

بررسی اثربخشی سیاست‌های سازمانی در تاثیر بین جو کاری اخلاقی بر تعهد عاطفی و عملکرد خدمات مشتری فعالانه در شعب بانک سپه شهر شیراز

* سیدعلیرضا موسوی

دریافت: ۹۷/۸/۲۴

پذیرش: ۹۷/۱۲/۱

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی اثربخشی سیاست‌های سازمانی در تاثیر بین جو کاری اخلاقی بر تعهد عاطفی و عملکرد خدمات مشتری فعالانه در شعب بانک سپه شهر شیراز می‌باشد. روش تحقیق، توصیفی همبستگی با مالکیت کاربردی و جامعه آماری کارکنان بانک سپه شیراز می‌باشد. حجم نمونه براساس فرمول کوکران ۱۴۶ نفر است. ابزار پژوهشی، پرسشنامه استاندارد لاو و همکاران ۲۰۱۷ می‌باشد. هم‌چنین به منظور توصیف تحلیل داده‌ها آزمون فرضیه‌های تحقیق از آمار استنباطی و از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است که از طریق نرم افزار Amos مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق نشان می‌دهد که جو کاری اخلاقی هم به طور مستقیم بر عملکرد خدمات مشتری، تعهد کارکنان و هم از طریق سیاست‌های سیستم پاداش، تاثیر گذار می‌باشد. تاثیر منفی جو کاری اخلاقی بر سیاست‌های سیستم پاداش نیز مورد تایید قرار گرفت. هم‌چنین نتایج نشان داد سیاست‌های سیستم پاداش بر عملکرد خدمات مشتری فعالانه، تاثیر مثبت و بر تعهد کارکنان تاثیر منفی دارد. جو کاری اخلاقی بر تعهد کارکنان و عملکرد خدمات مشتری فعالانه از طریق سیاست‌های سازمانی، تاثیر معناداری دارد. از جمله محدودیت‌های این پژوهش درک صحیح از سوالات مطرح شده توسط برخی از تکمیل کنندگان پرسشنامه‌ها بود.

واژگان کلیدی: سیاست سیستم پاداش؛ جو کاری اخلاقی؛ تعهد عاطفی کارکنان؛ عملکرد خدمات مشتری.

مقدمه

در صنعتی که شاخصه آن تغییرات سریع و رقابت شدید است (لنگ و همکاران، ۲۰۱۳) بسیاری شرکت‌ها بر روی فاکتورهای سازمانی تمرکز کرده اند تا قدرت رقابت خود را حفظ کنند (لی و همکاران، ۲۰۱۲). یکی از این فاکتورهای سازمانی جو کاری اخلاقی است. جو کاری اخلاقی برای حفظ ارتباط با مشتریان لازم است (شوپکر و هارتلاین، ۲۰۰۵). با تمرکز بر صنعت خدمات (آدامز و همکاران، ۲۰۰۱)، نتیجه گرفتند که کارمندان در تمامی سطوح در سازمانی با جو کاری اخلاقی رفتار مثبت تری دارند. جو کاری اخلاقی این گونه توصیف شده است: درک حاکم فعالیت‌های معمول سازمانی و مراحل که محتوای اخلاقی دارند (ویکتور و کولن، ۱۹۸۸). این مهم، شامل ۵ بعد اهمیت دادن به دیگران، قواعد، قوانین، استقلال، و ابزار گرایی می شود (ویکتور و کولن، ۱۹۸۸). آلن و میر، ۱۹۹۰، سه بعد از تعهد سازمانی را شناسایی کردند: تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، و تعهد مستمر تعهد عاطفی اینگونه تعریف شده است: وابستگی احساسی به شناخته شدن با و درگیر بودن در سازمان. از نظر مفهومی تعهد هنجاری با تعهد عاطفی متفاوت است اما از نظر میدانی این دو بسیار با هم مرتبط می باشند. در نتیجه، تفاوت کمی بین این دو وجود دارد (سولینگر و همکاران، ۲۰۰۸). آنها همچنین رفتار کلامی را خاموش می کنند. مطالعه حاضر به بررسی اثر میانجی سیاست‌های سازمانی در تاثیر بین جو کاری اخلاقی بر تعهد عاطفی و عملکرد خدمات مشتری فعالانه می پردازد پژوهش حاضر از این جهت اهمیت دارد که درک ما از اثر یک جو کاری اخلاقی را با آزمودن روابط آن با سیاست‌های سازمانی، تعهد اثرگذار، و رفتار فعالانه مخصوص صنعت خدمات: عملکرد خدمات مشتری فعالانه عمیق تر می کند. بررسی جو اخلاقی و ادبیات خدمات مشتری نیاز به این مطالعه را پشتیبانی می کند. در راستای تحقیقات محدودی که در زمینه رابطه ی بین جو کاری اخلاقی و تعهد کارکنان و عملکرد خدمات مشتری انجام گرفته است، بر آن شدیم تا به استفاده از مدل بین (لاو و همکاران، ۲۰۱۷) به بررسی تاثیر جو کاری سازمانی با عملکرد خدمات مشتری و تعهد اثرگذار از طریق متغیر میانجی سیاست‌های سازمانی در شعب بانک سپه شهر شیراز بپردازیم. این تحقیق به دلیل بررسی اثر میانجی سیاست‌های سازمانی در تاثیر بین جو کاری

اخلاقی بر تعهد عاطفی و عملکرد خدمات مشتری فعالانه در شعب بانک سپه شهر شیراز، که تاکنون در دیگر تحقیقات داخلی کمتر مورد توجه قرار گرفته است، دارای نوآوری مناسبی می باشد.

