

بررسی و ارزیابی تأثیرات اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد واحدهای سازمان

سیدرضا سیدجوادین*، فرشته امین**، مهناز استیری***

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۲/۰۹

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۷/۱۷

چکیده

سازمان‌ها با وجود داشتن نیروی انسانی شایسته و لایق، باز هم نیازمند توانمندی لازم در استفاده از این منابع هستند. سامانه کاری با عملکرد بالا به عنوان یک مجموعه منسجم از اقدام‌های مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی، ضمن انتخاب و توسعه نیروهای کاری اثربخش، آنان را حفظ نموده و برمی‌انگیزد. همچنین نتایج حاصل از تحقیقات انجام‌شده، اثرگذاری این اقدام‌ها را در سه حوزه توانمندسازی، ایجاد انگیزش و فراهم‌کننده فرصت مشارکت برای کارکنان، دسته‌بندی می‌کند.

در این مقاله برای پاسخگویی به پرسش‌های اصلی، بر اساس یک پیمایش کمی از ۲۷۸ نفر از کارکنان واحدهای ستادی شاغل در مورد مطالعه (بانک ملت) به بررسی چگونگی تأثیرگذاری اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد واحدهای سازمان با در نظر گرفتن متغیر رضایت شغلی به عنوان میانجی پرداخته شده است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که بین ابعاد انگیزش‌زای در نظر گرفته‌شده با رویکرد سامانه‌های کاری با عملکرد بالا، جبران خدمات (پرداخت مبتنی بر عملکرد)، ارزیابی عملکرد، تسهیم اطلاعات و آموزش و توسعه بر عملکرد واحدهای سازمان اثرگذار می‌باشند.

کلیدواژه‌ها: سامانه‌های کاری؛ عملکرد؛ اقدامات انگیزش‌زا؛ واحدهای سازمان.

rjavadin@ut.ac.ir

famin@ut.ac.ir

mahnaz.estiri@ut.ac.ir

*. استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

** استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

*** نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

مقدمه

در دنیای کسب و کار امروزی که رقابت حرف اول را می‌زند، موفقیت سازمانی تا حدود زیادی بستگی به کیفیت محصولات و سرعت انطباق بالای سازمان با شرایط در حال تغییر دارد. برای بقا در چنین محیطی، سازمان بایستی خلاق بوده و از توانایی‌های کارکنان به صورت مناسب جهت بهبود عملکرد واحدهای خود بهره گیرد. سامانه‌های کاری با عملکرد بالا^۱ شامل مجموعه‌ای پیچیده از اقدامات مجزا و مکمل مدیریتی است که تلاش می‌کند نیروهای انسانی را در سازمان مدیریت نموده، آنها را با شغل‌هایشان درگیر و توانمند سازد (لفاکیس و دل، ۲۰۰۶). این اقدام‌ها منجر به هم‌افزایی میان کارکنان و فناوری‌های‌های مورد استفاده و همچنین محیط کاری آنان خواهد شد. بدین ترتیب سازمان، کارکنانی با انگیزه، راضی و متعهد خواهد داشت که در راستای اهداف سازمان، حرکت می‌کنند و منجر به بهبود عملکرد کلی سازمان نیز خواهند شد.

همان‌گونه که بیان شد مجموعه اقدام‌های مدیریت منابع انسانی به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم عملکرد واحدهای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد که این خود می‌تواند در محیط پویا و ناپایدار امروزی، برای سازمان‌ها مزیت رقابتی پایدار و در نهایت بقا در یک چنین محیطی را به همراه داشته باشند. تحقیقات صورت گرفته، بیان می‌دارد که سامانه‌های کاری با عملکرد بالا از طریق بهبود تعهد و انگیزش کارکنان منجر به افزایش عملکرد واحدهای سازمان خواهند شد (کسپرز^۲، ۲۰۰۶). همچنین به دنبال عواملی همچون تشدید رقابت میان کسب و کارها، ارتباط بین رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان خاصه در صنایع خدماتی که در ارتباط رو در رو با مشتریان می‌باشند، بیش از پیش تقویت شده و حائز اهمیت بوده است. بدین ترتیب این مهم نیازمند اقدام‌های منابع انسانی است که با نیت ارتقای سطح عملکرد واحدهای سازمان در مقایسه با سایر هم‌تایان ارتباط نزدیکی با اقدامات انگیزش‌زای سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در سازمان‌ها دارد. چرا که مدیران منابع انسانی معتقدند کارکنانی می‌توانند نقش خود را در بهبود عملکرد واحدهای سازمان به خوبی ایفا نمایند که با انگیزه، متعهد و راضی باشند.

در شرایط کنونی و با توجه به مطالعات و مباحث مطرح شده، نباید این مسئله را از نظر دور

1. High Performance Work Systems
2. Caspersz

داشت که به‌رغم تمام تلاش‌های انجام‌شده، هنوز هم شاهد کمبودهایی به‌ویژه در مطالعات تجربی پیرامون ابعاد مختلف مفاهیم اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا و همچنین عملکرد واحدهای سازمان هستیم.

بر اساس مباحث مطرح‌شده و برای مواجهه با این چالش، این مطالعه کوشیده است تا نقش اقدام‌های انگیزش‌زای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد واحدهای سازمان به‌صورت خاص در تحقق اهداف سازمان‌های خدماتی (فعال در صنعت خدمات بانکداری) را با میانجی‌گری رضایت شغلی کارکنان بررسی و ارائه دهد؛ رویکردی که تا پیش‌ازاین در تحلیل جایگاه اقدامات انگیزش‌زای منابع انسانی در سطوح عملکرد واحدهای سازمان‌های خدماتی در تحقیقات مشابه چه در داخل کشور و چه در سطح تحقیقات بین‌المللی کمتر به آن توجه شده است. ضمن اینکه این مطالعه بین اقدام‌های مربوط به سامانه‌های کاری با عملکرد بالا به‌صورت خاص و ویژه بر اقدامات برانگیزاننده متمرکز شده و تلاش کرده است که ضمن اولویت‌بندی مجموعه ابعاد در نظر گرفته‌شده به عنوان اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا در فضای کسب و کار خدمات بانکداری کشور ارتباط این دسته از تحقیقات را با عملکرد واحدهای سازمان به‌واسطه رضایت شغلی کارکنان و همچنین متغیرهای اثرگذار در این زمینه جویا شود.

مبانی نظری

۱. سامانه‌های کاری با عملکرد بالا

سازمان‌ها برای اینکه بتوانند با رقبای خود، رقابت نمایند، مجبورند چگونگی استفاده مناسب از استعدادها و مهارت‌های کارکنان خود را بیاموزند. چالشی که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند این است که چگونه ساختار و فرآیندهای کسب و کاری خود را برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی پایدار، با یکدیگر یکپارچه و ادغام نمایند (نیل و تروملی^۱، ۱۹۹۵).

سامانه‌های کاری با عملکرد بالا^۲ عبارت است از ترکیب ویژه و دقیق فعالیت‌های گوناگون منابع انسانی، ساختارهای کاری و فرآیندهایی که دانش، مهارت، تعهد، انعطاف‌پذیری و مشارکت

1. Neal and Tromley
2. High Performance work Systems

کارکنان را به حداکثر می‌رساند (جوکیسو^۱، ۲۰۰۲). همچنین می‌توان سامانه‌های کاری با عملکرد بالا را شامل مجموعه‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی دانست که هم از نظر عمودی و هم از نظر افقی یکپارچه و هم‌راستا هستند (بوکسال و مک کی، ۲۰۰۹). پیش‌فرض این نظریه این است که اقدام‌های منابع انسانی اگر به‌درستی توسعه داده شده و اجرا شوند، انگیزش و تعهد کارکنان را تحت تأثیر قرار خواهند داد.

