

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 از نظر هدف کاربردی و در زمره پژوهش‌های توصیفی و پیمایشی است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری مورد مطالعه بانک صادرات ناحیه شرق استان گیلان است که از بین آن‌ها تعداد ۱۸۳ نفر با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شده‌اند. داده‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شده‌اند. 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 کننده تعهد سازمانی می‌باشد. هم‌چنین نتایج پژوهش نشان دهنده 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

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 در نهایت تضمین حیات و موفقیت کسب و کارهای مدرن، امری ضروری می‌باشد. بازاریابی، عملیات منابع انسانی و استراتژی همگی نهایتاً توسط نقش آن‌ها در عملکرد مورد قضاوت قرار می‌گیرند. 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 از جمله 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. به‌طور کلی هر جا سخنی از تناسب نظام جبران خدمات مطرح می‌گردد، بحث مسائل مربوط به انگیزه پیش می‌آید، لذا با توجه به نقش و تأثیر نظام مذکور در تغییر رفتار و انگیزه افراد سازمان و افزایش بهره‌وری، 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 مورد استفاده قرار می‌گیرد (بیکر^۱ و همکاران، ۱۹۸۸، ص ۴۳). دلیل اصلی این که چرا سازمان‌ها از یک برنامه جبران خدمات تشویقی استفاده می‌کنند این است که اطمینان حاصل شود تلاش‌های کارکنان خود را می‌تواند به سمت فعالیت‌هایی هدایت کنند که سبب تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی بشود (چونگ و اگلتن^۲، ۲۰۰۷، ص ۳۱۴). از این رو، برقراری طرح نظام جبران خدمات کارا، یکی از وظایف مدیران منابع انسانی جهت اداره کارکنان، است. دلیل اهمیت طراحی این نظام‌های

1. Baker

2. Chong & Eggleton

ملموس می شود که به طور تقریبی بیش از ۵۰ درصد مخارج مربوط به اداره کارکنان صرف جبران خدمات می گردد (سینگر^۱، ۱۹۹۰، ص ۳۱۲).

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

با توجه به تشدید فضای رقابتی بانک ها و حضور بانک های خصوصی، برخی بانک های دولتی، برای بقا و ادامه حیات، نیاز است تا رویکردی متفاوت در پیش بگیرند. عملکرد موفقیت آمیز این بانک ها، از جمله بانک صادرات که دارای پیشینه طولانی می باشد منوط به بهره مندی از نیروی با انگیزه و شایسته می باشد. در این راستا طرح جبران خدمات انگیزه محور برای بانک ها، به عنوان یک ضرورت تلقی می شود. 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 تأثیر گذار بوده است یا نه، ابهامی است که پیش روی مدیران قرار گرفته است. در حقیقت این پژوهش می تواند به این ابهام پاسخ دهد که آیا طرح های جبران خدمت انگیزه محور می توانند منجر به بهبود عملکرد مدیریتی شود؟ در این بین یقیناً عواملی متعدد دیگری نیز می توانند تأثیرگذار 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 می باشند؟

مبانی نظری پژوهش

عملکرد مدیریتی^۲

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

1. Singer
2. managerial performance

زمینه ساز تحقق اثربخشی سازمان شود، می باشد (نور رخنم^۱، ۲۰۱۵). چندین کارکرد مدیریتی می تواند 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 برگزیده اند. هفت عامل مدل (ACHIEVE) عبارتند از:

A^۲: توانایی: توانایی به دانش و مهارت های مورد نیاز کارکنان برای انجام موفقیت آمیز یک تکلیف گفته می شود.

C^۳: وضوح نقش: وضوح به درک و پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن گفته می شود.

H^۴: کمک (حمایت سازمانی): کارکنان برای تکمیل کردن اثربخشی کار خود نیاز به حمایت سازمانی از جمله تامین بودجه، وسایل و تسهیلات و... دارند.

I^۵: انگیزه (تمایل): انگیزه بیانگر تمایل افراد به تکمیل وظایف شان می باشد.

