

مطالعات مدیریت راهبردی

شماره ۳۵ - پاییز ۱۳۹۷

صص ۱۶۲-۱۳۹

طراحی الگوی پاسخ گویی جبران خدمات مدیران ارشد دولتی

رضا سپهوند*، فاطمه اکبری پشم**، آما فرامرزی***

چکیده

پژوهش فوق با هدف بررسی تاثیر سطح پاسخگویی بر جبران خدمت مدیران ارشد با توجه به نقش میانجی پاداش احتمالی در بین مدیران سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد انجام گرفت. روش تحقیق حاضر از نظر ماهیت در زمره تحقیقات توصیفی (میدانی و پیمایشی) قرار داشته و از نظر روش نیز در دسته تحقیقات علمی محسوب می‌گردد. جامعه آماری این پژوهش ۵۰ نفر از مدیران ارشد سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد است و از روش سرشماری بجای نمونه‌گیری استفاده شده است. الگوریتم تحلیل داده‌ها به روش حداقل مربعات جزئی جهت سنجش روابط بین متغیرهای پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. برازش مناسب هر دو بخش الگوریتم داده‌ها نشان‌دهنده قابل قبول بودن پرسشنامه‌ها و ساختار مکنون در سطح شاخص‌ها و سوالات مورد استفاده بود. نتایج تحقیق حاکی از تاثیر مثبت سطوح پاسخگویی بر جبران خدمت مدیران ارشد سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد است. این امر علی‌رغم تایید تاثیر مستقیم سطوح پاسخگویی بر جبران خدمت مدیران ارشد سبب تایید غیرمستقیم سطوح پاسخگویی بر جبران خدمت مدیران ارشد سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد شد. تایید نقش میانجی پاداش احتمالی در تقویت رابطه سطوح پاسخگویی و جبران خدمت مدیران ارشد، نیاز به توجه هر چه بیشتر سازمان‌ها به برنامه‌ریزی جهت تقویت متغیر فوق را آشکار می‌سازد.

کلیدواژه‌ها: سطح پاسخگویی، جبران خدمت، پاداش احتمالی، سازمان دولتی.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۳/۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۸/۸

* دانشیار، دانشگاه لرستان، ایران

** دانشجوی دکتری، دانشگاه لرستان، ایران (نویسنده مسئول)

Huny1385@yahoo.com

*** دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

۱. مقدمه

نیروی انسانی، مهمترین عامل برای موفقیت هر سازمانی است. علاوه بر این، نیروی انسانی به شکل فزاینده‌ای به‌عنوان جزیی از مزیت رقابتی برای هر سازمان مدرن مورد توجه قرار گرفته است [۷]. نیروی انسانی به‌عنوان ارزشمندترین دارایی برای کسب مزیت رقابتی تلقی می‌شوند. با این حال سخت‌ترین دارایی برای مدیریت در سازمان به‌شمار می‌روند [۳]؛ بنابراین، مدیریت موثر نیروی انسانی مستلزم استفاده همزمان از سیستم‌های منابع انسانی در درون سازمان‌ها می‌باشد [۲۴]. ساختارهای جبرانی (تشویقی) باعث ایجاد انگیزه عملکردی و سهولت بخشیدن به استخدام و ابقاء کارکنان و مدیران ماهر می‌شود [۱۵ و ۲۷]. بسته‌های جبرانی ممکن است شامل ترکیبی از دستمزد مستقیم، پاداش اولیه، پاداش پایان کار، اعطای سهام، حق انتخاب سهام و مزایای غیرنقدی (از قبیل غذای رایگان، عضویت در باشگاه‌های ورزشی و ...) باشند. تحقیقات اخیر مشخص نموده‌اند که پرداخت نقدی در قبال عملکرد مناسب محبوبیت خود را از دست داده است [۱۶]. در عوض طرح‌های تشویقی ریسک‌پذیر همچون اعطای سهام و حق انتخاب آن به محبوبیت دست پیدا کرده‌اند [۵]. از طرفی؛ پاسخگویی اهمیت روزافزونی یافته و در مفهوم سیستمی اینگونه تعریف می‌شود؛ پیامدها یا منافعی برای ذی‌نفعان، که اگر روابط سازمانی و برون سازمانی چنان طراحی شده باشد که شناخت کافی و پاسخ مناسبی به انتظارات منطقی ذی‌نفعان بدهند، تحقق می‌یابد. پاسخگویی نقش دو جانبه‌ای دارد؛ از یک سو مسئول حفظ وضعیت موجود از طریق دیگران است و از طرفی انتظار بهبود وظایف و شرح مشاغل برای متصدی شغل دارد.

زمانی که به موضوعات مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی می‌نگریم، هزاران مورد از بررسی‌ها مرتبط با انتخاب، ارزیابی عملکرد، تغییرات شغلی را می‌یابیم. تحقیق در زمینه پاداش‌های احتمالی منقطع و پراکنده است. متاآنالیز چهل سال تحقیقات در زمینه انگیزه‌های مالی و عملکرد تنها ۳۹ مقاله را در هر سال به دنبال داشته است. این وضعیت در سال‌های اخیر نیز بهبود چندانی نداشته است [۲۱]. کمبود نسبی تحقیقات در زمینه پاداش‌های احتمالی به دلایل مختلف مسئله ساز می‌باشد. پاداش (اگر مهمترین عامل تاثیرگذار نباشد) یکی از بهترین عوامل تاثیرگذار بر کیفیت و کارآیی سرمایه انسانی است. پاداش دهی بر کیفیت افراد به کار گرفته شده، کیفیت افراد استخدامی، انگیزه و سطح عملکرد نیروی کار و کیفیت افرادی که در سازمان مشغول به کار می‌باشند، تاثیرگذار است [۱۵]. علیرغم عقاید بحث‌انگیز فراوان در جهت عکس این موضوع [۳۳] شواهد کاملاً مشخص است که پاداش دادن انگیزه‌ای قوی و تاثیرات قوی را بر هر یک از جنبه‌های عملکرد سازمانی و کارآیی سازمانی دارد [۴۱]. از دیدگاه سازمانی این موضوع کاملاً بدیهی است که اگر سیستم پاداش بطور صحیح عمل نکند، سایر

سیاست‌ها و رویکردهای سازمانی، تاثیرات مطلوبی نخواهند داشت. مرکزیت سیستم‌های پاداش در زندگی روزمره ما به صورت عبارتهایی از قبیل «پول حرف اول و آخر را می‌زند»، «دنبال پول برو»، و «پول داشته باش روی سبیل شاه نقاره بزن» خود را نشان می‌دهند. علاوه بر این، طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های پاداش نه تنها بر انگیزه کارکنان تاثیر گذار است، بلکه می‌تواند باعث افزایش امنیت، کیفیت، خلاقیت، نوآوری و نتایج بی‌شمار دیگری در یک محیط کاری موفق بشوند [۲۱]؛ بنابراین با توجه به موارد مطرح شده، این پژوهش به دنبال بررسی تاثیر سطح پاسخگویی بر سیستم جبران خدمت مدیران ارشد با توجه به نقش میانجی پاداش احتمالی می‌باشد.