ایده اصلی سامانه‌های کاری با عملکرد بالا، ایجاد سازمانی است که به‌جای تکیه بر کنترل، بر پایه مشارکت، تعهد و توانمندسازی کارکنان بنا شود. در اصل سامانه‌های کاری با عملکرد بالا، سازمان‌هایی هستند که از یک رویکرد مدیریتی متفاوت نسبت به دیگر سازمان‌ها استفاده می‌کنند که هدف این رویکرد، افزایش سطح عملکرد سازمان از راه مشارکت و مداخله بیشتر کارکنان است.

۲. اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا

رویکرد سامانه‌های کاری با عملکرد بالا، دارای ریشه‌های پایدار و محکمی در روان‌شناسی سازمانی است و بر اساس نظریه‌های رفتاری ساخته شده است (گست، ۱۹۹۷). به‌طور کلی مجموعه اقدامات سامانه‌های کاری با عملکرد بالا، کارکنان سازمان را به افرادی مطلع، ماهر، با انگیزه و دارای عملکرد مطلوب تبدیل می‌نماید.

به این ترتیب، بنا بر تحقیقات رایت و اسنل (۱۹۹۱)، سامانه‌های کاری با عملکرد بالا، شامل اقدام‌هایی هستند که به‌طور مناسبی در راستای ارتقای سطوح انگیزش کارکنانی که می‌خواهند با رفتارهای مناسب خود عملکرد واحدهای سازمان را بهبود بخشند، شکل می‌گیرد.

طبق نظریه A^3M^2O ^۲، اقدام‌های منابع انسانی در سامانه‌های کاری با عملکرد بالا باید برای کارکنان: توانمندی، انگیزش و فرصت را برای مشارکت در نتایج عملکردی سازمان فراهم آورند (بوکسال و پرسل، ۲۰۰۳). این نظریه‌ها ارتباط بین اقدام‌ها و عملکرد را ترسیم

1. Jokisuu
2. Ability
3. Motivation
4. Opportunity

می‌نمایند (گست، ۱۹۹۷). بر همین اساس اقدامات انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا، به عنوان یکی از مجموعه اقدامات سه‌گانه سامانه‌های کاری با عملکرد بالا مطرح است. همچنین انگیزش را می‌توان، دلیل انجام کاری با هدف معین دانست. بنا بر تحقیقات انجام شده، انگیزش، محصول مشارکت و نتیجه رابطه متقابل (تعامل) فرد با سازمان است. بر اساس تحقیقات صورت گرفته، اگر انگیزه کارکنان بالا باشد، به رفتاری خودانگیزخته منجر خواهد شد، که این رفتار، عملکرد افراد را در زمینه نحوه انجام کار، میزان تلاش، دقت و رفتارهای خلاقانه تحت تأثیر قرار می‌دهد (پرسل و همکاران، ۲۰۰۳). تحقیقات اثبات کرده است که اثربخشی کارکنان ماهر هنگامی که به خوبی بر انگیزخته نشده باشند، محدود می‌شود. همچنین کارکنان، زمانی می‌توانند بهترین عملکردهای خود را به نمایش بگذارند که اشتیاق و انگیزه لازم را برای ایفای هر چه بهتر نقش‌های خود در سازمان داشته باشند.

همچنین بر اساس نتایج تحقیقات انجام گرفته توسط استیری (۱۳۹۲)، اقدامات انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا در میان ابعاد سه‌گانه مطرح شده در نظریه AMO در فضای کسب و کار پر رقابت کنونی بین صنایع خدماتی در کشور از اهمیت بسیار زیادی از منظر کارکنان سازمان برخوردار است.

مطالعات صورت گرفته توسط بت (۲۰۰۲)، برخی از ابعاد انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالای منابع انسانی را معرفی می‌نماید. سامانه‌هایی با عملکرد بالا شامل مشوق‌های منابع انسانی همچون امنیت شغلی، پرداخت‌هایی مرتبط با ارزیابی عملکرد است که منجر به اعتماد بخشی می‌شود. طبق نظر اندیشمندان مدیریت، رفتار و نگرش‌های کارکنان به وسیله ماهیت ارتباطی فعالیت‌های منابع انسانی شکل می‌گیرد (گازو و نونان، ۱۹۹۴). جبران خدمات (به صورت مجموع ارقام پرداختی به کارکنان به همراه مشوق‌های مالی) یکی از تعیین‌کننده‌های اصلی نگرش‌ها و انگیزش‌های کارکنان است (گرهارت و میلکوویچ، ۱۹۹۲). میزان افزایش در جبران خدمات به شدت به نتایج ارزیابی عملکرد بستگی دارد. اگر کارمندی عملکرد مطلوبی داشته باشد، انتظار می‌رود که بسته جبران خدمات بهتری نیز دریافت نماید. تحقیقات اپسال و دانتی^۱ (۱۹۶۶) نشان می‌دهد که به عقیده بسیاری از کارکنان در خصوص ارزشمندی انواع پاداش‌ها، برخی از آنها

1. Opsahl and Dunnette

همچون شناخته شدن (دیده شدن و مورد توجه قرار گرفتن)، حتی بیش از پرداخت‌های مالی می‌تواند برای کارکنان ایجاد ارزش نماید.

در مطالعات انجام گرفته توسط راگ و همکاران (۲۰۰۱)، روی اقدامات مدیریت منابع انسانی انگیزش‌زا به ارزیابی عملکرد کارکنان توجه زیادی مبذول داشته است. به اعتقاد این صاحب‌نظران در صورتی که نتایج ارزیابی عملکرد به پرداخت‌ها و همچنین ارائه فرصت‌های ارتقای داخلی برای کارکنان پیوند بخورد، اثرات انگیزشی آن ارتقا می‌یابد. مطالعات پیشین، در تأیید این نتایج، ارزیابی عملکرد را به عنوان تقویت‌کننده‌های اصلی انگیزش کارکنان، معرفی نموده و علاوه بر آن بر امنیت شغلی کارکنان نیز تأکید می‌نمایند (گست^۱ و همکاران، ۲۰۰۳).

همچنین مطالعات دیگری، مجموعه اقدامات انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا را شامل: انتصاب و استخدام، جبران خدمات، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و تسهیم اطلاعات معرفی می‌نمایند (سلدن^۲ و همکاران، ۲۰۱۳).

۳. عملکرد واحدهای سازمان

بی‌شک عملکرد سازمان یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است. عملکرد مطلوب واحدها و کل سازمان در گرو این است که اقدامات منابع انسانی به نحو احسن عملی و رضایت کارکنان و مشتریان حاصل شود و در نهایت موجب موفقیت سازمان و کسب شهرت و آوازه بلند در جامعه شود (نوء و همکاران^۳، ۲۰۰۹). بر اساس تحقیقات صورت گرفته توسط داریانی و همکاران (۱۳۸۶)؛ سنجش عملکرد یکی از مهم‌ترین فرایندهای راهبردی است که ضمن ارتقای پاسخگویی، میزان تحقق اهداف و برنامه‌های هر سازمان را مشخص می‌کند. سنجش عملکرد واحدهای سازمان موضوعی است که همه سازمان‌ها فارغ از ماهیت خصوصی یا دولتی بودن آنها، و در سطح خرد و کلان با آن مواجه هستند.