E^۶: ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد): ارزیابی به بازخورد روزانه عملکرد در راستای مطلع سازی افراد گفته می شود.

V^۷: اعتبار: اعتبار به مناسب و حقوقی بودن تصمیمات مدیر در مورد منابع انسانی اطلاق می گردد.

E^۸: محیط (تناسب محیطی): محیط بیانگر عوامل تاثیرگذار بر عملکرد نظیر شرایط بازار، آیین نامه های دولتی و تدارکات و اموری از این قبیل می باشد (دانیالی ده حوض و

-
1. Noor Rokhman
 2. Ability
 3. Clarity
 4. Help
 5. Incentive
 6. Evaluation
 7. Validity
 8. Environment

همکاران، ۱۳۹۲، ص ۵۵).

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

جبران خدمات انگیزه محور^۱

اصطلاح جبران خدمات دارای مفهومی وسیع می باشد. جبران خدمات نه فقط شامل دریافتی های بیرونی مانند حقوق و مزایا بلکه شامل تمام دریافتی های دیگری است که در ذات شغل وجود دارد. بطور مثال، شناسایی و مطرح شدن، ترفیع، فراهم کردن فرصت های پیشرفت، شغل غنی و پرمحتوا و شرایط کاری مطلوب و همچنین فرهنگ سازمانی مناسب (کارل و کازمیتس^۲، ۱۹۸۸، ص ۳۰۵).

برنامه های جبران خدمات انگیزشی عمدتاً برای افزایش بهره وری و بهبود عملکرد کارکنان استفاده می شود، اما سازمان ها می توانند 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 در آن پاداش بر مبنای 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^۳، 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^۴، ۲۰۱۴). در راستای مدیریت بهینه جبران خدمات، طرح جبران خدمات انگیزه محور مطرح می شود. 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

اشاره دارد که به صورت استراتژی جبران در یک سازمان مورد استفاده قرار می گیرد (چونگ و اگلتن، ۲۰۰۷، ص ۳۱۹). نوعی خاص از این رویکرد تحت عنوان جبران خدمات انگیزه محور انتخابی^۱ می باشد که گزینه های متعددی را فراروی فرد قرار می دهد، ضمن آنکه از وی انتظار می رود برخی را ریسک ها متقبل شود (الول و همکاران^۲، ۲۰۱۵). طرح های انگیزشی متنوعی به شرح زیر در سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرد:

- ۱- طرح های انگیزشی فردی: این طرح ها در راستای تعیین نقش افراد در تحقق اهداف سازمان طراحی شده اند. (برانر^۳، ۲۰۰۱، ص ۶۷۲). دو نمونه از این طرح ها، طرح پرداخت دستمزد برحسب تعداد تولید و طرح پرداخت دستمزد طبق استاندارد از قبل تعیین شده است.
 - ۲- طرح های انگیزش گروهی: طرح های گروهی، در راستای لحاظ نمودن عملکرد جمعی یک گروه طراحی شده اند. این روش، احساس همکاری و تعاون در بین کارکنان ایجاد می کند، (آلستون^۴، ۱۹۸۲، ص ۴۸).
 - ۳- طرح انگیزشی سازمانی: این طرح ها در سطح کلی سازمان به کار گرفته می شود و تمام کارکنان از آن ها سهم می شوند. این طرح ها ممکن است بر اساس افزایش بهره وری سازمان، کاهش هزینه های 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). از جمله طرح های 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^۵، ۲۰۱۱). برنامه های پاداش انگیزه محور می تواند تأثیر معکوس نیز داشته باشد. مثلاً علیرغم اینکه زمینه ساز توسعه کارکنان می شود اما باعث سود شرکت نشود (ونگ^۶، ۲۰۰۳، ص ۴۸).