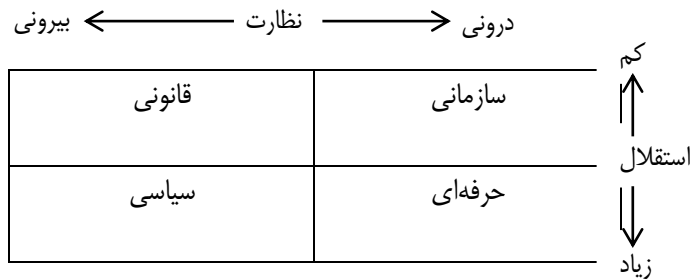
۲. مبانی نظری پژوهش

پاسخگویی. پاسخگویی، مسئله‌ای مهم و چالش‌آور در نظام‌های اداری و سیاسی بیشتر کشورها بوده و هست. در سازمان‌های دولتی که امروزه دستخوش تغییرات زیادی شده‌اند، مساله پاسخگویی مبتنی بر این فرض است که تصمیمات و اقدامات کارگزاران همواره بر امور اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی جوامع اثر می‌گذارد. مطبوعات علمی (دانشگاهی) و اجتماعی (مردمی) هر دو به اهمیت پاسخگویی در مدیریت تاثیرگذار سازمان‌ها پی برده‌اند. پاسخگویی، بدنه و پیکره اساسی تئوری سازمانی می‌باشد و به عنوان نیروی جاذب بین سیستم‌های اجتماعی عمل می‌کند [۳۶]. پاسخگویی شامل مجموعه قوانین لازم برای حکمرانی می‌باشد. این اصل غالباً مترادف با موضوعاتی همچون مسئولیت‌پذیری، توانایی پاسخگویی، انتقادپذیری و التزام می‌باشد. پاسخگویی به‌عنوان جنبه‌ای از حکمرانی در مرکز مباحث مرتبط با معضلات بخش دولتی، شرکت‌های غیر سودده و جهان خصوصی قرار دارد. در نقش‌های رهبری، پاسخگویی شامل تصدیق و تقبل فعالیت‌ها، محصولات، تصمیمات و سیاست‌ها می‌باشد. علاوه بر این، شامل سرپرستی، حاکمیت و اجراء در حوزه نقش یا موقعیت شغلی و برخورداری از تعهد به موارد گزارش شده و پاسخگویی به عواقب حاصل می‌گردد. پاسخگویی اجرایی، هنجارها و احکام داخلی را مد نظر دارد. برخی کمیسیون‌های مستقل نیز دارای مکانیسم‌هایی برای حفظ کارکنان دولت در حوزه اجرایی دولت جهت پاسخگویی می‌باشند. در یک دپارتمان یا وزارت‌خانه؛ عملکردها به‌وسیله قوانین و آئین نامه‌ها محدود می‌شوند و کارکنان دولت تابع سلسله مراتب بوده و به ناظران خود پاسخگو هستند [۳۹].

سطوح پاسخگویی. تحقق مسئولیت پاسخگویی به دلیل ماهیت و تنوع فعالیت‌های مدیران، ساده نیست. برخی فعالیت‌های مدیران جنبه مالی دارد، از این رو فراهم آوردن اطلاعاتی برای ایفای مسئولیت پاسخگویی به این نوع فعالیت‌ها از طریق گزارشگری مالی امکان‌پذیر خواهد بود [۳۱]. رامزک^۱ [۳۴]، مدلی ارائه می‌دهد

^۱ Romzek

که براساس آن پاسخگویی به گونه‌های «سیاسی»، «قانونی»، «سازمانی» و «حرفه‌ای» قابل تفکیک است (نمودار ۱).



نمودار ۱. گونه‌های پاسخگویی در بخش دولتی [۳۴]

پاسخگویی سازمانی: به نظارت‌های درونی سازمان گفته می‌شود. در این نوع پاسخگویی که مبتنی بر روابط فرادست و فرودست است، مدیران بر عملکرد کارکنانی که اغلب اختیار اندکی دارند، نظارت می‌کنند. نظارت‌های مستقیم و بازبینی ادواری عملکرد، مصادیق روشنی از پاسخگویی سازمانی است. همچنین تدوین مقررات، بخشنامه‌های سازمانی و دیگر ساز و کارهای نظارتی که اختیارات کارکنان را محدود می‌کند، در زمره این نوع پاسخگویی قرار می‌گیرند [۳۴].

پاسخگویی قانونی: دربرگیرنده نظارت‌های بیرونی بر عملکرد است که هدف آن انطباق عملکرد با الزامات قانونی و قوانین اساسی است. اساس پاسخگویی قانونی بر روابط موکل / وکیل نهاده شده است. سوال این است که آیا وکیل انتظارات موکل را تامین کرده است؟ این پاسخگویی اغلب از راه رسیدگی‌های ویژه نظیر نظارت‌های تقنینی، ممیزی‌های مالی و برنامه‌ای و بازرسی‌های بیرونی صورت می‌گیرد [۳۴].

پاسخگویی حرفه‌ای و سیاسی: پاسخگویی حرفه‌ای جنبه درونی و پاسخگویی سیاسی جنبه بیرونی دارد. تفاوت میان پاسخگویی حرفه‌ای و سیاسی را در منبع تعیین استاندارد عملکرد می‌توان یافت؛ به عبارت دیگر، باید دید چه کسی استاندارد عملکرد را که مبنای قضاوت برای پاسخگویی است، تعیین خواهد کرد. در پاسخگویی حرفه‌ای منبع استاندارد عملکرد، قضاوت شخصی فرد کارمند است. حال آنکه در پاسخگویی سیاسی این منبع، دیگرانند و نه خود شخص. در نظام‌های پاسخگویی حرفه‌ای استقلال افراد برای تصمیم‌گیری‌ها کم و بیش حفظ می‌شود و عملکرد آنان با هنجارهای حرفه‌ای، اعتقادات و تجارب آنان مورد قضاوت قرار می‌گیرد. در پاسخگویی سیاسی مدیران به خواسته‌های

مقامات سیاسی یعنی منتخبان مردم، همچنین گروه‌های ذی‌نفع و سایر نهادهای سیاسی جوابگو می‌شوند. به عبارتی دیگر پاسخگویی سیاسی، نظارت صاحبان و مالکان اصلی سازمان‌ها بر عملکرد مدیران است [۹]. در هر یک از انواع چهارگانه پاسخگویی، ارزش‌ها و انتظارات رفتاری ویژه‌ای مورد تأکید است. جدول ۱ انواع پاسخگویی را بر حسب ارزش مورد تأکید و انتظارات رفتاری نشان می‌دهد.

جدول ۱. نظام‌های پاسخگویی بر حسب ارزش‌ها و انتظارات رفتاری [۳۴]

نوع پاسخگویی	ارزش مورد تأکید	انتظارات فردی
سازمانی	کارایی و بهره‌وری	اطاعت از دستورهای سازمانی
قانونی	اجرای قانون	اجابت دستورها و احکام خارج سازمان
حرفه‌ای	دانش تخصصی	احترام به قضاوت و دانش تخصصی افراد
سیاسی	جوابگویی	جوابگویی به صاحبان سازمان (مردم مجلس...)

سیستم جبران خدمت. واژه جبران خدمات برای اولین بار توسط هنری فایول به عنوان یکی از چهارده اصل از اصول مدیریت مطرح گردید. او در سال ۱۹۱۶ مقاله مدیریت صنعتی و عمومی خود را منتشر کرد و معتقد بود اگر ۱۴ اصل، اختیار، انضباط، وحدت فرماندهی، وحدت جهت، اولویت منافع جمعی بر منافع فردی، جبران خدمات مدیران و کارکنان، تمرکز سلسله مراتب، نظم، انصاف، ثبات شغلی و استخدامی، ابتکار، روحیه کار گروهی، به کار گرفته شود بهترین شیوه مدیریتی استفاده شده است. موسسه جهانی کار [۱۸]، تعریفی نسبتاً گسترده از جبران خدمات ارائه داده است، بدین مضمون که جبران خدمات همه ابزارهای در دسترس کارفرماست که از آنها برای جذب، حفظ، ترغیب و راضی کردن پرسنل استفاده می‌شود. از طرفی؛ سیستم‌های جبران خدمت با اهمیت و جالب توجه هستند. این سیستم‌ها برای بررسی برتری میان مدیران و کارکنان از نظر انگیزه جالب توجه می‌باشند. علت این گیرایی، ارزیابی دستورات مرتبط با ایجاد انگیزه است که بصورت نزولی عمل می‌کند و رابطه میان کلام و واقعیت را بررسی می‌کند. بطور مثال، سازمان‌ها تمایل دارند مدیران و کارکنان خود را به عنوان باارزش‌ترین دارایی قلمداد نمایند، اما آیا پرداخت‌ها به مدیران و کارکنان، منعکس‌کننده‌ی این کلام می‌باشد؟ در اکثر موارد اینگونه نیست. علاوه بر این شکاف گسترده‌ی موجود میان آنچه مدیران به عنوان انگیزه‌های خود بیان می‌کنند و آنچه واقعاً سبب انگیزه آنها می‌شود وجود دارد [۲۱]. دیسنزو و رابینز [۱۳]، سیستم جبران خدمات را به دو بخش عمده پاداش‌های درونی و بیرونی تقسیم‌بندی

¹ DeCenzo & Robbins

نموده‌اند. تفاوت عمده این‌ها با مدل سایر صاحب‌نظران، این است که پاداش‌های بیرونی را به دو دسته مالی و غیرمالی تقسیم کرده‌اند. مقصود از پاداش‌های بیرونی غیرمالی همان سمبل‌های پست و مقام مثل دکوراسیون اداری انتخابی، پارکینگ، منشی خاص و ... است. همچنین در این مدل به جزئیات بیشتر پاداش‌های مالی پرداخته شده که شامل سه طبقه پرداخت بر مبنای عملکرد (مثل برنامه‌های حمایتی، پرداخت ساعات غیرکاری و...) و پرداخت بر مبنای عضویت موقت (مثلاً تسهیم سود، مدت عضویت در گروه کاری و ...) هستند.

