

مقاله پژوهشی: تبیین عوامل اثرگذار تعهد و پاداش و برنامه‌ریزی منابع انسانی بر

عملکرد کارکنان با استفاده از شبکه عصبی مصنوعی

[20.1001.1.24234621.1401.12.46.9.9](https://doi.org/10.24234/20.1001.1.24234621.1401.12.46.9.9)

علی مخصوصی^۱، میرعلی سیدنقوی^{۲*}، جمشید صالحی صدقیانی^۳، مجید جهانگیر فرد^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۳

چکیده

عملکرد مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقداماتی است که برای انجام اهداف معینی انجام می‌شوند و از آن جهت مهم است که بهبود عملکرد منابع انسانی هر سازمان بر بهره‌وری کلی آن تأثیر قابل‌توجهی دارد. هدف این پژوهش بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان با بهره‌گیری از الگوی شبکه عصبی مصنوعی است. جامعه آماری این پژوهش از ۱۸۵۳ نفر از کارکنان و مدیران واحدهای ستادی و شعب شرکت بیمه ایران مستقر در استان تهران تشکیل گردیده است. برای آزمون فرضیه‌ها از پیمایش با پرسش‌نامه و نمونه‌گیری از نوع تصادفی طبقه‌ای، استفاده شد و پرسش‌نامه‌های نهایی عملکرد هری و گلداسمیت، تعهد سازمانی دیک و متکاف، تعهد حرفه‌ای بومی شده آن و میر و پرسش‌نامه محقق‌ساخته تعهد ارزشی، میان مدیران و کارشناسان شرکت بیمه ایران توزیع شدند. از نرم‌افزار R و مدل شبکه عصبی مصنوعی برای تعیین نحوه تأثیرگذاری متغیرهای ورودی بر عملکرد و مقایسه آنها استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که سه نوع تعهد سازمانی، حرفه‌ای و ارزشی هریک به میزان متفاوتی بر عملکرد مؤثر هستند. همچنین هریک از متغیرهای سازمانی پاداش و برنامه‌ریزی منابع انسانی در کنار انواع تعهد کارکنان درجه متفاوتی از تأثیرگذاری را نشان می‌دهند.

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، ایران.

۲. *استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی (واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی)، تهران (فیروزکوه)، ایران، (نویسنده اصلی مسئول مقاله)، asnagavi@yahoo.com

۳. استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبایی (واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی)، تهران (فیروزکوه)، ایران.

۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، ایران.

کلیدواژه‌ها: تعهد سازمانی، تعهد حرفه‌ای، تعهد ارزشی، پاداش، برنامه‌ریزی منابع انسانی، عملکرد کارکنان

در روابط بین افراد و سازمان‌هاست و بسیاری از نظریه‌پردازان تعهد سازمانی را عاملی می‌دانند که وابستگی فرد را به سازمان تقویت می‌کند. به‌منظور موفقیت و دوام آوردن در یک محیط پیوسته درحال‌تغییر، سازمان‌ها به کارکنان متعهد و باانگیزه نیاز دارند که عملکرد آنها را بهبود دهند.

ازاین‌رو یکی از عوامل مهم مؤثر بر عملکرد کارکنان که همواره سازمان‌ها بر آن تأکید دارند، میزان تعهد کارکنان در قبال سازمان و مسئولیت‌های کاری است و می‌توان گفت که تعهد سازمانی عامل مؤثری در شکل‌دهی به رفتار کارکنان و بازده سازمان است. شخص دارای تعهد سازمانی، نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و در نتیجه برای موفقیت آن، از خود تلاش بیشتری نشان خواهد داد (عاطفت‌دوست، ۱۳۹۲). مشارکت مؤثر نه تنها میزان ترک خدمت را کاهش می‌دهد بلکه موجب رشد مهارت‌های آنان نیز خواهد شد. افزایش میزان تعهد هر فرد باعث می‌شود که سازمان به مکان مطلوب‌تری برای کارکنان تبدیل شود (Scales, 2018).