فرضیه بنیادین اقدام‌های مدیریت منابع انسانی آن است که کارکنان، منابع اصلی سازمان هستند و عملکرد واحدهای یک سازمان به کار آنها بسیار وابسته است. بنابراین اگر طیف مناسبی

1. Guest
2. Selden
3. Noe et al.

از سیاست‌ها و فرایندهای منابع انسانی تدوین شود، در نهایت این منابع ارزشمند بر عملکرد واحدهای سازمان تأثیری شگرف خواهند گذاشت (آرمسترانگ^۱، ۲۰۰۶). بر اساس مباحث مربوط به رویکرد نظام‌مند مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمان بر اساس انطباق بین اقدام‌های منابع انسانی سازمان، تحت تأثیر قرار می‌گیرد (چوی، ۲۰۰۸؛ هاسلید و همکاران، ۱۹۹۷؛ بت، ۲۰۰۲). از آنجا که عملکرد سازمان مهم‌ترین هدف سازمانی به شمار می‌آید. بسیاری از محققان، مطالعات خود را بر این موضوع متمرکز کرده‌اند که آیا ارتباطی میان عملکرد واحدهای سازمان و اقدامات منابع انسانی وجود دارد؟ (به عنوان نمونه؛ گاثری، ۲۰۰۱، اپل باوم و همکاران، ۲۰۰۰).

بیکر و هاسلید (۱۹۹۷)، بیان می‌دارند که فعالیت‌های منابع انسانی بر رفتار و نگرش کارکنان تأثیرگذار است و سپس از این طریق بر عملکرد واحدهای سازمانی، مالی و سهم بازار سازمان نیز تأثیر خواهد گذاشت. همان‌طور که تحقیقات پیشین اشاره داشته است، رفتارهای کارکنان به دلیل انتقال برخی از ارزش‌ها به درون سازمان می‌تواند بر عملکرد واحدهای سازمان تأثیرگذار باشد (مک دافی^۲، ۱۹۹۵). به همین دلیل اندیشمندان این حوزه معتقدند که فهم رابطه بین فعالیت‌های منابع انسانی و عملکرد و نگرش و رفتارهای کارکنان، در راستای درک رابطه کلی زنجیره اثرگذاری این فرایند بسیار مهم است. پاسخ‌های رفتاری و نگرشی کارکنان نسبت به سامانه‌های منابع انسانی عملکرد بالا، بستگی به آن دارد که آنان نمود عینی این فعالیت‌های را در محیط کار به چه صورتی درک کنند (بوان و استروف^۳، ۲۰۰۴)، و چگونگی ادراک آنها نیز وابسته به نحوه استفاده از این سامانه‌ها توسط مدیران است (نیشی و رایت، ۲۰۰۸).

بنابراین می‌توان گفت که مهارت‌ها در نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان بر عملکرد واحدهای سازمانی مطلوب تأثیرگذار است (پرسل و هاتکینسون، ۲۰۰۷). همچنین ارتباط قوی و معنی‌داری بین مدیریت منابع انسانی از یکسو و نگرش کارکنان و عملکرد در محل کار از سوی دیگر وجود دارد (گست و همکاران، ۲۰۰۰). نگرش کارکنان، تعیین‌کننده میزان آمادگی آنان برای بهره‌گیری اثربخش از توانمندی‌های خود در راستای منافع سازمان است (کاتوآ و بودوار، ۲۰۱۰). تحقیقات انجام گرفته توسط پرسل و همکاران (۲۰۰۳)، حاکی از آن است که، بین نگرش مثبت کارکنان

1. Armstrong
2. MacDuffie
3. Bowen and Ostroff

نسبت به سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی، سطح رضایت، انگیزش، تعهد و عملکرد عملیاتی، روابط روشنی وجود دارد.

طبق تحقیقات انجام گرفته سامانه‌های کاری با عملکرد بالا در یک سازمان، ارتباط مثبتی با عملکرد واحدهای آن سازمان دارد. برخی از اندیشمندان معتقدند که سامانه‌های کاری با عملکرد بالا، عاملی کلیدی برای عملکرد بهتر سازمان است (بیکر و هاسلید، ۲۰۰۶، کیمز و همکاران، ۲۰۰۶؛ گاردنر و رایت، ۲۰۰۹). انطباق سازمان با سامانه‌های کاری عملکرد بالا، آثار سودمند بسیاری بر عملکرد فردی و سازمانی دارد (وود و مندز، ۲۰۰۱).

از همین روست که می‌توان گفت کارکنان راضی و باانگیزه در بهبود عملکرد واحدهای سازمانی تأثیرگذار خواهند بود. بر این اساس کارکنان برای اینکه بتوانند نقش خود را در بهبود عملکرد واحدهای سازمان به درستی ایفا نمایند، می‌بایست با انگیزه، متعهد و راضی باشند.

۴. رضایت شغلی

بدون هیچ تردیدی می‌توان ادعا کرد که یکی از موضوع‌های مطرح در ادبیات سازمانی مربوط به «رضایت شغلی» است. رضایت شغلی، یکی از مهم‌ترین و شایع‌ترین موضوعات تحقیقاتی در زمینه مطالعات رفتار سازمانی است (اسپکتر^۱، ۱۹۹۷) و همچنین یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی و افزایش بهره‌وری افراد است (سلطانزاده و همکاران، ۱۳۹۱) که در این پژوهش به عنوان یک متغیر میانجی مورد بررسی است. رضایت شغلی، شرط اساسی حضور و همکاری فرد با سازمان است و این به دلیل نقش مهم آن در افزایش بهره‌وری، تعهد نسبت به سازمان، تضمین سلامت فیزیکی و روانی، تسریع در یادگیری مهارت‌های جدید شغلی و افزایش روحیه فرد است (مراگانک، اشوین^۲؛ ۲۰۰۵).

برخی از محققین، همانند اشاگیمی^۳ (۲۰۰۰) در پژوهش‌های خود، رضایت شغلی را به عنوان واکنش‌های عاطفی مثبت فرد به شغل خاصی تعریف می‌کنند. همچنین بنا بر تحقیقات قلی‌پور و محمد اسماعیلی (۱۳۹۳)، به دلیل گستردگی جوانب شغل، رضایت شغلی مجموعه‌ای از نگرش‌ها

1. Spector
2. Mrugankand & Ashwin
3. Oshagbemi

را در برمی‌گیرد. به این ترتیب فرد ممکن است از یکسری مؤلفه‌های شغلی خود راضی باشد و از یکسری ناراضی ولی همه این عوامل تحت عنوان رضایت شغلی مطالعه می‌شود (لاک^۱، ۱۹۷۶؛ ویس، ۲۰۰۲). بنابراین رضایت شغلی یک مفهوم واحد نیست بلکه مجموعه‌ای از نگرش‌ها و احساسات فرد نسبت به شغلش است (زکی، ۱۳۸۷).

رضایت شغلی یکی از عواملی است که در سنجش اقدامات انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا تأثیرگذار در نظر گرفته می‌شود، چرا که به نظر می‌رسد رابطه‌ای بین رضایت شغلی افراد با عملکرد آنان وجود دارد و کسانی که رضایت داشته باشند، با احتمال بیشتری کار خود را به شکلی اثربخش انجام داده، بدین ترتیب عملکرد واحدهای سازمان را بهبود خواهند بخشید و همچنین بنا بر مطالعات انجام شده، کارکنان راضی انگیزه بیشتری برای درگیر شدن در رفتارهای اختیاری داشته و این در نهایت به گروه در دستیابی به نتایج عملکردی بهتر و بالاتر کمک خواهد کرد (مسراسمیت، ۲۰۱۱). به دیگر سخن، کارکنانی می‌توانند نقش خود را در بهبود عملکرد واحدهای سازمانی به خوبی انجام دهند که با انگیزه، متعهد و راضی باشند. بر این اساس در یک سامانه کاری با عملکرد بالا برای افزایش تعهد کارکنان باید به موضوع رضایت شغلی توجه زیادی شود؛ چرا که کارکنانی که متعهد به سازمان هستند با احتمال بیشتری در جهت افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان تلاش خواهند نمود (رایت^۲ و همکاران، ۲۰۱۰).