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

در مورد استفاده از طرح جبران خدمات انگیزه محور بایستی با احتیاط رفتار کرد. بسیاری از اوقات سیستم برنامه های جبران خدمات انگیزه محور منجر به درگیری های داخلی در شرکت می شود، 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 جایجایی 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 مورد قبول اندیشمندان و کارگزاران می باشد. دسترسی به اطلاعات، تعیین کننده میزان قدرت مدیران و کارمندان می باشد. وجه مشترک همه مدل های تعامل مدیر- کارمند فرض وجود عدم تقارن اطلاعاتی است. کارمند فرض می کند به یک سری اطلاعات خصوصی دسترسی دارد که مدیر نمی تواند بدون هزینه به آن ها دست یابد. این اطلاعات خصوصی ممکن است در ارتباط با فعالیت های روزانه کارمند و یا اطلاعات حوزه کاری باشد. از این وضعیت تحت عنوان، عدم تقارن اطلاعاتی یاد می شود.

یکی از بزرگترین نگرانی های سازمانی که لی و متوشکک^۱ در مقاله اخیر خود به آن پرداختند، عدم تقارن اطلاعاتی بود: آنها بیان میکنند "مدیران معمولاً 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 کارگزارانشان دارند". به این ترتیب، اغلب برای کارگران مشخص نیست به چه دلیل مدیران به کارمندان پاداش پرداخت نمی کنند. لذا بدنبال آن، کارکنان با بهره وری پایین تر، مدیر را مجازات می کنند. (لی و متوشکک، ۲۰۱۲؛ ص ۲)

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^۲، ۱۹۹۳، ص ۴۰۸). عدم تقارن اطلاعاتی با خود پیامدهایی را به همراه

1. Li and Matoushek
2. Dunk

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 (مخصوصاً در حوزه ارزیابی عملکرد خود) تلاش می کنند (هاپ وود^۱، ۱۹۷۶). آنچه مانع از دستیابی به راه حل های مبتنی بر همکاری می شود، عدم تقارن اطلاعاتی، همراه با افراد کارمند کار گریز و ریسک گریزی است که به طور معمول از راه حل های مبتنی بر همکاری به دلیل دستیابی به علایق شخصی ممانعت به عمل می آورند (بایمان^۲، 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^۳، ۲۰۱۳).

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی (OC) یکی از مفاهیم مهم در مدیریت می باشد. محققین زیادی این مفهوم را مورد مطالعه قرار داده اند، به خصوص در زمینه روانشناسی سازمانی و رفتار سازمانی (جمال، ۲۰۱۱). هر یک از محققین، تعهد سازمانی را به گونه ای خاص تعریف نموده است. تولیتینو (۲۰۱۳) تعهد را میزان وفاداری و تمایل به از خود گذشتگی یک فرد نسبت به فرد، شغل و یا سازمان دیگر بیان می دارد. هم چنین آلن و می یر^۴ (۱۹۹۳) تعهد سازمانی را مشتمل بر سه بعد تعریف کرده اند: تعهد عاطفی، به معنای دل بستگی هیجانی و احساس هویت و درگیری کارمندان در سازمان (هویدا و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۴۷) تعهد مستمر، آگاهی از هزینه های ناشی از ترک سازمان و آخرین بعد، تعهد هنجاری است که به صورت احساس وظیفه برای ادامه فعالیت در سازمان تعریف می شود (دوستار، ۱۳۹۳، ص ۲۹).

پیشینه پژوهش

هر مدل مفهومی ساختاری، منبعث از روابط بین متغیرهای متعددی است. در ادامه روابط بین متغیرهای پژوهش مورد بحث و بررسی قرار می گیرد. بررسی های نشان دهنده آن است که مطالعات

