Archive of SID

فصلنامه علمی مطالعات مدیریت(بهبود و تحول)، سال بیست‌وهشتم، شماره ۹۴، زمستان ۹۸
صفحات ۱۵۸- ۱۳۷

تأثیر جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی

علی حمیدی زاده[۱]، جبارباباشاهی[۲]، مریم کنف چیان[۳]

تاریخ دریافت:۹۵/۱۱/۴ تاریخ بازنگری: ۹۶/۸/۱۱ تاریخ پذیرش:۹۶/۱۰/۲۷

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر طرح جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی با تبیین نقش متغیرهای تعدیل کننده عدم تقارن اطلاعاتی و تعهد سازمانی است. روش پژوهش ازنظر هدف کاربردی و در زمره پژوهش‌های توصیفی و پیمایشی است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری موردمطالعه بانک صادرات ناحیه شرق استان گیلان است که از بین آن‌ها تعداد ۱۸۳ نفر با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب‌شده‌اند. داده‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل‌شده‌اند. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مثبت متغیر جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی است. نتایج پژوهش همچنین بیانگر تأثیر مثبت متغیرهای جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی با لحاظ نمودن نقش تعدیل کنندگی تعهد سازمانی می‌باشد. هم‌چنین نتایج پژوهش نشان‌دهنده تأثیر منفی جبران خدمات انگیزه محور بر عدم تقارن اطلاعاتی و هم‌چنین عدم تقارن اطلاعاتی بر عملکرد مدیریتی را بیان می‌کند.

کلیدواژه: جبران خدمات انگیزه محور، عملکرد مدیریتی، عدم تقارن اطلاعاتی، تعهد سازمانی

---

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری پردیس فارابی، دانشگاه تهران. (نویسنده مسئول)
hamidizadeh@ut.ac.ir
۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری پردیس فارابی، دانشگاه تهران
۳. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران

www.SID.ir

Archive of SID

مقدمه

در عصر حاضر به دلیل رشد مؤسسات و بانک‌های خصوصی و رقابتی بودن محیط، مؤسسات و بانک‌ها ناگزیرند خدماتی ارائه دهند که متمایز از سایرین باشد. لذا بهبود عملکرد سازمانی در راستای موفقیت در بازار رقابتی، به دست آوردن مشتریان و سرمایه و درنهایت تضمین حیات و موفقیت کسب‌وکارهای مدرن، امروزی ضروری می‌باشد. بازاریابی، عملیات منابع انسانی و استراتژی همگی نهایتاً توسط نقش آن ها در عملکرد مورد قضاوت قرار می گیرند. سازمان‌ها را کارکنان، مدیران و سهامداران تشکیل می‌دهند سازمان‌ها برای داشتن عملکرد مطلوب نیازمند به بهبود عملکرد تمامی این افراد است. در این فضای رقابتی و اهمیتی که سازمان‌ها در دستیابی به اهداف از خود نشان می‌دهند، فراگیری روش‌های ایجاد انگیزه در افراد ازجمله موضوعات مهمی است که هر مدیر باید به آن توجه کند (هلر،۱۳۸۳، ص ۵۰)؛ این مهم بدون وجود محیطی جذاب و کارکنانی شاداب، فعال، پویا محقق نخواهد شد. عوامل متعددی در انگیزش کارکنان تأثیرگذار است و موضوع انگیزش کارکنان مسئله‌ای است که در صورت توجه به آن می‌توان به آینده روشن سازمان امیدوار بود.

نظام جبران خدمات مناسب و انگیزه محور می‌تواند به جذب و حفظ و پرورش نیروی انسانی منجر گردد. به‌طورکلی هر جا سخنی از تناسب نظام جبران خدمات مطرح می گردد، بحث مسائل مربوط به انگیزه پیش می آید، لذا با توجه به نقش و تأثیر نظام مذکور در تغییر رفتار و انگیزه افراد سازمان و افزایش بهره وری، لازم است مدیران توجه لازم را برای طراحی مناسب آن داشته باشند. طرح جبران خدمات انگیزه محور، توسط سازمان برای هماهنگ نمودن منافع کارکنان با مالکان سازمان مورداستفاده قرار می گیرد (بیکر[1] و همکاران، ۱۹۸۸، ص ۴۳). دلیل اصلی این‌که چرا سازمان‌ها از یک برنامه جبران خدمات تشویقی استفاده می کنند این است که اطمینان حاصل شود تلاش های کارکنان خود را می تواند به سمت فعالیت هایی هدایت کنند که سبب تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی بشود (چونگ و اگلتون[2]،۲۰۰۷، ص ۳۱۴). ازاین‌رو، برقراری طرح نظام جبران خدمات کارا، یکی از وظایف مدیران منابع انسانی جهت اداره کارکنان، است. دلیل اهمیت طراحی این نظام هنگامی

1. Baker
2. Chong & Eggelton

www.SID.ir

Archive of SID

ملموس می شود که به طور تقریبی بیش از ۵۰ درصد مخارج مربوط به اداره کارکنان صرف جبران خدمات می گردد (سینگر[1]، ۱۹۹۰، ص ۳۱۲).

یکی دیگر از متغیرهای تأثیرگذار بر عملکرد مدیریتی و سازمان، جریان صحیح اطلاعات و مدیریت بهینه اطلاعاتی می‌باشد چراکه عدم وجود تقارن اطلاعاتی منجر به پیدایش رفتارهای ناکارآمد خواهد شد. وجود تبادل صحیح اطلاعات به‌عنوان عامل انگیزشی مهم در همسو نمودن کارکنان با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمانی عمل می‌نماید. درصورتی‌که این جریان سازی اطلاعات در حوزه جبران خدمات باشد، تأثیری مضاعف بر عملکرد مدیریتی خواهد داشت.

با توجه به تشدید فضای رقابتی بانک‌ها و حضور بانک های خصوصی، برخی بانک های دولتی، برای بقا و ادامه حیات، نیاز است تا رویکردی متفاوت در پیش بگیرند. عملکرد موفقیت‌آمیز این بانک‌ها، ازجمله بانک صادرات که دارای پیشینه طولانی می‌باشد منوط به بهره‌مندی از نیروی با انگیزه و شایسته می‌باشد. در این راستا طرح جبران خدمات انگیزه محور برای بانک‌ها، به‌عنوان یک ضرورت تلقی می‌شود. بانک صادرات نیز اقدام به استفاده از طرح های جبران خدمت انگیزه محور نموده است. اینکه آیا استفاده از این طرح ها بر عملکرد مدیریتی تاثیر گذار بوده است یا نه، ابهامی است که پیش روی مدیران قرار گرفته است. در حقیقت این پژوهش می‌تواند به این ابهام پاسخ دهد که آیا طرح های جبران خدمت انگیزه محورمی توانند منجر به بهبود عملکرد مدیریتی شود؟ در این بین یقینا عواملی متعدد دیگری نیز می توانند تاثیرگذار باشند. مرور ادبیات پیشین نشان می دهند که پژوهشگران قبلی، متغیرهایی از جمله عدم تقارن اطلاعاتی و تعهد سازمانی را به عنوان تعدیل کنندگان این رابطه در نظر گرفته اند. آیا این متغیرها، در بانک صادرات استان گیلان، تعدیل کننده رابطه بین جبران خدمت انگیزه محور و عملکرد مدیریتی می‌باشند؟