بنابراین به نظر می‌رسد یکی از دلایل افت عملکرد کارکنان و سازمان، ریشه در کمبود تعهد منابع انسانی دارد. اما درعین‌حال دیگر عوامل مدیریتی و سازمانی مانند نحوه جبران خدمات یا برنامه‌ریزی برای منابع انسانی نیز بر شکل‌دهی و تعیین عملکرد مؤثرند. مدیریت مؤثر پاداش شامل سیاست‌ها، فرایندها و رویه‌های سازمان برای پاداش دادن به کارکنان بر مبنای تسلط، توانایی‌ها و مشارکت‌های آنان است و برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایندی است که طی آن، مدیران اجرایی با توجه به اهمیت منابع انسانی و اهداف سازمان، به طراحی مسیر شغلی نیروی کار می‌پردازند (Gungor, 2011).

تأثیر چنین عواملی بر عملکرد کارکنان امری منطقی به نظر می‌رسد. از این نظر تبیین چگونگی تأثیر نوع پاداش و برنامه‌ریزی منابع انسانی در کنار تعهد سازمانی کارکنان و مقایسه شباهت‌ها و تفاوت‌های میان آنها، می‌تواند به‌نوبه خود جالب توجه بوده و اطلاعات سودمندی را در زمینه بررسی و تبیین بهتر عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان به مدیران اجرایی سازمان‌ها ارائه دهد.

تعهد سازمانی

پورتر^۱ و سایرین (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را به صورت همانندسازی انگیزه‌های کارکنان با ارزش‌های سازمانی و تمایل آنها برای ماندن در سازمان تعریف کردند (Porter. et al., 1974). آریلی و چاتمن^۲ (۱۹۸۶) تعهد سازمانی را از منظر تعلق روانی بررسی کردند و معتقد بودند که «تعهد سازمانی منعکس‌کننده میزان درونی‌سازی یا پذیرش ویژگی‌ها یا دیدگاه‌های سازمانی توسط کارکنان» است. به بیان دیگر، تعهد سازمانی را می‌توان میزان شیفتگی کارکنان به سازمان متبوع خود تعریف کرد (Porter. et al., 1974). گونلو (۲۰۱۰) تعهد سازمانی را هویت بخشی به افراد از طریق درگیرکردن و سهم‌کردن آنان در سازمانی خاص می‌داند (Gunlu. et al., 2010: 704). گریمسلی^۳ (۲۰۰۳) تعهد سازمانی را این گونه تعریف می‌کند: وابستگی (دلبستگی) روان‌شناختی یک فرد به سازمان. تعهد سازمانی عنوان بسیاری از تحقیقاتی بود که در دهه‌های اخیر انجام گرفته است و هم از نظر کارکنان و هم کارفرمایان باید بررسی شود. تعهد سازمانی بر قصد ترک سازمان، نگرش‌ها نسبت به تغییر در سازمان و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد (Yousef, 2016)، (Scales, 2018).

تعهد سازمانی عبارت است از تعلق روحی و روانی کارکنان به سازمان. میزان تعهد سازمانی که یک نیروی کار دارد نشان‌دهنده این است که آیا او با کارفرمای خود خواهد ماند یا خیر. همچنین نشان می‌دهد که آیا یک نیروی کار به کارکردن و کمک به سازمان در راستای تحقق اهداف و آرمان‌ها متعهد است یا خیر (Hassan, 2012). علاوه بر این همان‌طور که بکر و همکاران (۲۰۱۳) عنوان کرده‌اند، تعهد سازمانی تابعی از ترکیب سرمایه‌گذاری‌های فردی است که شامل منابع احساسی، روابط کاری و منابع مالی است. همچنین بکر و همکاران عنوان می‌کنند که کارکنان هنگامی که تلاش‌هایی که در راستای تحقق اهداف سازمان انجام می‌دهند با پاداش همراه باشد، تعهد بیشتری از خود نشان