پیشینه پژوهش

مبانی نظری

از آنجایی که افراد به کارکردن در شرکت‌هایی که قادر به استفاده از مهارت‌ها و شایستگی‌های خود در بهترین وجه ممکن و ایجاد محیطی با ویژگی‌های شخصی آنها باشد، تمایل دارند. بنابراین فضای کاری اخلاقی بر نگرش و احساس کارکنان نقطه تماس با مشتری در چگونگی درک برخورد با مشتریان و دیگر همکاران خود تاثیر می گذارد. مفهوم فضای کاری اخلاقی با درک فرد، از این که در سازمانی مناسب قرار دارد یا خیر، ارتباط نزدیکی دارد، زیرا ادراکات کارکنان از اخلاق کسب و کار و مسئولیت اجتماعی در سراسر فرهنگ‌های مختلف متفاوت است (لوپز و همکاران، ۲۰۰۹). (بیکر، ۱۹۶۰) تعهد سازمانی را به عنوان تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر بر اساس تشخیص و درک فرد از هزینه‌های مربوط به ترک سازمان تعریف کرده است بر این اساس هر قدر که فرد تصور کند در صورت ترک خدمت هزینه‌های زیادی متوجه او خواهد شد. تمایل به ماندن در سازمان و احساس تعهد به آن در وی بیشتر خواهد شد وی معتقد است این تمایل به خاطر ذخیره شدن اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که احتمالاً با ترک سازمان از بین خواهد رفت. تعریف فوق وقتی برای بیان تعهد به سازمان به کار می رود که فعالیت‌های مستمر فقط به عضویت در سازمان اشاره داشته باشد.

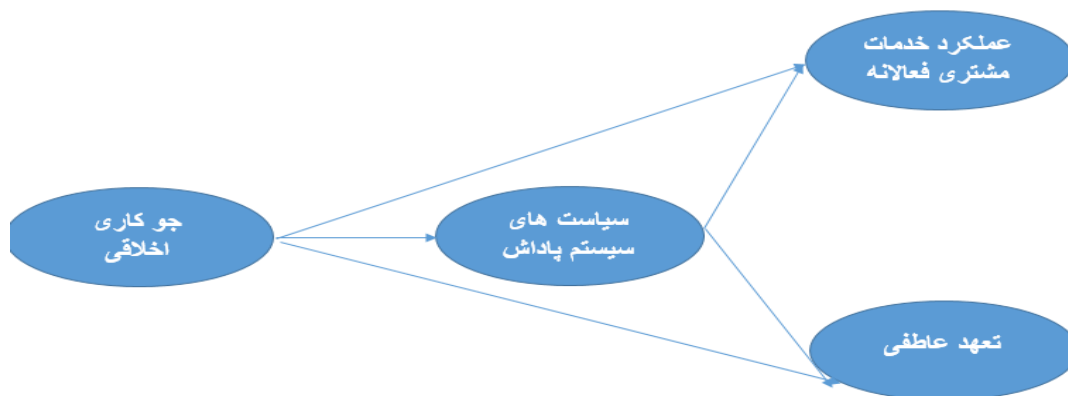
پیشینه تحقیق

لاو و همکاران (۲۰۱۷)، پژوهشی را در راستای جو کاری اخلاقی انجام دادند. این مطالعه به بررسی اثر میانجی سیاست‌های سازمانی بر رابطه بین فضای کاری اخلاقی و دو بازده کارمند: تعهد اثرگذار و عملکرد خدمات مشتری فعالانه می پردازد. نتایج نشان داد که فضای کاری اخلاقی ادراک شده اثری مستقیم بر ادراک کارمند از سیاست سازمانی، تعهد اثرگذار، و عملکرد خدمات مشتری فعالانه دارد. به

که تأکید بر مشارکت کارکنان موجب ارتقای رضایت مشتریان و توسعه تناسب فرد و سازمان می‌شود. پذیرش ارزش‌های اخلاقی موجب تشخیص مناسب افراد از سازمان خود می‌شود و این امر باعث می‌شود فرد تحت سازمان خویش قرار گیرد. بنابراین نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی در سازمان نه تنها موجب بالارفتن سطح عملکرد و پایین آمدن نرخ غیبت، تأخیر و ترک خدمت می‌شود، بلکه وجهه و اعتبار سازمان را در اجتماع مناسب جلوه می‌دهد که این امر دلیلی است بر توسعه تعهد سازمانی.

