

الگوی اثرگذاری حمایت سازمانی ادراک شده

سید علی اکبر افجه^۱ - مهدی یزدان شناس^۲ - فاطمه زرگران خوزانی^۳

تاریخ دریافت: ۹۵/۹/۱۳

تاریخ بازنگری: ۹۶/۲/۲

تاریخ پذیرش: ۹۶/۴/۱۰

چکیده

در طول ۳۰ سال گذشته، سازمان‌ها بطور فزاینده بر کیفیت به عنوان بخشی بنیادی از استراتژی مشتری محور خود تأکید کرده‌اند. صنعت بانکداری از مهم‌ترین صنایع ارائه‌دهنده خدمات در ایران است. با توجه به نقش تعیین‌کننده نیروی انسانی و رفتار کارکنان در بهبود کیفیت خدمات، هدف این تحقیق، بررسی اثرگذاری حمایت سازمانی ادراک‌شده، توانمندسازی روانشناختی و مبادله رهبر - عضو بر تعهد سازمانی و پیامدهای آن بر کیفیت خدمات در صنعت بانکداری است. این پژوهش از نوع توصیفی و همبستگی و کاربردی است. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان و مشتریان شعب بانک پاسارگاد تهران است. از طریق نمونه‌گیری خوشه‌ای، ۳۵ شعبه انتخاب و پرسشنامه‌های جداگانه‌ای میان ۳۲۲ نفر از کارکنان و ۳۲۲ نفر از مشتریان حضوری توزیع شد. پرسشنامه کارکنان شامل سوالات استاندارد حمایت سازمانی آیزنبرگر (۱۹۸۶)، توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵)، مبادله رهبر-عضو لیدن و ماسلین (۱۹۹۸)، تعهد سازمانی می‌یر و آلن (۱۹۹۳) و پرسشنامه توزیع شده میان مشتریان سروکوال پاراسورامان (۱۹۸۸) بود. تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL انجام شد. یافته‌ها نشان داد هر یک از عوامل حمایت سازمانی ادراک‌شده، توانمندسازی روانشناختی و مبادله رهبر-عضو بر تعهد سازمانی به

۱. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

۲. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

صورت مستقیم و بر کیفیت خدمات به صورت مستقیم یا از طریق تعهد سازمانی تاثیرگذار هستند. برای بسیاری از مشتریان ملاحظات دیگری فراتر از قیمت (مانند کیفیت خدمات دریافتی) از اهمیت زیادی برخوردار است. در واقع کیفیت، دغدغه استراتژی مشتری محور در صنعت خدمات بانکی است. از این رو، بسیاری از اهداف استراتژیک بر پایه ارائه خدمات با کیفیت به منظور توسعه سازمان شکل می‌گیرد. از یافته‌های ارزشمند تحقیق، اثر قدرتمند تعهد سازمانی بر بهبود کیفیت خدمات بانکی است. پیشنهاد می‌شود در استراتژی‌های پرورش و نگهداری منابع انسانی به منظور رقابت‌پذیری در بخش خدمات بانکی، توجه بیشتری به عوامل موثر بر تعهد سازمانی شود چرا که این امر صرفاً با برقراری سیستم پاداش میسر نمی‌شود. موفقیت یک بانک در جذب مشتری و نگهداری از مشتریان، در گروه خدماتی است که کارکنان به مشتریان ارائه می‌کنند و از این رو، نقش کارکنان و رفتار سازمانی آنها پررنگتر می‌شود و ارائه خدمات با کیفیت در گروه چالش‌های رفتار سازمانی و منابع انسانی مانند تعهد سازمانی، سبک رهبری و ادراک حمایت سازمانی و توانمندی روانشناختی کارکنان خواهد بود.

واژگان کلیدی: کیفیت خدمات، تعهد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، توانمندسازی روانشناختی، مبادله رهبر - عضو.

مقدمه

صنعت بانکداری در ایران، که از آن به‌عنوان موتور محرک اقتصادی نام می‌برند، صنعتی رقابتی و رو به رشد است. خدماتی که بانک‌ها به مشتریان خود ارائه می‌دهند نیز از اهمیت بیشتری برخوردار شده و تقاضای مشتریان نسبت به خدماتی که دریافت می‌کنند، پیچیده‌تر شده است. به گفته لینچ^۱ (۱۳۹۷) مشتریان اغلب با قیمت‌گذاری، کالاهای علامت‌دار (دارای عنوان تجاری)^۲ و تبلیغات و همچنین از طریق سطح بالای کیفیت خدمات به خرید ترغیب می‌شوند. به بیان دیگر، امروزه مشتریان آگاه‌تر از قبل هستند و انتظارات خود را صریحاً ابراز می‌کنند. مشتری در مورد محصول و خدماتی که خریداری می‌کند، با گزینه‌های متعددی روبرو است. برآوردن تمامی نیازهای مشتریان عقلانی و مقرون به صرفه نیست. اما استراتژی‌هایی وجود دارد

1. Lynch
2. Branded goods

که با هزینه بسیار کمتر مشتری را به سازمان جلب کند. یکی از آنها «افزایش کیفیت» است. «کیفیت» مفهومی است که با سودآور بودن محصول و خدمات گره خورده است. لذا برای سازمان‌ها بطور کل و برای بانک‌ها بطور خاص ضروری است تا از کیفیت خدمات خود در تمامی ابعاد آن مطمئن باشند. بهبود کیفیت خدمات ارائه شده توسط بانک‌ها می‌تواند مزیت رقابتی‌شان قلمداد شود. بنابراین، توجه به بهبود کیفیت خدمات بانکی در حیطه برنامه استراتژیک بسیاری از بانک‌ها قرار گرفته است. افزایش کیفیت به ویژه در سازمان‌های خدماتی مانند بانک‌ها، بسیار چالش‌برانگیز است. به طوری که می‌توان گفت با توجه به رقابت تنگاتنگ بانک‌های خصوصی و دولتی در ایران، بانکی موفق می‌شود که استراتژی آن افزایش کیفیت خدمات نزد مشتری باشد. برخورداری بانک از کارکنان متعهد برای ارائه خدمات با کیفیت بسیار تعیین‌کننده و انکارناپذیر است. اما اینکه چه عواملی باعث افزایش تعهد کارکنان می‌شود، از دیگر چالش‌های منابع انسانی است. برای مثال اگر کارکنان در هنگام ارائه خدمات به مشتری رفتار مناسبی نداشته باشند، بهترین استراتژی‌ها برای حفظ مشتری بی‌اثر خواهد بود. یا اگر تجهیزات مدرن و مساعدکننده فضای بانکی تهیه شوند، اما کارکنان نحوه صحیح استفاده از تجهیزات را ندانسته یا تعهد کافی برای بکارگیری آنها نداشته باشند، ذهنیت مشتری در مورد کیفیت خدماتی که ارائه شده است، منفی می‌شود. توجه به رفاه و آسایش کارکنان، توانمندسازی روان‌شناختی، احساس مهم و موثر بودن کارکنان و استقلال آنان در کاری که انجام می‌دهند و رابطه‌ای که با رهبر و سرپرست خود دارند، از موضوعات موثر بر تعهد سازمانی است که در مطالعات گذشته به صورت پراکنده و مجزا بررسی شده‌اند.

بیان مسئله

امروزه اقتصاد مبتنی بر خدمات است و خدمات بخش بزرگی از اقتصاد به شمار می‌رود و قلب ارزش آفرینی اقتصاد است. کیفیت خدمات از مهم‌ترین جنبه‌های مدیریتی سازمان‌های خدماتی است و استراتژی مشتری محوری، راهبرد اصلی تمام سازمان‌های خدماتی دنیا است. برای دستیابی به جایگاهی مناسب در چنین فضای رقابتی باید خدماتی با کیفیت مورد انتظار مشتریان ارائه شود. مهم‌ترین منبع سازمان، نیروی انسانی است و نقش کارمندان در

سازمان‌های امروزی چه در بخش خدمات چه در بخش تولیدی و بازرگانی بسیار پررنگ است. در همین رابطه و در چند دهه گذشته «تعهد سازمانی»^۱ کارکنان به یک مسئله جنجالی و محبوب تبدیل شده است. سازمان‌ها از ابزار گوناگونی برای ایجاد تعهد سازمانی، افزایش رقابت و بهبود عملکرد استفاده می‌کنند. سطح تعهد کارکنان نیز به عوامل متعدد دیگری بستگی دارد. انتظار می‌رود اگر کارکنان احساس کنند که سازمان، محیط کاری و مدیران از آنها حمایت می‌کنند، آنگاه سطح رضایت و تعهد سازمانی آنها نیز افزایش خواهد یافت. بنابراین می‌توان گفت ادراک از حمایت سازمانی می‌تواند تاثیر مثبتی بر سطح تعهد سازمانی داشته باشد و در نتیجه باعث ارتقاء کیفیت خدمات شود. علاوه بر این، سطح تعهد سازمانی کارکنان تحت تاثیر میزان توانمندی روانی آنها نیز قرار دارد (دی سیکو و همکاران^۲، ۲۰۰۶). اگر کارکنان خود را از نظر روان‌شناختی توانمند احساس کنند، احتمالاً عملکرد بهتری خواهند داشت و از رضایت شغلی بیشتری برخوردار خواهند بود. بنابراین، توانمندسازی روان‌شناختی نیز می‌تواند تاثیر مثبتی بر کیفیت خدمات ارائه شده توسط کارکنان داشته باشد. رهبری هنر یا فرایند تاثیرگذاری بر افراد است تا آنها از روی میل خود و با اشتیاق برای دستیابی به هدف سازمان تلاش کنند (لینچ، ۱۳۹۷). کیفیت روابط میان رهبران و زیردستان به اعتماد و احترام متقابل بستگی دارد. کارکنانی که روابط مطلوبی با مدیران و رهبران سازمان دارند، احتمالاً سطح تعهد سازمانی بالاتری دارند، آزادی و استقلال عمل بیشتری را احساس می‌کنند و فرصت‌های رشد بیشتری را در سازمان برای خود متصور هستند (گارگ و دار^۳، ۲۰۱۴). می‌توان گفت روابط مطلوب بین مدیر و کارکنان به افزایش تعهد سازمانی و ارتقاء کیفیت خدمات منجر می‌شود. براساس مباحث فوق و علم به این موضوع که منابع انسانی مهمترین سرمایه سازمان‌ها هستند، در نظر گرفتن عوامل موثر بر بهبود رفتار سازمانی کارکنان و تقویت آن، می‌تواند بر رقابت‌پذیری بیشتر سازمان اثرگذار باشد و کیفیت خدمات ارائه شده را افزایش دهد. از این رو، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ دادن به این سوال است که الگوی تاثیرگذاری حمایت سازمانی ادراک‌شده، توانمندسازی روان‌شناختی و مبادله رهبر - عضو

-
1. Organizational Commitment (OC)
 2. DeCicco, J., Laschinger, H., & Kerr, M.
 3. Garg, S. & Dhar, R. L.