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

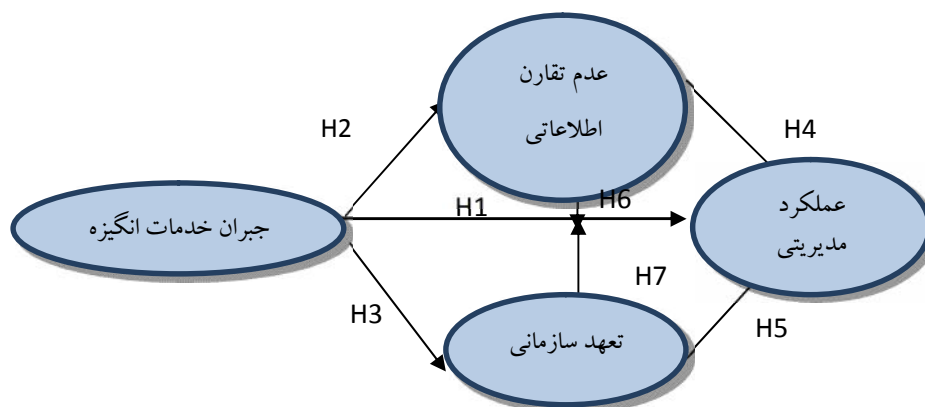
انگیزشی پیشین (به عنوان مثال چو^۱، ۱۹۸۳، ص ۴۸۰، والر و چو، ۱۹۸۵، ص ۴۶۰؛ چو و همکاران، ۱۹۸۸، ص ۱۱۵) شواهد تجربی ای را برای حمایت از این دیدگاه که اتکا به طرح جبران خدمات انگیزه محور می تواند با القا سطح بالاتری از تلاش در بخشی از زیردستان بر عملکرد فردی تأثیر بگذارد را، ارائه می دهد. اسپرینگل^۲ (۲۰۰۰، ص ۳۲۳) دریافت که تکیه بر طرح جبران خدمات انگیزه محور، باعث بهبود عملکرد افراد از طریق ایجاد انگیزه فردی در آن ها برای افزایش مدت و شدت تلاششان می شود. او متوجه شد که مشوق ها نه تنها در افراد برای انجام کار در یک مدت طولانی ایجاد انگیزه می کند، بلکه باعث می شود 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 کرده اند. به طور خاص، این مطالعات دریافتند که تکیه بر طرح جبران خدمات انگیزه محور می تواند عملکرد فردی را بالا ببرد. بنابراین فرضیه اول این پژوهش نیز به بررسی تأثیر جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی می پردازد.

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 در زمانی که افراد بر این باورند که با تلاش اضافی عملکرد خود را افزایش خواهند داد، با انگیزه به تلاش بیشتری می پردازند که به نوبه خود، در آن ها باعث ایجاد دریافت پاداش بیشتر می شود. علاوه بر این، یافته های مطالعات متعدد تجربی حسابداری پیشین (لیبی و لیبب^۳، ۱۹۹۲، ص ۲۵۰؛ کندی، ۱۹۹۳، ص ۲۳۵، استون و زیبارت، ۱۹۹۵، ص ۲۵۵) نیز به شدت این پیشنهاد را که تحریک انگیزه باعث افزایش تلاش مدیران دارای سطوح پایین تعهد سازمانی می شود را حمایت می کنند، هم چنین در تحقیق صورت گرفته توسط شفیع 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. به طور خلاصه، پیشنهاد می شود که سطح عملکرد مدیران با سطوح پایین تعهد سازمانی، در زمانی که میزان اتکا بر طرح جبران

1. Chow
2. Sprinkle
3. Libby & lipe

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 هم چنین تأثیر جبران خدمات انگیزه محور بر تعهد سازمانی را مورد بررسی 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، مناسب تر است. منطق این پیشنهاد این است که در چنین شرایطی، زیردستان اطلاعات خصوصی تری را در اختیار دارند که برای مافوق ناشناخته است؛ چنین شرایطی برای شرکت در رفتارهای فرصت طلبانه 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 با ارزش و منحصر به فردی 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، ۱۹۹۸، ص ۱۰۰). روابط بین متغیرهای پژوهش در قالب مدل مفهومی زیر به نمایش درآمده است.