تعهد مستمر از سوی دیگر هیچ ارتباطی با دو تعهد دیگر ندارد. مطالعات میدانی اثرات منفی سیاست‌های سازمانی بر رفتار احتیاطی کارمندان را نشان داده است. سیاست‌های پاداش رابطه ای منفی با رفتار شهروندی سازمانی (بولینو و ترنلی، ۲۰۱۸) و انگیزه رفتار شهروندی (بولر و همکاران، ۲۰۱۸) دارد. آنها همچنین رفتار کلامی را خاموش می‌کنند (بین لاو و همکاران، ۲۰۱۷). در نتیجه، تفاوت کمی بین این دو وجود دارد (برگمن، ۲۰۱۶، سولینگر و همکاران، ۲۰۱۸). تعهد مستمر از سوی دیگر هیچ ارتباطی با دو تعهد دیگر ندارد. مطالعات میدانی اثرات منفی سیاست‌های سازمانی بر رفتار احتیاطی کارمندان را نشان داده است.

علاوه سیاست‌های سازمانی ادراک شده تا حدی رابطه بین فضای اخلاقی و تعهد اثرگذار را تعدیل می‌کنند، اما این مساله در مورد رابطه بین فضای اخلاقی و عملکرد خدمات مشتری فعالانه صادق نیست. لویز و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهشی که در خصوص درک فضای کاری اخلاقی و تناسب فرد-سازمان در بین کارکنان ژاپن و آمریکا، با در نظر گرفتن اعتبار مقیاس میان فرهنگی انجام گرفت، بیان شد که اعتبار میان فرهنگی برای تناسب بین فضای کاری اخلاقی و سازمان با در نظر گرفتن تفاوت‌های فرهنگی و شناسایی آن در سطح سازمان مهم می‌باشد. صاحب نظران پژوهش با بیان متغیرهای مقیاس عملکرد، فضای کار اخلاقی و تناسب فرد و سازمان بیان می‌دارند که بین درک کارکنان، فضای کار اخلاقی و تناسب فرد-سازمان رابطه معناداری وجود دارد. سان جونگ و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان اثر ارزش کسب و کار کارکنان اخلاقی در تناسب فرد-سازمان و قصد برگشت سرمایه در صنعت خدماتی غذا بیان گردید که با گسترش رو به رشد ارزش اخلاقی و مسئولیت اجتماعی در محیط کاری، بین درک کارکنان از فضای کار اخلاقی و تناسب فرد - سازمان رابطه مثبتی وجود دارد، به همین منظور ایجاد و تسهیل فضای اخلاقی در نگرش کارکنان با اهمیت می‌باشد. آدام و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی با بررسی رابطه ی بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی بیان شد



منبع: بین لاو و همکاران، ۲۰۱۷.

شکل ۱ - مدل مفهومی برگرفته از لاو و همکاران ۲۰۱۷

فرضیه‌های پژوهش

- فرضیات تحقیق برگرفته از تحقیق محقق (لاو و همکاران، ۲۰۱۷) می‌باشد.
- H1: جوکاری اخلاقی بر سیاست‌های سیستم پاداش، تاثیر منفی دارد.
- H2: جوکاری اخلاقی بر عملکرد خدمات مشتری، تاثیر مثبت دارد.
- H3: جو کاری اخلاقی بر تعهد عاطفی کارکنان، تاثیر مثبت دارد.
- H4: سیاست‌های سیستم پاداش بر عملکرد خدمات مشتری فعالانه، تاثیر مثبت دارد.
- H5: سیاست‌های سیستم پاداش بر تعهد عاطفی کارکنان، تاثیر منفی دارد.
- H6: جوکاری اخلاقی از طریق سیاست‌های سیستم پاداش بر عملکرد خدمات مشتری تاثیر منفی دارد.
- H7: جو کاری اخلاقی از طریق سیاست‌های سیستم پاداش بر تعهد عاطفی کارکنان تاثیر منفی دارد

روش پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف از نوع کاربردی و بر مبنای روش از نوع همبستگی است. در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات از روش میدانی استفاده شده است برای گردآوری داده‌های مورد نیاز تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. در کل به منظور جمع آوری نظرات افراد جامعه آماری مورد بررسی از پرسشنامه استفاده می‌شود، پرسشنامه ای که در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است، از معیارهای موجود در مقاله لاو و همکاران می‌باشد که در سال ۲۰۱۷ انجام شده است، استخراج گردیده است. این پرسشنامه دارای ۲۳ سوال در رابطه با بررسی روابط بین عوامل مدل می‌باشد. سوالات پرسشنامه بر اساس مقیاس ترتیبی و طیف ۵ درجه ای لیکرت که شامل ۵ طیف خیلی مخالف، مخالف، بی تفاوت، موافق، خیلی موافق تنظیم گردیده و به صورت طبقه بندی شده و بر اساس موضوع فرضیات تحقیق طراحی شده است.