مدیریت پاداش. آرمسترانگ^۱ [۱]، بیان می‌کند که مدیریت پاداش‌ها نه تنها شامل پرداخت پاداش و مزایا به کارکنان می‌باشد، بلکه به پاداش‌های غیرنقدی از قبیل آموزش و توسعه، به رسمیت شناختن (تشخیص)، قدردانی و افزایش مسئولیت شغلی نیز مرتبط می‌گردد. انجاها و همکاران^۲ [۳۰]، بر این مسئله تاکید نمودند که به رسمیت شناختن و قدردانی اجزای لاینفک مدیریت پاداش به شمار می‌روند. بر طبق بررسی‌های دانیش و یوسمان^۳ [۱۳]، توجه خود را به نیازهای اصلی کارکنان معطوف نمودند و این موضوع را تصدیق کردند که توزیع عادلانه پاداش‌ها در داخل و خارج سازمان، ایدئولوژی‌های اصلی در هر سیستم پاداش‌دهی به شمار می‌روند. کارنلوس^۴ [۱۱]، مشاهده نمود که مدیریت پاداش از آن جهت حائز اهمیت است که مرتبط با اهداف شرکت می‌باشد در نتیجه، استراتژی مدیریت پاداش شرکت را می‌توان به شیوه‌ای طراحی نمود که به جذب و حفظ کارکنان شایسته بپردازد و رابطه‌ی مستقیمی میان پاداش‌ها و تلاش‌ها را تضمین نماید.

پاداش احتمالی. پاداش احتمالی به نوعی از پاداش اطلاق می‌شود که بصورت اضافه پرداخت (فوق‌العاده) یا به حقوق پایه اضافه می‌شود و با عملکرد کارکنان، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و تعهد آنها به سازمان مرتبط می‌گردد [۱]. بر طبق بررسی انجاها و همکاران^۲ [۳۰]، سازمان‌ها از پاداش‌های احتمالی برای پاداش‌دهی به کارکنان خود جهت تحقق و دستیابی به اهداف سازمان استفاده می‌کنند. مقدار پاداش احتمالی بر مبنای سطح عملکرد یا رتبه‌بندی کارمند در سازمان مشخص می‌گردد. علاوه بر این، ممکن است پاداش بر مبنای پیشرفت شغلی، شایستگی و همچنین سطح مهارت‌های فردی کارکنان صورت می‌پذیرد [۲]. محققان همچنین، خاطر نشان ساختند که پاداش‌های احتمالی تبدیل به یکی از ارکان ضروری سیاست‌های منابع انسانی در اکثر سازمان‌ها شده است. علت این موضوع آن است که نقش مهمی را در اطمینان یافتن از این مسئله که سازمان‌ها در دستیابی به اهدافشان کارآمدتر شده‌اند، ایفاء می‌نمایند. انجاها و همکاران^۲ [۳۰]، مشاهده نمود که آن دسته از کارکنان

¹ Armstrong

² Njanja et al

³ Danish & Usman

⁴ Cornellus

که پاداش‌های احتمالی را دریافت می‌کنند، احتمالاً تعهد خود را به سازمان برای افزایش پرداخت‌ها بیشتر می‌نمایند. از این رو پاداش احتمالی بصورت مقوله‌ای انگیزشی برای کارکنان عمل می‌کند و این موضوع سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به اهداف خود دست پیدا کنند [۲۵]. شیلدز^۱ [۳۷]، اینگونه استدلال می‌نماید که پاداش احتمالی شرایطی را فراهم می‌آورد که به واسطه‌ی آن سازمان می‌تواند سطوح انتظارات و عملکرد را تعیین و تنظیم کند. علت این موضوع ناشی از این حقیقت است که پرداخت پاداش بصورت انگیزه‌ای عمل می‌کند که می‌تواند برای تشویق و حمایت رفتارهای مناسب در سازمان به کار گرفته شود. با این حال، آرمسترانگ و مورلیز [۱]، به ذکر این نکته پرداختند که پاداش‌های احتمالی ممکن است در سازمان سبب نارضایتی بیشتری بشوند اگر کارکنان آنها را ناعادلانه، ناکافی و فاقد مدیریت مناسب قلمداد نمایند. پاداش‌های احتمالی در صورت فقدان روش‌های صحیح و قابل اطمینان برای سنجش عملکرد و شایستگی کارکنان بر قضاوت مدیران متکی می‌باشند. از اینرو ممکن است دارای تعصب (غرض‌ورزی) و ناهمسانی باشند و در نتیجه کارکنان را بی‌انگیزه نمایند [۲۵].

۳. روش‌شناسی پژوهش

توسعه مدل پژوهش

پاسخگویی و پاداش‌های احتمالی. ایجاد رابطه بهتر میان پراخت (دستمزد) و عملکرد مدیران شرکت، بخش مهمی از برنامه کاری کمیسیون اروپا برای حمایت از پایداری طولانی مدت شرکت‌های اروپایی می‌باشد. موضوع پاداش‌دهی به مدیران ارشد پس از بحران مالی سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۰۹ در راس امور قرار گرفت که نگرانی‌ها درباره افزایش اساسی دستمزد مدیران ارشد افزایش یافته بود و تمرکز کوتاه‌مدتی بر سیاست‌های پاداش‌دهی و افزایش اهمیت پرداخت متغیر در ترکیب پاداش‌دهی به مدیران ارشد صورت پذیرفت [۱۸]. واکنش در مورد پرداخت‌های اضافی به مدیران ارشد که قبل از بحران مشخص شده بود توسط دولت شکل گرفته‌اند، پس از بحران مالی فروکش کرد. پرداخت‌های اضافی به مدیران ارشد نه تنها توسط عملکرد آنان تایید می‌شد، بلکه به عنوان یکی از کمبودهای شرکتی برای شرکت‌های ثبت شده توسط کمیسیون اروپا معین گردید که منجر به نارضایتی سهامداران و جامعه شده بود [۱۸]. برای مثال، شرکت نفت BP به مدیران ارشد خود در سال ۲۰۱۵ علی‌رغم زیان سالیانه این شرکت ۲۰ درصد به افزایش حقوق مدیران ارشد اختصاص داد که در واکنش به اعتراضات سهامداران، بسته پرداختی پاداش به مدیران ارشد را ۴۰ درصد کاهش داد که این کاهش تا قبل از سال ۲۰۱۶ اعمال نشد [۲۶]. در طی سال‌های اخیر، هجوم سهامداران به پرداخت‌های مدیران ارشد سر تیر

¹ Shields

رسانه‌های مختلفی از قبیل؛ فاینانسیال تایمز^۱، ۲۰۱۲؛ وال استریت^۲، ۲۰۱۵؛ داگنز اینداستری^۳، ۲۰۱۶ و انواع رسانه‌های رایج در سطح بین‌الملل قرار گرفت. این موضوعات با سیستم‌های پاداش و پرداخت‌های فوق‌العاده به مدیران ارشد مرتبط می‌باشد، که موضوعات بسیار سنجیده‌ای در طی دهه‌های گذشته می‌باشند [۳۸]. سیستم‌های تشویقی، پدیده‌ای مرسوم در بین شرکت‌ها هستند و می‌توانند در سطوح سازمانی مختلف یک شرکت به کار گرفته شوند، ولیکن مدیریت سازمان عمدتاً بیشترین میزان پاداش را دریافت می‌نماید. این پاداش فوق‌العاده معمولاً پاداشی است که با سنجش عملکرد در درون شرکت مرتبط می‌باشد و هدف از بکارگیری آن، ابزاری انگیزشی برای ارتقاء عملکرد است. علاوه بر این پاداش احتمالی به عنوان استراتژی برای جذب مدیران ارشد با مطلوبیت و کارایی بالا می‌باشد [۲۸]؛ بنابراین براساس مباحث فوق، این بررسی اینگونه فرض می‌نماید که؛ سطح پاسخگویی بر پاداش احتمالی تاثیر مثبتی دارد.