شکل یک: مدل مفهومی پژوهش

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 اثبات‌گرایی بوده و با رویکردی قیاسی، از استراتژی پیمایش، استفاده شده است. از لحاظ هدف یک پژوهش کاربردی است و از لحاظ شیوه‌ی به‌گرددآوری 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 شده‌اند. 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 جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه با ۶۶ گویه می‌باشد. برای سنجش گویه‌ها طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) بکار گرفته شده است. به منظور روایی سنجی، پرسشنامه در اختیار ۱۲ نفر از خبرگان مرتبط با موضوع شامل اساتید دانشگاه تهران قرار گرفته و از لحاظ 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 تأیید می‌گردد. در این

پژوهش برای تحلیل داده‌ها از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. برای بررسی و تحلیل داده‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی (آمار توصیفی)، نرم افزار SPSS و برای بررسی و تحلیل داده‌های 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

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

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که حدود ۷۵/۹۵ درصد مشارکت کنندگان در این تحقیق مرد بوده و افراد دارای سن ۳۱-۳۵ سال بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان (حدود ۴۷ درصد) را شامل شده‌اند 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 پاسخ‌دهندگان را تشکیل می‌دهند که بیشترین تعداد در این جامعه آماری را به خود اختصاص داده‌اند.

قبل از پرداختن به آزمون فرضیه‌ها، نرمال بودن داده‌ها و همچنین کفایت داده‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای بررسی نرمال بودن از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و برای بررسی کفایت نمونه، شاخص KMO و آزمون بارتلت مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج در قالب جدول ۲ ارائه گردیده است.

جدول ۲: آزمون نرمال بودن داده ها و کفایت نمونه

متغیر	معناداری آزمون کولموگروف	KMO	آماره آزمون بارتلت	معناداری آزمون بارتلت
جبران خدمات انگیزه محور	۰,۳۲	۰,۹۶۱	625.203	۰,۰۰۰
عدم تقارن اطلاعاتی	۰,۲۱	۰,۸۷۴	۱۸۷,۶۸	0.001
تعهد سازمانی	۰,۱۱	۰,۸۴۴	۱۲۳,۹۵۲	0.000
عملکرد مدیریتی	۰,۰۹	۰,۷۹۶	۲۳۸,۴۰۹	0.003

در بررسی نرمال بودن داده‌ها، سطح معناداری آزمون کولموگروف اسمیرنوف ملاک قرار می‌گیرد. در صورتی که این شاخص مقداری بیش از ۰,۰۵ داشته باشد، نرمال بودن مورد تایید قرار می‌گیرد. در ارتباط با هر چهار متغیر تحقیق، از آنجا که مقدار بدست بیش از ۰,۰۵ می‌باشد لذا نرمال بودن داده‌ها پذیرفته می‌شود. در بررسی کفایت داده‌ها شاخص KMO می‌بایست 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 داده‌ها از کفایت لازم برای تجزیه و تحلیل برخوردارند.

تجزیه و تحلیل 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 می‌شود.

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

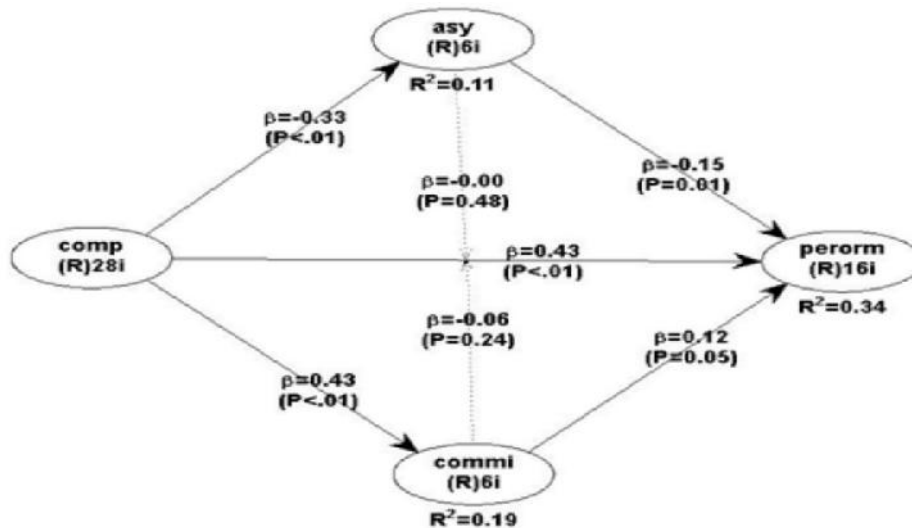
محور و همچنین ۳ سؤال مرتبط با عملکرد مدیریتی به شماره های دارای مقادیر با بار عاملی بالاتر از ۰/۵ می باشد. بنابراین پس از حذف این سؤالات می توان عنوان نمود که مدل اندازه گیری از پایایی کافی در زمینه شاخص های متغیرهای مکنون برخوردار است.