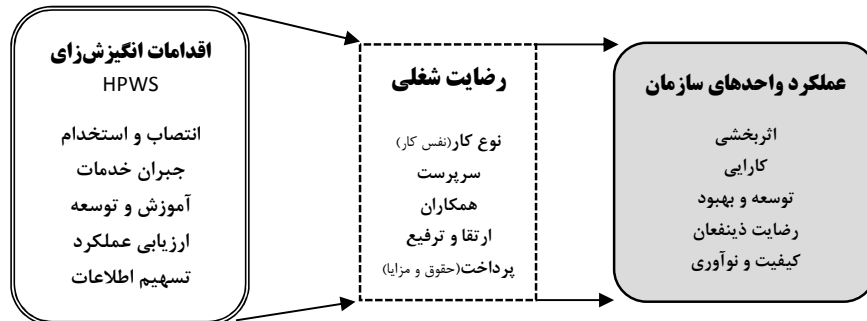
سازمان‌هایی که از سامانه‌های کاری با عملکرد بالا استفاده می‌کنند، کارکنان خود را در رابطه با اتخاذ تصمیم‌های مربوط به شغل خود توانمند می‌سازند (لاولر، ۱۹۸۶). گست (۱۹۹۴) بیان می‌دارد که در سازمان‌هایی که این سامانه‌ها پیاده شده است، رضایت بیشتری بین کارکنان وجود دارد، چرا که فرصت‌های بیشتری برای مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری‌ها در اختیار دارند، توجه بیشتری به ایجاد فرصت‌های آموزشی جهت ارتقای دانش و مهارت آنها می‌شود و همچنین اطلاعات بیشتری در ارتباط با کار راه شغلی، از طرف سرپرست و همکاران خود دریافت می‌دارند. آنها احساس رضایت بیشتری خواهند کرد، چرا که می‌توانند در تنظیم اهداف، مشارکت بیشتری داشته باشند، از استقلال شغلی خود لذت ببرند و فرصت‌های بیشتری برای آموزش و توسعه مهارت‌هایشان داشته باشند (عباسی، ۱۳۹۲). بر این مبنای در این مطالعه تلاش شده است تا با

1. Locke
2. Wright

در نظر گرفتن این مفهوم در تحلیل و بررسی نقش اقدامات انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا بر ارتقای عملکردهای سازمانی، به متغیر رضایت شغلی به عنوان متغیر میانجی توجه شده است و جایگاه آن در این میان مد نظر قرار گیرد.

الگوی مفهومی تحقیق

شکل (۱)، الگوی مفهومی به کار گرفته شده در این مطالعه را نشان می‌دهد. در این پژوهش، تلاش شد تا با مروری جامع بر ادبیات نظری و مطالعات تجربی صورت گرفته، مدل مفهومی اولیه که بر اساس آن بتوان به فرضیه‌های تحقیق، پاسخی مناسب داد، ارائه شود. بخش اول این مدل مفهومی مربوط به متغیر مستقل یعنی اقدامات انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالاست که برای سنجش و بررسی این متغیر همان‌گونه که در مطالعات بالا به آن اشاره شد و پس از مطالعه چندین پژوهش انجام گرفته در این زمینه، تصمیم بر آن شد که این پنج عامل برگرفته شده از مدل مطالعاتی سلدن و همکاران (۲۰۱۳)، از مجموعه اقدام‌ها برای بررسی مدنظر قرار بگیرد. در بخش دوم به بعد دیگری که به عنوان متغیر وابسته این تحقیق مدنظر است؛ یعنی عملکرد واحدهای سازمان می‌پردازیم، که طبق مطالعات مربوط به چنهال و اسمیت (۲۰۰۷)، ابعاد عملکرد واحدهای سازمان به اثربخشی، کارایی، توسعه و بهبود، رضایت ذی‌نفعان، کیفیت و نوآوری دسته‌بندی شد. همچنین بر مبنای آنچه از مرور پیشینه تحقیق بدان دست یافتیم در رابطه بین این دو متغیر به نظر می‌رسد که متغیرهای زیادی می‌توانند نقش میانجی را ایفا نمایند. لکن در این پژوهش با توجه به ادبیات پیشین و مطالعات تجربی، رضایت شغلی کارکنان را به عنوان متغیر میانجی، در راستای تحلیل جامع تر روابط میان متغیرهای تحقیق، برگزیدیم.



شکل ۱. الگوی مفهومی تحقیق

بر این اساس فرضیات اصلی پژوهش که به دنبال بررسی و ارزیابی آن هستیم بدین شرح است: اقدامات انگیزش‌زای سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر روی عملکرد واحدهای سازمان تأثیرگذار است. و همچنین با توجه به مدل مفهومی ارائه شده، فرضیه دوم به اثرگذاری معنادار اقدامات انگیزش‌زای سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد واحدهای سازمانی با میانجی‌گری متغیر رضایت شغلی، اختصاص دارد.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از آنجا که با هدف ارزیابی تأثیرات اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکردهای سازمان با توجه به نقش رضایت شغلی به عنوان متغیر میانجی صورت گرفته است، از نظر هدف کاربردی و از منظر شیوه گردآوری اطلاعات در زمره تحقیقات توصیفی - پیمایشی قرار می‌گیرد.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در این پژوهش با توجه به موضوع تحقیق، شامل کلیه افراد شاغل در واحدهای ستادی بانک منتخب (بانک ملت) بوده است که به صورت تصادفی انتخاب و به پرسشنامه تحقیق

که به ارزیابی متغیرهای مدنظر محقق که در الگوی مفهومی اولیه تحقیق استخراج شده بود، پاسخ دادند.

در این تحقیق از آنجا که جامعه آماری محدود در نظر گرفته شده است، بنابراین جهت محاسبه حجم نمونه مورد نیاز از رابطه زیر استفاده شده است.

$$n = \frac{N \times Z \alpha^2 / 2 \times \sigma^2}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z \alpha^2 / 2 \times \sigma^2}$$

N: حجم جامعه محدود است که در زمان جمع‌آوری پرسشنامه ۲۰۶۶ نفر گزارش شده است.

Z: مقدار متغیر نرمال واحد، متناظر با سطح اطمینان ۹۵ درصد، ($z_{\alpha/2} = 1.96$)
گفتنی است که پس از توزیع ۶۰ پرسشنامه به عنوان پایلوت (در میان کارکنان بخش ستادی بانک ملت)، σ معادل ۰/۳۳۶ محاسبه شد. با توجه به فرمول و متغیرها حجم نمونه با استفاده از فرمول بالا، برابر با ۲۷۸ نفر برآورد شد. با توجه به تعداد جامعه آماری و همچنین تعداد نمونه مورد نیاز برای به کارگیری روش‌های تحلیل مناسب (با توجه به ابعاد مدل مورد بررسی)، این تعداد نمونه قابل قبول و در راستای دستیابی به اهداف تحقیق در این مرحله مناسب بوده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

رویکرد غالب در تجزیه و تحلیل داده‌ها در این مطالعه، تحلیل‌های مبتنی بر همبستگی است. در این رویکرد پژوهشگر با اتکا به متون آماری تحلیل همبستگی، رابطه بین متغیرها را مورد تحلیل قرار می‌دهد و به جای تمرکز بر دو یا چند گروه در آزمایش، یک گروه را مورد توجه قرار می‌دهد. بر این اساس، در ابتدا برای بررسی روابط میان متغیرها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. علاوه بر تحلیل‌های همبستگی، در این مطالعه با به کارگیری رگرسیون ساده و گام‌به‌گام تلاش نمودیم تا اثر تغییرات متغیر وابسته (عملکرد واحدهای سازمانی) از طریق تغییرات متغیر مستقل (اقدامات انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا) و همچنین با در نظر گرفتن نقش متغیر میانجی رضایت شغلی مورد بررسی قرار گیرد.