مبانی نظری پژوهش

عملکرد مدیریتی[2]

عملکرد مدیریتی بیانگر توانایی مدیران برای اجرای کارکردهای مدیریتی به نحوی که

1. Singer
2. managerial performance

www.SID.ir

Archive of SID

زمینه ساز تحقق اثربخشی سازمان شود، می باشد (نور رخمن[1]، ۲۰۱۵). چندین کارکرد مدیریتی می توانند نشان دهنده عملکرد مدیران باشند: نوآوری مدیریتی، جهت گیری انسانی در مدیریت افراد، هدف گذاری، تصمیم گیری، ریسک پذیری، استفاده از فناوری های جدید، هدایت تغییرات و هدایت دیگران (Karif, 2009). کانوی (۲۰۰۰) در تلاش خود برای طراحی ابزار سنجش عملکرد مدیریتی توانست یک ابزار پنج متغیره را با ابعاد اثربخشی بین فردی، تمایل به اداره وضعیت های مشکل زا، انطباق پذیری، رهبری و توسعه و کار تیمی شناسایی کند (Conway, 2000). علاوه بر این، هرسی و گلداسمیت با اتخاذ رویکردی علت شناختی، هفت عامل مربوط به عملکرد مدیریت اثربخش را از میان بقیه برگزیده‌اند. هفت عامل مدل (ACHIEVE) عبارت‌اند از:

A [2]:توانایی: توانایی به دانش و مهارت‌های مورد نیاز کارکنان برای انجام موفقیت‌آمیز یک تکلیف گفته می‌شود.

C[3]:وضوح نقش: وضوح به درک و پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن گفته می‌شود.

H[4]:کمک (حمایت سازمانی): کارکنان برای تکمیل کردن اثربخشی کار خود نیاز به حمایت سازمانی از جمله تامین بودجه، وسایل و تسهیلات و ...دارند.

I[5]:انگیزه (تمایل): انگیزه بیانگر تمایل افراد به تکمیل وظایف شان می باشد.

E[6]: ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد): ارزیابی به بازخورد روزانه عملکرد در راستای مطلع سازی افراد گفته می‌شود.

V[7]: اعتبار: اعتبار به مناسب و حقوقی بودن تصمیمات مدیر در مورد منابع انسانی اطلاق می گردد.

E[8]: محیط (تناسب محیطی): محیط بیانگر عوامل تاثیرگذار بر عملکرد نظیر شرایط بازار، آیین‌نامه‌های دولتی و تدارکات و اموری از این قبیل می باشد (دانیالی ده حوض و

1. Noor Rokhman
2. Ability
3. Clearity
4. Help
5. Incentive
6. Evalvation
7. Validity
8. Environment

www.SID.ir

Archive of SID

همکاران،۱۳۹۲، ص ۵۵).

مدیران با استفاده از این مدل درباره چگونگی اثربخشی در عملکرد فعلی و یا بالقوه پیروان درزمینهٔ یک تکلیف خاص باید به ارزیابی بپردازند. در این پژوهش، از بین مدل های مختلف برای سنجش عملکرد مدیریتی، از مدل هرسی و گلداسمیت استفاده شده است.

جبران خدمات انگیزه محور[1]

اصطلاح جبران خدمات دارای مفهومی وسیع می‌باشد. جبران خدمات نه‌فقط شامل دریافتی‌های بیرونی مانند حقوق و مزایا بلکه شامل تمام دریافتی‌های دیگری است که در ذات شغل وجود دارد. بطور مثال، شناسایی و مطرح‌شدن، ترفیع، فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت، شغل غنی و پرمحتوا و شرایط کاری مطلوب و همچنین فرهنگ سازمانی مناسب (کارل و کازمیتس[2]،۱۹۸۸، ص ۳۰۵).

برنامه های جبران خدمات انگیزشی عمدتا برای افزایش بهره وری و بهبود عملکرد کارکنان استفاده می شود، اما سازمان ها می‌توانند از آنها برای بهبود استخدام، جذب، نگهداری و ارتقاء نام تجاری کارفرمایان استفاده کنند. برنامه های جبران خدمات انگیزشی ناشی از نظریه ای است که درآن پاداش برمبنای رفتار کارکنان است .برنامه های جبران انگیزه ای که در محیط کار اعمال میشود، سازمان ها را قادر می سازند تا نتایج مورد نظر را با دادن پاداش و متقاعد کردن کارکنانی که مسئول آن نتایج هستند،تولید کنند(استفن میلر[3]،۲۰۱۳،ص ۳).

جبران خدمات مهمترین عامل تاثیرگذار بر کیفیت افراد متقاضی استخدام در سازمان و افراد استخدام شده، سطح عملکرد و اثربخشی افراد، ماندگاری نیروها و در نهایت انگیزش سرمایه های انسانی می باشد. به نحوی که می توان جبران خدمات را قوی ترین عامل در شکل گیری رفتارهای انسانی در سازمان ها دانست (گوپتا و شاو[4]، ۲۰۱۴). در راستای مدیریت بهینه جبران خدمات، طرح جبران خدمات انگیزه محور مطرح می‌شود. طرح جبران خدمات انگیزه محور اشاره به پرداخت مشوق هایی مانند پاداش و یا به اشتراک گذاری سود

1. incentive-based compensation
2. Carrell &Kuzmits
3. Stephen Miller
4. Gupta and Shaw

www.SID.ir

Archive of SID

اشاره دارد که به‌صورت استراتژی جبران در یک سازمان مورداستفاده قرارمی گیرد (چونگ و اگلتون، ۲۰۰۷، ص ۳۱۹). نوعی خاص از این رویکرد تحت عنوان جبران خدمات انگیزه محور انتخابی[1] می باشد که گزینه های متعددی را فراروی فرد قرار می دهد، ضمن آنکه از وی انتظار می‌رود برخی را ریسک ها متقبل شود (الول و همکاران[2]، ۲۰۱۵). طرح‌های انگیزشی متنوعی به شرح زیر در سازمان ها مورداستفاده قرار می‌گیرد:

۱- طرح‌های انگیزشی فردی: این طرح ها در راستای تعیین نقش افراد در تحقق اهداف سازمان طراحی شده اند. (برانر[3]،۲۰۰۱، ص ۶۷۲). دو نمونه از این طرح‌ها، طرح پرداخت دستمزد برحسب تعداد تولید و طرح پرداخت دستمزد طبق استاندارد از قبل تعیین‌شده است.

۲- طرح‌های انگیزش گروهی: طرح های گروهی، در راستای لحاظ نمودن عملکرد جمعی یک گروه طراحی شده‌اند. این روش، احساس همکاری و تعاون در بین کارکنان ایجاد می‌کند، (آلستون[4]، ۱۹۸۲، ص ۴۸).

۳- طرح انگیزشی سازمانی: این طرح ها در سطح کلی سازمان به کار گرفته می‌شود و تمام کارکنان از آن‌ها سهیم می‌شوند. این طرح‌ها ممکن است بر اساس افزایش بهره‌وری سازمان، کاهش هزینه‌های تولید یا بهبود سودآوری باشد. طرح تسهیم سود و طرح مشارکت در سود از طرح های انگیزشی سازمانی هستند (قلی پور و همکاران،۱۳۹۳، ص ۱۸۷). ازجمله طرح‌های دیگر شامل طرح جوزف اسکانلون و طرح اختصاص سهام به کارکنان است.