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) می باشد. برای بررسی پایایی سازه از دو ضریب پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده می شود. همان طور که در جدول فوق مشاهده می گردد تمامی مقادیر پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ محاسبه شده است در نتیجه مدل اندازه گیری از پایایی سازه ی مناسبی برخوردار است.

روایی همگرا در مدل سازی با PLS توسط معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مورد تحلیل قرار می گیرد؛ که می بایست 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 شاخص های معرفی شده مشخص گردید مدل اندازه گیری مورد تایید می باشد. پس از تایید مدل اندازه گیری، در ادامه، مدل سازی وارد مرحله ای دیگر می شود. بررسی مدل ساختاری: در بررسی مدل ساختاری به ضرایب مسیر، معناداری آنها، شاخص های تبیین کننده قدرت پیش بینی مدل و شاخص های براز مدل پرداخته می شود.



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

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

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

می شود 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 می باشند. لذا دو متغیر عدم تقارن اطلاعاتی و تعهد سازمانی فاقد اثر تعدیل کنندگی بر رابطه بین جبران خدمات انگیزه محور و عملکرد مدیریتی هستند.

ضریب تعیین نشان می دهد که چند درصد تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیر مستقل تبیین می شود. این ضریب در رگرسیون کاربرد زیادی دارد. فآلک و میلر مقادیر بزرگ تر و یا مساوی ۰/۱ را برای ضریب تعیین قید کرده اند. در پژوهش حاضر، با توجه به مقادیر بیان شده در جدول دو می توان نتیجه گرفت که مدل ساختاری پژوهش حاضر از قدرت پیش بینی کافی برخوردار است.

تجزیه و تحلیل مدل ساختاری تخمین زده شده با تکنیک PLS، با استفاده از آزمون استون-گیسر (Q^2) تکمیل می شود. ضریب Q^2 یک معیار ناپارامتریک است. این معیار برای ارزیابی اعتبار پیش بین متغیرهای مکنون در مدل استفاده می شود. 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 می باشد. 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^۱ (APC)، میانگین R^2 (ARS)^۲ و میانگین عامل تورم واریانس^۳ (AVIF). برای شاخص های APC و ARS، مقدار احتمال (P-value) نیز طی مراحل پیچیده محاسبه می شود. مقادیر شاخص های نیکویی برازش در جدول زیر نشان داده شده است

جدول ۵: مقادیر شاخص های 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

همان طور که در جدول فوق ملاحظه می شود مقدار احتمال برای APC و ARS کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شده است و بنابراین مدل از این نظر برازش مناسبی دارد. همچنین، از نظر شاخص AVIF نیز با توجه به اینکه مقدار آن برابر با ۱/۵۱۴ است و کمتر از ۵ می باشد، 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 آن ها برای افزایش مدت و شدت تلاششان می شود. 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^۱، ۲۰۱۶). استفن میلر (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود به نتیجه مشابهی دست پیدا کرد. برنامه های جبران انگیزه محور که در محیط کار اعمال می شود، 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 می توان برای کاهش مشکلات مربوط به خودداری از ارائه اطلاعات توسط زیردستان مورد استفاده 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 کرده اند. البته بایستی در نظر داشت که طبق نظریه نمایندگی، این مدیریت بهینه عدم تقارن اطلاعاتی، مستلزم استفاده