یافته‌های تحقیق

۱. یافته‌های حاصل از تحلیل‌های همبستگی

جدول زیر وجود ارتباط بین متغیرها و همچنین شدت و جهت آن را با استفاده از ماتریس‌های همبستگی نشان می‌دهد. از آنجا که داده‌های این تحقیق، از نوع کمی هستند، از ضریب همبستگی پیرسون برای آزمون ارتباط بین آنها استفاده شده است.

جدول ۱. همبستگی پیرسون بین ابعاد متغیر مستقل و متغیر

عملکرد واحدهای سازمانی	ارزیابی عملکرد	جبران خدمات	تسهیم اطلاعات	آموزش و توسعه	انتخاب و استخدام		
۰/۱۷۱	(**).۰/۲۷۵	(*)۰/۲۲۵	(**).۰/۲۶۶	(*)۰/۱۷۷	۱	ضریب همبستگی	انتصاب و استخدام
۰/۰۵۳	۰/۰۰۲	۰/۰۱۰	۰/۰۰۲	۰/۰۴۴		عدد معنی‌داری	
(**).۰/۳۲۷	(**).۰/۴۱۸	(**).۰/۴۱۷	(**).۰/۳۹۲	۱	(*)۰/۱۷۷	ضریب همبستگی	آموزش و توسعه
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۴۴		عدد معنی‌داری	
(**).۰/۳۷۰	(**).۰/۵۰۶	(**).۰/۳۸۱	۱	(**).۰/۳۹۲	(**).۰/۲۶۶	ضریب همبستگی	تسهیم اطلاعات
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	عدد معنی‌داری	
(**).۰/۴۹۵	(**).۰/۶۲۶	۱	(**).۰/۳۸۱	(**).۰/۴۱۷	(*)۰/۲۲۵	ضریب همبستگی	جبران خدمات
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۱۰	عدد معنی‌داری	
(**).۰/۷۵۳	۱	(**).۰/۶۲۶	(**).۰/۵۰۶	(**).۰/۴۱۸	(**).۰/۲۷۵	ضریب همبستگی	ارزیابی عملکرد
۰/۰۰۰		۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	عدد معنی‌داری	
۱	(**).۰/۷۵۳	(**).۰/۴۹۵	(**).۰/۳۷۰	(**).۰/۳۲۷	۰/۱۷۱	ضریب همبستگی پیرسون	عملکرد واحدهای سازمانی
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۵۳	عدد معنی‌داری ^۱	
۲۷۸	۲۷۸	۲۷۸	۲۷۸	۲۷۸	۲۷۸	تعداد کل	

* معنی‌داری در سطح ۵ درصد ** معنی‌داری در سطح ۱ درصد

1. Significant

همان‌طور که نتایج همبستگی پیرسون، بین ابعاد متغیر وابسته و مستقل در جدول بالا بیان می‌دارد:

- بین دو متغیر آموزش و توسعه از ابعاد اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد واحدهای سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد و جهت تغییرات این دو متغیر هم‌جهت و مثبت است. در نتیجه بهبود آموزش و توسعه از مجموعه ابعاد اقدام‌های انگیزش‌زا در سامانه‌های کاری با عملکرد بالا سبب بهبود عملکرد واحدهای سازمانی می‌شود و بر عکس (ضریب همبستگی: ۰/۳۲۷، عدد معنی‌داری: ۰/۰۰۰).

- بین دو متغیر تسهیم اطلاعات از ابعاد اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد واحدهای سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد و جهت تغییرات این دو متغیر هم‌جهت و مثبت است. در نتیجه بهبود تسهیم اطلاعات از مجموعه ابعاد اقدامات انگیزش‌زا در سامانه‌های کاری با عملکرد بالا سبب بهبود عملکرد واحدهای سازمانی می‌شود و بر عکس (ضریب همبستگی: ۰/۳۷۰، عدد معنی‌داری: ۰/۰۰۰).

- بین دو متغیر انتصاب و استخدام از ابعاد اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد واحدهای سازمانی رابطه معنی‌داری وجود ندارد، چرا که عدد معنی‌داری آن بزرگتر از ۰/۰۵ است (ضریب همبستگی: ۰/۱۷۱، عدد معنی‌داری: ۰/۰۵۳).

- بین دو متغیر جبران خدمات از ابعاد اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد واحدهای سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد و جهت تغییرات این دو متغیر هم‌جهت و مثبت است. در نتیجه بهبود جبران خدمات از مجموعه ابعاد اقدام‌های انگیزش‌زا در سامانه‌های کاری با عملکرد بالا سبب بهبود عملکرد واحدهای سازمانی می‌شود و بر عکس (ضریب همبستگی: ۰/۴۹۵، عدد معنی‌داری: ۰/۰۰۰).

- بین دو متغیر ارزیابی عملکرد از ابعاد اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد واحدهای سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد و جهت تغییرات این دو متغیر هم‌جهت و مثبت است. در نتیجه بهبود ارزیابی عملکرد از مجموعه ابعاد اقدام‌های انگیزش‌زا در سامانه‌های کاری با عملکرد بالا سبب بهبود عملکرد واحدهای سازمانی می‌شود و بر عکس (ضریب همبستگی: ۰/۷۵۳، عدد معنی‌داری: ۰/۰۰۰).

جدول ۲. همبستگی پیرسون بین متغیر مستقل، متغیر میانجی (رضایت شغلی) و متغیر وابسته تحقیق

عملکرد واحدهای سازمانی	اقدامات انگیزش‌زای سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	رضایت شغلی		
۰/۴۴۵ (**)	۰/۵۴۱ (**)	۱	ضریب همبستگی	رضایت شغلی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		عدد معنی‌داری	
۰/۶۰۹ (**)	۱	۰/۵۴۱ (**)	ضریب همبستگی	اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا
۰/۰۰۰		۰/۰۰۰	عدد معنی‌داری	
۱	۰/۶۰۹ (**)	۰/۴۴۵ (**)	ضریب همبستگی	عملکرد واحدهای سازمانی
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	عدد معنی‌داری	
۲۷۸	۲۷۸	۲۷۸	تعداد کل	

*معنی‌داری در سطح ۵ درصد **معنی‌داری در سطح ۱ درصد

همان‌طور که جدول همبستگی پیرسون نشان می‌دهد تمام روابط بین متغیر مستقل و متغیر میانجی و همچنین متغیر وابسته، معنی‌دار است که شرح جزئی‌تر این روابط به‌صورت زیر است:

- بین دو متغیر اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا و رضایت شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد و جهت تغییرات این دو متغیر هم‌جهت و مثبت است. در نتیجه بهبود اقدام‌های انگیزش‌زا در سامانه‌های کاری با عملکرد بالا موجب بهبود رضایت شغلی می‌شود و بر عکس (ضریب همبستگی: ۰/۵۴۱، عدد معنی‌داری: ۰/۰۰۰).

- بین دو متغیر رضایت شغلی و عملکرد واحدهای سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد و

جهت تغییرات این دو متغیر هم‌جهت و مثبت است. در نتیجه بهبود رضایت شغلی موجب بهبود عملکرد واحدهای سازمانی می‌شود و بر عکس (ضریب همبستگی: ۰/۴۴۵، عدد معنی‌داری: ۰/۰۰۰).

- بین دو متغیر اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد واحدهای سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد و جهت تغییرات این دو متغیر هم‌جهت و مثبت است. در نتیجه بهبود اقدام‌های انگیزش‌زا در سامانه‌های کاری با عملکرد بالا موجب بهبود عملکرد واحدهای سازمانی می‌شود و بر عکس (ضریب همبستگی: ۰/۶۰۹، عدد معنی‌داری: ۰/۰۰۰).