حرکت به سمت برنامه های جبران خدمات انگیزه محور، پیامدهای زیادی از جمله افزایش بهره وری شرکت را به همراه دارد. مرچانت و ون در استد (۲۰۰۷) سه مزیت اصلی این طرح ها را مزیت اطلاعاتی (لحاظ نمودن سنجه های عملکرد در جبران خدمات)، انگیزشی (تقویت سطح انگیزه کارکنان) و پرسنلی(تقویت توانمندی و قابلیت های نیروها و نگهداشت آنها) اعلام کرده اند(لاندبرگ و مونتل[5]، ۲۰۱۱). برنامه‌های پاداش انگیزه محور می‌تواند تأثیر معکوس نیز داشته باشد. مثلا علیرغم اینکه زمینه ساز توسعه کارکنان می شود اما باعث سود شرکت نشود (ونگ[6]، ۲۰۰۳، ص ۴۸).

1. Option - based incentive compensation
2. Ellul et al
3. Brunner
4. Alston
5. Lundberg and Montell
6. Wang

www.SID.ir

Archive of SID

در مورد استفاده از طرح جبران خدمات انگیزه محور بایستی بااحتیاط رفتار کرد. بسیاری از اوقات سیستم برنامه‌های جبران خدمات انگیزه محور منجر به درگیری‌های داخلی در شرکت می‌شود، چرا که می تواند زمینه ساز عدم همسویی اهداف فردی و سازمانی شود. اگر تمرکز افراد تنها بر عملکرد فردی باشد یک رقابت مخرب درون شرکت توسط جابجایی عملکرد فردی برتر بجای موفقیت شرکت ایجاد خواهد کرد. از این رو ضرورت خواهد داشت که در زمینه سیستم طراحی شده به کارکنان آموزش های لازم داده شود (ونگ، ۲۰۰۳، ص ۴۹).

عدم تقارن اطلاعاتی

جمله معروف «اطلاعات، منشأ قدرت است»، در زندگی سازمانی و شرکتی معنایی عمیق داشته و موردقبول اندیشمندان و کارگزاران می‌باشد. دسترسی به اطلاعات، تعیین‌کننده میزان قدرت مدیران و کارمندان می‌باشد. وجه مشترک همه مدل‌های تعامل مدیر- کارمند فرض وجود عدم تقارن اطلاعاتی است. کارمند فرض می کند به یک سری اطلاعات خصوصی دسترسی دارد که مدیر نمی‌تواند بدون هزینه به آن‌ها دست یابد. این اطلاعات خصوصی ممکن است در ارتباط با فعالیت‌های روزانه کارمند و یا اطلاعات حوزه کاری باشد. از این وضعیت تحت عنوان، عدم تقارن اطلاعاتی یاد می‌شود.

یکی از بزرگترین نگرانی های سازمانی که لی و متوشکک[1] در مقاله اخیر خود به آن پرداختند، عدم تقارن اطلاعاتی بود: آنها بیان میکنند"مدیران معمولا درباره چالش ها و فرصت هایی که شرکت هایشان با آن روبرو هستند مطلع هستند و بنابراین اغلب اطلاعات خصوصی تری در مورد فرصت ها و هزینه کارگرانشان دارند" . به این ترتیب، اغلب برای کارگران مشخص نیست به چه دلیل مدیران به کارمندان پاداش پرداخت نمی‌کنند. لذا بدنبال آن، کارکنان با بهره وری پایین تر، مدیر را مجازات می‌کنند.(لی و متوشکک،۲۰۱۲؛ ص۲)

عدم تقارن اطلاعاتی اشاره به موقعیتی دارد که در آن عوامل (زیردستان)، اطلاعات محلی و یا خصوصی بیشتری نسبت به مدیر خود (مافوق) در حوزه مربوط به فعالیت خود در اختیار داشته باشند (دانک[2]، ,۱۹۹۳، ص ۴۰۸). عدم تقارن اطلاعاتی با خود پیامدهایی را به همراه

1. Li and Matouschek
2. Dunk

www.SID.ir

Archive of SID

دارد. هنگامی که عدم تقارن اطلاعات وجود دارد مدیران، مدیران انگیزه یا دسترسی لازم برای نظارت بر عملکرد زیردستان را ندارند. افراد در سازمان برای استفاده از تمام اطلاعات تحت اختیار خود برای تحت تأثیر قرار دادن نتایج (مخصوصا در حوزه ارزیابی عملکرد خود) تلاش می‌کنند (هاپ وود[1] ,۱۹۷۶). آنچه مانع از دستیابی به راه‌حل‌های مبتنی بر همکاری می‌شود، عدم تقارن اطلاعاتی، همراه با افراد کارمند کار گریز و ریسک گریزی است که به‌طور معمول از راه‌حل‌های مبتنی بر همکاری به دلیل دستیابی به علایق شخصی ممانعت به عمل می‌آورند (بیمن[2]،۱۹۹۰، ص ۳۵۵). عدم تقارن اطلاعاتی باعث می شود که روسای غیرمستقل عملکرد ضعیفی از خود در طراحی قراردادهای انگیزشی برای مدیران و نیروهایشان به نمایش بگذارند(چن و لیو[3]، ۲۰۱۳).

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی (oc) یکی از مفاهیم مهم در مدیریت می‌باشد. محققین زیادی این مفهوم را موردمطالعه قرار داده‌اند، به‌خصوص درزمینه روانشناسی سازمانی و رفتار سازمانی(جمال، ۲۰۱۱). هریک از محققین، تعهد سازمانی را به‌گونه‌ای خاص تعریف نموده است. تولینتینو (۲۰۱۳) تعهد را میزان وفاداری و تمایل به ازخودگذشتگی یک فرد نسبت به فرد، شغل و یا سازمان دیگر بیان می‌دارد. هم‌چنین آلن و می یر[4] (۱۹۹۳) تعهد سازمانی را مشتمل بر سه بعد تعریف کرده‌اند: تعهد عاطفی، به معنای دل‌بستگی هیجانی و احساس هویت و درگیری کارمندان در سازمان (هویدا و همکاران، ۱۳۹۱،ص۴۷) تعهد مستمر، آگاهی از هزینه‌های ناشی از ترک سازمان و آخرین بعد، تعهد هنجاری است که به‌صورت احساس وظیفه برای ادامه فعالیت در سازمان تعریف می‌شود (دوستار،۱۳۹۳، ص ۲۹).