بر تعهد سازمانی و سپس پیامدهای آن بر کیفیت خدمات چگونه است.

چارچوب نظری و مدل تحقیق

تعهد سازمانی

مفهوم تعهد سازمانی برای اولین بار توسط اتریزی (۱۹۶۱) مطرح شد که آن را پذیرش کلی سازمان توسط کارمند دانست. ابعاد تعهد سازمانی از نگاه اتریزی به سه دسته تعهد توأم با احساس بیگانگی، تعهد اخلاقی و تعهد مبنی بر حسابگری است. می‌توان تحولات و انقلاب‌هایی که در رابطه با معنا و ساختار تعهد سازمانی در پنج دهه اخیر رخ داده است را به شش دوره تقسیم کرد (گاش و سوامی^۱، ۲۰۱۴). رویکرد قول‌جانبی^۲، رویکرد روان‌شناسی^۳، رویکرد چند بُعدی، مدل مبتنی بر دو بُعد زمان و سبک تعهد، اثر ترکیبی تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی (هنجاری) و تعهدات چندگانه دوره‌های مختلف معنا و ساختار تعهد سازمانی را تشکیل می‌دهند. تعهد در نظریه قول‌جانبی، بیان می‌کند که افراد بدلیل برخی ارزش‌هایی که در سازمان سرمایه‌گذاری کرده‌اند، تعهد خود را نشان می‌دهند (بیکر^۴، ۱۹۶۰). نظریه قول‌جانبی یکی از اولین تلاش‌ها برای گسترش رابطه معناداری کارکنان با سازمان بود. پس از آن بررسی‌های بیشتری انجام شد. آلن و می‌یر (۱۹۹۹) تعهد سازمانی را شامل سه نوع تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری دانستند. طبقه‌بندی سه‌گانه آلن و می‌یر شناخته‌شده‌ترین و پرکاربردترین الگویی است که در زمینه تعهد سازمانی کارکنان ارائه شده است (دار^۵، ۲۰۱۵). به طور کلی، تعهد سازمانی را می‌توان قدرت نسبی شناخته‌شدن و مشارکت و عجزین شدن با یک سازمان خاص است (مودی و همکاران^۶، ۱۹۷۹؛ می‌یر و همکاران^۷، ۲۰۰۲). مدیران کسب‌وکار تعهد سازمانی را به‌عنوان عامل بسیار ضروری برای پرورش، حفظ و ایجاد انگیزه کارکنان کلیدی می‌دانند (مایکلز و همکاران^۸، ۲۰۰۱). کارکنانی که خود را بخشی از سازمان می‌دانند و به تحقق اهداف تعیین‌شده

-
1. Ghosh, S., & Swamy, D. R.
 2. Side –bet Approach
 3. The Psychological Attachment Approach
 4. Becker, H. S.
 5. Dhar
 6. Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L.W
 7. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L
 8. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B

توسط مدیران پایبند هستند، وظایف و مسئولیت‌های خود را با جدیت و خلوص بیشتری انجام می‌دهند (مالهوترا و همکاران^۱، ۲۰۱۳). بعلاوه، سازمان‌ها با در اختیار داشتن نیروی انسانی متعهد می‌توانند با مشتریان خود روابط بلندمدت ایجاد کنند (گوناریس^۲، ۲۰۰۵).

حمایت سازمانی ادراک‌شده^۳

حمایت سازمانی ادراک‌شده ریشه در نظریه مبادله اجتماعی دارد. در یک رفتار متقابل، کارکنانی که حمایت سازمانی را درک می‌کنند، نه تنها به همکاران خود کمک می‌کنند بلکه رضایت شغلی آنها افزایش یافته، مشارکت بیشتری در فعالیت‌های سازمان داشته و غیبت شغلی کمتری نیز دارند (رودس و آیزنبرگر^۴، ۲۰۰۲). در حقیقت حمایت سازمانی ادراک‌شده به تعهد کارفرما نسبت به کارکنان اشاره می‌کند که به موجب آن، کارکنان در واکنشی متقابل تلاش بیشتری برای کمک به سازمان انجام می‌دهند (آیزنبرگر و همکاران^۵، ۲۰۰۴). کارکنانی که از ادراک بالایی از حمایت سازمانی برخوردارند، احساس می‌کنند باید این حمایت سازمانی را جبران کرده و سعی می‌کنند بازیگر رفتارها و نگرش‌های مناسبی در سازمان باشند تا منافع سازمان را تأمین کنند (آیزنبرگر و همکاران^۶، ۱۹۹۷). به طور خاص، ممکن است کارکنانی که سطوح پایین‌تری از رفاه را تجربه می‌کنند و یا موقعیتهای کاری پراسترس برای آنها اتفاق می‌افتد، هنگامی که حمایت سازمانی را ادراک نکنند در مقابل فرایند روانی ناخوشایندی را از خود بروز دهند. با توجه به نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو نیز درمی‌یابیم که انسان‌ها به مراقبت و حمایت نیاز دارند. حمایت سازمانی ادراک‌شده با توجه به شرایط شغلی ایجاد می‌شود و برخی اقدامات منابع انسانی باعث خلق نگرش و رفتار مثبتی می‌شود. رفتار عادلانه، حمایت سرپرست، پاداش و شرایط شغلی رابطه قوی با حمایت سازمانی ادراک‌شده نشان داده‌اند (رودس و آیزنبرگر^۴، ۲۰۰۲). تحقیق و بررسی اثرگذاری حمایت سازمانی ادراک‌شده با محبوبیت زیادی همراه شده است زیرا وجود ارزشمند آن در محل کار به اثبات رسیده است.

1. Malhotra, N., Mavondo, F., Mukherjee, A., & Hooley, G.

2. Gounaris, S.P.

3. Perceived Organizational Support (POS)

4. Rhoades, L. & Eisenberger, R.

5. Eisenberger, R., Aselage, J., Sucharski, I. L., & Jones, J. R.

6. Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P.

نتیجه بسیاری از مطالعات حاکی از این است که حمایت سازمانی ادراک‌شده بر اخلاق کاری کارکنان و میزان وفاداری آنان به سازمان و همچنین کاهش ترک خدمت اثرگذار است. بدیهی است که داشتن و حفظ کارکنانی خوشحال مزیتی برای سازمان است. مطالعات گذشته از اثر حمایت سازمانی ادراک‌شده بر سطوح و ابعاد مختلف تعهد سازمانی گزارش کرده‌اند. رفاه کارکنان را می‌توان «مفهوم چتری»^۱ دانست که دربرگیرنده ارائه خدمات مختلف، منافع و امکاناتی به کارکنان و با هدف پرورش شرایط کاری و رشد حرفه‌ای آنهاست (اشمیتز و شرادر^۲، ۲۰۱۵). ارزیابی اقدامات رفاهی امری عینی و ذهنی است. کمک هزینه، مسکن، حمل و نقل، بیمه درمانی، ایمنی و سلامتی و ... از قدیمی‌ترین اقدامات رفاهی سازمان برای افزایش حمایت سازمانی ادراک‌شده است. بنابراین، ایده خلق حمایت سازمانی ادراک‌شده به نظر ساده می‌رسد اما در حقیقت فرایند پیچیده و گاه دشواری دارد، مگر اینکه سازمان تصمیم جدی برای ایجاد چنین ادراکی در میان کارکنان خود داشته و این تصمیم به سادگی مثلاً از طریق برقراری سیستم پاداش‌دهی نیست.

توانمندسازی روان‌شناختی^۳

توانمندسازی در زمره مهم‌ترین موضوعات مدیریت و روان‌شناسی قرار دارد و به عنوان رویکرد نوین انگیزشی درون‌شغلی و به معنای رها سازی نیروهای درونی کارکنان و مهیا ساختن فرصت‌هایی برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد از آن یاد می‌شود (زیبروسکی^۴، ۲۰۱۱). علاوه بر این، توانمندسازی به معنای ارزیابی ذهنی نسبت به اهمیت کار و منعکس‌کننده ارتباطات شخصی نسبت به کار است (ژانگ و بارتول^۵، ۲۰۱۰). توانمندسازی از ویژگی‌های مثبت مدیریت محسوب شده و به دو رویکرد مکانیکی و ارگانیکی تقسیم می‌شود (کوین و اسپریتزر^۶، ۱۹۹۷). تا دهه ۱۹۸۰ ادبیات توانمندسازی بیشتر بر رویکرد ساختاری متمرکز بود. اسپریتزر (۱۹۹۵) توانمندسازی را روشی روان‌شناختی می‌داند که کارکنان باید برای

-
1. Umbrella Concept
 2. Schmitz, J., & Schrader, J
 3. Psychological Empowerment
 4. Zbierowski, P
 5. Zhang, X., & Bartol, K. M
 6. Quinn & Spreitzer

توانمندشدن و کسب موفقیت اجرا کنند (چانگ و لیو^۱، ۲۰۰۸). ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی از نظر اسپریتزر (۱۹۹۵) عبارت است از احساس شایستگی، احساس خودمختاری، اثرگذاری و اهمیت داشتن. تحقیقات پیشین نشان داده‌اند که کارکنان توانمند تعهد بیشتری به سازمان نشان می‌دهند و رابطه مثبتی بین توانمندی کارکنان و تعهد سازمانی آنها وجود دارد (گیونز^۲، ۲۰۱۱).