۱ Porter

۲ O'Reilly and Chatman

۳ Grimsley

تعهد حرفه‌ای (شغلی)^۱

پژوهشگرانی مانند لئونگ و همکاران (۲۰۰۳)، براساس تعریف تعهد سازمانی، با جایگزین کردن واژه «حرفه» به جای «سازمان»، تعهد حرفه‌ای را اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های حرفه و قبول آن، اراده برای تلاش حداکثری در حرفه، و تمایل زیاد برای حفظ عضویت در حرفه تعریف کرده‌اند. تعهد حرفه‌ای به معنای تعیین هویت با حرفه است، که شامل تعهد به حرفه، وقف حرفه شدن و پذیرش اهداف و اخلاق حرفه‌ای است. تعهد حرفه‌ای بر احساس مسئولیت و علاقه فرد نسبت به حرفه مبتنی است؛ به عبارت دیگر، احساس پایبندی فرد به وظایفی که با برعهده گرفتن نقشی، خود را ملزم به انجام دادن آنها می‌داند. برخی دیگر نیز، تعهد حرفه‌ای را احساس هویت و وابستگی نسبت به یک شغل و حرفه خاص می‌دانند و بر تمایل و علاقه به کار در یک حرفه به عنوان تعهد حرفه‌ای تأکید می‌کنند. در پژوهشی دیگر، تعهد حرفه‌ای از دیدگاه نظریه هویت اجتماعی تعریف شده است. این نظریه معتقد است افراد خودشان را درون طبقات مختلف اجتماعی (از جمله حرفه، گروه، سازمان و نظایر آن) دسته‌بندی می‌کنند و از طریق آن خود را برحسب عضویت در موجودیتی خاص تبیین می‌کنند. یعنی افراد علاقه دارند در گروه یا دسته‌ای از جامعه قرار گیرند. با توجه به تعریف‌هایی که از تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی بیان شد، می‌توان گفت این دو مفهوم متمایزند؛ به طوری که این دو نوع تعهد نتایج و پیش‌بینی‌های متفاوتی نیز دارند (Leong. et al., 2003: 364). باین‌حال، نظرهای متفاوتی درباره رابطه این دو متغیر با یکدیگر وجود دارد. در متون کلاسیک «مدل تعارض حرفه‌ای-سازمانی» فرض می‌شود مجموع تعهد به سازمان و حرفه صفر است. یعنی تعهد به یک طرف باعث کم شدن تعهد به طرف دیگر می‌شود. در مقابل، عده‌ای معتقدند این دو نوع تعهد نه تنها در تعارض با یکدیگر نیستند، بلکه رابطه مثبتی با هم دارند و برای اینکه سازمان بتواند به نتایج بهتری دست یابد، وجود هر دو نوع تعهد در سازمان لازم است و سازمان باید با ایجاد شرایط مناسب، میزانی از هر دو نوع تعهد را در کارکنان خود ایجاد کند (مرادی و خلیلی، ۱۳۹۶: ۴۲۳).

(۱۹۶۶) درباره انگیزش، بر این مبتنی‌اند که افراد به‌واسطه عواملی که در ذات شغل وجود دارد -مانند احساس استقلال و موفقیت در انجام کار- برانگیخته می‌شوند و عواملی نظیر جبران خدمات که در خارج از کار قرار دارند، تنها می‌توانند از نارضایتی افراد جلوگیری کنند. در پژوهش‌های بعدی، نظریه دوعاملی هرزبرگ تا حدی به چالش کشیده شد و بر این امر تأکید گردید که پرداخت در افزایش انگیزه کارکنان نقش محوری ایفا می‌کند. امروزه بیشتر سازمان‌ها به اهمیت پرداخت واقف شده و لزوم مرتبط کردن عملکرد به پرداخت را برای بهبود آن درک کرده‌اند. البته به‌رغم تأکید بر اهمیت مرتبط کردن پرداخت با عملکرد کارکنان، بسیاری از سازمان‌ها از برنامه‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد خود نارضاضی هستند.

لیسیون^۱ (۲۰۰۷) با توجه به نظریه‌های انتظار، هدف و برابری، چارچوبی را مطرح کرده که براساس آن، انگیزش افراد برای تحقق اهداف، تحت تأثیر پنج عامل کلیدی زیر است:

- تعهد به هدف
- سودمندی (ابزاریت)^۲
- انتظار
- ارزش مطلق پرداخت
- ارزش نسبی پرداخت

در چارچوبی که برای برنامه‌های پرداخت با توجه به ارزش انگیزشی آنها مطرح شد، انگیزش افراد برای تحقق اهداف خود بر مبنای معادله زیر تعیین می‌شود:

$$\text{تعهد به هدف} \times \text{سودمندی} \times \text{انتظار} \times (\text{ارزش مطلق پرداخت} + \text{ارزش نسبی پرداخت}) = \text{انگیزش}$$

با توجه به رابطه بالا، داشتن انتظارات مشخص از کارکنان، کلید انگیزش، بهره‌وری و

عملکرد آنان است (Stiffler, 2006).