نحوه ی بارم گذاری نمرات پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت ۱-خیلی مخالف ۲-مخالف ۳- بی تفاوت ۴- موافق ۵-خیلی موافق.

جدول ۱ - جدول متغیرها، معیارها و ارزش معیار سؤالات پرسشنامه

متغیرها	تعداد سؤالات (معیارها)	ارزش معیارها
جو کاری اخلاقی	سؤالات ۱ تا ۱۰	۱، ۲، ۳، ۴، ۵
سیاست‌های سیستم پاداش	سؤالات ۱۱ تا ۱۴	۱، ۲، ۳، ۴، ۵
عملکرد خدمات مشتری فعالانه	سؤالات ۱۵ تا ۱۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵
تعهد عاطفی	سؤالات ۱۹ تا ۲۳	۱، ۲، ۳، ۴، ۵

پایایی

برای سنجش پایایی یا اعتبار پرسشنامه طراحی شده (۲۳ پرسشنامه) از روش ضریب آلفای کرونباخ (فرمول زیر) استفاده شده است. مقصود از روایی آن است که وسیله اندازه گیری بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را اندازه بگیرد (نادی و حاذقی، ۱۳۹۰) جهت روایی پرسشنامه‌های استاندارد مورد استفاده قرار گرفته و پس از تهیه اولیه به چند تن از کارشناسان جامعه آماری و اساتید راهنما و مشاور ارائه شده و اصلاحات مورد نظر آنها انجام شده و سپس تایید نهایی توزیع شده است.

در این تحقیق نمونه گیری تصادفی است و حجم نمونه ۱۴۶ با استفاده از فرمول «کوکران» محاسبه شده است. با توجه به مقدار به دست آمده از فرمول کوکران تعداد ۲۰۰ پرسشنامه توزیع شده و به تعداد حجم نمونه ۱۴۶ پرسشنامه جمع‌آوری شده است.

روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری داده‌ها

پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش که از مقاله لاو و همکاران تحقیق استخراج گشته است. به صورت کاملا استاندارد شده است

که در این فرمول:

در این پژوهش به منظور سنجش اعتبار پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. با استفاده نرم افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردیده که مقدار آلفای کرونباخ بدست آمده برای این پرسشنامه ۰.۸۳۳ است که نشان دهنده اینست که این پرسشنامه از اعتبار نسبتاً مناسبی برخوردار است. مقدار آلفای کرونباخ بدست آمده برای ابعاد پرسشنامه تحقیق در جدول زیر نشان داده شده است.

$$r_{\alpha} = \frac{j}{j-1} \left(1 - \frac{\sum S_j^2}{S^2}\right) \beta$$

ضریب آلفا: r_{α}
پایائی پرسشنامه
j: تعداد سوالات پرسشنامه
 S_j^2 : واریانس پاسخهای داده شده به سؤال jام
 S^2 : واریانس کل پاسخهای پرسشنامه

جدول ۲ - جدول مقدار آلفای کرونباخ

جوکاری اخلاقی	سوالات ۱۰ تا ۱۰	۰/۸۴۷
سیاست‌های سیستم پاداش	سوالات ۱۱ تا ۱۴	۰/۸۱۳
عملکرد خدمات مشتری فعالانه	سوالات ۱۵ تا ۱۸	۰/۷۳۵
تعهد عاطفی	سوالات ۱۹ تا ۲۳	۰/۷۶۷

یافته‌های پژوهش

قبل از آزمون فرضیه‌های پژوهش باید ابتدا برازندگی کلی مدل مورد بررسی قرار گیرد نکته قابل توجه در برازش داده با مدل این است که در حالی که برازش مدل ساختاری آن مدل را تایید می‌کند، هرگز ثابت نمی‌کند که آن مدل، یگانه مدل معتبر است.

در این تحقیق برای بررسی روابط بین اجزاء مدل از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. در ضمن محقق از مدل یابی معادلات ساختاری در جهت تحلیل عاملی تأییدی بهره برده است. با استفاده از نرم افزار (amos2000) برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها استفاده شده است مدل ساختاری که روابط علی ممکن بین متغیرها را توصیف می‌کند.