۲. یافته‌های حاصل از تحلیل رگرسیون

در راستای بررسی نقش میانجی رضایت شغلی در رابطه بین سامانه‌های کاری و عملکرد از رویکرد تحلیلی کنی، کاشی و بولگر، بهره گرفته شده است. آنها بیان داشتند که متغیر m زمانی نقش میانجی را در رابطه بین متغیر مستقل x و متغیر وابسته y ایفا می‌نماید، اگر: x به طور معنی‌داری بر y در غیاب m اثر داشته باشد، x به طور معنی‌داری بر m اثر داشته باشد، m به طور معنی‌داری بر y اثر داشته باشد، بعد از کنترل m ، رابطه x - y به طور معنی‌داری کاهش یابد (کنی^۱ و همکاران، ۱۹۹۸). همچنین در بررسی میزان معنی‌داری کاهش اثر x بر y بعد از کنترل m نیز از آزمون سوبل استفاده شده است (پریچر و هیز، ۲۰۰۴). بنابراین چهارگام برای تحلیل نقش میانجی به کار گرفته شده است.

گام اول: بین دو متغیر اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد واحدهای سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد و همچنین اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد واحدهای سازمانی تأثیر گذار است (ضریب رگرسیونی (۳): ۰/۶۰۹، عدد معنی‌داری (Sig): ۰/۰۰۰).

1. Kenny

جدول ۳. نتایج رگرسیون سلسله مراتبی نقش میانجی رضایت شغلی در رابطه بین HPWS و عملکرد

مدل ۳	مدل ۲	مدل ۱	
-۱.۰۱۲ ^{°°}	۰.۶۸۲	-۰.۷۶۶	عدد ثابت
۰.۱۶۳		۰.۶۰۹ ^{°°}	سامانه‌های کاری با عملکرد بالا
**۰.۵۲۱	**۰.۴۴۵		رضایت شغلی
۳۹.۹۶۷ ^{°°}	۳۱.۰۸۳ [°]	۷۴.۳۹۹ ^{°°}	F
۰.۳۹۰	۰.۱۹۸	۰.۳۷۱	R ²
۰.۰۲	-	-	ΔR ²

*معنی داری در سطح ۵ درصد **معنی داری در سطح ۱ درصد

گام دوم: بین دو متغیر اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا و رضایت شغلی رابطه‌ای مثبت و معنی دار وجود دارد و همچنین اقدامات انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا بر سطح رضایت شغلی کارکنان تأثیر گذار است (ضریب رگرسیونی (β): ۰/۵۴۱، عدد معنی داری (Sig): ۰/۰۰۰). بر این اساس گام دوم، مبنی بر اینکه متغیر اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا بر متغیر رضایت شغلی کارکنان به طور معنی داری تأثیر گذار باشد، نیز تأیید می‌شود.

گام سوم: بین دو متغیر رضایت شغلی و عملکرد واحدهای سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنی دار وجود دارد و همچنین سطح رضایت شغلی کارکنان بر عملکرد واحدهای سازمانی تأثیر گذار است (ضریب رگرسیونی (β): ۰/۴۴۵، عدد معنی داری (Sig): ۰/۰۰۰).

گام چهارم: نتایج حاکی از آن است که هنگامی که دو متغیر (رضایت شغلی و اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا) را با هم وارد نمودیم، تأثیر اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد واحدهای سازمانی معنی دار نشد (sig>0.05) این در حالی است که در گام اول بدون حضور میانجی این تأثیر گذاری معنی دار نشان داده شده است. پس با توجه به نتایج به دست آمده در گام چهارم و همچنین بررسی و تأیید مراحل طی شده

قبل، نقش رضایت شغلی به عنوان متغیر میانجی در بین متغیر مستقل و متغیر وابسته در این پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

بحث و نتیجه گیری

سازمان‌ها برای مواجهه با چالش‌های خود در شرایط رقابتی کنونی می‌بایست بر سرمایه‌های انسانی خود تمرکز نمایند (سلطانزاده و همکاران، ۱۳۹۱). همچنین اهمیت عملکرد نیروی انسانی در رشد جوامع، باعث توجه محققان به امر مدیریت منابع انسانی شده است (فلاحی و سجودی، ۱۳۹۰). سرمایه‌های انسانی بانک در کسب عملکرد و توسعه فعالیت‌های آنان از بازیگران اصلی به شمار می‌آیند. نقش کلیدی نیروی انسانی در تحقق اهداف سازمان به گونه‌ای است که مدیران علاوه بر توجه به ساختارهای مرتبط با توسعه توانمندی‌های آنان در طول دوره زمانی اشتغال آنان و همچنین فرصت مشارکت افراد در راستای تدوین و دستیابی به اهداف، به اقداماتی که می‌تواند انگیزه لازم برای انجام درست کارها به شیوه‌ای اثربخش را فراهم آورد، نگاه ویژه‌ای داشته باشند. همان‌گونه که پیش از این نیز عنوان شد، هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیرگذاری اقدام‌های انگیزش‌زای مدیریت منابع انسانی با رویکرد سامانه‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد واحدهای سازمان بوده است. همچنین تلاش شده است در بررسی این ارتباط نقش رضایت شغلی به عنوان متغیر میانجی نیز مورد توجه قرار گیرد. بر این اساس، یکی از روابطی که به عنوان فرضیه اصلی تحقیق دنبال بررسی و ارزیابی آن بوده‌ایم، به تأثیرگذاری اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد واحدهای سازمانی اختصاص یافت. با توجه به یافته‌های حاصل از داده‌های گردآوری شده، می‌توان اینگونه نتیجه‌گیری نمود که تأثیرگذاری مجموعه اقدام‌های منابع انسانی انگیزش‌زا با رویکرد سامانه‌های کاری با عملکرد بالا بر روی عملکرد واحدهای سازمان معنی‌دار بوده و این بدان مفهوم است که به کارگیری اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا می‌تواند، عملکرد واحدهای سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. این نتیجه به‌ویژه در حوزه صنایع خدمات بانکداری در کشور ما بسیار مهم و با اهمیت است، چرا که تأیید می‌نماید اقدام‌های سامانه‌های کاری با عملکرد بالا می‌توانند، دستاوردهای مختلف منابع انسانی در بانک‌ها را برای تأثیرگذاری بر عملکرد بانک، به‌ویژه عملکرد واحدهای ستادی متأثر نمایند. این

نتایج مطابق با یافته‌های برخی از تحقیقات گذشته است که نقش مثبت مجموعه اقدام‌های مدیریت منابع انسانی با رویکرد سامانه‌های کاری با عملکرد بالا در تعیین تجربه‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در صنایع خدمات‌محور را مورد تأیید قرار می‌دهند (چانگ و لیاو، ۲۰۱۰؛ نیشی و همکاران، ۲۰۰۸؛ سان و همکاران، ۲۰۰۷؛ وینتر، ۲۰۰۱).

همچنین لازم به ذکر است داشتن رویکرد سامانه‌ای به این اقدام‌ها، آنها را به شکل مجموعه‌ای واحد که به صورت یکپارچه و هم‌افزا، عملکرد واحدهای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، در نظر می‌گیرد. بر این اساس، در این تحقیق، مجموعه اقدام‌های مدیریت منابع انسانی به صورت یک سامانه یکپارچه (که در ادبیات موضوعی بدان سامانه‌های کاری با عملکرد بالا اطلاق می‌شود) در نظر گرفته شده است. پس از بررسی روی این اقدامات، مشخص شد که بر طبق چارچوب نظری AMO^۱ این مجموعه اقدام‌ها در نظر گرفته شده با ایجاد انگیزش برای نقش آفرینی در راستای اهداف سازمان می‌توانند عملکرد واحدهای سازمان را تحت تأثیر خود قرار دهند (پرسل و همکاران، ۲۰۰۳؛ هارنی و جردن، ۲۰۰۸).