عمده مطالعات و تحقیقات اسپریتزر بر چگونگی توانمندسازی روان‌شناختی در محیط کاری و عوامل موثر بر آن متمرکز بود. وی همچنین باور داشت کارکنان توانمند افرادی شایسته و اثرگذار روی کار و محیط کاری هستند و احتمالاً مسئولیت‌های کاری و مشکلات خود را پیش‌بینی می‌کنند و بدون وابستگی به دیگران، با مسائل روبرو می‌شوند (اسپریتزر، ۱۹۹۵). پیامدهای اعمال توانمندسازی به دو دسته عمده سازمانی و فردی تقسیم می‌شود. با توجه به رقابت جهانی، کارکنان توانمند باعث بهبود عملکرد سازمانی، کاهش و کنترل هزینه، افزایش انعطاف‌پذیری و بهبود کیفیت و توسعه سازمانی می‌شوند. اندازه‌گیری مزایای فردی نسبت به مزایای سازمانی دشوارتر است. دشواری این سنجش به دلیل ذهنی و پیچیده بودن این مزایاست. برعکس، مزایای سازمانی بر حقایق عینی ملموس استوار هستند. تحقیقات نشان داده است که کارکنان توانمند، تعهد بیشتری نسبت به سازمان دارند.

مبادله رهبر-عضو^۳

رهبری جزء تشکیل‌دهنده حیاتی در توسعه هدف و استراتژی سازمان‌هاست. با استدلال می‌توان گفت که توانائی‌های بالقوه رهبران در تاثیرگذاری بر سرتاسر مسیر هر سازمانی قابل ملاحظه است (لینچ، ۱۳۹۷). مفهوم مبادله رهبر عضو در ابتدا توسط گرائن و همکاران توسعه یافت. این مفهوم در تلاش است تا یک وضعیت دوتایی^۴ مثل اتصال سرپرست با زیردست خود را توضیح دهد (دانسر و همکاران^۵، ۱۹۷۵؛ گرین و کاشمن^۶، ۱۹۷۵). مبادله رهبر-عضو یک نوع الگوی اقتصادی و رفتاری انسان است که در آن انگیزه فرایندهای تعاملی میان افراد بر

1. Chang, L.C. & Liu, C.H.

2. Givens, R. I.

3. Leader-Member Exchange (LMX)

4. Status of a Dyadic

5. Dansereau, F., Jr., Graen, G., & Haga, W. J

6. Graen, G. B., & Cashman, J.

اساس میل به حداکثررسانی پاداش‌ها و به حداقل‌رسانی جریمه است. لیدن و ماسلین^۱ (۱۹۹۸) چهار بُعد برای مبادله رهبر-عضو پیشنهاد کردند که عبارت‌اند از: همکاری و مساعدت، عواطف، وفاداری و احترام حرفه‌ای. اثرات واقعی این مبادله بر کارکنان بسته به ادراک سایر اعضای گروه نسبت به کیفیت تعاملات میان رهبر و عضو تعیین می‌شود (هو و لیدن^۲، ۲۰۱۳). به طور کلی، ایده مبادله رهبر-عضو بر این اساس استوار است که رهبران در تعاملات کاری، انواع مختلفی از روابط را با هر یک از اعضا برقرار می‌سازند. به این ترتیب اعضایی که تعاملات مطلوبی با رهبر دارند معمولاً حمایت زیادی نیز از سوی او دریافت می‌کنند، فرصت‌های رشد بیشتری را به دست می‌آورند و آزادی بیشتری در اتخاذ تصمیمات خواهند داشت (گرین و اسکاندورا^۳، ۱۹۸۷). هنگامی که مبادله رهبر-عضو در سطح مطلوبی قرار دارد، رهبران و اعضا با همکاری یکدیگر به تبیین و حل مسائل می‌پردازند که این امر به نوبه خود تاثیر مثبتی بر سطح تعهد کارکنان دارد (هافمن و همکاران^۴، ۲۰۰۳). هافمن و همکاران (۲۰۰۳) استدلال کردند که در مبادله رهبر-عضو با کیفیت بالا، رهبر و پیروان با یکدیگر همکاری و مشارکت بیشتری دارند، مشکلات را با هم حل می‌کنند که این باعث اثرگذاری مثبت تعهد سازمانی کارکنان در محیط کاری می‌شود. این موضوع در تحقیق جو^۵ (۲۰۱۰) نیز اثبات شد.

در سال‌های اخیر، محققان با تمرکز بر اینکه تا چه حد مبادله رهبر-عضو بر کار گروهی اثرگذار است، مرزهای این مبادله را گسترش داده‌اند. هنگامی که رهبری، روابط با کیفیت بالا را با برخی اعضای گروه توسعه می‌دهد و درعین حال، روابط با کیفیت پایین‌تری با سایر اعضای گروه دارد، کیفیت مبادله رهبر-عضو در کار گروهی تغییر می‌کند. این موضوع، «فرق‌گذاری در مبادله رهبر-عضو» نامیده می‌شود (لیدن و همکاران^۶، ۲۰۰۶). مفهوم «نسبی مبادله رهبر-عضو»^۷ به تفاوت سطح واقعی و متوسط مبادله رهبر-عضو در میان اعضای یک گروه اشاره دارد. بنابراین، اعضا با احساس تعاملات نسبتاً بالا چنین تصور می‌کنند که بهتر از اعضای با تعاملات نسبتاً پایین،

-
1. Liden, R. C. & Maslyn, J. M
 2. Hu, J., & Liden, R. C
 3. Graen & Scandura
 4. Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. J
 5. Joo, B
 6. LMX Differentiation
 7. Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T
 8. Relative LMX (RLMX)

عمل می‌کنند (هو و لیدن، ۲۰۱۳). در واقع، مطالعات تجربی تأیید کرده است که تعاملات نسبی فرد به گونه‌ای مثبت با خودکارآمدی در ارتباط است و در اجرا و عملکرد نقش و فراتر از نقش، مافوق کیفیت واقعی مبادله رهبر-عضو قرار می‌گیرد (هندرسون و همکاران^۱، ۲۰۰۸؛ ویدی آرثی و همکاران^۲، ۲۰۱۰). مفهوم جدید «مقایسه اجتماعی مبادله رهبر-عضو^۳» به مقایسه بین کیفیت واقعی مبادله رهبر-عضو یک شخص و همکارانش اشاره دارد. مقایسه اجتماعی تعاملات با مفهوم نسبی تعاملات متفاوت است زیرا اولی نشان‌دهنده قضاوت ذهنی خود کارمند است در حالی که دومی را به عنوان یک تفاوت واقعی بین مبادله رهبر-عضو کارمند (ادراک مخاطب^۴) و سایر مبادله‌های رهبر-عضو (ادراک همکار^۵) در گروه به حساب می‌آورند (ویدی آرثی و همکاران، ۲۰۱۰).

کیفیت خدمات^۶

خدمت، فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌های کم و بیش ناملموس است، معمولاً و نه لزوماً در تعاملات بین مشتری و کارکنان خدمات و یا منابع فیزیکی یا کالاها و یا سیستم‌های عرضه‌کننده خدمت، صورت می‌گیرد که به عنوان راه‌حلی برای مشکلات مشتریان ارائه می‌شوند (گرونروس^۷، ۲۰۰۰). در طول ۳۰ سال گذشته، سازمان‌ها بطور فزاینده بر کیفیت به عنوان بخشی بنیادی از استراتژی مشتری خود تأکید کرده‌اند (لینچ، ۱۳۹۷). بسیاری از محققان بر این باور هستند که مفهوم کیفیت خدمات مبهم، پیچیده و غیرقابل تعیین است. برخی دیگر عقیده دارند کیفیت خدمات را می‌توان با معیارهای عینی مانند میزان دوام و تعداد نقص در کالا سنجید. اما کیفیت خدمات ساختاری انتزاعی و مبهم دارد (پاراسورامان و همکاران^۸، ۱۹۸۸). از مهم‌ترین مدل‌هایی که برای سنجش کیفیت خدمات ارائه شده، مدل سروکوال است که توسط پاراسورامان و همکارانش در سال ۱۹۸۵ ارائه شد. این مدل از طریق تحلیل شکاف بین انتظار و

-
1. Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E.
 2. Vidvarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S
 3. Leader-Member Exchange Social Comparison (LMXSC)
 4. Respondent Perception
 5. Coworker Perceptions
 6. Service Quality
 7. Gronroos, C.
 8. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry L. L

ادراک مشتری سعی دارد میزان کیفیت خدمات را مورد سنجش قرار دهد. ابعاد پنج‌گانه مدل سروکوال عبارتند از: عوامل محسوس^۱، قابل اطمینان بودن^۲، پاسخگویی^۳، اطمینان خاطر^۴ و همدلی^۵. نکته بسیار مهم این است که کیفیت خدمات در حین فرایندهای تولید، ارائه و استفاده از خدمت شکل می‌گیرد و نقش مستقیم کارکنان در آن تعیین‌کننده است. «استعاره تئاتر» نقش‌های تقابلی و تعاملی کارکنان (بازیگران) و مشتریان (تماشاچیان) در ایجاد تجربه خدمت نشان‌دهنده این است که در آن بازیگران خدمت و تماشاچیان به وسیله محیط احاطه شده‌اند. استعاره تئاتر نشان می‌دهد که حفظ و توسعه یک تعامل (یک تجربه خدمت) به درونداد تماشاچیان (شناخت از تئاتر و هم‌ذات‌پنداری تماشاچی با بازیگر) و به همان اندازه قدرت ارائه بازیگر بستگی دارد (زیتامل و بیتنر^۶، ۱۹۹۶: ۳۶۷). روزنبلوث^۷ (۲۰۰۲) در کتاب خود با عنوان «مشتری در رتبه دوم قرار دارد»^۸ پیشنهاد می‌کند سازمان‌ها در درجه اول بر کارکنان خود تأکید و تمرکز داشته باشند. تنها زمانی که افراد احساس کنند که «اول» در نظر گرفته می‌شوند، صادقانه این احساس را با دیگران به اشتراک می‌گذارند. افراد متعهد تمایل بسیار قوی‌تری برای مشارکت‌ها و درگیری‌های اختیاری دارند که به افزایش و حفظ رضایت مشتری نتیجه می‌شود (دیتز، پاک و ویلی^۹، ۲۰۰۴). گفته شده است که کارکنان متعهد به سازمان، به همان اندازه تمایل به درگیری و مشارکت اختیاری را نشان خواهند داد که به احتمال فراوان به عملکرد با کیفیت بالاتر می‌انجامد (زیتامل و همکاران^{۱۰}، ۱۹۹۰).