۱. Liccione

۲. Instrumentality

و میزان منابع انسانی موردنیاز است. در تحقیق دانشگاه یوتا مشخص شد که برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایندی نظام‌مند برای مشخص کردن سرمایه انسانی موردنیاز برای تحقق اهداف سازمانی و توسعه راهبردهایی برای برآورده ساختن این نیازمندی‌هاست (Adekola, 2011).

عملکرد نیروی کار

عملکرد کارکنان در واقع همان چیزی است که یک نیروی کار انجام می‌دهد یا چیزی که انجام نمی‌دهد. عملکرد کارکنان می‌تواند شامل: تعداد خروجی، کیفیت خروجی، سروقت بودن خروجی، حضور در محل کار و میزان مشارکتی بودن باشد (Gungor, 2011). کمیت کار، کیفیت کار، دانش و مهارت، مسئولیت‌پذیری، رعایت قوانین و مقررات، انعطاف‌پذیری و خلاقیت و ابتکار از جمله ابعاد اصلی ارزیابی و سنجش متغیر عملکرد به شمار می‌روند. عملکرد عبارت است از مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقداماتی که در راستای یک هدف یا اهداف معینی صورت می‌گیرند. بنا به نظر یازیک (۲۰۰۸)، اثربخشی عملکردها و مدیریت پاداش، بر وجدان کاری و همچنین بهره‌وری اثر می‌گذارند. بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که جدای از تحقق اهداف تبیین‌شده برای کسب‌وکار، اقدامات منابع انسانی و نظام‌های پاداش مشوق رفتارهای ضد بهره‌وری بوده است (Gungor, 2011). از سوی دیگر مدل مسیر-هدف به‌طورکامل رابطه بین نظام پاداش و عملکرد کارکنان را شرح می‌دهد. این مفهوم نشان می‌دهد که اگر یک نیروی کار ببیند که بهره‌وری بالا مسیری است که به تحقق یکی از اهداف فردی‌اش منتهی می‌شود، سعی می‌کند بهره‌ورتر شود. برعکس اگر ببیند که بهره‌وری پایین مسیری است که به محقق شدن یکی از اهدافش منتهی می‌شود سعی می‌کند بهره‌وری کمتری داشته باشد. به عبارت دیگر اگر فرد احساس کند که تلاش‌های قبلی‌اش به دریافت پاداش منتهی شده‌اند، انگیزه پیدا می‌کند که تلاش بیشتری داشته باشد (Gungor, 2011).

درمجموع مبانی نظری و پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رابطه تعهد منابع انسانی و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد و خروجی نهایی کارکنان، رابطه‌ای مثبت

روش‌شناسی تحقیق

در ارزیابی متغیرها، از پرسش‌نامه‌های استاندارد مبتنی بر طیف لیکرت استفاده شده است؛ بنابراین از نوع پژوهش‌های کمی به شمار می‌آید. گردآوری داده‌ها در مرحله نخست به وسیله بررسی متون علمی و پیشینه و آرشیو تحقیقات و به صورت کتابخانه‌ای انجام پذیرفت و طبق آن، الگوی تحقیق طراحی شد. در ادامه با ابزار پرسش‌نامه، داده‌های میدانی بر پایه یافته‌های حاصل از مرحله نخست، گردآوری شد و مدل مفهومی مورد آزمون قرار گرفت. قلمرو مکانی مطالعه، واحدهای ستادی شرکت بیمه ایران مستقر در استان تهران و بازه زمانی آن محدوده سال‌های ۱۳۹۷-۱۳۹۹ بود. جامعه آماری از ۱۸۵۳ نفر از کارکنان و مدیران واحدهای ستادی و شعب شرکت بیمه ایران مستقر در استان تهران تشکیل یافت. بر این اساس حجم جامعه آماری برای توزیع پرسش‌نامه‌ها، در مجموع ۱۲۱ نفر تعیین شد که تعداد اعضای نمونه آماری با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده و به وسیله فرمول کوکران^۱ در ادامه آمده است. از میان ۱۸۵۳ نفر از کارکنان و مدیران ارشد شرکت بیمه ایران به عنوان جامعه آماری تعداد ۱۲۱ نفر برای حجم نمونه با ضریب خطای $d=0/09$ درصد تعیین شدند (به علت شیوع ویروس کرونا و نیاز به پخش و جمع‌آوری داده‌ها به صورت فیزیکی لازم بود تعداد نمونه‌های انتخابی کمتری در نظر گرفته شود؛ برای این منظور ضریب دقت نمونه‌گیری کاهش یافته است). روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر از نوع تصادفی ساده بود.