پاداش‌های احتمالی و جبران خدمت مدیران: ارزیابی عملکرد مهمترین شیوه‌ی SHRM است که سازمان‌ها برای ارزیابی و پاداش‌دهی به تلاش‌های کارکنان از آن استفاده می‌کنند [۲۲]. مطالعات قبلی در رابطه با تاثیر پاداش و جبران خدمت مدیران بصورت مثبتی استنباط نموده‌اند که پاداش‌ها می‌توانند بر سیستم‌های تشویقی مدیران تاثیر مثبتی داشته باشد؛ ولیکن افزایش حجم مطالعات تجربی حاکی از این است که فقط پاداش مهم نمی‌باشد، بلکه ساختار و نوع پاداش نیز مهم است [۱۷]. سینگ^۴ [۳۵]، استناد نموده است که سیستم‌های پاداش دارای رابطه قابل توجهی بر سیستم‌های تشویقی (جبرانی) می‌باشد. برینگر و همکاران^۵ [۶]، در مطالعات خود بین مدیران شرکت‌ها از لحاظ رشد و پیشرفت تمایز قائل شده‌اند و بیان نمودند که مدیران شرکت‌هایی که خواستار دسترسی به رشد سریع هستند تمایل دارند که شرکت آنها را با انگیزه‌های مالی و حق انتخاب سهام به عنوان بخشی از بسته‌های تشویقی تامین نماید. در راستای تحقق این امر، شرکت‌ها برای دستیابی به سطوح بالای عملکرد مدیران، این احساس را در مدیران نهادینه می‌نمایند که دارای حق و حقوقی در شرکت می‌باشند [۲۴]. دلری و داتی^۶ [۱۴]، پاداش مبتنی بر عملکرد را به عنوان قوی‌ترین عامل پیش‌بینی عملکرد مدیران در شرکت تأیید نمودند. پاداش مبتنی بر عملکرد و ارزیابی مبتنی بر شایستگی را می‌توان اجزای

¹ Financial Times

² Wall Street

³ Dagens Industri

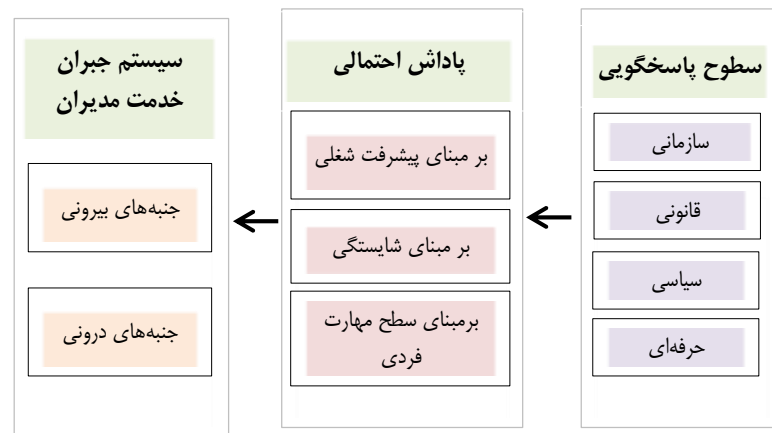
⁴ Singh

⁵ Barringer et al

⁶ Delery & Doty

سیستم‌های انگیزش سازمانی تلقی نمود که برگرفته از عملکرد مدیران و ابقاء آنها در سازمان می‌باشد [۴۰].

بنکر و همکاران^۱ [۴]، در بررسی بلندمدت خود در صنعت مهمانداری دریافتند که برنامه‌های انگیزشی باعث افزایش درآمد، افزایش سود و کاهش هزینه‌ها می‌شوند. بطور مشابه؛ پائول و آنانثروم^۲ [۳۲]، خاطر نشان ساختند که سیستم تشویق بطور مستقیم بر عملکرد مدیران تاثیرگذار است. برای موثر واقع شدن سیاست‌های پاداش و تشویقی می‌بایست آنها را با اهداف سازمانی مرتبط نمود. با این وجود، محققان دریافتند که پاداش برای عملکرد می‌تواند سبب تشویق مدیران شود ولیکن نباید مدیران را وادار به وفاداری به سازمان و انجام وظیفه در آن، نمایند [۲۳]. این موضوع بدین معناست که مدیران بر شغل خود متمرکزند و سعی می‌کنند عملکرد بهتری داشته باشند، ولیکن تعلقات احساسی آنها به سازمان ضعیف‌تر است. این امر ممکن است باعث تمایل زیاد مدیران به سمت تغییر شغل (گردش کاری) بشود. گردش کاری مدیران می‌تواند باعث کاهش توسعه شود که عمدتاً در تجارت‌های مبتنی بر اطلاعات مشهود است [۲۹]؛ بنابراین براساس مباحث فوق، این بررسی اینگونه فرض می‌نماید که؛ سیستم‌های پاداش احتمالی بر سیاست‌های تشویقی و جبران خدمت مدیران تاثیر مثبتی دارد. با توجه به مطالعات پژوهشگر در خصوص موضوع پژوهش و چارچوب نظری مورد اشاره در خصوص روابط میان متغیرها، مدل ارائه شده در نمودار ۲ به‌عنوان مدل پژوهش معرفی می‌گردد.



نمودار ۲. مدل مفهومی تحقیق اقتباس از الگوی [۳۵: ۲۴: ۲]

¹ Banker et al

² Paul & Anantharaman

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی

سطوح پاسخگویی از طریق پاداش احتمالی بر جبران خدمت مدیران ارشد تاثیر معناداری دارد.

فرضیه‌های فرعی

-سطح پاسخگویی سازمانی بر جبران خدمت مدیران ارشد از طریق پاداش احتمالی تاثیر دارد.

-سطح پاسخگویی قانونی بر جبران خدمت مدیران ارشد از طریق پاداش احتمالی تاثیر دارد.

-سطح پاسخگویی سیاسی بر جبران خدمت مدیران ارشد از طریق پاداش احتمالی تاثیر دارد.

-سطح پاسخگویی حرفه‌ای بر جبران خدمت مدیران ارشد از طریق پاداش احتمالی تاثیر دارد.

نوع تحقیق. پژوهش حاضر در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد، چنانچه طبقه‌بندی انواع تحقیقات براساس ماهیت و روش را مدنظر قرار گیرد، روش تحقیق حاضر از نظر ماهیت در زمره تحقیقات توصیفی (میدانی و پیمایشی) قرار داشته و از نظر روش نیز در دسته تحقیقات علمی محسوب می‌گردد. جامعه آماری این پژوهش ۵۰ نفر از مدیران ارشد سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد می‌باشد و با توجه به محدود بودن جامعه آماری، و دسترسی به تمامی اعضا جامعه از روش سرشماری بجای نمونه‌گیری استفاده شده است. محقق به صورت قضاوتی پرسشنامه پژوهش را در اختیار مدیرانی که تمایل به همکاری دارند قرار خواهد داد. در پژوهش حاضر از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش استفاده گردید؛ که از روش کتابخانه‌ای برای جمع‌آوری اطلاعات در زمینه ادبیات موضوع پژوهش و همچنین پیشینه و مطالعات گذشته استفاده شد، در حالیکه در روش میدانی با مراجعه به سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد و توزیع پرسشنامه میان مدیران ارشد، داده‌های تحقیق جمع‌آوری شده است در این تحقیق ابزار گردآوری داده‌های میدانی، پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه‌ای که در این پژوهش استفاده شده است پرسشنامه‌ای از مقالات [۳۴] برای سطوح پاسخگویی، [۲] برای پاداش احتمالی و [۲۴] برای سیستم جبران خدمت مدیران ارشد است که استخراج و ترجمه گشته و متناسب با مورد مطالعه این پژوهش با اندکی تغییر، بومی سازی شده است. از میان روش‌های متعددی که برای تعیین اعتبار اندازه‌گیری وجود دارد روایی صوری و روایی محتوایی برای این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. در این تحقیق نیز پرسشنامه به برخی از اساتید دانشگاه ارائه گردید و روایی و مناسب بودن پرسشنامه را تأیید کردند. سپس از طریق تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار PLS روایی محتوایی پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفته است. در پژوهش حاضر نیز از روش آلفای کرونباخ

و پایایی ترکیبی برای سنجش قابلیت اعتماد پرسشنامه استفاده شده است که نتایج روایی و پایایی متغیرهای پژوهش در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۲. ضرایب آلفای کرونباخ و قابلیت اطمینان و روایی متغیرهای پژوهش