پیشینه تحقیق

موضوع بررسی اثرگذاری عوامل مختلف رفتار سازمانی بر کیفیت خدمات، موضوعی جدی و مورد بحث در ادبیات مدیریت امروز است. در ایران، هیچ‌گونه مطالعه جامعی وجود

1. Taneibles
2. Reliability
3. Responsiveness
4. Assurance
5. Empathy
6. Zeithaml & Bitner
7. Rosenbluth
8. The Customer Comes Second
9. Dietz, J., Pugh, S. D., & Wiley, J. W.
10. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L.

ندارد که اثرگذاری تمامی عوامل «حمایت سازمانی ادراک شده، توانمندسازی روان‌شناختی و مبادله رهبر-عضو بر تعهد سازمانی و سپس پیامدهای آن بر کیفیت خدمات» را بررسی کرده باشد. تحقیقات پراکنده نیز، تاثیر تعهد سازمانی بر کیفیت خدمات را در بخش‌های مختلف مانند بخش خدمات بهداشتی و آموزشی مورد بررسی قرار داده‌اند. این مطالعات در مورد عوامل رفتاری در محیط کاری، به علوم روان‌شناسی و علوم اجتماعی محدود شده است و کمتر از دیدگاه مدیریتی به آن نگریسته شده است. این پراکندگی ادبیات و فرضیات، جای خالی یک تحقیق جامع‌تر را نشان می‌دهد. به ویژه در صنعت بانکداری که یکی از رقابتی‌ترین بخش‌های خدماتی در ایران است. در خارج از کشور، علاوه بر مطالعات متعددی که جنبه‌های مختلف اثرگذاری عوامل رفتاری و روانی بر کیفیت خدمات را بررسی کرده‌اند، دار^۱ و همکاران از علاقمندان به بهبود کیفیت خدمات در کشور هندوستان در حوزه‌های مختلف مرتبط با کیفیت خدمات مطالعات فراوانی انجام داده‌اند. مدل مفهومی این تحقیق نیز برگرفته از یکی از مطالعات ایشان در صنعت هتلداری هند است. در ادامه نتایج مطالعات پراکنده‌ای که فرضیات مورد بحث آنها با برخی فرضیات تحقیق کنونی اشتراک دارند، به اختصار بیان می‌شوند.

در تحقیق بهرامی و صریحی اسفستانی (۱۳۹۴) با موضوع ارتباط میان اعتماد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی در کارکنان وزارت امور اقتصادی، نتایج مثبت و معنادار بود.

یافته‌های مطالعه (کالیداس و باهرون^۲، ۲۰۱۵) در صنعت هتلداری نشان می‌دهد که رابطه معناداری میان حمایت سرپرست ادراک شده، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی با نیت به ترک خدمت کارکنان وجود دارد.

نتایج مطالعه (ایسلام و همکاران^۳، ۲۰۱۳) روی کارکنان بانک‌های مالزی با دو متغیر حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی نیز نشان داد حمایت سازمانی ادراک شده به کارکنان کمک می‌کند تا تعهد عاطفی و تعهد هنجاری بیشتری داشته باشند و در نتیجه از میل به ترک سازمان آنها می‌کاهد. طالقانی و همکاران (۱۳۸۸) نیز تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان شعب مختلف بانک ملت شهر تهران و عملکرد سازمانی را بررسی کردند.

1. Dhar

2. Kalidass A, Bahron A

3. Islam, T., Khan, S., Ahmad, U. & Ahmed, I

نتایج حاصله تأیید کرد حمایت ادراک‌شده از سوی سازمان با تعهد عاطفی و تعهد هنجاری رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد. اما ارتباط معناداری میان حمایت سازمانی ادراک‌شده و تعهد مستمر مشاهده نشد.

مرتضوی و همکاران (۱۳۹۵) در بررسی نقش واسطه‌خلاقیت در رابطه بین توانمندی روان‌شناختی و تعهد سازمانی در شرکت گاز استان خراسان رضوی، تأیید کردند که داشتن توانمندی روان‌شناختی منجر به تعهد سازمانی بیشتر می‌شود.

حجتی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود در صنعت بیمارستان نتیجه گرفتند با افزایش توانمندسازی سازمانی میزان تعهد سازمانی نیز افزایش می‌یابد. نتایج تحقیق سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۴) در میان کارکنان بانک انصار تهران، موید آن است که هرچه میزان تعهد سازمانی در کارکنان افزایش پیدا کند، میزان کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط آنان به مشتریان آنان نیز افزایش خواهد یافت. رابطه میان تعهد سازمانی پرسنل و کیفیت خدمات بانکی در بانک اقتصاد نوین آذربایجان شرقی بررسی شد و محققین دریافتند که میان ابعاد تعهد سازمانی کارکنان بانک و کیفیت خدمات ارائه شده رابطه‌ای مثبت وجود دارد (اسکندری و همکاران^۱، ۲۰۱۲).

نتایج تحقیقات جمشیدی اوانکی، مرجانی و جمشیدی (۱۳۸۸) نیز نشان داد میان تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری) با کیفیت خدمات ارتباط مثبت وجود دارد و پیشنهاد دادند که بانک ملت در جهت ارتقای آنها کوشش کند تا بدین وسیله به حفظ مشتریان فعلی و جذب مشتریان جدید منجر شود و بتواند جایگاه رقابتی خود را حفظ کند.

در هتل‌های هندوستان اثر حمایت سازمانی ادراک‌شده، توانمندسازی روان‌شناختی و مبادله رهبر-عضو روی کیفیت خدمات با نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی بررسی شد و بر اهمیت روابط مناسب میان مافوق و زیردستان، استقلال و آزادی بیشتر اعطا شده به کارمندان در انجام وظیفه سازمانی و هدایت رهبر به منظور افزایش تعهد سازمانی کارکنان به منظور بهبود سطح کیفیت خدمات ارائه‌شده به مشتری تأکید گردید. نتیجه اینکه رشد سازمانی روشی برای افزایش کیفیت خدمات به مصرف‌کنندگان است (جیزوال و دار^۲، ۲۰۱۶).

در مطالعه دیگر در ۳۶ هتل کوچک و متوسط شهر دهلی دریافتند که تعهد سازمانی به

1. Esgandari, K., Saalehpour Bonab, R., Sarmast, B., Fakhimi Azar, S., & Khalili, M.

2. Jaiswal & Dhar

عنوان میانجی در رابطه عواملی مانند استرس شغلی، مبادله رهبر-عضو و حمایت سازمانی ادراک شده عمل می‌کند. مبادله رهبر-عضو و حمایت سازمانی ادراک شده هر دو به طور مثبتی تعهد سازمانی را متأثر می‌سازند درحالی‌که استرس شغلی بر تعهد سازمانی اثر منفی دارد. تعهد سازمانی نیز به طور مثبتی کیفیت خدمات را تحت تأثیر قرار می‌دهد (گارگ و دار، ۲۰۱۴). پیشینه تحقیقات مرتبط با فرضیات کنونی، در جدول ۱ به صورت خلاصه نمایش داده شده است.

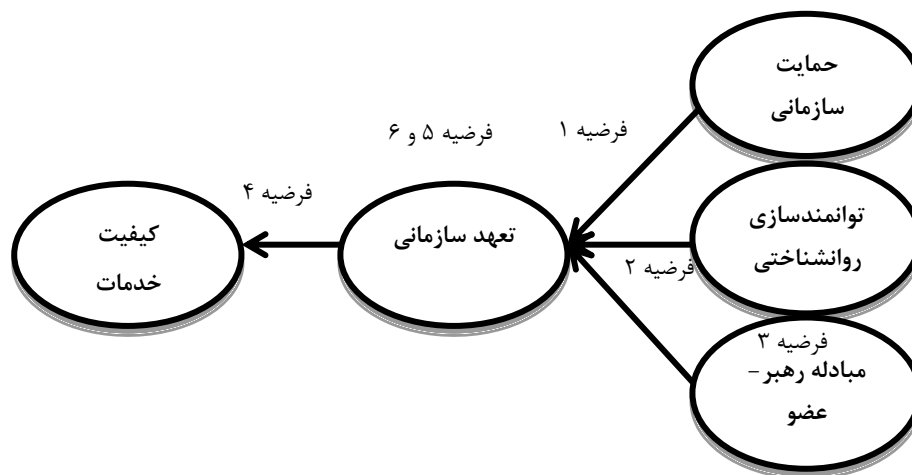
جدول ۱: پیشینه تحقیقات

متغیرهای مورد تحقیق	نام نویسنده و سال
رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده، اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی (فرضیه ۱)	بهرامی و صریحی اسفستانی (۱۳۹۴)
رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده، حمایت سرپرست ادراک‌شده با تعهد سازمانی (فرضیه ۱)	کالیداس و باهرون ۲۰۱۵
رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده و تعهد سازمانی (فرضیه ۱)	ایسلام و همکاران ۲۰۱۳
رابطه حمایت سازمانی ادراک‌شده و تعهد عاطفی و هنجاری (فرضیه ۱)	طالقانی و همکاران ۱۳۸۸
بررسی نقش واسطه‌ی خلاقیت بر توانمندی روانشناختی و تعهد سازمانی (فرضیه ۲)	مرتضوی و همکاران (۱۳۹۵)
رابطه توانمندسازی با تعهد سازمانی (فرضیه ۲)	حجتی و همکاران ۱۳۹۴
اثر تعهد سازمانی بر کیفیت خدمات در صنعت بانکداری (فرضیه ۴)	سیدجوادین و همکاران ۱۳۹۴
رابطه ابعاد تعهد سازمانی بر کیفیت خدمات در بانکداری (فرضیه ۴)	اسکندری و همکاران ۲۰۱۲
ارتباط تعهد سازمانی با کیفیت خدمات در صنعت بانکداری (فرضیه ۴)	جمشیدی اوانکی و همکاران ۱۳۸۸
اثر میانجی‌گری تعهد سازمانی میان مبادله رهبر-عضو و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر کیفیت خدمات در صنعت هتلداری (فرضیه ۵ و ۷)	گارگ و دار، ۲۰۱۴
اثر حمایت سازمانی ادراک‌شده، توانمندسازی روانشناختی و سبک رهبری بر تعهد سازمانی و پیامدهای آن بر کیفیت خدمات در صنعت هتلداری (کلیه فرضیات)	جیزوال و دار، ۲۰۱۶

مدل مفهومی تحقیق

با توجه به موضوع تحقیق «تبیین الگوی اثرگذاری حمایت سازمانی ادراک‌شده، توانمندسازی روان‌شناختی و مبادله رهبر-عضو بر تعهد سازمانی و پیامدهای آن بر کیفیت خدمات» در این مدل الگوی مفهومی ارائه شده توسط جیزوال و دار (۲۰۱۶) مورد اقتباس قرار

گرفته است. شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق نشان داده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (برگرفته شده از تحقیق جیزوال و دار، ۲۰۱۶)

فرضیه‌های تحقیق

با توجه به مبانی نظری مذکور و مدل مفهومی تحقیق، فرضیات زیر مطرح می‌شوند:

فرضیه ۱: هرچه ادراک کارکنان از حمایت سازمانی بیشتر باشد، تعهد سازمانی کارکنان نیز بیشتر است.