جدول ۱. نمونه آماری

تعداد کل کارکنان (نفر)	حداقل نمونه آماری	پرسش‌نامه توزیع شده	پرسش‌نامه دریافت شده	نرخ بازگشت (درصد)
۱۸۵۳	۱۱۳	۱۳۰	۱۲۱	٪۹۳

اطلاعات مدل برازش داده‌شده به صورت زیر است:

جدول ۳. جزئیات مدل برازش داده‌شده

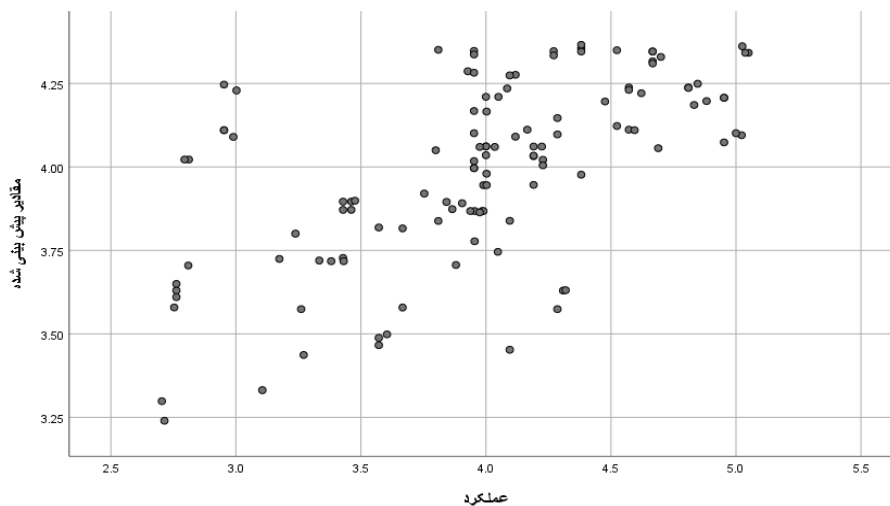
لایه ورودی	متغیرها	1	تعهد ارزشی (Tahod_Arzeshi)
		2	تعهد حرفه‌ای (Tahod_Herfey)
		3	تعهد سازمانی (Tahod_Sazemani)
		4	تعهد حسابگرانه- مستمر به شغل (Continuous)
		5	جبران خدمات و پاداش (Reward)
		6	برنامه‌ریزی منابع انسانی (HRP)
	تعداد متغیرهای ورودی	6	
	مقیاس‌گذاری متغیرهای ورودی		نرمال‌سازی
لایه‌های پنهان	تعداد لایه‌های پنهان	2	
	تعداد نرون‌های لایه پنهان نخست	4	
	تعداد نرون‌های لایه پنهان دوم	3	
	تابع انتقال لایه پنهان		تابع هذلولوی
لایه خروجی	متغیر وابسته	1	عملکرد (Amalkard)
	تعداد متغیر وابسته	1	
	مقیاس‌گذاری متغیر خروجی		نرمال‌سازی
	تابع انتقال لایه خروجی		همانی
	تابع خطا		مجموع توان دوم

در مدل برازش داده‌شده، نسبت داده‌های آموزشی به داده‌های آزمون ۷۰ به ۳۰ بود و الگوریتم سنجش خطا نیز توان دوم مجموع خطا در نظر گرفته شد. اطلاعات لازم برای مدل‌بندی عملکرد در جدول زیر خلاصه شده است. تعداد آزمودنی‌ها ۱۲۱ نفر است. پس به همین تعداد خروجی داریم. حالا این داده‌ها را به نسبت ۷۰٪ یعنی $121 \times \frac{70}{100} = 84$