شاخص	ضریب آلفای کرونباخ	CR	AVE
سطح پاسخگویی سازمانی	۰/۸۸۷	۰/۹۲۳	۰/۷۵۱
سطح پاسخگویی قانونی	۰/۹۰۳	۰/۹۳۹	۰/۸۳۸
سطح پاسخگویی سیاسی	۰/۸۳۴	۰/۸۹۰	۰/۶۷۱
سطح پاسخگویی حرفه‌ای	۰/۸۷۸	۰/۹۲۵	۰/۸۰۵
جبران خدمت	۰/۹۲۴	۰/۹۴۳	۰/۷۷۰
پاداش احتمالی	۰/۸۹۰	۰/۹۲۰	۰/۶۹۸

هر قدر شاخص آلفای کرونباخ به ۱ نزدیکتر باشد، همبستگی درونی بین سؤالات بیشتر و در نتیجه پرسش‌ها همگن‌تر خواهند بود. کرونباخ ضریب پایایی ۴۵٪ را کم، ۷۵٪ را متوسط و قابل قبول، و ضریب ۹۵٪ را زیاد پیشنهاد کرده است. در بسیاری از منابع نیز مقادیر به دست آمده بالای ۰/۷ در آزمون مطلوب تلقی می‌شود. پایایی ترکیبی معیاری است که نسبت به آلفای کرونباخ، سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایش با یکدیگر محاسبه می‌گردد. مقادیر CR با مقدار استاندارد ۰/۷ نشان از مناسب بودن این معیار است. معیار AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. مقادیر AVE با مقدار استاندارد ۰/۵ نشان از مناسب بودن این معیار است. با توجه به جدول ۲، شاخص‌های پژوهش از پایایی مطلوبی برخوردارند. در نهایت روایی واگرا سومین معیار سنجش برآزش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS است. روایی واگرا زمانی در سطح قابل قبول است که میزان جذر AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد (فورنل و لارکر^۱، ۱۹۸۱). در جدول ۳، مقدار جذر AVE هر یک از سازه‌ها با مقادیر همبستگی میان سازه‌های دیگر نشان داده شده است.

جدول ۳. نتایج سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

سازه‌های مدل	۱	۲	۳	۴	۵	۶
--------------	---	---	---	---	---	---

^۱ . Fornell & Larcker

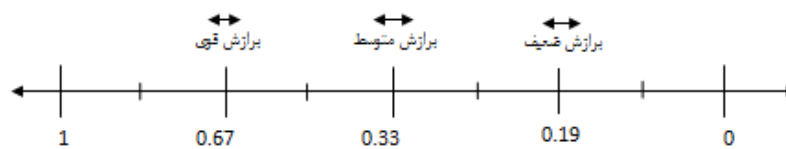
۰/۹۱	۱. سطح پاسخگویی سازمانی					
۰/۹۱	۰/۶۱	۲. سطح پاسخگویی قانونی				
۰/۸۱	۰/۷۴	۰/۵۸	۳. سطح پاسخگویی سیاسی			
۰/۸۹	۰/۵۹	۰/۴۸	۰/۶۶	۴. سطح پاسخگویی حرفه‌ای		
۰/۸۳	۰/۶۰	۰/۳۹	۰/۴۴	۰/۵۵	۵. پاداش احتمالی	
۰/۸۷	۰/۶۳	۰/۵۶	۰/۴۹	۰/۶۱	۰/۷۱	۶. جبران خدمت مدیران

همان‌گونه که از جدول ۳ مشخص است، مقدار جذر AVE هر یک از سازه‌ها از مقادیر همبستگی میان سازه‌های دیگر بیشتر است که حاکی از مناسب بودن روایی و آگرایی مدل می‌باشد.

۴. تحلیل داده‌ها

تحلیل ویژگی‌های دموگرافیک اعضای نمونه مورد بررسی نشان داد که از تعداد ۵۰ نفر شرکت کننده در پژوهش فوق، ۹۶ درصد را مردان و ۴ درصد را زنان تشکیل داده‌اند که نمونه مورد پژوهش بین ۳۸ تا ۵۲ سال سن دارند. ۳۲ درصد افراد فوق دارای مدرک دکتری، ۵۸ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۰ درصد دارای مدرک لیسانس می‌باشند.

جهت بررسی و تحلیل داده‌ها پرسشنامه، ابتدا با استفاده از مهمترین معیارهای برازش بخش ساختاری (R^2 , Q^2 , CV-COM, GOF)، برازش مدل مفهومی پژوهش بررسی می‌شود که در صورت مناسب بودن برازش ساختاری مدل، با استفاده از ضرایب معناداری مسیر (t-value) به آزمون فرضیات خواهیم پرداخت. R^2 نشان از تاثیری دارد که یک متغیر برون زا بر یک متغیر درون زا می‌گذارد. چین و تسنگ سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقادیر ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 معرفی می‌کنند [۱۲]؛ بنابراین ضعیف، متوسط و قوی بودن بر ارزش بخش ساختاری مدل به وسیله معیار R^2 طبق شکل ۱ تعیین می‌شود.



شکل ۱. چگونگی سنجش برازش بخش ساختاری مدل به وسیله R^2

مقدار R^2 برای هر یک از سازه‌های درون‌زای، جبران خدمت مدیران $0/711$ و پاداش احتمالی $0/817$ قابل مشاهده است؛ که مقدار R^2 برای سازه‌های فوق در ناحیه‌ی قوی و متوسط قرار گرفته که این امر نشان از برازش مناسب مدل ساختاری دارد. معیارهای دیگر برازش در بخش ساختاری مدل شامل شاخص بررسی اعتبار اشتراک (CV-COM) و شاخص بررسی اعتبار حشو یا افزونگی (-CV RED) می‌باشد. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص حشو نیز که به آن $Q2$ استون-گیسر نیز می‌گویند، با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت شاخص‌های فوق نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد. در جدول ۴ مقادیر هر یک از شاخص‌های مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته آورده شده است.

جدول ۴. مقادیر اعتبار اشتراکی و افزونگی برای هر یک از سازه‌ها

نام سازه	اعتبار اشتراکی	اعتبار افزونگی
سطح پاسخگویی سازمانی	۰/۷۵	۰/۶۲
سطح پاسخگویی قانونی	۰/۸۳	۰/۵۹
سطح پاسخگویی سیاسی	۰/۶۷	۰/۵۶
سطح پاسخگویی حرفه‌ای	۰/۸۰	۰/۵۹
جبران خدمت مدیران	۰/۷۷	۰/۵۴
پاداش احتمالی	۰/۶۹	۰/۳۱

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود شاخص‌ها مثبت و بزرگتر از صفر می‌باشد که این امر نیز موید برازش مناسب بخش ساختاری مدل می‌باشد. به تازگی یک اندازه‌گیری مناسب جهانی برای برازش کلی مدل با استفاده از PLS پیشنهاد شده است. عددی که برای این معیار بدست می‌آید، بین صفر و یک می‌باشد که سه مقدار $0/01$ ، $0/25$ ، $0/36$ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده اند [۴۲]؛ که مطابق با فرمول زیر قابل محاسبه است.