پیشینه پژوهش

هر مدل مفهومی ساختاری، منبعث از روابط بین متغیرهای متعددی است. در ادامه روابط بین متغیرهای پژوهش موردبحث و بررسی قرار می‌گیرد. بررسی‌های نشان‌دهنده آن است که مطالعات

1. Hopwood
2. Baiman
3. Chen and Liu
4. Allen & Meyer

www.SID.ir

Archive of SID

انگیزشی پیشین (به‌عنوان‌مثال چو[1]، ۱۹۸۳، ص ۴۸۰، والر و چو، ,۱۹۸۵، ص ۴۶۰؛ چو و همکاران، ,۱۹۸۸، ص ۱۱۵) شواهد تجربی‌ای را برای حمایت از این دیدگاه که اتکا به طرح جبران خدمات انگیزه محور می‌تواند با القا سطح بالاتری از تلاش در بخشی از زیردستان بر عملکرد فردی تأثیر بگذارد را، ارائه می‌دهد. اسپرینگل[2] (۲۰۰۰، ص ۳۲۳) دریافت که تکیه بر طرح جبران خدمات انگیزه محور، باعث بهبود عملکرد افراد از طریق ایجاد انگیزه فردی در آن‌ها برای افزایش مدت و شدت تلاششان می‌شود. او متوجه شد که مشوق‌ها نه‌تنها در افراد برای انجام کار در یک مدت طولانی ایجاد انگیزه می کند، بلکه باعث می‌شود کیفیت توجهی که افراد به کار اختصاص می دهند بیشتر شود. مطالعات پیشین (چو، ۱۹۸۳، ص ۴۸۲، والر و چو، ۱۹۸۵، ص ۴۶۰؛ چو و همکاران، ۱۹۸۸، ص ۱۱۶) استفاده از طرح جبران خدمات تشویقی را برای ایجاد انگیزه در توسط زیردستان پیشنهاد کرده‌اند. به‌طور خاص، این مطالعات دریافتند که تکیه بر طرح جبران خدمات انگیزه محور می‌تواند عملکرد فردی را بالا ببرد. بنابراین فرضیه اول این پژوهش نیز به بررسی تأثیر جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی می‌پردازد.

نتایج مطالعات گذشته بیانگر آن است که طرح جبران خدمات انگیزه محور اثر مثبت بر تلاش و عملکرد فردی دارد (چو ۱۹۸۳، ص ۶۷۹؛ اسپرینکل، ۲۰۰۰، ص ۳۲۵). ماهیت این بحث نظری این است که درزمانی که افراد بر این باورند که با تلاش اضافی عملکرد خود را افزایش خواهند داد، باانگیزه به تلاش بیشتری می‌پردازند که به‌نوبه خود، در آن‌ها باعث ایجاد دریافت پاداش بیشتر می‌شود. علاوه بر این، یافته‌های مطالعات متعدد تجربی حسابداری پیشین (لیبی و لبیپ[3]،۱۹۹۲، ص ۲۵۰؛ کندی، ۱۹۹۳، ص ۲۳۵، ۱۹۹۵، استون و زیبارت، ۱۹۹۵، ص ۲۵۵) نیز به شدت این پیشنهاد را که تحریک انگیزه باعث افزایش تلاش مدیران دارای سطوح پایین تعهد سازمانی می‌شود را حمایت می کنند، هم‌چنین در تحقیق صورت گرفته توسط شفیعی نیک (۱۳۹۲، ص ۳۷۰) بیان شد که بین تعهد سازمانی و عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد، یعنی با افزایش تعهد سازمانی عملکرد آن ها نیز افزایش خواهد داشت که مودی و همکاران (۱۹۸۲) نیز به این نتیجه رسیده بودند. به‌طور خلاصه، پیشنهاد می‌شود که سطح عملکرد مدیران با سطوح پایین تعهد سازمانی، درزمانی که میزان اتکا بر طرح جبران

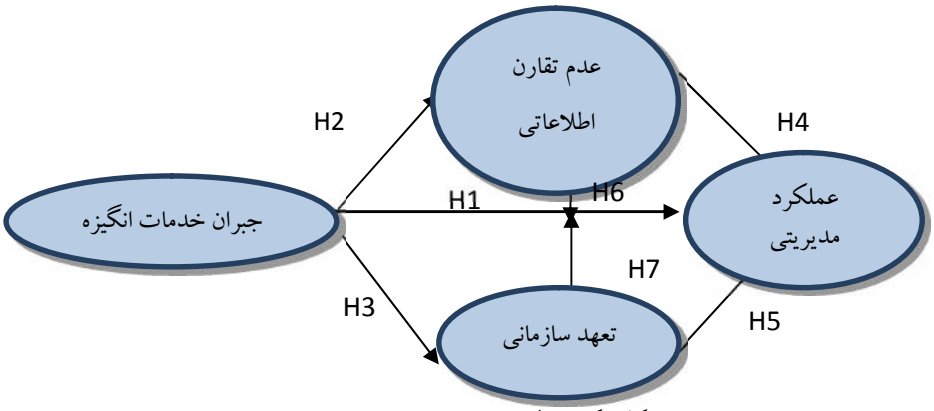
1. Chow
2. Sprinkle
3. Libby &lipe

www.SID.ir

Archive of SID

خدمات انگیزه محور و شرایط عدم تقارن اطلاعاتی بالا باشد، بالاتر خواهد بود (اگلتون و چونگ، ۲۰۰۷، ص ۳۲۰). سایر فرضیه‌های پژوهش، تأثیر متغیر تعدیل کننده تعهد سازمانی را بر رابطه بین جبران خدمات انگیزه محور و عملکرد مدیریتی و هم‌چنین تأثیر جبران خدمات انگیزه محور بر تعهد سازمانی را موردبررسی قرار می‌دهند.

تئوری نمایندگی استاندارد نشان می‌دهد که رابطه بین میزان اتکا بر طرح جبران خدمات انگیزه محور و عملکرد توسط درجه‌ای از عدم تقارن اطلاعاتی بین مافوق و زیردست تعدیل می‌شود. تئوری نمایندگی استاندارد، بیانگر آن است که اتکای بالا بر طرح‌های پرداخت مبتنی بر انگیزه هنگامی که عدم تقارن اطلاعات بالا باشد، مناسب‌تر است. منطق این پیشنهاد این است که در چنین شرایطی، زیردستان اطلاعات خصوصی‌تری را در اختیار دارند که برای مافوق ناشناخته است؛ چنین شرایطی برای شرکت در رفتارهای فرصت‌طلبانه توسط زیردستان مساعد است؛ بنابراین، نتیجه می‌شود که احتمال بروز مخاطرات اخلاقی بالا باشد. وجود مخاطرات اخلاقی شرایط نهفته اطلاعاتی را ایجاد می‌کند. اطلاعات نهفته زمانی ایجاد می‌شود که زیردستان، اطلاعات محلی باارزش و منحصربه‌فردی داشته باشند و تمایلی به افشا یا انتقال صادقانه آن‌ها نداشته باشند. پیشنهاد شده است که طرح جبران خدمات انگیزه محور می‌تواند برای کاهش مشکلات مربوط به خودداری از ارائه اطلاعات توسط زیردستان مورد استفاده قرار گیرد (کاپلان و اتکینسون[1]، ۱۹۹۸، ص ۱۰۰). روابط بین متغیرهای پژوهش در قالب مدل مفهومی زیر به نمایش درآمده است.



شکل یک: مدل مفهومی پژوهش

1. Kaplan & Atkinson

www.SID.ir

Archive of SID

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول: جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی تأثیر دارد.

فرضیه دوم: جبران خدمات انگیزه محور بر عدم تقارن اطلاعاتی تأثیر دارد.

فرضیه سوم: جبران خدمات انگیزه محور بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: عدم تقارن اطلاعاتی بر عملکرد مدیریتی تأثیر دارد.

فرضیه پنجم: تعهد سازمانی بر عملکرد مدیریتی تأثیر دارد.

فرضیه ششم: عدم تقارن اطلاعاتی بر رابطه بین جبران خدمات انگیزه محور و عملکرد مدیریتی تأثیر دارد.

