Unpublished Ph.D dissertation, Maryland University.

Tyssen, A. K., Wald, A., & Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32(3), 365-375.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivery results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Yamao, S., & Sekiguchi, T. (2015). Employee commitment to corporate globalization: The role of English language proficiency and human resource practices. *Journal of World Business*, 50(1), 168-179.

Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105.