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

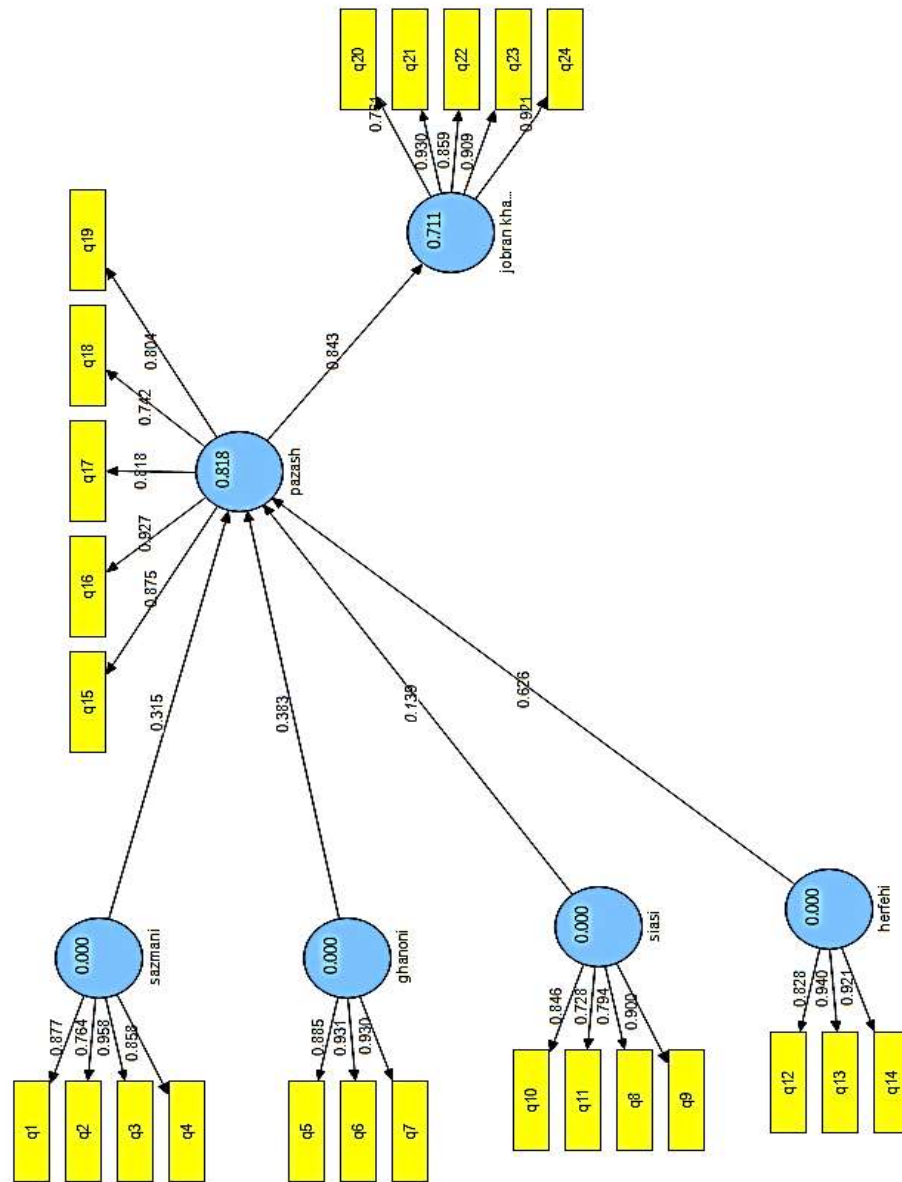
که میانگین AVE و R^2 از فرمول‌های زیر قابل محاسبه است:

$$\mu_{R^2} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n x_i \mu_{AVE} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n x_i$$

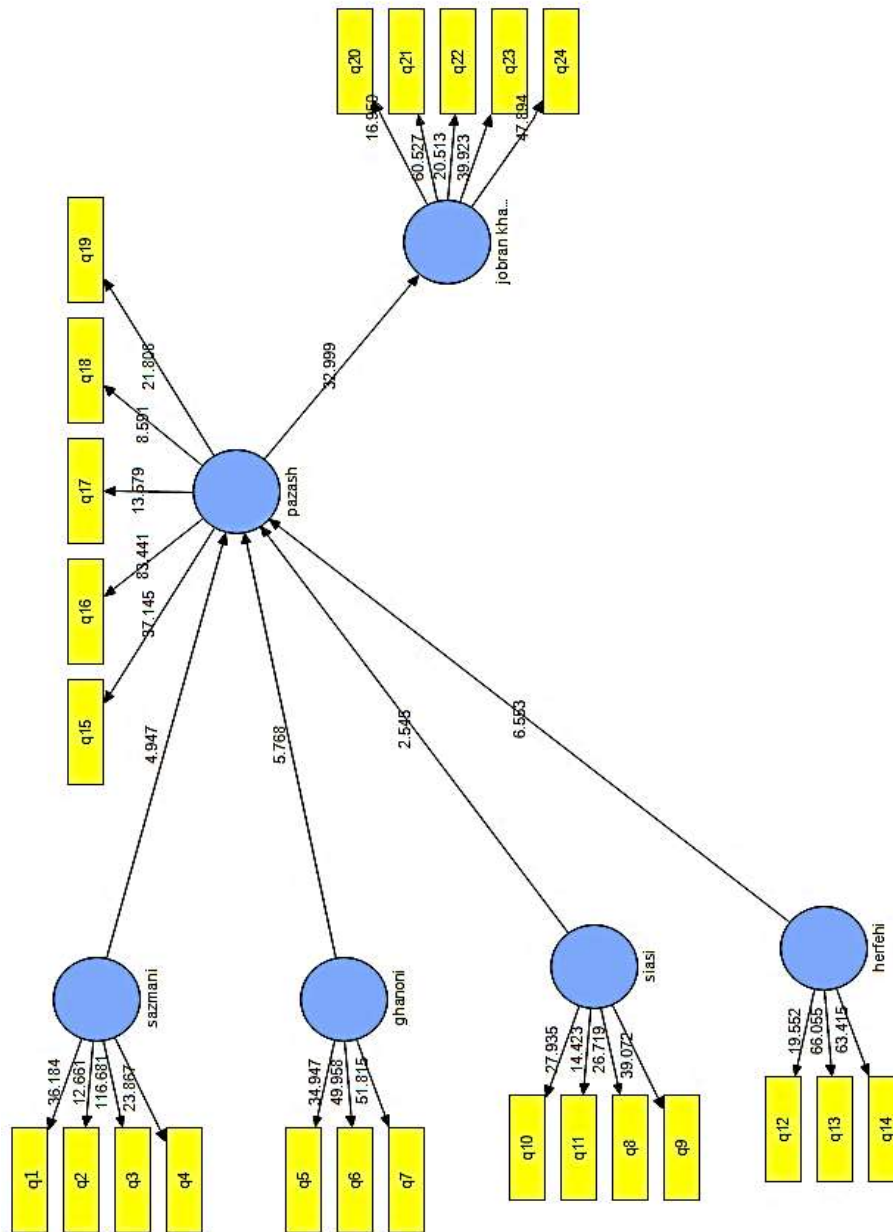
با محاسبه میانگین AVE و R^2 و جایگذاری در فرمول، مقدار GOF محاسبه می شود:

$$GOF = \sqrt{0.75 \times 0.25} = 0.4$$

مقدار برازش کلی مدل بر اساس شاخص GOF، ۰/۴۳ بدست آمد که این مقدار در مقایسه با مقادیر پایه تعریف شده نشان از برازش قوی مدل با داده های جمع آوری شده دارد. در این مرحله به بررسی و آزمون فرضیات تحقیق بر اساس ضریب مسیر پرداخته ایم که نتیجه ضرایب مسیر در شکل ۲ و ضرایب معناداری در شکل ۳ قابل مشاهده است. در واقع ضریب مسیر بیان کننده وجود رابطه علی خطی و شدت و جهت این رابطه بین دو متغیر مکنون است. در حقیقت همان ضریب رگرسیون در حالت استاندارد است که ما در مدل های ساده تر رگرسیون ساده و چندگانه مشاهده می کردیم. عددی بین -۱ تا +۱ است که اگر برابر با صفر شوند، نشان دهنده ی نبود رابطه ی علی خطی بین دو متغیر پنهان است.



شکل ۲. ضرایب مسیر بین متغیرها



شکل ۳. مدل در حالت معناداری

در صورتی که مقدار اعداد معناداری t از $1/96$ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان 95% است. همانگونه که در شکل ۳ مشخص است، تمامی ضرایب معناداری، از $1/96$ بیشتر می‌باشند که این امر، معنادار بودن روابط فوق را در سطح اطمینان 95% نشان می‌دهد.

آزمون فرضیات پژوهش

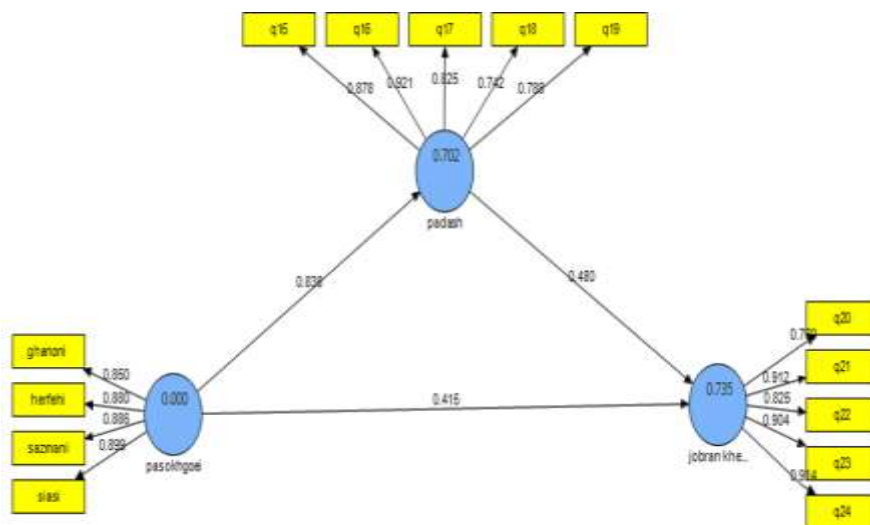
نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها منجر به تأیید فرضیه‌های فرعی پژوهش، به شرح جدول ۵ است. جدول شماره ۵ ضریب مسیر و آماره t را نشان می‌دهد.