فرضیه ۲: هرچه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بیشتر باشد، تعهد سازمانی آنها نیز بیشتر است.

فرضیه ۳: هرچه مبادله رهبر-عضو مطلوب‌تر باشد، تعهد سازمانی کارکنان نیز بیشتر است.

فرضیه ۴: تعهد سازمانی کارکنان بیشتر باشد، کیفیت خدمات نیز بیشتر است.

فرضیه ۵: اثرگذاری حمایت سازمانی ادراک‌شده بر کیفیت خدمات مشروط به تعهد سازمانی است.

فرضیه ۶: اثرگذاری توانمندسازی روان‌شناختی بر کیفیت خدمات مشروط به تعهد سازمانی است.

فرضیه ۷: اثرگذاری مبادله رهبر-عضو بر کیفیت خدمات مشروط به تعهد سازمانی است.

روش شناسی تحقیق

این تحقیق از لحاظ روش توصیفی همبستگی و از نظر هدف، کاربردی است. تحقیق دارای دو جامعه آماری است؛ جامعه آماری کارکنان شعب مختلف بانک پاسارگاد تهران و جامعه آماری مشتریان استفاده کننده از خدمات حضوری بانک. جامعه آماری کارکنان شعب بانک پاسارگاد تهران دو هزار نفر در ۲۰۸ شعبه است. اکثر شعب در شمال و شمال غرب تهران واقع هستند. طبق فرمول کوکران، به نمونه حداقل ۳۲۲ نفری نیاز بود. با توجه به اینکه در هر شعبه از ۷ تا ۱۵ نفر مشغول به خدمت هستند، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شد. بدین صورت که از میان مناطق مختلفی که بانک پاسارگاد در آنجا شعبه داشت، ۳۵ شعبه انتخاب و ۳۵۰ پرسشنامه توزیع شد. از میان پرسشنامه‌های توزیع شده، ۳۲۲ پرسشنامه به روش صحیح تکمیل شده بود و مورد بررسی قرار گرفت. میزان برگشت پرسشنامه‌ها ۹۲٪ بود که برای انجام تحلیل‌های آماری کاملاً مناسب و مورد قبول است.

برای تعیین حجم نمونه مشتریان و روش آن، از فرمول نمونه‌گیری جامعه نامحدود و روش نمونه‌گیری دردسترس استفاده شد. به این معنا که پرسشنامه میان مشتریانی توزیع شد که برای استفاده از خدمات بانکی در شعبه حضور داشتند. در نهایت و با توجه به احتمالاتی که برای ریزش پرسشنامه‌ها وجود داشت، ۴۰۰ پرسشنامه میان مشتریان توزیع شد که ۳۲۲ پرسشنامه با توجه به نحوه تکمیل، قابل قبول بودند و مورد استفاده قرار گرفتند. بسیاری از پرسشنامه‌هایی که در ارزیابی قرار نگرفتند به این دلیل بود که مشتری به سوالات با بی‌دقتی یا بی‌حوصلگی پاسخ داده بود؛ برای مثال تنها یک گزینه را برای تمامی سوالات انتخاب کرده بود. نرخ پاسخگویی مشتریان به پرسشنامه تقریباً ۸۰٪ بود. برای شناسایی مشتریانی که از یک شعبه خاص خدمات دریافت می‌کردند (پرسشنامه را در آن شعبه تکمیل کرده بودند) از سیستم کدگذاری استفاده شد. پرسشنامه‌های توزیع شده هر شعبه (کارکنان و مشتریان) به یک نام و در یک پوشه قرار گرفتند. در نهایت، با توجه به این سیستم کدگذاری، ۳۲۲ زوج پرسشنامه کارمند مشتری تشکیل شد.

حمایت سازمانی ادراک‌شده از طریق پرسشنامه آیزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) با سوالاتی مانند «آیا بانک به رفاه من توجهی دارد؟» سنجیده شد. برای اندازه‌گیری توانمندسازی روان‌شناختی از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) با سوالاتی از قبیل «آیا کاری که انجام می‌دهم، مهم است؟» و برای سنجش مبادله رهبر-عضو از پرسشنامه لیدن و ماسلین (۱۹۹۸) با سوالاتی مانند

«اگر اشتباه غیر عمدی انجام دهم، سرپرستم در مقابل دیگران از من دفاع می کند»، استفاده شد. تعهد سازمانی نیز از طریق پرسشنامه می پر و همکاران (۱۹۹۳) با نمونه سوالاتی مانند «من واقعاً مسائل و مشکلات بانک را مشکلات خودم می دانم» اندازه گیری شد. کیفیت خدمات با پرسشنامه پارسورامان و همکاران (۱۹۸۸) مورد سنجش قرار گرفت؛ با سوالاتی مانند «کارکنان بانک، نیازهای خاص هر مشتری را تشخیص داده و آن را درک می کند».

اگرچه در این تحقیق از پرسشنامه های استاندارد استفاده شد، برای آزمون روایی سوالات از اعتبار محتوا استفاده شد و با مراجعه به استادان و متخصصان و خبرگان، اصلاحات و تغییرات مورد نظر اعمال و پرسشنامه نهایی تدوین شد. بدین ترتیب، پرسشنامه طراحی شده به چند نفر از استادان دانشگاه ارائه شد تا در خصوص مناسب بودن گویه ها برای متغیر مورد نظر داوری کنند. به منظور سنجش پایایی، نمونه اولیه شامل ۵۰ زوج پرسشنامه پیش آزمون و با استفاده از داده های به دست آمده و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد به متغیرهای تحقیق با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتایج نشان دهنده تایید پایایی پرسشنامه ها است. جدول ۲ ضرایب آلفای کرونباخ را نشان می دهد.

تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده و آزمون فرضیات و مدل تحقیق با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چندجانبه با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۲ و نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۸ انجام شد.

جدول ۲: آلفای کرونباخ

متغیر	آلفای کرونباخ
حمایت سازمانی ادراک شده (POS)	۰/۸۸
تعهد سازمانی (OC)	۰/۹۲
توانمندسازی روان شناختی (PE)	۰/۸۱
مبادله رهبر - عضو (LMX)	۰/۹۱
کیفیت خدمات (SQ)	۰/۹۴

یافته های تحقیق

اطلاعات عمومی آزمودنی های (کارکنان بانک و مشتریان) به شرح جدول ۳ است. یافته های آمار توصیفی نشان می دهد کارکنان بانک پاسارگاد اکثراً زنانی با مدرک کارشناسی و سن

کمتر از ۳۰ سال هستند و طبیعی است که سابقه کاری آنها کمتر از ۳ سال باشد. بنابراین، بانک پاسارگاد، بانکی با جوان‌ترین کارکنان است. مشتریان حضوری بانک نیز عمدتاً مردانی با سن کمتر از ۴۰ سال و سطح تحصیلات کارشناسی هستند. بیشتر مشتریان بانک پاسارگاد، بیش از ۷ سال مشتری بانک بوده‌اند و با توجه به اینکه تقریباً ۱۰ سال از تاسیس آن می‌گذرد، آمار قابل توجهی از مشتریان وفادار دارد.

در بخش آمار استنباطی ابتدا از آزمون کلموگروف اسمیرنوف به منظور بررسی نرمال بودن مولفه‌های مدل استفاده شد. در تمامی آزمون‌ها، فرضیه آماری به صورت زیر است:

H0: داده‌ها نرمال هستند (داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند).

H1: داده‌ها نرمال نیستند (داده‌ها از جامعه نرمال نیامده‌اند).

طبق جدول ۴ از آنجایی که مقدار آماره آزمون در تمامی مؤلفه‌ها بالاتر از مقدار خطای ۰/۰۵ است، پس فرض صفر نتیجه گرفته می‌شود، یعنی مؤلفه‌های تحقیق همگی نرمال هستند. سپس، آزمون t تک نمونه‌ای انجام شد. این آزمون در تلاش است تا مشخص کند آیا تفاوت معناداری میان میانگین متغیرهای تحقیق و مقدار متوسط از لحاظ آماری وجود دارد یا خیر؟ برای این منظور با اجرای آزمون t تک نمونه‌ای جدول ۵ عنوان اولین خروجی به دست می‌آید. همچنین در این جدول میانگین هر کدام از متغیرها مشاهده می‌شود.