جدول ۳ - جدول شاخص‌های برازندگی مدل پژوهشی

شاخص‌های برازندگی	ارزش
درجه آزادی	۲۲۵
χ^2	۳۸۵/۳۳۷
χ^2/df	۱/۷۱۳
شاخص برازش افزایش	۰/۸۸۴
شاخص برازندگی تطبیقی	۰/۷۶۵
شاخص برازش تطبیقی مقتصد	۰/۸۲۸
جذر برآورد واریانس خطای تقریب	۰/۰۷۰

یک مدل استقلال و نزدیک شدن به مدل اشباع شده بر مبنای معیارهای تعریف شده است. شاخص برازش مجذور برآورد واریانس و فاصله اطمینان ۰/۹۰ آن در دامنه قابل قبول قرار دارند. این شاخص که با ترکیبی از خصایص شاخص‌های مطلق، شاخص‌های مقتصد (تاکید بر درجه

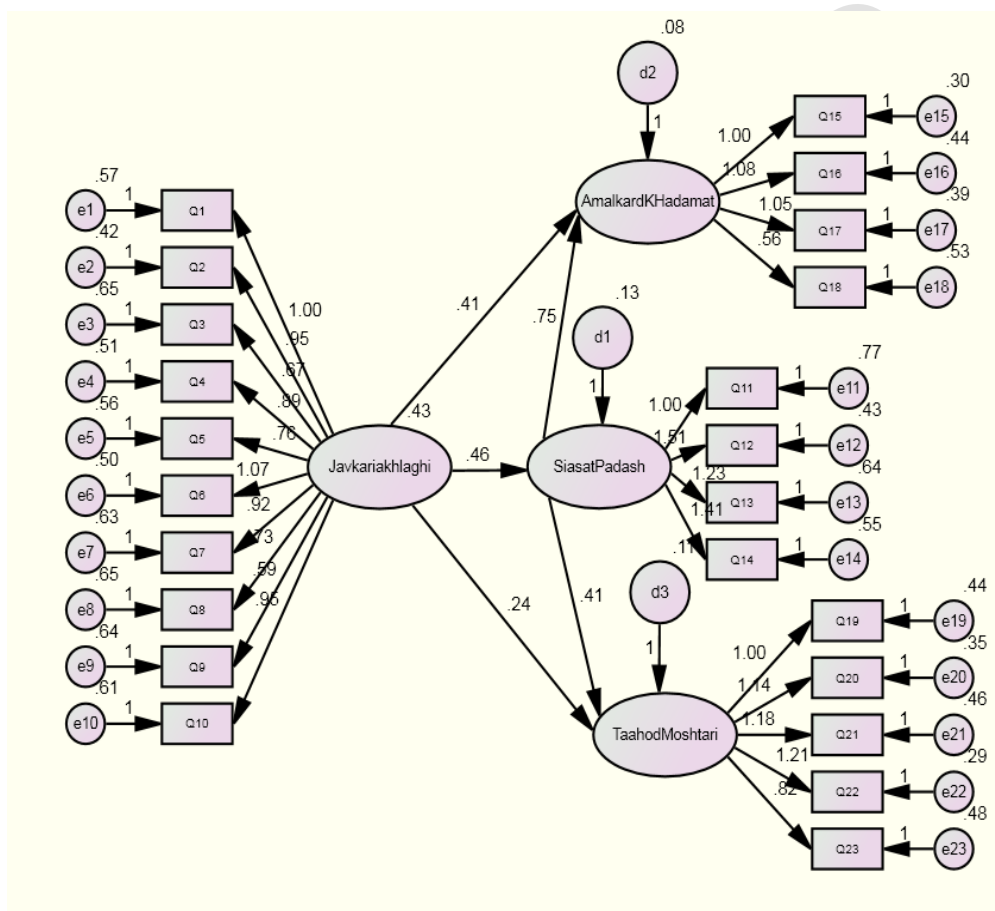
شاخص‌های برازش کلی مدل وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهد. مقدار کای اسکوتر مدل نشان می‌دهد که نمی‌توان تفاوت بین ماتریس‌های کوواریانس مشاهده شده و باز تولید شده را به لحاظ آماری معنادار تلقی کرد. شاخص‌های تطبیقی، مقادیر بیشتر و یا نزدیک به ۰/۹۰ را نشان می‌دهند که به معنی توان مدل در فاصله گرفتن از

که از طریق شاخص‌های برازش مدل، اعتبار مدل مفهومی پیشنهاد شده را نشان می‌دهد. در پژوهش حاضر، پس از رسم مدل بر اساس داده‌ها اندازه پارامترهای مدل با استفاده از نرم افزار آموس بدست آمده و با استفاده از تست Z فرضیه‌ها مورد آزمون قرار گرفته اند.