همزمان از مشوق ها همراه با ممیزی های حساب شده است (Chen & Liu, 2013). یافته پژوهش حاضر با مطالعات چونگ و اگلتنون (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 لیب (۱۹۹۲)، کندی (۱۹۹۳) و استون و زیارت (۱۹۹۵) این پیشنهاد که انگیزاننده ها باعث تحریک افزایش تلاش برای مدیران با سطوح پایین تعهد سازمانی می شود را پشتیبانی می کنند. اما الزاما این افزایش انگیزه و تعهد منجر به افزایش عملکرد نمی شود (Rizal et al, 2014). فرضیه چهارم این پژوهش بیانگر تأثیر معکوس عدم تقارن اطلاعاتی بر عملکرد مدیریتی می باشد. نتایج این یافته با مطالعه چونگ و اگلتنون (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 شفیع 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 می شود.

با مروری بر پژوهش ها و مبانی نظری می توان دریافت که طرح جبران خدمات انگیزه محور یک عنصر و مؤلفه ی مهم در ارتباط با عملکرد مدیریتی می باشد. 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 طرح های جبران خدمات، با توجه بیشتر و تمایل وافرتر نسبت به کاربست مؤلفه های آن اقدام نمایند تا با دست یابی به یک توافق جمعی و تلاش همگانی بتوانند به هدف ها و آرمان های سازمان دست یابند. مشارکت کارمندان یکی از مؤلفه های است که در طرح جبران خدمات انگیزه محور مطرح می شود.

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

➤ جهت ایجاد انگیزه در کارکنان با استعداد، آن ها را بیشتر در تصمیم گیری های سازمانی مشارکت داده و با نشان دادن اعتماد به آن ها، زمینه ی مطرح شدن و رشد آن ها را فراهم نمایند.

➤ با توجه به تأثیر معکوس عدم تقارن اطلاعاتی بر عملکرد مدیریتی، می توان گفت موقعیت فرد و سازمان در گرو توسعه و آموزش های جدید درباره ی نقش های جدید است. لذا به مسئولین شعب و مدیران رده بالاتر پیشنهاد می شود که برنامه های آموزش حرفه ای کارکنان شامل آموزش های ضمن خدمت، شرکت در سمینارهای آموزشی و جلسات مشاوره را به صورت دوره ای 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 می شود.

➤ مدیریت سازمان باید این احساس را در کارکنان ایجاد نماید که در طراحی جبران خدمات همزمان به نیازهای مالی و غیرمالی آنها توجه می شود و آنها از حمایت های مالی و اجتماعی مدیریت برخوردار هستند و مدیران نسبت به نیازهای آنها احساس مسئولیت می کنند، با ایجاد چنین شرایطی فرد احساس تعلق و تعهد به سازمان می کند.

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

منابع

- دانیالی ده حوض، محمود. (۱۳۹۲). بررسی و شناخت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی و تعیین اولویت‌های کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه، مدیریت بهره‌وری، (۲۷)، ۵۱-۸۰.
- دوستار، محمد. (۱۳۹۴). رهبری اخلاقی و بررسی تاثیر ابعاد آن بر تعهد سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، (۷۹)، ص ۲۷-۴۵.
- شفیعی نیک، اصغر. (پاییز، ۱۳۹۲). تحلیل رابطه مؤلفه‌های 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.
- قلی‌پور، 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، حجت‌الله؛ فروهر، محمد (۱۳۹۱). رابطه مؤلفه‌های سرمایه روانشناختی و مؤلفه‌های تعهد سازمانی، مجله پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری، سال دوم، شماره دوم، پیاپی (3)، ص ۴۳-۵۶.
- 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-

291.

Chong, Vincent K., Egelton, 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 Accounting View*, 667-687.

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

Eisenhardt, Kathleen M. (1988, September). 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 Conflicts 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 Guenberg, 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

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. Massachusetts institute of technology,30-60