جدول ۳: اطلاعات عمومی آزمودنی‌ها

کارکنان ۳۲۲ نفر	تعداد	درصد	مشتریان ۳۲۲ نفر	تعداد	درصد
جنسیت					
زن	۲۰۲	۶۲/۷	زن	۱۲۰	۳۷/۲
مرد	۱۲۰	۳۶/۹	مرد	۲۰۲	۶۲/۷
سن					
۲۱-۳۰	۱۴۵	۴۵	۲۱-۳۰	۱۲۰	۳۷/۲
۳۱-۴۰	۹۵	۲۹/۵	۳۱-۴۰	۱۰۰	۳۱
۴۱-۵۰	۵۲	۱۶/۱	۴۱-۵۰	۶۰	۱۸/۶
بالتر از ۵۰	۳۰	۹/۳	بالتر از ۵۰	۴۲	۱۳
تحصیلات					
دیپلم و کاردانی	۲۸	۸/۶	دیپلم و کاردانی	۶۳	۱۹/۵
کارشناسی	۲۰۲	۶۲/۷	کارشناسی	۱۷۱	۵۳/۱

۲۷/۳	۸۸	کارشناسی ارشد و بالاتر	۲۸/۵	۹۲	کارشناسی ارشد و بالاتر
وفاداری			تجربه کاری		
۳۱/۳	۱۰۱	زیر ۳ سال	۵۸/۶	۱۸۹	زیر ۳ سال
۵۷/۴	۱۸۵	۳ تا ۷ سال	۴۳/۳	۱۰۱	۳ تا ۷ سال
۱۱/۱	۳۶	۷ سال و بالاتر	۹/۹	۳۲	۷ سال و بالاتر

جدول ۴: نتایج آزمون کلموگروف اسمیروف

متغیرها	آماره آزمون	سطح معناداری	نتیجه آزمون
حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۷۸۲	۰/۵۴۷	نرمال
توانمندسازی روانشناختی	۰/۸۴۵	۰/۴۵۷	نرمال
مبادله رهبر-عضو	۰/۸۵۷	۰/۵۶۳	نرمال
تعهد سازمانی	۰/۷۹۸	۰/۴۳۲	نرمال
کیفیت خدمات	۰/۶۷۸	۰/۴۱۳	نرمال

جدول ۵: آماره‌های توصیفی

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	انحراف معیار
حمایت سازمانی ادراک شده	۳.۲۶۵۹	۰.۹۲۵۳۷	۰.۵۸۸۸
توانمندسازی روانشناختی	۳.۴۰۳۵	۰.۹۳۰۰۴	۰.۵۹۱۸
مبادله رهبر-عضو	۳.۵۳۷۱	۰.۸۸۳۱۲	۰.۵۶۱۹
تعهد سازمانی	۳.۴۰۴۹	۰.۹۱۵۵۰	۰.۵۸۲۵
کیفیت خدمات	۳.۱۷۸۱	۰.۸۸۱۲۷	۰.۵۶۰۷

جدول ۶: آزمون t تک نمونه‌ای

نام متغیر	آماره آزمون = ۳			
	آماره t	سطح معناداری	اختلاف میانگین	
			سطح پایین	سطح بالا
حمایت سازمانی ادراک شده	۴.۵۱۵	۰.۰۰۰	۰.۲۶۵۸۶	۰.۱۴۹۹
توانمندسازی روانشناختی	۶.۸۱۹	۰.۰۰۰	۰.۴۰۳۵۱	۰.۲۸۷۰
مبادله رهبر-عضو	۹.۵۵۹	۰.۰۰۰	۰.۵۳۷۱۱	۰.۴۲۶۴
تعهد سازمانی	۶.۹۵۰	۰.۰۰۰	۰.۴۰۴۸۶	۰.۲۹۰۱
کیفیت خدمات	۳.۱۷۷	۰.۰۰۲	۰.۱۷۸۱۴	۰.۰۶۷۷

مطابق جدول ۶ و با توجه به ستون سطح معناداری، اختلاف معنادار با مقدار آزمون همه متغیرهای تحقیق در سطح ۹۹ درصد اطمینان مورد تأیید قرار می‌گیرند. با توجه به نتایج به دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که تمامی متغیرها بالاتر از سطح متوسط توسط پاسخگویان ارزیابی شده‌اند.

شایان ذکر است که این تحقیق به دنبال کشف رابطه میان چندین متغیر است. در حقیقت می‌توان فرضیات ذکر شده را با بررسی ضریب همبستگی بین و متغیرهای مستقل مذکور به صورت زیر فرمول‌بندی کرد:

$$\begin{cases} H_0: \rho_{Y, X_1} = 0 \\ H_1: \rho_{Y, X_1} \neq 0 \end{cases}$$

جدول ۷ ضرایب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه میان متغیرهای پنهان را به صورت دوجه‌دو نشان می‌دهد. روی قطر اصلی این ماتریس عدد یک واقع شده است به این منظور که هر متغیر با خودش همبستگی کامل دارد. برخی از ضرایب همبستگی در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار هستند (مقدار سطح معناداری کمتر از ۱ درصد است و با علامت * مشخص شده‌اند) و برخی دیگر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار هستند (مقدار سطح معناداری کمتر از ۵ درصد است و با علامت * مشخص شده‌اند). ضریب مثبت نشان‌دهنده رابطه مثبت و مستقیم بین دو متغیر و ضریب منفی نشان‌دهنده رابطه منفی و معنادار بین دو متغیر است.

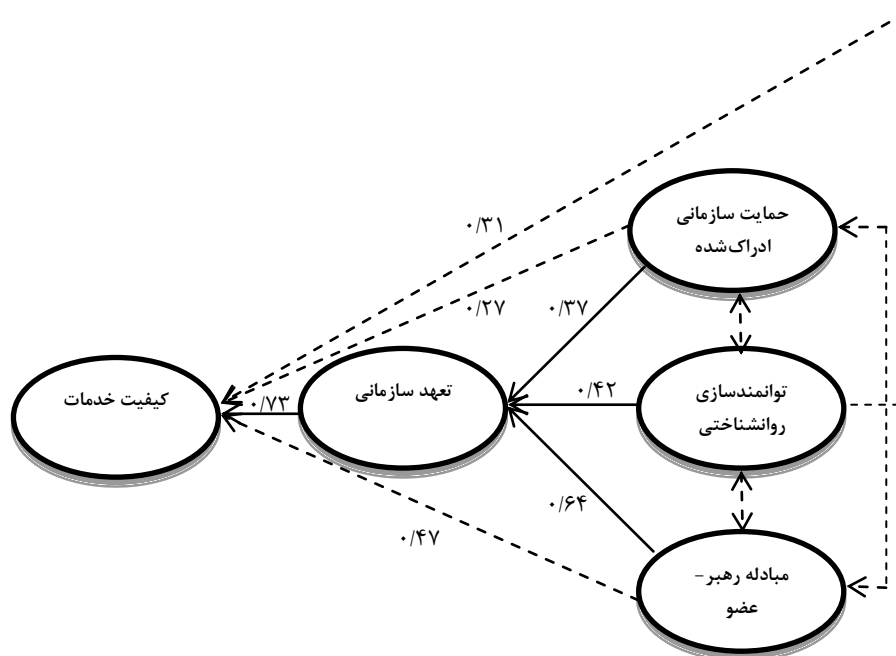
ضریب تعیین مربوط به تأثیر متغیرهای حمایت سازمانی ادراک‌شده، توانمندسازی روان-شناختی و مبادله رهبر-عضو بر تعهد سازمانی ۰/۸۶ است. می‌توان نتیجه گرفت که متغیرهای مذکور توانسته‌اند ۰/۸۶ از تغییرات تعهد سازمانی را توضیح دهند. ضریب تعیین مربوط به تأثیر تعهد سازمانی بر کیفیت خدمات نیز ۰/۵۲ است. بنابراین تعهد سازمانی توانسته است ۰/۵۲ از تغییرات کیفیت خدمات را توضیح دهد. درصد‌های باقی‌مانده نشان از خطای پیش‌بینی یا سایر متغیرهای تأثیرگذار باشد. نتایج آزمون فرضیات تحقیق در جدول ۸ و شکل ۲ مشاهده می‌شود. این نتایج با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری حاصل شده است. طبق شکل، تمامی اثراتی که در فرضیات پیش‌بینی شده بود، مورد تأیید قرار گرفت. بدین معنا که با مشاهده بارهای عاملی بیان‌شده، تمامی بارهای عاملی متغیرهای تحقیق در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار هستند.

جدول ۷: آزمون ضرایب همبستگی متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق	حمایت سازمانی ادراک شده	توانمندسازی روانشناختی	مبادله رهبر-عضو	تعهد سازمانی	کیفیت خدمات
حمایت سازمانی ادراک شده	۱	.۷۰۸**	.۵۴۰**	.۴۳۱**	.۴۸۱**
توانمندسازی روانشناختی	.۷۰۸**	۱	.۷۴۵**	.۶۰۱**	.۵۶۰**
مبادله رهبر-عضو	.۵۴۰**	.۷۴۵**	۱	.۷۵۸**	.۶۳۳**
تعهد سازمانی	.۴۳۱**	.۶۰۱**	.۷۵۸**	۱	.۶۳۳**
کیفیت خدمات	.۴۱۸**	.۵۶۰**	.۶۳۳**	.۶۶۳**	۱

جدول ۸: خلاصه فرضیات تحقیق

سطح معناداری	نتیجه	آماره (t)	ضریب مسیر استاندارد	فرضیه		
				به	از	
۹۹ درصد	تأیید	۵/۵۴	۰/۳۷	تعهد سازمانی	حمایت سازمانی ادراک شده	۱
۹۹ درصد	تأیید	۶/۳۲	۰/۴۲		توانمندسازی روانشناختی	۲
۹۹ درصد	تأیید	۸/۶۰	۰/۶۴		مبادله رهبر-عضو	۳
۹۹ درصد	تأیید	۱۰/۳۸	۰/۷۳	کیفیت خدمات	تعهد سازمانی	۴
۹۹ درصد	تأیید	۵/۰۲	۰/۲۷		حمایت سازمانی ادراک شده از طریق تعهد سازمانی	۵
۹۹ درصد	تأیید	۵/۲۴	۰/۳۱		توانمندسازی روانشناختی از طریق تعهد سازمانی	۶
۹۹ درصد	تأیید	۶/۹۸	۰/۴۷		مبادله رهبر-عضو از طریق تعهد سازمانی	۷



شکل ۲: ضرایب مسیر الگوی مفهومی تحقیق

برای تعیین برازندگی مدل ارائه شده، شاخص‌های برازش مدل معدلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفته است. مهم‌ترین این شاخص‌ها در جدول ۵ نشان داده شده است و گویای این مطلب است که مدل در جهت تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است. تمامی این شاخص‌ها نشان‌دهنده تناسب مدل با داده‌های مشاهده شده هستند، شاخص‌های تناسب مدل، بیانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری است.

جدول ۵: شاخص‌های برازش مدل

نتیجه	حد مجاز	برآوردهای مدل اصلی	نام شاخص
تأیید	۱-۲	۱/۷۵۵	χ^2/df (کای دو بر درجه آزادی)
تأیید	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۷۷	RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)
تأیید	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۹	CFI (برازندگی تعدیل یافته)
تأیید	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۹	NFI (برازندگی نرم شده)
تأیید	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۸	RFI (برازندگی نرم نشده)

بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق عوامل موثر بر تعهد سازمانی و کیفیت خدمات مورد بررسی قرار گرفت. از آنجایی که صنعت بانکداری، جزو صنایع کاربر به حساب می‌آید، موفقیت آن در بازار رقابتی به مهارت، نگرش، رفتار و نحوه ارائه خدمات از سوی کارکنان بستگی دارد. بنابراین، حمایت سازمانی ادراک‌شده، توانمندسازی روان‌شناختی و کیفیت مبادله رهبر-عضو بر کیفیت خدمات بانک می‌تواند اثرگذار باشد.