جدول ۵. اهمیت متغیرهای مستقل

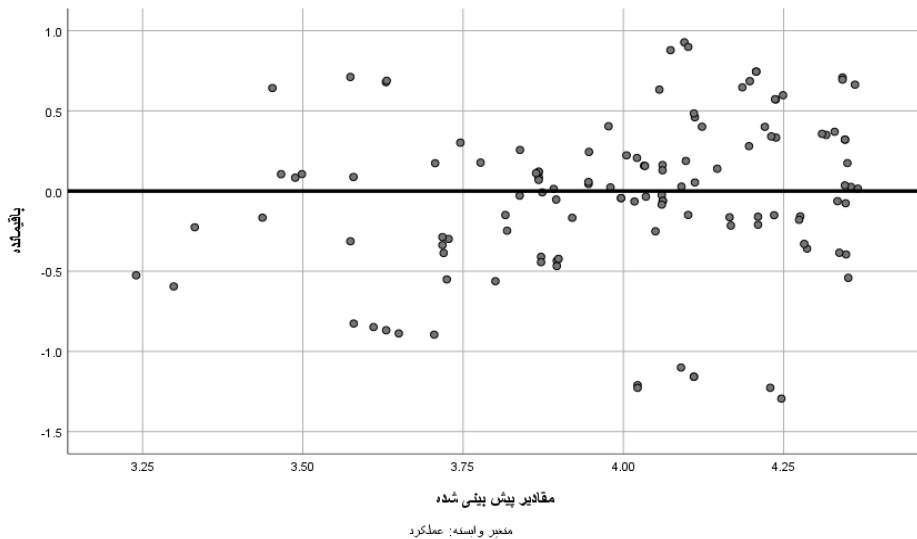
اهمیت نرمال شده	اهمیت
62.2%	.233
21.7%	.082
100.0%	.375
11.9%	.044
7.7%	.029
63.0%	.236

در شبکه عصبی برازش داده شده از متغیرهای مستقل برای پیش‌بینی مقادیر عملکرد استفاده شده است. در مدل برازش داده شده می‌توان ارتباط بین این مدل و مقادیر واقعی عملکرد را مشاهده کرد:



شکل شماره ۳. روابط در مدل برازش یافته

همان‌گونه که در شکل فوق دیده می‌شود، ارتباط مستقیمی بین مقادیر واقعی و پیش‌بینی عملکرد را می‌توان مشاهده کرد. مقادیر خطای برازش مدل نیز در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل شماره ۴. مقادیر خطای برازش مدل

مقادیر باقیمانده تقریباً حول صفر متقارن بوده و روند خاصی در آن دیده نمی‌شود که نشان از برازش مناسب مدل است. ضرایب مربوط به لایه‌های مختلف نیز ارائه شده است. نتیجه‌گیری

در این تحقیق به دنبال پیش‌بینی یک الگوی کلی و پیشنهاد آن برای تحلیل تأثیر متغیرهای ورودی (انواع تعهد و پاداش و برنامه‌ریزی منابع انسانی) بر عملکرد کارکنان بودیم که برای این منظور، از شبکه عصبی مصنوعی استفاده شد.

همان‌گونه که در ابتدا بیان شد محور اصلی این تحقیق این بود که عوامل اصلی و مهم مؤثر بر تبیین عملکرد کارکنان کدامند و هر یک چه تأثیری بر عملکرد نیروی کار دارند؟ البته با نظر به عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان بدیهی است که نمی‌توان انتظار داشت که مجموعه وسیعی از کلیه عواملی که به هر نحوی بر عملکرد کارکنان مؤثرند در قالب یک مقاله علمی مطالعه و تعیین تکلیف شوند. از این‌رو در این مقاله نیز همه عوامل قابل احصا نبود.

برای مثال از وظایف خاص منابع انسانی، حوزه تأمین و توسعه بررسی نشد و فقط از حوزه نگهداشت و به‌طور مشخص بحث پاداش سخن به میان آمد. از حوزه رفتار هم متغیر

مهم تعهد نیروی کار و از وظایف عام حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان هم مقوله برنامه‌ریزی به عنوان متغیری مهم برگزیده شده و مورد تحلیل قرار گرفته است که روی هم رفته عوامل تأثیرگذار سه‌گانه مورد مطالعه در این مقاله را تشکیل دادند.

یافته‌ها نشان داد که تمام انواع تعهد با عملکرد کارکنان ارتباط مستقیم و معناداری دارند اما هر یک از آنها به درجات مختلف باعث بهبود نسبی عملکرد کارکنان می‌شود. مهم‌ترین متغیر مستقل تعهد سازمانی و سپس برنامه‌ریزی منابع انسانی است. در رتبه‌های بعدی متغیرهای تعهد ارزشی به متغیرهای تعهد ارزشی و تعهد حرفه‌ای تغییر یافتند که کم‌اهمیت‌ترین متغیر مستقل نیز نظام جبران خدمات و پاداش بوده است. در این میان تعهد سازمانی به دلیل جامعیت بیشتر، از اثرگذاری بیشتری برخوردار بوده است. این نوع تعهد جامعیت بیشتری داشته و دربرگیرنده سایر انواع تعهد از جمله تعهد مستمر و عاطفی و اخلاقی است. احتمالاً به همین دلیل نیز در مقام مقایسه با دیگر انواع تعهد بیشترین تأثیرگذاری را داشته است.