فرضیه هفتم: تعهد سازمانی بر رابطه بین جبران خدمات انگیزه محور و عملکرد مدیریتی تأثیر دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش مبتنی بر فلسفه اثبات گرایی بوده و با رویکردی قیاسی، از استراتژی پیمایش، استفاده شده است. ازلحاظ هدف یک پژوهش کاربردی است و ازلحاظ شیوه‌ی به گردآوری داده‌ها توصیفی- پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل ۳۸۰ نفر از کارکنان و مدیران شعب بانک صادرات شرق گیلان می‌باشد که با توجه به جدول مورگان، برای این حجم جامعه، تعداد ۱۸۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده اند. برای نمونه برداری از روش تصادفی ساده استفاده شده است. به منظور تدوین مبانی نظری پژوهش از روش کتابخانه‌ای و برای آزمون فرضیه‌ها، از روش میدانی برای جمع آوری داده ها استفاده شده است. ابزار جمع آوری داده-ها، پرسشنامه با ۶۶ گویه می‌باشد. برای سنجش گویه ها طیف پنج درجه ای لیکرت (کاملا مخالفم تا کاملا موافقم) بکار گرفته شده است. به‌منظور روایی سنجی، پرسشنامه در اختیار ۱۲ نفر از خبرگان مرتبط با موضوع شامل اساتید دانشگاه تهران قرار گرفته و ازلحاظ صوری و محتوا، روایی سنجی شده است. همچنین برای سنجش پایایی پیش از توزیع، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین منظور تعداد ۳۰ پرسشنامه به صورت پایلوت در جامعه مورد پژوهش توزیع و میزان آلفای کرونباخ طبق جدول شماره یک محاسبه گردیده است. از آنجا که مقادیر به دست آمده بالای ۰/۷ می‌باشد لذا پایایی ابزار تحقیق تائید می گردد. در این

www.SID.ir

Archive of SID

پژوهش برای تحلیل داده‌ها از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. برای بررسی و تحلیل داده های مربوط به ویژگی های جمعیت شناختی (آمار توصیفی)، نرم افزار SPSS و برای بررسی و تحلیل داده های مربوط به بررسی متغیرها، رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری با به کارگیری نرم افزار WARPPLS4 مورد استفاده قرار گرفته است.

جدول یک: نتایج آزمون پایایی

متغیر	تعداد گویه ها	آلفای کرونباخ	منابع
عملکرد مدیریتی	۱۹	۰/۸	ماهونی و همکاران ۱۹۶۳ و ۱۹۶۵
تعهد سازمانی	۶	۰/۷۶	ادوارد لیت (۲۰۱۱)
جبران خدمات انگیزه محور	۳۵	۰/۸۶	بالکین و گومز ۱۹۹۰
عدم تقارن اطلاعاتی	۶	۰/۷۶	دانک ۱۹۹۳

یافته‌های پژوهش

یافته های پژوهش بیانگر آن است که حدود ۷۵/۹۵ درصد مشارکت‌کنندگان در این تحقیق مرد بوده و افراد دارای سن ۳۱-۳۵ سال بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۴۷ درصد) را شامل شده اند و کمترین تعداد مربوط به سن ۲۵ سال و کمتر بوده که حدود ۲/۷۳ درصد از جمعیت را به خود اختصاص داده است. افراد دارای مدرک کارشناسی در این پژوهش ۶۱/۷۴ جمعیت را به خود اختصاص داده‌اند تعداد افرادی که استخدام رسمی شده‌اند، ۷۷/۰۴ درصد از کل پاسخ‌دهندگان می‌باشند. از لحاظ تجربه کاری، افرادی با سابقه کار ۶ تا ۱۰ سال ۷۶ نفر بوده‌اند که ۴۱/۵۳ درصد پاسخ دهندگان را تشکیل می‌دهند که بیشترین تعداد در این جامعه آماری را به خود اختصاص داده‌اند.

قبل از پرداختن به آزمون فرضیه ها، نرمال بودن داده‌ها و همچنین کفایت داده ها مورد بررسی قرار می گیرد. برای بررسی نرمال بودن از آزمون کولموگرف اسمیرنوف و برای بررسی کفایت نمونه، شاخص KMO و آزمون بارتلت مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج در قالب جدول۲ ارائه گردیده است.

www.SID.ir

Archive of SID

جدول ۲: آزمون نرمال بودن داده ها و کفایت نمونه

متغیر	معناداری آزمون کولموگرف	KMO	آماره آزمون بارتلت	معناداری آزمون بارتلت
جبران خدمات انگیزه محور	۰,۳۲	۰,۹۶1	625.203	۰,۰۰۰
عدم تقارن اطلاعاتی	۰,۲۱	۰,۸۷4	۱۸۷,۶۸	0.001
تعهد سازمانی	۰,۱۱	۰,۸۴4	۱۲۳,۹۵۲	0.000
عملکرد مدیریتی	۰,۰۹	۰,۷۹6	۲۳۸,۴۰۹	0.003

در بررسی نرمال بودن داده‌ها، سطح معناداری آزمون کولموگرف اسمیرنف ملاک قرار می گیرد. در صورتی که این شاخص مقداری بیش از ۰,۰۵ داشته باشد، نرمال بودن مورد تایید قرار می گیرد. در ارتباط با هر چهار متغیر تحقیق، از آنجا که مقدار بدست بیش از ۰/۰۵می باشد لذا نرمال بودن داده‌ها پذیرفته می‌شود. در بررسی کفایت داده‌ها شاخص KMO می بایست مقدار بیش از ۰,۷ و سطح معناداری آزمون بارتلت نیز مقدار کمتر از ۰,۰۵ اختیار کنند. هر چهار متغیر تحقیق در شاخص KMO دارای مقداری بیش از ۰,۷ بوده و سطح معناداری آزمون بارتلت نیز برای آنها دارای مقداری کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد. لذا داده ها از کفایت لازم برای تجزیه و تحلیل برخوردارند.

تجزیه‌وتحلیل استنباطی داده‌ها: یک مدل معادلات ساختاری که از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) در حل آن استفاده شده است، می‌بایست در دو مرحله تحلیل و تفسیر شود. ابتدا مدل اندازه‌گیری و سپس مدل ساختاری مورد تحلیل و تفسیر قرار خواهد گرفت. منظور از بررسی مدل اندازه‌گیری، بررسی وزن‌ها و بارهای متغیرهای مکنون و منظور از بررسی مدل ساختاری بررسی ضرایب مسیر بین متغیرهای مکنون می‌باشد. در ادامه به این دو بخش پرداخته می شود.

بررسی مدل اندازه‌گیری: برای بررسی مدل اندازه‌گیری شاخص‌های متعددی وجود دارد. پایایی شاخص های متغیرهای مکنون، پایایی سازه، و روایی همگرا از این قبیل اند. در بررسی پایایی شاخص‌های متغیرهای مکنون به مقدار بار عاملی شاخص ها توجه می‌شود. در صورتی که این مقدار از ۰/۵ بیشتر باشد پایایی مورد تایید قرار می‌گیرد. بررسی ها موید آن است که تمامی مقادیر شاخص‌های متغیرهای مکنون به جز ۷ سؤال مرتبط با جبران خدمات انگیزه

www.SID.ir

Archive of SID

محور و همچنین ۳ سؤال مرتبط با عملکرد مدیریتی به شماره های دارای مقادیر با بار عاملی بالاتر از ۰/۵ می‌باشد. بنابراین پس از حذف این سؤالات می توان عنوان نمود که مدل اندازه‌گیری از پایایی کافی درزمینهٔ شاخص‌های متغیرهای مکنون برخوردار است.