جدول ۵. آزمون فرضیات فرعی پژوهش

فرضیه	مستقل	وابسته	ضرایب مسیر	آماره t
فرضیه فرعی اول	سطح پاسخگویی سازمانی بر پاداش احتمالی تأثیر دارد.	پاداش احتمالی	$0/31$	$4/947$
	پاداش احتمالی بر جبران خدمت مدیران ارشد تأثیر دارد.	جبران خدمت مدیران	$0/84$	$32/999$
فرضیه فرعی دوم	سطح پاسخگویی قانونی بر پاداش احتمالی تأثیر دارد.	پاداش احتمالی	$0/38$	$5/768$
	پاداش احتمالی بر جبران خدمت مدیران ارشد از طریق پاداش احتمالی تأثیر دارد.	جبران خدمت مدیران	$0/84$	$32/999$
فرضیه فرعی سوم	سطح پاسخگویی سیاسی بر پاداش احتمالی تأثیر دارد.	پاداش احتمالی	$0/13$	$2/545$
	پاداش احتمالی بر جبران خدمت مدیران ارشد از طریق پاداش احتمالی تأثیر دارد.	جبران خدمت مدیران	$0/84$	$32/999$
فرضیه فرعی چهارم	سطح پاسخگویی حرفه‌ای بر پاداش احتمالی تأثیر دارد.	پاداش احتمالی	$0/62$	$6/583$
	پاداش احتمالی بر جبران خدمت مدیران ارشد از طریق پاداش احتمالی تأثیر دارد.	جبران خدمت مدیران	$0/84$	$32/999$

شکل ۴ و جدول ۶ تأثیر سطح پاسخگویی بر جبران خدمت مدیران ارشد از طریق پاداش احتمالی بصورت مستقیم و غیر مستقیم نشان می‌دهد. این نمودار و جدول نشان می‌دهد که سطح پاسخگویی

با نقش میانجی پاداش احتمالی بر جبران خدمت مدیران ارشد تاثیر بیشتری داشته است و نقش تاثیرگذاری پاداش احتمالی را مشخص می‌کند. لذا فرضیه اصلی تحقیق با نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها تایید می‌گردد (آزمون سو بل).



شکل ۴. مدل در حالت کلی (ضرایب مسیر)

جدول ۶. مقایسه تاثیر مستقیم و غیرمستقیم سطح پاسخگویی بر سیستم جبران خدمت مدیران ارشد

t	ضرایب مسیر	وابسته	میانجی	مستقل
۴/۷۲۶	۰/۴۱	جبران خدمت مدیر	---	سطح پاسخگویی
۱۵/۹۸۳	۰/۴۰	جبران خدمت مدیر	پاداش احتمالی	سطح پاسخگویی

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در دنیای امروزی، اکثر سازمان‌ها متحمل عواقب ضعیف، روحیه پایین مدیران و کارکنان و نرخ جابجایی نیروی درون سازمانی به علت ضعف یا فقدان برنامه‌های موثر پاداش‌دهی و جبران خدمت می‌باشند [۲۵]. دیدگاه انتقادی در سازمان‌ها حاکی از این است که سیستم‌های پاداش‌دهی و جبران خدمت عاملی هستند که نیازمند بررسی می‌باشند. این موضوع سبب واکنش‌های متعدد و پاسخ‌هایی است که گهگاه بخاطر بسته‌های پاداش ناعادلانه در مقایسه با سایر موارد مربوط رخ می‌دهند. تعداد

قابل توجهی از این سازمان‌ها دارای ساختار ضعیف سیستم‌های پاداش دهی و جبران خدمت یا فاقد آن هستند که غالباً باعث عدم تعهد مدیران و کارکنان به سازمان می‌شود. هدف از سیستم‌های پاداش دهی و جبران خدمت اطمینان از این موضوع است که ارزش کار مدیران و کارکنان در سازمان شناسایی می‌شود و براساس این ارزش‌ها به آنها پاداشی اعطاء می‌گردد. این موضوع بدین معناست که سازمان‌ها از سیستم‌های پاداش و جبران خدمت برای رفع و تحقق بخشیدن به نیازهای مدیران و کارکنان خود و همچنین اطمینان یافتن از عملکرد منصفانه و عادلانه آنها استفاده می‌کنند. پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر سطح پاسخگویی بر سیستم جبران خدمت مدیران ارشد با توجه به نقش میانجی پاداش احتمالی در سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد مورد بررسی قرار گرفت. پژوهش حاضر مشتمل بر پنج فرضیه (یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی) می‌باشد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از آن می‌باشد که فرضیه اصلی پژوهش با عنوان اثر سطح پاسخگویی بر جبران خدمت مدیران ارشد با نقش میانجی پاداش احتمالی در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید قرار گرفت. براساس روش سوبل تاثیر مستقیم سطح پاسخگویی بر جبران خدمت مدیران $0/41$ می‌باشد و همچنین مقدار معناداری برابر با $4/726$ می‌باشد با توجه به مقدار معناداری این رابطه، که از مقدار $1/96$ بیشتر می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که سطح پاسخگویی بر سیستم جبران خدمت مدیران در سطح اطمینان ۹۵ درصد تاثیر معناداری دارد از طرفی تاثیر غیرمستقیم این رابطه حاکی از آن می‌باشد که وجود متغیر میانجی پاداش احتمالی سبب تقویت این رابطه شده است چرا که در این رابطه غیر مستقیم مقدار ضریب مسیر $0/40$ و مقدار معناداری $15/983$ می‌باشد که از مقدار $1/96$ بیشتر است بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد این فرضیه تایید می‌گردد. از آنجایی که این پژوهش برای اولین بار مورد بررسی قرار گرفته است لذا از وجود مقالات مشابه در جهت بررسی و مقایسه بین نتایج پژوهش با سایر پژوهش‌ها معاف می‌گردد. از طرفی پژوهش حاضر مشتمل بر چهار فرضیه فرعی می‌باشد که در این فرضیه‌های فرعی به بررسی تاثیر سطوح پاسخگویی از جمله سطح پاسخگویی سازمانی، قانونی، سیاسی و حرفه‌ای بر سیستم جبران خدمت مدیران ارشد با توجه به نقش میانجی پاداش احتمالی می‌پردازد. با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها، سطح پاسخگویی سازمانی با ضریب مسیر $(0/31)$ و مقدار معناداری $(4/947)$ ، سطح پاسخگویی قانونی با ضریب مسیر $(0/38)$ و مقدار معناداری $(5/768)$ ، سطح پاسخگویی سیاسی با ضریب مسیر $(0/13)$ و مقدار معناداری $(2/545)$ و سطح پاسخگویی حرفه‌ای با ضریب مسیر $(0/62)$ و مقدار معناداری $(6/583)$ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تاثیر معناداری بر پاداش احتمالی دارند و از طرفی پاداش احتمالی با ضریب مسیر $0/84$ و مقدار معناداری $32/999$ تاثیر معناداری بر سیستم جبران خدمت مدیران ارشد دارد بنابراین وجود متغیر میانجی پاداش احتمالی سبب تقویت و هر چه بهتر شدن رابطه میان سطوح