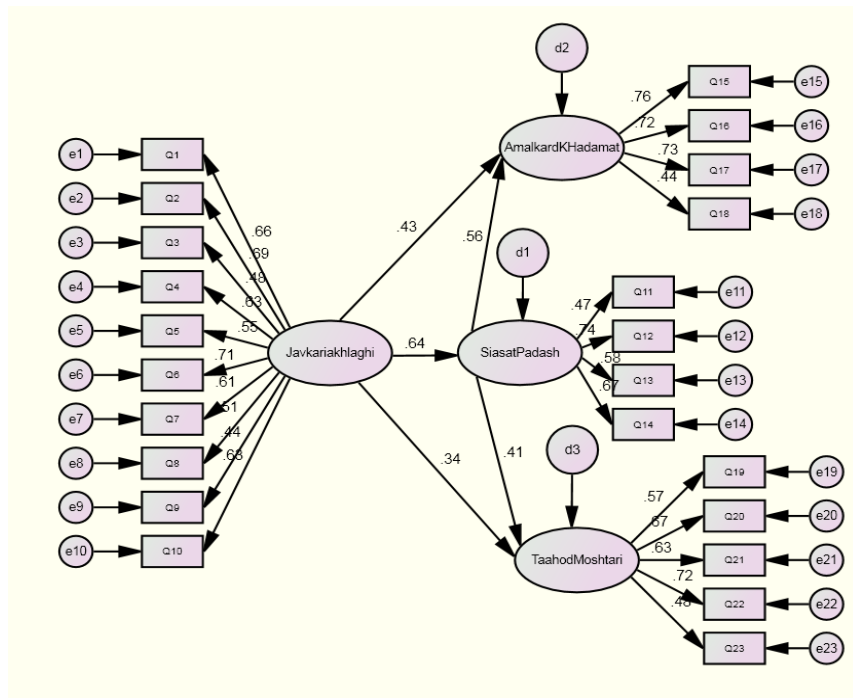
آزادی) و حجم نمونه محاسبه می‌شود یکی از مهم‌ترین شاخص‌های برازش مدل محسوب می‌شود.

معادلات ساختاری

به منظور سنجش رابطه علی که در فرضیات ذکر شده بودند، از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده می شود،



شکل ۲ - نمودار ضرایب استاندارد نشده مدل ساختاری و اندازه‌گیری



شکل ۳ - نمودار ضرایب استاندارد نشده مدل ساختاری و اندازه‌گیری

آزمون فرضیه اول

تأثیر مثبت دارد (تائیدفرضیه دوم).

ضریب مسیر متغیر مکنون برون‌زای جوکاری اخلاقی بر متغیر درون‌زای سیاست‌های سیستم پاداش $\gamma_1 = -0.23$ ، با ارزش Z برابر با -2.170 در سطح خطای 0.05 با اطمینان 0.95 آماره مورد نظر معنادار می‌باشد در نتیجه فرض مبنی بر معناداری وجود ضریب مربوطه تأیید می‌شود و علامت ضریب مسیر منفی محاسبه شده است در نتیجه در سطح اطمینان 95 درصد می‌توان گفت: جوکاری اخلاقی بر سیاست‌های سیستم پاداش، تأثیر منفی دارد (تائید فرضیه اول).

آزمون فرضیه سوم

ضریب مسیر متغیر مکنون برون‌زای جو کاری اخلاقی بر متغیر درون‌زای تعهد کارکنان $\gamma_1 = 0.580$ ، با ارزش Z برابر با 5.089 در سطح خطای 0.05 با اطمینان 0.95 آماره مورد نظر معنادار می‌باشد در نتیجه فرض مبنی بر معناداری وجود ضریب مربوطه با علامت مثبت تأیید می‌شود در نتیجه در سطح اطمینان 95 درصد می‌توان گفت: جو کاری اخلاقی بر تعهد عاطفی کارکنان، تأثیر مثبت دارد (تائیدفرضیه سوم).

آزمون فرضیه چهارم

ضریب مسیر متغیر مکنون برون‌زای سیاست‌های سیستم پاداش بر متغیر درون‌زای عملکرد خدمات مشتری فعالانه $\gamma_1 = 0.143$ ، با ارزش Z برابر با 2.233 در سطح خطای 0.05 با اطمینان 0.95 آماره مورد نظر معنادار می‌باشد در نتیجه فرض مبنی بر معناداری وجود ضریب مربوطه تأیید می‌شود در نتیجه در سطح اطمینان 95 درصد می‌توان گفت: سیاست‌های سیستم پاداش بر عملکرد خدمات

آزمون فرضیه دوم

ضریب مسیر متغیر مکنون برون‌زای جوکاری اخلاقی بر متغیر درون‌زای عملکرد خدمات مشتری فعالانه $\gamma_1 = 0.753$ ، با ارزش Z برابر با 6.112 در سطح خطای 0.05 با اطمینان 0.95 آماره مورد نظر معنادار می‌باشد در نتیجه فرض مبنی بر معناداری وجود ضریب مربوطه با علامت مثبت تأیید می‌شود در نتیجه در سطح اطمینان 95 درصد می‌توان گفت: جوکاری اخلاقی بر عملکرد خدمات مشتری فعالانه

مفهومی بحث برانگیز است که در دهه‌های اخیر در ادبیات رفتار سازمانی ظاهر شده است سیاست سازمانی عبارت است از اعمال نفوذ برای نیل به اهدافی که مصوب سازمان نیست یا دستیابی به اهداف مصوب سازمان از طریق شیوه‌های غیر مصوب نفوذ. که در مبحث فروش و خدمات مشتری بسیار تاثیر گذار است. در این تحقیق با استفاده از معادلات ساختاری و بررسی و تحلیل ضریب متغیر مکنون برونزا و متغیر درون زای هر فرضیه و تحلیل ارزش Z در سطح خطای ۰/۰۵ و با اطمینان ۹۵٪ تمامی فرضیات تایید شدند که با تحقیقات لاو و همکاران ۲۰۱۷ مطابقت داشت.