جدول ۳: شاخص های بررسی مدل

متغیر	آلفای کرونباخ	آلفای ترکیبی	AVE	R2	Q2
جبران خدمات انگیزه محور	۰,۹۵۵	۰,۹۵۹	۰,۵۰۳	–	–
عدم تقارن اطلاعاتی	۰,۹۰۷	۰,۹۳۲	۰,۷۰۸	۰,۱۱	۰,۱۱۲
تعهد سازمانی	۰,۹۱۷	۰,۹۳۶	۰,۷۰۹	۰,۱۹	۰,۱۸۶
عملکرد مدیریتی	۰,۹۳۶	۰,۹۹۴	۰,۵۱۷	۰,۳۴	۰,۳۳

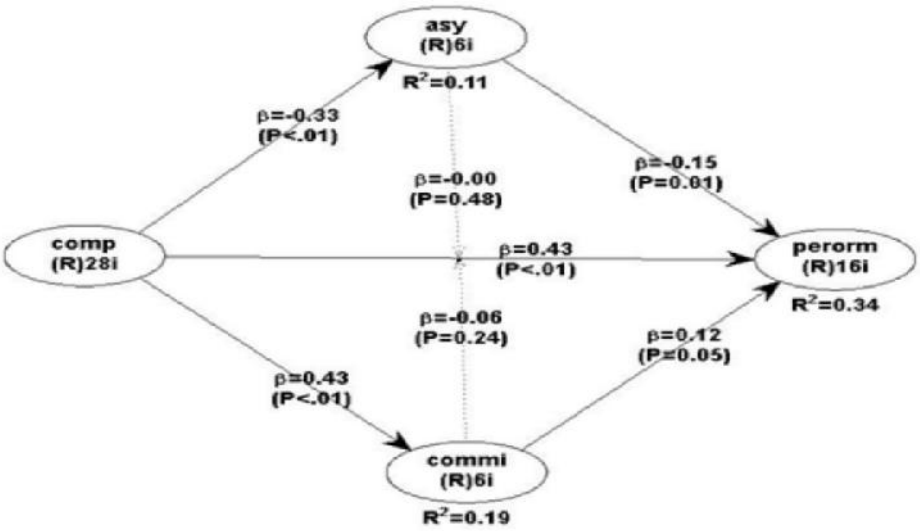
شاخص دیگر، پایایی سازه (سازگاری درونی) می‌باشد. برای بررسی پایایی سازه از دو ضریب پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده می‌شود. همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می گردد تمامی مقادیر پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ محاسبه‌شده است درنتیجه مدل اندازه‌گیری از پایایی سازه‌ی مناسبی برخوردار است.

روایی همگرا در مدلسازی با PLS توسط معیار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) مورد تحلیل قرار می گیرد؛ که می‌بایست مقداری بیش از ۰,۵ اختیار کند. در ارتباط با هر چهار سازه (متغیر مکنون) این پژوهش، مقدار بدست آمده از ۰,۵ بیشتر می باشد. با بررسی های بعمل آمده و مرور شاخص‌های معرفی شده مشخص گردید مدل اندازه‌گیری مورد تایید می‌باشد. پس از تایید مدل اندازه‌گیری، در ادامه، مدلسازی وارد مرحله ای دیگر می‌شود.

بررسی مدل ساختاری: در بررسی مدل ساختاری به ضرایب مسیر، معناداری آنها، شاخص‌های تبیین کننده قدرت پیش‌بینی مدل و شاخص‌های براز مدل پرداخته می‌شود.

www.SID.ir

Archive of SID



شکل دو: تحلیل مدل ساختاری

در جدول ذیل ضرایب مسیر و مقادیر P-value مربوط به هر یک از مسیرها ارائه گردیده است.

جدول ۴: ضرایب مسیر فرضیه‌های تحقیق

مسیر	ضرایب مسیر B	p-value	نتیجه
جبران خدمات انگیزه محور ← عدم تقارن اطلاعاتی	-۰/۳۳	<۰/۰۱	تأیید
جبران خدمات انگیزه محور ← تعهد سازمانی	۰/۴۳	<۰/۰۱	تأیید
جبران خدمات انگیزه محور ← عملکرد مدیریتی	۰/۴۳	<۰/۰۱	تأیید
عدم تقارن اطلاعاتی ← عملکرد مدیریتی	-۰/۱۵	۰/۰۱	تأیید
تعهد سازمانی ← عملکرد مدیریتی	۰/۱۲	۰/۰۵	تأیید
تعهد سازمانی ← رابطه بین جبران خدمات و عملکرد مدیریتی	-۰/۰۶	۰/۲۴	رد
عدم تقارن اطلاعاتی ← رابطه بین جبران خدمات و عملکرد مدیریتی	-۰/۰۰	۰/۴۸	رد

ضرایب هر یک از مسیرها، در شکل ۲ به نمایش در آمده است. هر یک از ضرایب در صورتی قابل قبول است که مقدار P- values آن کمتر از ۰/۰۵ باشد؛ و همان‌طور که مشاهده

www.SID.ir

Archive of SID

می‌شود تمام ضرایب غیر از مسیر تعهد سازمانی بر رابطه بین جبران خدمات انگیزه محور و عملکرد مدیریتی و عدم تقارن اطلاعاتی بر رابطه بین جبران خدمات انگیزه محور و عملکرد مدیریتی، از مقدار یاد شده کمتر می‌باشند. لذا دو متغیر عدم تقارن اطلاعاتی و تعهد سازمانی فاقد اثر تعدیل کنندگی بر رابطه بین جبران خدمت انگیزه محور و عملکرد مدیریتی هستند.

ضریب تعیین نشان می دهد که چند درصد تغییرات متغیر وابسته به‌وسیله متغیر مستقل تبیین می‌شود. این ضریب در رگرسیون کاربرد زیادی دارد. فالک و میلر مقادیر بزرگ‌تر و یا مساوی ۰/۱ را برای ضریب تعیین قید کرده‌اند. در پژوهش حاضر، با توجه به مقادیر بیان‌شده در جدول دو می‌توان نتیجه گرفت که مدل ساختاری پژوهش حاضر از قدرت پیش‌بینی کافی برخوردار است.

تجزیه و تحلیل مدل ساختاری تخمین زده شده با تکنیک PLS، با استفاده از آزمون استون- گیسر (Q^2) تکمیل می‌شود. ضریب Q^2 یک معیار ناپارامتریک است. این معیار برای ارزیابی اعتبار پیش‌بین متغیرهای مکنون در مدل استفاده می‌شود. مقادیر Q^2 معمولاً نزدیک به مقدار R^2 است. برخلاف ضرایب R^2، ضرایب Q^2 مقادیر منفی را نیز می توانند اختیار کنند. مقدار قابل قبول اعداد بالای صفر برای هر متغیر می‌باشد. برای هر سه متغیری که در مدل نقش وابسته را ایفا می کنند، این مقادیر بالای صفر بدست آمده است.