یافته‌های مربوط به آزمون فرضیه اول تحقیق نشان می‌دهد اثر حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان بانک پاسارگاد بر تعهد سازمانی دارای ضریب مسیر استاندارد ۰/۳۷ است. بنابراین کارکنانی که حمایت بیشتری از سازمان درک می‌کنند، تعهد بیشتری خواهند داشت. این یافته‌ها با نتایج بدست آمده از تحقیقات جیزوال و دار (۲۰۱۶)، کالیداس و باهرون (۲۰۱۵)، بهرامی و صریحی اسفستانی (۱۳۹۴)، مالهوترا و همکاران (۲۰۱۳)، ایسلام و همکاران (۲۰۱۳) و طالقانی و همکاران (۱۳۸۸) سازگار است. در نهادهای خدماتی مانند هتل‌ها و بانک‌ها، کاهش شاخص‌هایی مانند حمایت سازمانی ادراک‌شده و تعهد سازمانی به کاهش کیفیت خدمات می‌انجامد. همان‌طور که بیان شد، اشتیاق کارکنان برای استقبال، درک و حمایت از اهداف سازمانی در سطح تعهد سازمانی آنها منعکس می‌شود. از کسانی که با سازمان احساس هویت کرده و اهداف آن را ارزیابی می‌کنند، انتظار می‌رود وظیفه خود را بهتر از کسانی که صرفاً تحت اجبار فعالیت می‌کنند، انجام دهند. یافته‌های تحقیق حاضر همچنین همراستا با تحقیق ریگل و همکاران^۱ (۲۰۰۹) است که مطالعه فراتحلیلی روی بیش از ۱۶۷ کار تحقیقاتی انجام داده بودند و نشان دادند حمایت سازمانی ادراک‌شده ارتباط قوی با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت دارد. بنابراین، یکی از استراتژی‌های مهم منابع انسانی که بانک باید برای افزایش کیفیت و رضایت مشتری در نظر بگیرد، افزایش حمایت سازمانی ادراک‌شده توسط کارکنان است.

بررسی فرضیه دوم تحقیق نشان می‌دهد اثر توانمندسازی روان‌شناختی بر تعهد سازمانی کارکنان با ضریب مسیر استاندارد ۰/۴۲ تایید شده است. بنابراین، اگر توانمندی کارکنان بانک کاهش یابد انتظار می‌رود تعهد سازمانی آنان نیز کاهش یابد. تحقیقات گذشته مانند تحقیق

1. Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D

حجتی و همکاران، ۱۳۹۴؛ مرتضوی و همکاران، ۱۳۹۵ و جیزوال و دار (۲۰۱۶) نیز نشان داده بودند کارکنانی که به لحاظ روانی توانمندی کمتری دارند، وابستگی عاطفی کمتری نسبت به سازمان نشان می‌دهند در حالی که کارکنانی که از آزادی عمل بیشتری در تصمیم‌گیری در حوزه کاری خود برخوردارند، به کار خود بیشتر بها داده و تعهد بیشتری نشان می‌دهند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود کارکنانی که دارای احساس شایستگی، خودمختاری، تاثیرگذاری و مهم بودن باشند (ابعاد توانمندسازی نظریه اسپریتزر) از ظرفیت ویژه بیشتری برای تعهد داشتن نسبت به سازمان برخوردار هستند. لیو و همکاران^۱ (۲۰۰۷) نیز چنین استدلال می‌کردند که توانمندسازی بر تعهد تقدم دارد و پس از اینکه ادراک فرد از توانمندسازی بهبود پیدا کرد، ایده‌های جدید و مفیدی ابراز می‌کند که این موجب افزایش تعهد سازمانی می‌شود. بنابراین، هر مقدار کارکنان سازمان از توانمندی روانی بیشتری بهره‌مند باشند، سازمان به مزایای حاصل از داشتن چنین کارکنان توانمندی امیدوار و منتفع خواهد شد. از این رو، انتظار می‌رود بانک با تقویت برنامه‌های توانمندسازی کارکنان، رضایت مشتریان را به دست آورد و به سهم بیشتری از بازار دست پیدا کند.

بررسی فرضیه سوم تحقیق نشان می‌دهد اثر مبادله رهبر-عضو بر تعهد سازمانی کارکنان دارای ضریب مسیر استاندارد ۰/۶۴ و بیانگر اثرگذاری کیفیت تعاملات میان رهبر-عضو بر میزان تعهد کارکنان بانک است. همان‌طور که اشاره شد در زمینه اثرگذاری نقش رهبری به ویژه مدل مبادله رهبر-عضو و تعهد سازمانی مطالعات اندکی انجام شده است. لینچ (۱۳۹۷) می‌گوید رهبری موفقیت‌آمیز بر بسیاری از بخش‌های سازمان تاثیر خواهد گذاشت. جیزوال و دار (۲۰۱۶) در مطالعه گسترده خود به بررسی اثرگذاری مبادلات رهبر-عضو بر تعهد سازمانی پرداختند. در تحقیق ایشان نیز رابطه مثبت و معناداری میان مبادله رهبر-عضو و تعهد سازمانی اثبات شد. با توجه به اینکه در بانک‌های ایران نظام‌های سلسله‌مراتبی وجود دارد، کارکنان، بویژه آنهایی که از نظر سنی یا سابقه خدمت یا تخصص بالاتر هستند اما در انتهای سلسله مراتب مشغول هستند، انتظار تعاملات مناسب‌تری با رهبر خود دارند که اگر روابط رهبر با کارکنان نشانه‌ای از احترام، قدرشناسی و روابط متقابل نداشته باشد، تعهد کارکنان کاهش می‌یابد. اگر کیفیت مبادلات رهبر-عضو در بانک پاسارگاد بهبود پیدا کند، به احتمال زیاد از کارکنان متعهدتری برخوردار

1. Liu, A. M., Chiu, W. M., & Fellows, R

خواهد شد. بنابراین مدیران بانک پاسارگاد برای ایجاد حس تعهد سازمانی باید رابطه خود را با کارکنان تقویت کنند. استراتژی‌های منابع انسانی باید بر بهبود کیفیت مبادله رهبر-عضو تمرکز ویژه‌ای داشته باشد.

بررسی فرضیه‌های چهارم، پنجم، ششم و هفتم تحقیق نیز یافته‌های ارزشمندی را ارائه می‌کند. از یافته‌های بسیار مهم تحقیق، میزان تاثیرگذاری بالای تعهد سازمانی بر کیفیت خدمات بانک است. اثر تعهد سازمانی کارکنان بر کیفیت خدمات دارای ضریب مسیر استاندارد ۰/۷۳ است. قبلاً نیز اثر تعهد بر کیفیت خدمات در تحقیقات سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۴)، جمشیدی اوانکی (۱۳۸۸) و اسکندری و همکاران (۲۰۱۲) تایید شده بود. محققانی مانند مالهورترا و همکاران (۲۰۱۳) ارتباط مثبت میان تعهد سازمانی و کیفیت خدمات را اثبات کردند و اعلام کردند که تعهد سازمانی بر کیفیت خدمات ادراک شده از سوی مشتری اثرگذار است.

بنابراین تعهد سازمانی در بانک پاسارگاد بر افزایش کیفیت خدمات بانکی اثر چشمگیری دارد. از این رو، می‌توان نتیجه گرفت که کیفیت خدمات بانکی از دید بسیاری از مشتریان به نحوه برخورد کارکنان بانک بستگی دارد و کارکنان بانک نیز در صورتی که حس تعهد داشته باشند، همان خدمات را با کیفیت بهتری در چشم مشتری ارائه می‌دهند. از این نتیجه می‌توان علاوه بر تعیین استراتژی‌های منابع انسانی برای افزایش تعهد، در تعیین استراتژی‌های بازاریابی نیز استفاده کرد. استراتژی کم‌هزینه‌ای که سیمای سازمان را مهربان‌تر نیز نشان می‌دهد.

نتایج تحقیق نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده، توانمندسازی روان‌شناختی و مبادله رهبر-عضو با کیفیت خدمات را به ترتیب با ضرایب مسیر استاندارد ۰/۲۷، ۰/۳۱ و ۰/۴۷ تایید کرد. دار و همکاران (۲۰۱۴، ۲۰۱۶) در مطالعات مختلف خود به نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه با متغیرهای مختلف استرس، سبک رهبری، حمایت سرپرست و سازمان و توانمندی کارکنان با کیفیت خدمات اشاره کرده‌اند. به بیان دیگر، حمایت سازمانی ادراک شده، توانمندسازی روان‌شناختی و مبادله رهبر-عضو نه تنها مستقیماً کیفیت خدمات را تحت تاثیر قرار می‌دهند، بلکه به صورت غیرمستقیم و با اثرگذاری بر میزان تعهد سازمانی، بر کیفیت خدمات اثرگذار هستند. نتایج به دست آمده به مطالعات در زمینه بازاریابی خدمات و رفتار سازمانی کمک خواهد کرد. از آنجایی که در تحقیق حاضر روابط میان سه متغیر حمایت سازمانی ادراک شده، توانمندسازی روان‌شناختی و مبادله رهبر-عضو و