همچنین قابلیت‌های انگیزاننده شاید مهم‌ترین کیفیت مورد انتظار سازمان از کارکنانش باشد. افراد معمولاً کاری را انجام می‌دهند که می‌خواهند انجام دهند یا انگیزه انجام آن را دارند. بر اساس تحقیقات صورت گرفته، کارکنان باید همواره با شور و اشتیاق قابلیت‌هایشان را در انجام وظایف شغلی مربوط به خود برای دستیابی به نتایج عملکرد مطلوب به کار گیرند (بوکسال و پرسل^۲، ۲۰۰۳).

بنا بر تحقیقات انجام شده توسط پرسل و همکاران (۲۰۰۳)، انگیزش محصول مشارکت و نتیجه رابطه متقابل (تعامل) فرد با سازمان است. بر اساس تحقیقات صورت گرفته، اگر انگیزه کارکنان بالا باشد، به رفتاری خودانگیزخته منجر خواهد شد که این رفتار، عملکرد افراد را در زمینه نحوه انجام کار، میزان تلاش، دقت و رفتارهای خلاقانه، تحت تأثیر قرار می‌دهد و همچنین طبق پژوهش‌های صورت گرفته توسط وود و والز (۲۰۰۲)، اقدام‌های سامانه‌های کاری با عملکرد بالا درگیری و مشارکت کارکنان را در محیط کاری آنان افزایش می‌دهد، بدین ترتیب با توجه به

1. Ability Motivation Opportunity
2. Boxall and Purcell

نتیجه تحلیل‌های آماری و همچنین مطالب گفته‌شده می‌توان استنباط نمود که اقدام‌های برانگیزاننده در مدیریت منابع انسانی با رویکرد سامانه‌های کاری با عملکرد بالا اثراتی هم‌بر روی اثربخشی عملکرد واحدهای سازمان و هم‌بر روی رضایت کارکنان از خود بر جای می‌گذارد. در حقیقت، سازمان‌ها باید مشوق‌های کافی به کارکنان خود به میزانی که کارکنان بخواهند با اشتیاق کار خود را به انجام برسانند، ارائه نمایند، تا از این طریق عملکرد واحدها نیز بهبود یابد. به‌علاوه نتایج تحلیل‌های تکمیلی به‌دست آمده نیز نشان می‌دهد، شدت تأثیرگذاری اقدام‌های انگیزش‌زای مدیریت منابع انسانی در راستای رویکرد سامانه‌های کاری با عملکرد بالا بر رفتار کارکنان در مقایسه با نگرش‌های کارکنان بیشتر است (استیری، ۱۳۹۲). بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که به‌منظور اثرگذاری مستقیم بر آن دسته از رفتارهای کاری افراد شاغل در واحدهای ستادی بانک که می‌تواند عملکرد واحدهای سازمان را به شکل مطلوبی تحت تأثیر قرار دهد، توجه کافی و شایسته به اقدامات منابع انسانی انگیزشی همچون؛ جبران خدمات، سامانه‌های ارزیابی عملکرد مناسب و مرتبط با جبران خدمات، تسهیم اطلاعات، آموزش و توسعه بسیار مهم و تأثیرگذار است. یکی دیگر از یافته‌های این تحقیق بر مبنای مدل مفهومی ارائه‌شده، به اثرگذاری معنی‌دار اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد واحدهای سازمانی با میانجی‌گری متغیر رضایت شغلی، اختصاص داشته است. با توجه به نتایج تحلیل‌های آماری، نقش میانجی برای رضایت شغلی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.

در همین راستا نتایج پژوهش‌های صورت گرفته توسط محققین، بیان می‌دارد که رضایت شغلی ارتباط قوی با فعالیت‌های منابع انسانی دارد (هارلی^۱، ۲۰۰۲؛ مکی^۲ و بوکسال، ۲۰۰۷). به همین دلیل مدیران منابع انسانی باید تلاش زیادی برای افزایش سطح رضایت شغلی کارکنان خویش با استفاده از اقدامات برانگیزاننده در جهت بهبود عملکرد واحدهای سازمان مبذول دارند. به‌علاوه بنا بر مطالعات صورت گرفته توسط مقیمی (۱۳۸۴)، سطح بالای رضایت شغلی در یک سازمان، منعکس‌کننده جوسازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و بقای کارکنان و همچنین بهبود عملکرد واحدهای یک سازمان می‌شود. همچنین با توجه به تحقیقات صورت گرفته

1. Harley
2. Macky

توسط غضنفری و عابدی (۱۳۸۸)، افراد دارای انگیزش بالا، آمادگی بیشتری برای دستیابی به رضایت شغلی داشته و این مؤلفه به نوبه خود بر عملکرد شغلی آنها و در ادامه بر عملکرد واحدهای سازمان تأثیر مثبت خواهد داشت. نتایج تحقیقات نشان داده است که به کارگیری درست یک سامانه انگیزشی مناسب در سازمان، نقش مؤثری در ایجاد شادابی و نشاط و رضایت کارکنان ایفا می‌نماید، پس یک نیروی کار راضی، با انگیزه و متعهد به سازمان می‌تواند بر عملکرد واحدهای سازمان تأثیرگذاری بیشتری داشته باشد (عباسی، ۱۳۹۲).

بررسی‌های بیشتر در این فرضیه نشان می‌دهد که در نظر گرفتن متغیر رضایت شغلی به عنوان میانجی در این رابطه به این دلیل می‌باشد که از یک طرف بر مبنای رویکردهای نظری، کارکنان با انگیزه اغلب دارای سطح رضایت شغلی بالاتری هستند (موبینهان و پندی، ۲۰۰۷؛ جیلست و همکاران، ۲۰۱۳؛ پارکر، ۲۰۱۴) و از طرف دیگر تحقیقات گذشته وجود رابطه‌ای معنی‌دار بین رضایت شغلی افراد و عملکرد آنان را تأیید نموده است (جاج و همکاران، ۲۰۰۱؛ رایت و همکاران، ۲۰۱۰؛ ایمران و همکاران، ۲۰۱۴) همچنین کسانی که انگیزه بیشتری داشته باشند با احتمال بیشتری به رفتار خودانگیزخته دست خواهند زد و مشارکت آنان نیز در محیط کاری افزایش خواهد یافت (پرسل و همکاران، ۲۰۰۳)، پس می‌توان بیان داشت که این نوع کارکنان موجب ایجاد جو سازمانی مناسبی خواهند شد که سبب افزایش سطح رضایت شغلی در کارکنان می‌شود، به علاوه یک چنین افراد با انگیزه و رضایتمندی با احتمال بیشتری کار خود را بهتر انجام خواهند داد و عملکرد واحدهای سازمان را بهبود خواهند بخشید. تحقیقات و مطالعات انجام شده، این موضوع را مورد تأیید مجدد قرار می‌دهد که کارکنان راضی، انگیزه بیشتری برای درگیر شدن در رفتارهای اختیاری دارند، که در نهایت به گروه در دستیابی به نتایج عملکردی بهتر و بالاتر کمک خواهند نمود (مسرسمیت، ۲۰۱۱).