پیشنهادات برگرفته از نتایج تحقیق

فرضیه اول

* تعدیل و تصحیح جوکاری اخلاقی موجود در بانک به گونه ای که سیستم پاداش فقط به سود کارمندان خاص نباشد، کارمندانی که عملکردی فعالانه دارند خود را نسبت به شرکت در سیاست‌های سیستم پاداش محق بدانند.

فرضیه دوم

* فضای اخلاقی بانک را بر اساس شفافیت، راستگویی، قابل اطمینان بودن و صداقت بنا قرار دهید و روند سیستمی را اتخاذ نمایید که حامی منافع افراد کم قدرت در سازمان باشد. زمانی که کارمندان احساس کنند همچنین فضایی برقرار است احتمال برخورد بین عقاید شخصی و انتظارات سازمانی کاهش می یابد.

فرضیه سوم

* بزرگترین دغدغه سازمان ایجاد بهترین شرایط برای کارمندان باشد.
* محیط کاری سازمان به گونه ای باشد که نهایت استقلال فکری را به کارمندان بدهد.
* محیط کاری به گونه ای باشد که پیروی از قوانین و استانداردهای حرفه ای به طور قطع لازم الاجرا باشد.

فرضیه چهارم

* سیاست‌های حقوق و تشویقی سازمان ارتباطی مثبت با

مشتری فعالانه، تاثیر مثبت دارد (تائیدفرضیه چهارم).

آزمون فرضیه پنجم

ضریب مسیر متغیر مکنون برون زای سیاست‌های سیستم پاداش بر متغیر درون زای تعهد کارکنان $\gamma_1 = -0.211$ ، با ارزش Z برابر با -2.689 در سطح خطای ۰/۰۵ با اطمینان ۰/۹۵ آماره مورد نظر معنادار می باشد در نتیجه فرض مبنی بر معناداری وجود ضریب مربوطه تائید می شود در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت: سیاست‌های سیستم پاداش بر تعهد کارکنان فعالانه، تاثیر منفی دارد (تائیدفرضیه پنجم).

آزمون فرضیه ششم

ضریب مسیر متغیر مکنون برونزای جوکاری اخلاقی از طریق سیاست‌های سیستم پاداش بر عملکرد خدمات مشتری $\gamma_1 = -0.237$ و در سطح خطای ۰/۰۵ با اطمینان ۰/۹۵ آماره مورد نظر معنادار می باشد در نتیجه فرض مبنی بر معناداری وجود ضریب مربوطه تائید می شود در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت: جوکاری اخلاقی از طریق سیاست‌های سیستم پاداش بر عملکرد خدمات مشتری تاثیر معناداری دارد (تائیدفرضیه ششم).

آزمون فرضیه هفتم

ضریب مسیر متغیر مکنون برونزای جوکاری اخلاقی از طریق سیاست‌های سیستم پاداش بر تعهد عاطفی کارکنان $\gamma_1 = -0.237$ و در سطح خطای ۰/۰۵ با اطمینان ۰/۹۵ آماره مورد نظر معنادار می باشد در نتیجه فرض مبنی بر معناداری وجود ضریب مربوطه تائید می شود در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت: جوکاری اخلاقی از طریق سیاست‌های سیستم پاداش بر تعهد عاطفی کارکنان تاثیر معناداری دارد (تائیدفرضیه هفتم).

نتیجه گیری

این پژوهش به بررسی اثربخشی سیاست‌های سازمانی در تاثیر بین جو کاری اخلاقی بر تعهد عاطفی و عملکرد خدمات مشتری پرداخته است. در واقع سیاست سازمانی

شکل افزایش حقوق و تشویقی‌ها داشته باشد.

* در مورد افزایش حقوق و تصمیم‌گیری برای تشویقی، سیاست‌ها صحیحی اتخاذ گردد.

فرضیه پنجم

* با وجود اینکه کارمندان در یک فرهنگ جمعی معمولاً سیستم پاداش سازمان‌ها را قبول می‌کنند، اما لزوماً با آن موافق نیستند. یک فرهنگ جمعی بر روی وفاداری به رهبران گروه تأکید دارد، که امری اخلاقی تلقی می‌شود. ارزش وفاداری به رهبران گروه اعضای گروه را تحت فشار قرار می‌دهد که سیستم پاداش را قبول کنند. در نتیجه کنار آمدن کارمندان به معنی درونی شدن سیستم نیست. در چنین محیطی، موجود فضای اخلاقی بسیار مهم است تا سیاست‌های سیستم پاداش ادراک شده را قانونگذاری کند.