اثرات آن بر کیفیت خدمات مورد سنجش قرار گرفته است، لذا می‌توان گفت در تحقیق حاضر اثر جمعی این متغیرها بر نتایج عملکردی سازمان در یک مدل یکپارچه نشان داده شده است. می‌دانیم که در صورتی که شرکت در بحران باشد، به رهبری قدرتمند و مرکزی برای فعال‌سازی نیاز دارد تا سازمان بتواند به بقای خود ادامه دهد (لینچ، ۱۳۹۷). در حوزه خدمات بانکی، برای توضیح اثر تعهد سازمانی بر کیفیت خدمات می‌توان بر اهمیت روابط مناسب میان مافوق و زیردستان، استقلال و آزادی بیشتر داده شده به کارمندان برای انجام وظیفه سازمانی و هدایت رهبر به منظور افزایش تعهد سازمانی کارکنان به منظور بهبود سطح کیفیت خدمات ارائه‌شده به مشتری تاکید کرد. نتیجه اینکه رشد سازمانی روشی برای افزایش کیفیت خدمات به مصرف‌کنندگان است. صنعت بانکداری با چالش همیشگی ارائه خدمات متمایز و منحصر به فرد به مشتریان مواجه است. ارائه خدمات با کیفیت بالا توسط کارکنان نقش کلیدی در رضایت مشتریان و حفظ آنها دارد. بسیاری از رقبا در صنایع ارائه دهنده خدمات مانند صنعت بانکداری، با ارائه خدمات با کیفیت، رقابتی خود را از بازار خارج کرده و سهم بیشتری را کسب می‌کنند. در اصل، با تاکید بر اهمیت کیفیت می‌توان گفت که کیفیت به بخشی از استراتژی مشتری محور شرکت‌های بسیاری تبدیل شده است. این تحقیق عواملی که بر سطوح تعهد کارکنان بانک اثر می‌گذارند و نهایتاً به ارائه بهتر خدمات منجر می‌شوند را مورد بررسی قرار داد. همچنین به بررسی اثرگذاری حمایت سازمانی ادراک‌شده، توانمندسازی روان‌شناختی و مبادله رهبر-عضو بر کیفیت خدمات و نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی پرداخت. در نهایت نتایج بدست آمده بر اهمیت روابط خوبی تاکید دارد که میان مافوق و زیردست وجود دارد و به استقلال و آزادی کارکنان در انجام وظایف‌شان و راهنمایی رهبر در بهبود و افزایش تعهد کارکنان نسبت به ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان می‌انجامد به معنای دیگر رهبران باید درست در شروع هر فرآیند استراتژیک، اهداف سازمان و مفاهیم آن را برای بخش‌های فردی سازمان شفاف‌سازی کنند و اگر تعارض در نتیجه سردرگمی در اهداف سازمان نمایان شود، رهبران باید قبل از آن که موضوعات دیگری بوجود آیند، اهداف را بطور کامل مورد بررسی قرار دهند (لینچ، ۱۳۹۷). بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران بانک از نتایج بدست آمده به عنوان راهنمایی برای مدیریت نیروی کار خود استفاده کنند تا به حداکثر نتایج مورد نظر و رشد سازمانی دست یابند.

پیشنهادهای کاربردی در راستای فرضیات تحقیق

در ادامه به استراتژی‌هایی برای افزایش هر یک از این عوامل موثر بر تعهد سازمانی و افزایش کیفیت اشاره می‌شود. اصلاح سیستم پاداش و تنبیه و ارائه مزایا، برگزاری مسابقات کارمند برتر یا مراسم گرامی‌داشت کارکنان و اعضای خانواده به دلیل موفقیت در مسابقات ورزشی یا میادین علمی، اعطای وام‌های مختلف مسکن یا دانشجویی، افزایش امنیت شغلی مانند داشتن مرخصی‌های اضطراری یا داشتن شرایط ادامه تحصیل و حتی توجه به رفاه و سلامتی یا داشتن سرویس ایاب و ذهاب، کارت‌های تخفیف و قرارداد با سازمان‌های درمانی، ورزشی و تفریحی به منظور کاهش هزینه‌های کارکنان و ... می‌تواند از جمله استراتژی‌های افزایش حمایت سازمانی ادراک شده باشد.

اصلاح طراحی مشاغل با هدف افزایش احساس آزادی عمل و معنی‌داری، مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیمات مربوط به حیطه شغلی و وظیفه سازمانی خویش، سپردن رهبری و مدیریت بخش‌ها به کارکنان سطوح پایین‌تر در مواقعی که مشغله مدیریت زیاد است یا در بانک حضور ندارند (بدین ترتیب فرصتی برای شکوفایی توانمندی کارکنان فراهم می‌شود)، ارتقاء از داخل و یا اولویت استخدام کارکنان برای بخش‌های بالاتر مانند سرپرستی و یا ارشد بودن و برگزاری دوره‌های آموزش عملی حرفه و کارگاه‌های روان‌شناسی برای حل مشکلات روحی کارکنان از راهکارهای عملی به منظور افزایش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است.

آگاهی کارکنان از نحوه اعطای پاداش متناسب با عملکرد، استفاده همزمان از رهبری مبادله‌ای و رهبری کاریزماتیک برای بهبود کیفیت روابط، ایجاد فضای دوستانه از طریق صحبت‌های انفرادی و حل مشکلات زندگی آنان در حد امکان، توجه بیشتر به فرهنگ سازمانی و ایجاد جوّ خلاق و پرنرزی از طریق فرهنگ سازمانی مناسب، تغییر سبک مدیریت مستبدانه به سبک‌های مشورتی و تغییر ساختار مکانیکی به ساختار ارگانیکی از راهبردهای منابع انسانی به منظور بهبود مبادلات رهبر-عضو خواهد بود. آشناسازی کارکنان با چشم‌انداز و مأموریت سازمان و مزایای حاصل از موفقیت سازمان، سهم ساختن کارکنان در سود سازمان، استراتژی‌هایی مانند اولویت استخدام اعضای خانواده، کاهش سال‌های همکاری برای بازنشستگی و افزایش امکانات رفاهی بازنشستگان به تعهد بیشتر کارکنان منتهی می‌شود که چنین تعهدی به بهبود کیفیت خدمات ارائه شده از سوی کارکنان بانک منجر می‌شود.

منابع و مأخذ

- بهرامی، حمیدرضا، صریحی اسفستانی، رسول، (۱۳۹۴)، ارتباط بین اعتماد سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۴، شماره ۸۷، صفحات ۱۶-۱.
- جمشیدی اوانکی، مینا، مرجانی، امیربابک، و جمشیدی، لیلا. (۱۳۸۸). تعهد سازمانی و کیفیت خدمات در بانک ملت. فصلنامه مدیریت کسب و کار، ۴، ۱۹۱-۱۷۱.
- حجتی، حمید، طاهری، نورالله، کمانگر، سارا، حکمتی پور، نفیسه، و میرزاعلی، جمیله. (۱۳۹۴). ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی پرسنل پرستاری. مجله سلامت و مراقبت، ۱، ۸۲-۹۰.
- سیدجوادین، سیدرضا، فیاضی، مرجان، و بلوچی، حسین. (۱۳۹۴)، بررسی تاثیر سرمایه روانشناختی بر کیفیت خدمات ادراک شده به مشتریان توسط کارکنان باجه با میانجی گری تعهد سازمانی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۲، ۲۷۷-۳۰۲.
- طالقانی، غلامرضا، دیوانداری، علی، و شیرمحمدی، ملیکا. (۱۳۸۸). تاثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه‌ای در شعب بانک ملت شهر تهران. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۶، ۱-۲۵.
- لینچ، ریچارد (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک، ترجمه وحید خاشعی و فاطمه زرگران، تهران: انتشارات فوژان.
- مرتضوی، سعید، ناظمی، شمس‌الدین، پریشانی فروشانی، حمیده (۱۳۹۵)، بررسی نقش واسطه‌خلاقیت در رابطه بین توانمندی روانشناختی و تعهد کارکنان، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۵، شماره ۸۱، صص ۱۲۱-۱۰۱.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Chang, L.C. & Liu, C.H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(10), 1442-1448.
- Dansereau, F., Jr., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad approach to leadership within formal organizations. A longitudinal investigation of the rolemaking process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- DeCicco, J., Laschinger, H., & Kerr, M. (2006). Perceptions of empowerment and respect: effect on nurses' organizational commitment in nursing homes. *Journal of Gerontological Nursing*, 32 (5), 49-56.

Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430.

Dietz, J., Pugh, S. D., & Wiley, J. W. (2004). Service climate effects on customer attitudes: an examination of boundary conditions. *Academy of Management Journal*, 47(1), 81-92

Eisenberger, R., Aselage, J., Sucharski, I. L., & Jones, J. R. (2004). Perceived Organizational Support. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor, & L. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. Oxford University Press.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.

Esgandari, K., Saalehpour Bonab, R., Sarmast, B., Fakhimi Azar, S., & Khalili, M. (2012). Investigation on relation between personnel organizational commitment and banking services quality. *African Journal of Business Management*, 6(26), 7915-7923.

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

Ghosh, S., & Swamy, D. R. (2014). A literature review on organizational commitment - A Comprehensive Summary. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 4(12), 4-14.

Givens, R. J. (2011). The role of psychological empowerment and value congruence in mediating the impact of transformational leadership on follower commitment in American churches. *International Journal of Leadership Studies*, 6(2).

Gounaris, S.P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126-140.

Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: a developmental approach. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143-166). Kent, Ohio: Kent State University Press.

Gronroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*, 2nd ed, John Wiley & Sons, Chichester, UK.

Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: a multilevel examination. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1208-1219.

Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader member exchange and content specific citizenship: safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 170-178.

Hu, J., & Liden, R. C. (2013). Relative leader-member exchange within team contexts: How and when social comparison impacts individual effectiveness. *Personnel Psychology*, 66(1), 127-172.

Islam, T., Khan, S., Ahmad, U. & Ahmed, I. (2013). Organizational learning

culture and leader-member exchange quality; the way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions. *Learning Organization Journal*, 20(4/5), 322-337.

Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: the roles of perceived organizational learning culture, leader member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85.

Kalidass A, Bahron A. (2015). The Relationship between perceived supervisor support ,perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International Journal of Business Administration*, 6(5), 82-89.

Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723-746.

Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-73.

Liu, A. M., Chiu, W. M., & Fellows, R. (2007). Enhancing commitment through work empowerment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(6), 568-580.

Malhotra, N., Mavondo, F., Mukherjee, A., & Hooley, G. (2013). Service quality of frontline employees: a profile deviation analysis. *Journal of Business Research*, 66(9), 1338-1344.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*. 61(1), 20-52.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perception service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62, 1027–1030.

Schmitz, J., & Schrader, J. (2015). Corporate social responsibility: a microeconomic review of the literature. *Journal of Economic Surveys*, 29, 27–45.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Vidarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader-member exchange social

comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 849-861.

Zbierowski, P. (2011). The positive potential of high performance organization. *Journal of Positive Management*, 2(1), 94-108.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service*. New York: The Free Press.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.