شاخص های برازش معیارهای مناسبی برای کیفیت مدل خواهند بود. در این راستا سه شاخص برازش بررسی شده اند: میانگین ضریب مسیر[1] (APC)، میانگین R^2 (ARS)[2] و میانگین عامل تورم واریانس[3] (AVIF). برای شاخص‌های APC و ARS، مقدار احتمال (P-value) نیز طی مراحل پیچیده محاسبه می‌شود. مقادیر شاخص‌هایی نیکویی برازش در جدول زیر نشان داده شده است

جدول ۵: مقادیر شاخص‌های نیکویی برازش

شاخص	مقدار	سطح معناداری
میانگین ضریب مسیر (APC)	۰/۲۱۷	P<۰/۰۰۱
میانگین R^2(ARS)	۰/۲۱۰	P<۰/۰۰۱
میانگین عامل تورم واریانس(AVIF)	۱/۵۱۴	-

1. Average path coefficient
2. Average R-squared
3.Average variance inflation factor

www.SID.ir

Archive of SID

همان‌طور که در جدول فوق ملاحظه می‌شود مقدار احتمال برای APC و ARS کمتر از ۰/۰۵ محاسبه‌شده است و بنابراین مدل از این نظر برازش مناسبی دارد. همچنین، ازنظر شاخص AVIF نیز با توجه به اینکه مقدار آن برابر با ۱/۵۱۴ است و کمتر از ۵ می‌باشد، لذا مدل از برازش مناسب برخوردار است.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر طرح جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی با تبیین نقش تعدیل کنندگی دو متغیر تعهد سازمانی و عدم تقارن اطلاعاتی انجام شده است. یافته های پژوهش حاکی از تاثیر طرح جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی بوده است. این یافته با مطالعات اندیشمندان دیگر نظیر چو (۱۹۸۳)، بیلی و همکاران (۱۹۹۸) و اسپرینگل (۲۰۰۰) همراستاست. اسپرینگل (۲۰۰۰) دریافت که تکیه بر طرح جبران خدمات مبتنی بر انگیزه، باعث بهبود عملکرد افراد از طریق ایجاد انگیزه فردی در آن‌ها برای افزایش مدت و شدت تلاششان می‌شود. ضمن آنکه نتایج پژوهش حاکی از آن است که برای دستیابی به عملکرد بالاتر، توجه همزمان به مشوق های مالی و غیرمالی ضروری است (ممدانی و مینهاج[1]، ۲۰۱۶). استفن میلر(۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود به نتیجه مشابهی دست پیدا کرد. برنامه های جبران انگیزه محور که در محیط کار اعمال می‌شود، سازمان ها را قادر می سازند تا با دادن پاداش و متقاعد کردن کارکنانی که مسئول آن نتایج هستند، عملکرد را بهبود بخشند (استفن میلر،۲۰۱۳). بدین ترتیب عملکرد مدیریتی تحت تاثیر قرار می گیرد.

یافته دیگر پژوهش حاضر بیانگر تاثیر معکوس طرح جبران خدمات انگیزه محور بر عدم تقارن اطلاعاتی می باشد. پژوهشگران پیشنهاد کرده اند که طرح جبران خدمات مبتنی بر انگیزه را می‌توان برای کاهش مشکلات مربوط به خودداری از ارائه اطلاعات توسط زیردستان مورداستفاده قرار داد (کاپلان و اتکینسون، ۱۹۹۸). مطالعات پیشین (چو، ۱۹۸۳؛ والر و چو، ۱۹۸۵؛ چو و همکاران، ۱۹۸۸) استفاده از طرح جبران خدمات مبتنی بر انگیزه را برای ایجاد انگیزه در ارائه گزارش صادقانه توسط زیردستان پیشنهاد کرده‌اند. البته بایستی در نظر داشت که طبق نظریه نمایندگی، این مدیریت بهینه عدم تقارن اطلاعاتی، مستلزم استفاده

1.Mamdani & Minhaj

www.SID.ir

Archive of SID

همزمان از مشوق ها همراه با ممیزی های حساب شده است (Chen & Liu, 2013). یافته پژوهش حاضر با مطالعات چونگ و اگلتون (۲۰۰۷)، کاپلان و اتکینسون (۱۹۹۸) و چو و همکاران (۱۹۸۸) همراستا میباشد.

فرضیه سوم پژوهش حاضر که بیانگر تاثیر طرح جبران خدمات انگیزه محور بر تعهد سازمانی بوده، تایید شده است. سایر مطالعات لیبی و لیپ (۱۹۹۲)، کندی (۱۹۹۳) و استون و زیبارت (۱۹۹۵) این پیشنهاد که انگیزاننده‌ها باعث تحریک افزایش تلاش برای مدیران با سطوح پایین تعهد سازمانی می‌شود را پشتیبانی می‌کنند. اما الزاما این افزایش انگیزه و تعهد منجر به افزایش عملکرد نمی شود (Rizal et al, 2014). فرضیه‌ی چهارم این پژوهش بیانگر تأثیر معکوس عدم تقارن اطلاعاتی بر عملکرد مدیریتی می باشد. نتایج این یافته با مطالعه چونگ و اگلتون (۲۰۰۷) همراستا بوده است. فرضیه پنجم پژوهش که تایید شده بیانگر تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد مدیریتی بوده است. این یافته در مطالعات بسیار زیادی تایید شده است (اصغر شفیعی نیک (۱۳۹۲) مودی و همکاران (۱۹۸۲) و ...). یعنی اینکه مدیران با سطح بالایی از تعهد سازمانی، به دنبال منافع سازمانی به جای منافع شخصی خواهند بود و این شرایط باعث بهبود عملکرد آنها می‌شود.

با مروری بر پژوهش‌ها و مبانی نظری می‌توان دریافت که طرح جبران خدمات انگیزه محور یک عنصر و مؤلفه‌ی مهم در ارتباط با عملکرد مدیریتی می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر نیز بیانگر آن است که استفاده از جبران خدمات انگیزه محور در بین کارمندان شعب بانک صادرات تأثیر مثبتی بر عملکرد مدیریتی دارد؛ لذا مدیران باید ضمن آشنایی با طرح جبران خدمات انگیزه محور و دیگر طرح‌های جبران خدمات، با توجه بیشتر و تمایل وافرتر نسبت به کاربست مؤلفه‌های آن اقدام نمایند تا با دست‌یابی به یک توافق جمعی و تلاش همگانی بتوانند به هدف‌ها و آرمان‌های سازمان دست یابند. مشارکت کارمندان یکی از مؤلفه‌هایی است که در طرح جبران خدمات انگیزه محور مطرح می‌شود.

با توجه به یافته های پژوهش حاضر، به مدیران و مسئولین شعب پیشنهاد می‌شود:

- جهت ایجاد انگیزه در کارکنان بااستعداد، آن‌ها را بیشتر در تصمیم گیری‌های سازمانی مشارکت داده و با نشان دادن اعتماد به آن‌ها، زمینه‌ی مطرح‌شدن و رشد آن‌ها را فراهم نمایند.

www.SID.ir

Archive of SID

- باتوجه به تأثیر معکوس عدم تقارن اطلاعاتی بر عملکرد مدیریتی، می‌توان گفت موقعیت فرد و سازمان درگرو توسعه و آموزش‌های جدید درباره‌ی نقش‌های جدید است. لذا به مسئولین شعب و مدیران رده‌بالاتر پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزش حرفه‌ای کارکنان شامل آموزش‌های ضمن خدمت، شرکت در سمینارهای آموزشی و جلسات مشاوره را به‌صورت دوره‌ای در اولویت قرار دهند که این امر، یکی از بهترین راهکارها برای به اشتراک گذاری اطلاعات بین مدیران و کارمندان است و سبب بهسازی عملکرد منابع انسانی می‌شود.
- مدیریت سازمان باید این احساس را در کارکنان ایجاد نماید که در طراحی جبران خدمات همزمان به نیازهای مالی و غیرمالی آنها توجه می‌شود و آنها از حمایت های مالی و اجتماعی مدیریت برخوردار هستند و مدیران نسبت به نیازهای آن‌ها احساس مسئولیت می‌کنند، با ایجاد چنین شرایطی فرد احساس تعلق و تعهد به سازمان می‌کند.