نتایج به دست آمده، با یافته‌های مختاری‌نیا (۱۳۹۶)، شیخی (۱۳۹۶)، زینسیرکیان (۲۰۱۵)، رحمان (۲۰۱۵)، پاسگال (۲۰۱۵)، گری (۲۰۰۶) همسویی نشان می‌دهد. همچنین نتایج این تحقیق با بخش قابل توجهی از پژوهش‌های گذشته خارجی نیز که نشان‌دهنده همبستگی معنادار بین تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی بوده‌اند، همخوانی دارد. نتایج این تحقیق نشان داد که عوامل انگیزشی بیش از پاداش صرف بر عملکرد کارکنان و در پی آن عملکرد سیستم مؤثرند. شواهد تجربی هم این موضوع را اثبات می‌کنند. البته تحقیق محدودیت‌هایی را نیز به همراه دارد. از جمله محدودیت‌های این تحقیق باید به جامعه آماری اشاره کرد. جامعه آماری این پژوهش صرفاً بر شرکت‌های دولتی و آن هم در صنعت بیمه متمرکز بوده است و طبیعی است که این نکته تعمیم‌پذیری آن را به سایر سازمان‌ها با محدودیت مواجه کند. ممکن است جامعه و نمونه‌های بزرگ‌تر یا کوچک‌تر دربردارنده شرکت‌هایی باشند که دارای منابع و ویژگی‌های متفاوتی باشند. این خلأها

- نظام اداری را در نوبت اصلاح قرار دهد که برحسب نتایج به دست آمده کنونی از این تحقیق، پیگیری این مطلب به طور جدی به مدیران شرکت توصیه می‌شود.
۵. ایجاد نظام مدیریت پاداش مبتنی بر عملکرد و جبران خدمات از جمله مواردی است که در درجه سوم اهمیت می‌تواند در افزایش و ارتقای عملکرد منابع انسانی شرکت تأثیرگذار باشد و طبق اظهارات کارکنان در پرسش‌نامه‌ها، یکی از موارد موجب نارضایتی همین عدم وجود معیار دقیق پرداخت است. این مسئله موجب ایجاد تبعیض و بی‌انگیزگی کارکنان می‌شود؛ چراکه فقدان تأثیر کارایی و بهره‌وری خود را بر نحوه جبران خدمات خود و همکارانشان درک می‌کنند و براساس نظریه برابری، موجبات ناخشنودی و افت عملکرد ایشان فراهم می‌شود.
۶. تحقیق روی دیگر متغیرهای مهم مؤثر بر عملکرد منابع انسانی مانند حوزه تأمین و توسعه (نحوه جذب و استخدام، آموزش، مدیریت دانش، ارزیابی عملکرد و نظایر آن) به دیگر علاقه‌مندان این بخش توصیه می‌شود.
۷. همچنین تحقیقات آتی می‌توانند با تمرکز بر ویژگی‌های متفاوت فرهنگی محیطی کار، عملکرد کارکنان را بررسی و تبیین کنند. مثلاً کدام ویژگی‌های محیط کار و کدام ویژگی‌های فردی کارکنان در تبیین عملکرد منابع انسانی دارای اهمیت است.

- Heizman., Karen E. Heizman, (2019). The Effect of Workplace Characteristics on Millennial Worker Organizational Commitment, *Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Psychology*. Walden University
- Leong, S. M., Randoll, D. N., & Cote, J. A. (2003). Exploring the organizational commitment performance, *Journal of Business Research*, 29(1), 57-63
- 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.
- Porter, L. W, Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Scales, Ashley Nicole (2018). The Effects of Organizational Commitment and Harmonious Passion on Voluntary Turnover Among Social Workers: A Mixed Methods Study. *Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy*, The University of Southern Mississippi.
- Mayer, R. C. and Schoorman, D. F. (1992). Predicting and Production Outcomes through a Two-dimensional Model, *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1), 15-16.
- Yousef, D. A. (2016). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88. doi:10.1080/01900692.2015.1072217