پاسخگویی و سیستم جبران خدمت مدیران ارشد می‌شود. همچنین با توجه به نتایج از بین سطوح پاسخگویی ذکر شده، سطح پاسخگویی حرفه‌ای و سطح پاسخگویی سیاسی به ترتیب بیشترین و کمترین اثر را بر پاداش احتمالی داشته‌اند؛ بنابراین با توجه به نتایج حاصل از پژوهش می‌توان اینگونه استنباط نمود که از آنجایی که مدیران مسئولیت سنگین هدایت افراد در سازمان در جهت دستیابی به اهداف را بر عهده دارند لذا توجه به نوع پاسخگویی و انتظاراتی که این مدیران از سازمان دارد، مهم می‌باشد چرا که این موضوع فرصت مناسبی را برای بررسی پرداخت به مدیران ارشد در ازای عملکرد در مجموعه‌ای جدید فراهم می‌آورد که ناشی از تفاوت‌های موجود در سطوح سازمانی است. از طرفی؛ از آنجایی که در سیستم‌های جبران خدمت بیشتر پرداخت مرتبط با مدیران می‌باشد سازمان‌ها می‌توانند از این سیستم‌های جبران خدمت و پاداش دهی برای ارتقاء عملکرد مدیران و جذب حداکثری افراد شایسته در سازمان و همچنین نهادینه کردن انگیزه درونی در مدیران استفاده نمایند. از لحاظ تئوری انگیزه‌ها می‌توانند باعث افزایش پاداش مورد انتظار شوند و ثاباً تفاوت ارزش بین عملکرد موفق و ناموفق را افزایش دهند که این دو مورد اشاره به همان پاداش احتمالی دارد. پاداش احتمالی می‌تواند محرک قوی برای ایجاد انگیزه در مدیران و کارکنان مطرح شود. با توجه به نتایج مطرح شده، پیشنهادهایی ارائه می‌گردد:

- افزایش پرداخت‌ها برای مدیران ارشد سازمان‌ها مبتنی بر عملکرد شغلی باشد.
- همواره به پرداخت پاداش به مدیران ارشد بر مبنای شایستگی و پیشرفت شغلی باشد.
- از یک نوع معیار مناسب برای مشخص نمودن نوع مسئولیت‌پذیری مدیران ارشد در سازمان‌ها استفاده شود.
- با توجه به اینکه در این پژوهش سیستم جبران خدمت و پاداش احتمالی بصورت کلی بررسی شده است پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به مقوله‌های این متغیرها توجه کافی مبذول گردد.
- با توجه به جامعه آماری پژوهش، پیشنهاد می‌شود که این پژوهش در جوامع بزرگتر مثلاً از دیدگاه کارکنان مورد بررسی قرار گیرد.

منابع

1. Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. London, Kogan Page Limited.
2. Armstrong, M. (2013). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. New York, NY: Kogan Page Publishers.
3. Ayanda O.J., & Sani, A.D. (2011) An Evaluation of Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices in Nigerian Universities: The Impact of Ownership Type and Age. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 32, 1-25.
4. Banker, R.D., Janakiraman, S.N., & Konstans, C. (2011). Balanced scorecard: linking strategy to performance. *Financial Executives Research Foundation*.
5. Bao, J., & Wu, A. (2017). Equality and Equity in Compensation. *American Economic Review*, 78(2), 44-49.
6. Barringer, B.R., Jones, F.F., & Neubaum, D.O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20, 663 - 687.
7. Belenzon S, & Tsolmon, U. (2015). Market frictions and the competitive advantage of internal labor markets. *Strategic Management Journal*, 37, 1280-1303.
8. Bryson, A., Pendleton, A., & Whitfield, K. (2013). The Changing Use of Contingent Pay at the Modern British Workplace. *National Institute of Economic and Social Research*, Discussion Paper No. 319.
9. Campbell, E.D. (1998). *Ethics in Public Services*, Ottawa: Carleton university Press,
10. Cappelen, A.W., Bjorn-Atle R.E., & Sorensen, B.T. (2016). Leadership and incentives. *Management Science*, 62(7), 1944-1953.
11. Cornellus, N. (2011). *Human Resource Management: A Managerial Perspective*, New York, NY: Cengage Learning.
12. Chen, H.-R. and H.-F. Tseng (2012). Factors that influence acceptance of web-based e-learning systems for the in-service education of junior high school teachers in Taiwan. *Evaluation and program planning*, 35(3), 398-406.
13. Danish, Q. D., & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5 (2), 159-167.

14. Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996) Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configuration Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
15. Dineen, B. R., & Williamson, I. O. (2012). Screening-oriented recruitment messages: Antecedents and relationships with applicant pool quality. *Human Resource Management*, 51, 343-360.
16. Ederer, F., & Manso, G. (2013). Is pay for performance detrimental to innovation?. *Management Science*, 59(7), 1496-1513.
17. Eisingerich, A.B., Rubera, G., & Seifert, M. (2010). Managing service innovation and interorganizational relationships for firm performance to commit or diversify?. *Journal of Service Research*, 11, 344-356.
18. European Commission (2010). Report on the application by Member States of the EU of the Commission 2009/385/EC Recommendation (2009 Recommendation on directors' remuneration): COM(2010) 285. Publications Office of the European Union.
19. European Commission (2017). *Shareholders' rights directive Q&A: MEMO/17/592*. (14 March 2017). Brussels: European Commission.
20. Fornell, C. and D. F. Larcker (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
21. Gupta, N., & Shaw, J.D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1-4.
22. Guest, D. (2011). Human Resource Management and Performance: Still Searching for some Answers. *Human Resource Management Journal*, 2(1), 3-13.
23. Gunasekaran, A., Irani, Z., Choy, K.L., Filippi, L., & Papadopoulos, T. (2015). Performance measures and metrics in outsourcing decisions: A review for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 161, 153-166.
24. Kadhim, A. (2017). Relationship between SHRM and Organizational Performance among Iraqi Oil Companies. *Journal of Global Economics*, 5(1), 1-12.
25. DOI: 10.4172/2375-4389.1000241

26. Korir, I., & Kipkebut, D. (2016). The Effect of Reward Management on Employees Commitment in the Universities in Nakuru County-Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 4(4), 37-48.
27. Kotnik, P., Sakiñ, M.E., Slavec, A., & Guduraš, D. (2017). *Executive compensation in Europe: Realized gains from stock-based pay*, This project has received funding from the European Union Horizon 2020 Research and Innovation action under grant agreement No 649186
28. Larkin, I., & Stephen, L. (2012). Incentive schemes, sorting, and behavioral biases of employees: Experimental evidence. *American Economic Journal: Microeconomics* 184–214.
29. Lindström, A. (2016). *Top management compensation and firm performance - A matter of context?*, Master's Thesis 30 credits Department of Business Studies Uppsala University Spring Semester of 2016, Date of Submission: 2016-05-27
30. Mullins, J.L. (2013). *Management and organizational Behavior*, Pearson Education, Harlow.
31. Njanja, W., Maina, R., & Njagi, K. (2013). Effect of Reward on Employee Performance: A Case of Kenya Power and Lighting Company Ltd, Nakuru, Kenya. *International Journal of Business and Management*, 8 (21), 41-49.
32. Nor Zaini, Z., Kuppusamy, S. & Zaherawati, Z. (2015). Diminishing Obligations of Local Government: Effect on Accountability and Public Trust. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (211), 255-259.
33. Paul, A.K., & Anantharaman, R.N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1246-1266.
34. Pink, D. (2010). *The puzzle of motivation*. Available from: http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html
35. Romzek, B.S. (2000). Dynamics of Public Sector Accountavility in an Era of Reform. *International Review of Administrative Sciences*, 6(1).
36. Singh, K. (2005). The effect of human resource practices on firm performance in India. *Human Resource Development International*, 6, 101-116.
37. Shahinmehr, B., & Hassani, M. (2015). Modeling the relationship between professional ethics and social responsibility with organizational accountability. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 10(1), 1-11.

38. Shields, J. (2010). *Managing Employee Performance and Reward*. Cambridge. Cambridge University Press.
39. Spector, B. & Spital, F.C. (2011). The ideology of executive bonuses: an historical Perspective. *Journal of Management History*, 17(3), 315-331.
40. Trakulmututa, J. & Chaijareonwattana, B. (2013). Factors Affecting the Achievement of Good Governance in HRM: The Empirical Study of Local Governments in Southern Part of Thailand. *International Journal of Business and Social Science*, 4(7), 34-40.
41. Uen, J.F., & Chien, S.H. (2004). Compensation structure, perceived equity and individual performance of R& D professionals. *Journal of American Academy of Business*, 4, 401-405.
42. Vohs, K. D., Mead, N. L., & Goode, M. R. (2016). The psychological consequences of money. *Science*, 314, 1154-1156.
43. Wetzels, M., G. Odekerken-Schröder and C. Van Oppen (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration." *MIS quarterly*, 177-195.