از آنجایی که پژوهش حاضر در بخش خدمات مالی صورت پذیرفته است لذا توصیه میشود در پژوهش‌های آینده گسترش و تکرار تمرکز بر حوزه ها و صنایع دیگر، مانند شرکت‌های تولیدی و صنایع خرده فروشی باشد.

www.SID.ir

Archive of SID

منابع

دانیالی ده حوض، محمود. (۱۳۹۲). بررسی و شناخت عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی و تعیین اولویت آنهادر بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه، *مدیریت بهره وری*، (۲۷)، ۸۰-۵۱

دوستار، محمد. (۱۳۹۴). رهبری اخلاقی و بررسی تاثیر ابعاد آن بر تعهد سازمانی، *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبودوتحول*، (۷۹)، ص ۴۵-۲۷

شفیعی نیک، اصغر. (پاییز، ۱۳۹۲). تحلیل رابطه مؤلفه های درون سازمانی با تعهد سازمانی و عملکرد مدیران ناجا در حوزه ستاد و صف. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*،۸(۳)،۳۴۱-۳۷۷

غفوریان، هما. (۱۳۸۲). شاخصهای عملکرد مدیران، *تدبیر*، (۱۳۳)، ۳۴-۲۶.

قلی پور، آرین و آغاز، عسل. (۱۳۹۳). (مدیریت منابع انسانی پیشرفته ۲). *انتشارات سازمان مدیریت صنعتی*، ص ۱۹۵ – ۲۰۰

هلر، رابرت. (۱۳۸۳). مدیریت انگیزش. (خ. اردبیلی و س. علی میرزایی. ترجمه). تهران: *انتشارات ساکل*

هویدا، رضا؛ مختاری، حجت الله؛ فروهر، محمد(۱۳۹۱). رابطه مولفه های سرمایه روانشناختی و مولفه های تعهد سازمانی، *مجله پژوهش های علوم شناختی و رفتاری*، سال دوم، شماره دوم، پیاپی(3)،ص۴۳-۵۶.

Allen, John.,Natalie Meyer,. & Smith, Catherine. (1993). Commitment to Organizations and. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

Alston, Jon. P. (1982). Awarding bonuses the Japanese way. *Business Horizons*, 25(5), 46-50.

Baker, Michael C. *Jensen*., Kevin *J. Murphy*. (1988). Compensation and incentive: practice versus theory. J. Finance, 43.

Balkin,David.,&Gomez-Mejia,Luis. (1990).Matching compensation and organisational strategies. *Strategic Manage*. J, 153-169.

Brunner, Laura. (2001). Incentive Compensation Options.

Carrell, Michael., & Kuzmits, Frank. (1998). Personnel, Human Resource management. 305: merrill publishing company.

Chen, Ch, W,. and Liu, V, W. (2013). Corporate governance under asymmetric information: Theory and evidence, *Economic Modelling*, 33, 280-

www.SID.ir

Archive of SID

291.

Chong,Vincent K., Eggelton,I. (2007). The impact of reliance on incentive based compensation schemes, information asymmetry and organizational commitment on managerial performance. *Management Accounting Research*, 18, 312-342

Chow, Chee., "The Effects of Job Standard Tightness and Compensation Scheme on Performance. (1983, October). An Exploration of Linkages," The Acountinrge View, 667-687.

Conway, J, M. (2000). Managerial Performance Development Constructs and Personality Correlates. UMAN PERFORMANCE, 13(1), 23–46.

Eisenhardt, Kathleen M.. (1988, Septembe). Agency and institutional-theory explanations: the case of retail sales compensation. *Acad.Manage*, 488-511.

Ellul, A,. Wang, C,. and Zhang, K. (2015). Labor Unemployment Risk and CEO Incentive Compensation, EL classification: G32, G34.

Gupta, N,. & Shaw, J, D,. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research, *Human Resource Management Review*, Vol 24, PP:1-4.

Jamal, M. (2011). Job stress, job performance and organizational commitment in a multinational company: An empirical study in two countries. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 20–29

Jensen, Michael., & Meckling, William. (1976). Theory of the firm:managerial behaviour, agency cost, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.

Kaplan, Robert., & Atkinson, Anthony. (1988). *Advanced Management Accounting.* Prentice Hal.

Karif, D. (2009). The. Managerial Performance and Business Success: Gender Differences in Canadian and Israeli Entrepreneurs, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* (JEC), 2(4), 300- 331.

Kennedy, Jane. (1993). Debiasing audit judgment with accountability: a framework and experimental results. *J. Acc. Res*. 31 (2), 231–245.

Li, Jin.,& Matouschek ,Niko.(2012). Managing Conáicts in Relational Contracts. Northwestern university.1-65

Libby, Robert., & Marlys Gascho Lipe, M. (1992). Incentives, effort, and the cognitive processes involved in Accounting-related judgment. *J. Acc.Res*. 30 (2), 249–273.

Lundberg, V,. & Montell, Ch,. (2011). The Effects of Incentive Compensation on Moral Awareness An Explorative Study. Accounting, University of Guhenberg, School of Business, Economic and Law. Master thesis in Management.

Mamdani, K, F,. & Minhaj, S,. (2016). Effect of motivational incentives on employees performance: A case study of banks of Krachi, Pakistan, *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, Vol.9, Issue 2, PP:32-39.

Merchant, Kenneth., *Van der Stede*, Wim., *Zheng*, Liu. (2003). Disciplinary

www.SID.ir

Archive of SID

constraints on the advancement of knowledge: the case of organisational incentive systems. Acc. Organisations Society, 251-286.

Milgrom, Paul., & Roberts, John. (1988). An Economic Approach to Influence Activities in Organizations. *American Journal of Sociology Supplement*, 154-179.

Moody & et al. (1982). Behavior Management, Newskills for Business and Industry. Atlanta Co.

Noor Rokhman, T,. (2015). Improving Managerial Performance through Participation Role of Budget Preparation: a Theoretical and Empirical Overview.

Rizal, M,. Idrus, M, S,. Mintarti, R. (2014). Effect Of Compensation On Motivation, Organizational Commitment And Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 3, Issue 2, pp: 64-79.

Sprinkle, Geoffrey B. (2000). The effect of incentive contracts on learning and performance. 299-326.

Stephen Miller.(2013). Tie pay to value, not market data,experts advise. WorldatWork Total Rewards conference.1-8

Stone, Dane., & Ziebart, David. (1995, Dec). A model of financial incentive effects in decision-making. *Organisational Behav. Hum.Processes* 61 (3), 250–261.

Tolentino, Rebecca (2013), Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel, *International Journal of Information Technology and Business Management*,29th July 2013. Vol.15 No.1

Waller, William. (1994). Discussion of motivating truthful subordinate reporting: An experimental investigation in a two subordinate context. *Contemp. Acc. Res*. 10, 721-734.

Wang, Lei. (2003). Incentive compensation bonusing and motivation. Massachusettts institute of technology,30-60

www.SID.ir