همچنین در حالی که این تحقیق تلاش داشت تا با بهره‌گیری از پژوهشی نظام‌مند به پاسخگویی پرسش‌های مطرح شده بپردازد، در فرآیند انجام با محدودیت‌های مواجهه بوده است که بدون شک در تحقیقات آتی لازم است با نگاه جامع‌تر به آنها، یافته‌های این مطالعه مورد ارزیابی مجدد قرار گیرد. نخست آنکه، یافته‌ها و نتایج این پژوهش ممکن است به واسطه محیطی که تحقیق در آن شکل گرفته (صنایع خدماتی) محدود شود، تحقیقات آینده ممکن است بتواند در

شرایط و محیط‌های جدید و متفاوت (مانند دیگر صنایع موجود همچون صنایع تولیدی و...)، یافته‌های جدیدی را ارائه نمایند، بر این اساس بخشی از مطالعات آتی می‌تواند در صنایع دیگر و یا در بانک‌ها و مؤسسه‌های مالی و اعتباری دیگر مورد بررسی و آزمون قرار گیرد. محدودیت دیگر تحقیق به ابزارهای مورد استفاده برای سنجش اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا، عملکرد واحدهای سازمان و رضایت شغلی نسبت داد که در تحقیقات آینده ممکن است بهره‌گیری از سنجه‌های دیگر، نتایج را تحت تأثیر قرار دهد.



منابع

- استیری، مهرداد (۱۳۹۲). تبیین مدل مدیریت منابع انسانی بازارگرا در صنعت خدمات بانکداری با رویکرد سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (مورد مطالعه: بانک ملت)، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- زکی، محمدعلی (۱۳۸۷). بررسی تحقیقات رضایت شغلی در ایران (تحلیل محتوای پایان‌نامه‌های تحصیلات تکمیلی دانشگاه‌های دولتی در طی سال‌های ۱۳۵۸ تا ۱۳۸۷ موجود در پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران). *دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، سال اول، شماره یک، ص ۷۹-۱۰۴.
- سلطانزاده، وحید؛ قلاوندی، حسن و فتاحی، مسلم (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه شیراز، *دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، سال چهارم، شماره دو، ص ۱۲۵-۱۴۹.
- عباسی، سعید (۱۳۹۲). بررسی تأثیر به‌کارگیری سیستم‌های منابع انسانی عملکرد بالا بر نگرش و رفتارهای کارکنان (مورد مطالعه: آستان قدس رضوی)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- غضنفری، احمد و عابدی، لطفعلی (۱۳۸۸). بررسی رضایت انگیزش و عملکرد شغلی کارکنان آموزشی یک دانشکده نظامی. *دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، سال اول، شماره یک، ص ۱۴۹-۱۷۵.
- فلاحی، فیروز؛ سجودی، سکینه (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در صنایع ایران، *دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، سال سوم، شماره یک، ص ۹۳-۱۱۷.
- قلی‌پور، آرین و محمداسماعیلی، ندا (۱۳۹۳). استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی، انتشارات کتاب‌مهربان. مقیمی، سید محمد (۱۳۸۴)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. تهران: نشر ترمه.
- مومنی، منصور؛ فعال قیومی، علی (۱۳۹۱). تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، انتشارات صفار.
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. ILR press.
- Applebaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. 2000. *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2006). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Batt, R. 2002. Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45: 587-597.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.

- Becker, B. E., Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In **Research in personnel and human resource management**.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. **Academy of management review**, 29(2), 203-221.
- Boxall, P. & Macky, K. 2009. Research and theory on high-performance work systems: progressing the high involvement stream. **Human Resource Management Journal**, 19(1): 3-23.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). **A theory of performance**. In: N. Schmitt & W. C. Borman (Eds), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple perspectives of performance measures. **European Management Journal**, 25(4), 266-282.
- Chuang, C. H., & Liao, H. 2010. Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. **Personnel Psychology**, 63: 153-196.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. **Personnel Psychology**, 59: 501-528.
- Datta, D.K., Guthrie, J. P., Wright P. M. 2005. HRM and labor productivity: Does industry matter? **Academy of Management Journal**, 48: 135-145.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, 39, 802–835.
- Gerhart, B. 2007. **Modeling HRM and performance linkages**. In *The oxford handbook of human resource management*, (eds) P. Boxall, J. Purcell and P. Wright. Oxford University Press, Oxford.
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 22(4), 450-460.
- Guest, D.E., Michie, J. Conway, N. and Sheehan, M. 2003. Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. **British Journal of Industrial Relations**, 41: 291-314.
- Guthrie, J. P. 2001. High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. **Academy of Management Journal**, 44: 180-190.
- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., & MacCurtain, S. 2009. High performance work systems in Ireland: Employee and organizational outcomes. **International Journal of Human Resource Management**, 20(1): 112-125.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, 38: 635-672.
- Huselid, M. A., Becker, B. E. 1997. The impact of high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth. **Academy of Management Proceedings**, 144-148.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prensushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. **The American Economic Review**, 87, 291–313.

- Imran, H., Arif, I., Cheema, S., & Azeem, M. (2014). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude towards Work, and Organizational Commitment. **Entrepreneurship and Innovation Management Journal**, 2(2), 135-144.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. **Psychological bulletin**, 127(3), 376.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. **European Management Journal**, 28(1), 25-39.
- Lepak, D. P., Liao, H. Chung, Y., & Harden, E. E. 2006. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. **Research in Personnel and Human Resource Management**, 25: 217-271.
- Liao, H., & Chuang, A. 2004. A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. **Academy of Management Journal**, 47: 41-58.
- Locke, E. A. (1976). **The nature and causes of job satisfaction**. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- MacDuffie, J. 1995. Human Resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. **Industrial and Labor Relations Review**, 48: 197-221.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between “high-performance work practices” and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. **International Journal of Human Resource Management**, 18, 537–567.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. **Journal of Applied Psychology**, 96(6), 1105.
- Moynihán, D. P., & Pandey, S. K. (2007). **Finding workable levers over work motivation comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment**. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.
- Mrugank, V.T. and Ashwin, W.J., 2005. Motivating salesperson customer orientation: insights from the Job Characteristics Model, **Journal of Business Research**, 58, pp. 584-592.
- Neal, J.A., Tromley, C.L., 1995, From incremental change to retrofit: Creating high-performance work system, **The Academy of Management Executive**, Vol.9, No.1, pp.42-53.
- Oshagbemi, T., 2000. Gender differences in the job satisfaction of university teachers. **Women in Management Review** 15 (7), 331–343.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. **Annual review of psychology**, 65, 661-691.
- Pfeffer, J. 1998. **The human equation: Building profits by putting people first**, Boston: Harvard Business School Press.
- Purcell, J, et al (2003). **People and performance**; How people management impacts on organizational performance, chartered institute of personal and development, London.
- Selden, S., Schimmoeller, L., & Thompson, R. (2013). The influence of high performance work systems on voluntary turnover of new hires in US state governments. **Personnel Review**, 42(3), 300-323.
- Shaw, J. D., Gupta, N. & Delery, J. E. 2005. Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. **Academy of Management Journal**, 48: 50-68.

- Spector P.E.(1997); **Job Satisfaction**, Thous and Oaks, CA: Sage publications, Inc.
- Subramony, M. 2009. A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. **Human Resource Management**, 48(5): 745-768.
- Sun, L; Aryee, S., Law, K. S. 2007. High-performnace human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. **Academy of Management Journal**, 50(3): 558-577.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. 2009. Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employee attitudes. **Personnel Psychology**, 62: 1-29.
- Takeuchi, R., Lepak, D., Wang, H., & Takeuchi, K. 2007. An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese Organizations. **Journal of Applied Psychology**, 92(4): 1069-1083.
- Way, S. A. 2002. High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. **Journal of Management**, 28(6): 765-785.
- Weiss, h. m. 2002. "Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and effective experiences", **Human Resource Management Review**, 12: 173-94.
- Whitener, E. M. 2001. Do "High commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. **Journal of Management**, 27: 515-535.
- Wright P. M., & McMahan, G. C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**, 18: 295-320.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P.1996. Human Resource Management, Manufacturing strategy and firm performance. **Academy of Management Journal**, 39(4): 836-866.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. 2005. High-performance work systems and occupational safety. **Journal of Applied Psychology**, 90(1): 77-93.