فرضیه ششم

* کم کردن فاصله قدرت در سازمان

* کاهش رشوه، مبارزه با فساد اداری و جایگزینی روابط به جای ضوابط

* ایجاد رویه عادلانه در برخورد با کارکنان

فرضیه هفتم

* زمانی که فضای کاری اخلاقی باشد، کارمندان به عنوان افرادی که کارشان لایق احترام و پاداش است شناخته شود، آنگاه سیاست‌های سیستم پاداش می‌توانند تشویق‌کننده تعهد احساسی باشد.

منابع و مآخذ

- شیرخدایی، میثم، طهماسبی، ندا، خلیلی، فرشته (۱۳۹۳). مشتری گرایی کارکنان: تبیین نقش فضای اخلاقی و تناسب فرد- سازمان، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال نهم، شماره چهار، ۲۰-۱.
- نادی، محمدعلی، حاذقی، فاطمه (۱۳۹۰). الگویابی معادله ی ساختاری روابط بین جو اخلاقی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی با نیت ترک خدمت در بین کارکنان بیمارستان های خصوصی شهر شیراز، مجله مدیریت اطلاعات سلامت، دوره هشتم، شماره پنج.
- Azma A, Roshannejad M, Sherafat SH. (2014). Explanation of person – organization fit as impacting on the alienation of labor and employment links. *The Journal of Strategic Management*; (1): 209-299.
- Aryee, S., Chen, Z.X., Budhwar, P.S., 2004. Exchange fairness and employee performance: an examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organ. Behav. Hum. Dec. Proc.* 94 (1), 1–14.
- Bergman, M.E., 2006. The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *J. Organ. Behav.* 27 (5), 645–663.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H., 2012. Organizational Citizenship Behavior: A Review of the Political Perspective. In: Ferris, G.R., Treadway, D.C. (Eds.), *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations*. Taylor and Francis Group, New York, 161–19.
- Bowler, W.M., Halbesleben, J.R., Paul, J.R., 2010. If you're close with the leader, you must be a brownnose: the role of leader–member relationships in follower, leader, and coworker attributions of organizational citizenship behavior motives. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 20 (4), 309–316.
- De-Coninck JB. (2010). The influence of ethical climate on marketing employees' job attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*; 63:384–391.
- De-Coninck JB. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research*; 64 :617–24.
- Gholipoor A, Roshannejad M, Sherafat SH. (2010). Explanation of person – organization fit as impacting on the alienation of labor and employment links. *The Journal of Strategic Management*; (1): 209-299.
- He, Y., Li, W., Lai, K.K., 2011. Service climate, employee commitment and customer satisfaction: evidence from the hospitality industry in China. *Int. J. Cont. Hosp. Manag.* 23 (5), 592–60.

- Lang, C, Armstrong, C.M, Brannon, L.A, (2013). Drivers of clothing disposal in the US: an exploration of the role of personal attributes and behaviors in frequent disposal. *Int. J. Consum. Stud.* 37 (6), 706–714.
- Lopez TB, Babin BJ, Chung C. (2009). Perceptions of ethical work climate and person–organization fit among retail employees in Japan and the US: A cross-cultural scale validation . *Journal of Business Research*; 62: 594–600.
- Lee, S.M., Lee, D., Kang, C.Y. (2012). The impact of high-performance work systems in the health-care industry: employee reactions, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty. *Serv. Ind. J.* 32 (1), 17–36.
- Lopez TB, Babin BJ, Chung C. (2011). Perceptions of ethical work climate and person–organization fit among retail employees in Japan and the US: A cross-cultural scale validation . *Journal of Business Research*; 62: 594–600.
- Lau, PYY. (2017). Ethical work climate, employee and proactive customer service performance: test of mediating effects of organizational politics, *Journal of Retailing and Consumer Services* 35 (2017) 20–26.
- Schweper, C.H., Hartline, M.D. (2005). Managing the ethical climate of customer-contact service employees. *J. Serv. Res.* 7 (4), 377–397.
- Sun Jung H, Namkung Y. (2011). The effects of employees' business ethical value on person–organization fit and turnover intent in the foodservice industry. [PhD thesis]. Seoul: University of Hee.
- Solinger, O.N., van Olffen, W., Roe, R.A., 2008. Beyond the three component model of organizational commitment. *J. Appl. Psychol.* 93 (1), 70–83.
- Sun Jung H, Namkung Y. (2010). The effects of employees' business ethical value on person–organization fit and turnover intent in the foodservice industry. [PhD thesis]. Seoul :University of Hee.
- Velez L, Sanchezm A. (2008). Management control system as inter- organizational trust builders in evolving relationships, Evidence from a longitudinal case study. *Accounting Organizations & Society*; 33: 968-994.
- Victor, B., Cullen, J.B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Adm. Sci.Q.*, 101–125.
- Zareii Matin H, Tahmasbi R, Mosavi SMM .(2011). Role of organizational culture in confidence: relationship between cultural dimensions Globe and trust. *Journal of Management Sciences*; 4(15): 145-176.