

بررسی عوامل تاثیرگذار بر وفاداری مشتریان؛ تبیین نقش انواع تعهد سازمانی و اعتماد و رضایت کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی

منصور کاظمی

گروه مدیریت مالی و حسابداری، واحد زرقان دانشگاه آزاد اسلامی، زرقان، ایران

دکتر امان‌اله راهیما

استادیار گروه مدیریت و اقتصاد، واحد زرقان، دانشگاه آزاد اسلامی، زرقان، ایران

چکیده - هدف پژوهش بررسی عوامل تاثیرگذار بر وفاداری مشتریان؛ تبیین نقش انواع تعهد سازمانی و اعتماد و رضایت کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران و کارکنان بانک تجارت استان بوشهر می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه بوده است. جهت سنجش روایی پرسشنامه از آزمون‌های روایی واگرا، روایی همگرا در نرم‌افزار PLS استفاده شده است. همچنین از آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده آن است که بررسی عوامل تاثیرگذار بر وفاداری مشتریان؛ تبیین نقش انواع تعهد سازمانی و اعتماد و رضایت کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی تاثیر مثبت و معناداری دارد. با توجه به اینکه متغیرهای یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده آن است بررسی عوامل تاثیرگذار بر وفاداری مشتریان؛ تبیین نقش انواع تعهد سازمانی و اعتماد و رضایت کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی تاثیر مثبت و معناداری دارند، می‌توان با استفاده از شیوه‌های مختلف که در قسمت پیشنهادات ارائه شده است، این تاثیرات را افزایش داد.

کلیدواژه‌ها: وفاداری مشتریان، تعهد سازمانی و اعتماد، رضایت کارکنان

مقدمه

صاحبان کسب‌وکارهای موفق می‌دانند که با ارزش‌ترین سرمایه آنها، نیروی انسانی آنهاست، همان افرادی که شرکت و کسب‌وکار آنها را شکل داده‌اند. قدم گذاشتن در مسیر افزایش راحتی و انگیزه کارمندان و تبدیل آنان

به کارمندانی وفادار، باعث می‌شود خروجی و کارآمدی کسب و کارها افزایش یابد (لی^۱، ۲۰۱۸). سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت و رقابت با دیگر سازمان‌ها نیازمند منابع انسانی متعهد، وفادار و دارای انگیزه هستند. نیروهایی که افزون بر انجام وظایف محوله، خود را وقف سازمان نموده و برای تحقق اهداف آن از هیچ تلاشی دریغ نورزند. این افراد نقشی فراتر از کار تکلیفی در سازمان بازی می‌کنند و خود را وفادار به سازمان دانسته و شکست و موفقیت سازمان را از آن خود تلقی می‌کنند. امروزه با توجه به شرایط رقابتی حاکم بر سازمان‌ها یکی از بزرگ‌ترین درگیری‌های ذهنی یک سازمان، از دست دادن کارمندان و تبعاً از دست دادن مشتریان به واسطه ترک مجموعه از سوی کارمندان است. برای اینکه یک سازمان بتواند کارمندان خود را وفادار کند باید اصولی را در رفتار با آنها رعایت کند (سرفراز^۲، ۲۰۱۸).

صنعت بانکداری نیز از این قاعده مستثنی نیست. و وفاداری کارمندان بانک‌ها نقش بسیاری موثری در بهبود عملکرد بانک‌ها دارد. در واقع یک کارمند وفادار خود را بخشی از مجموعه می‌بیند و همانند مالک و سهامدار مجموعه عمل می‌کند، ویژگی توصیفی این افراد عدم توجه آنها به خودشان است (حتی وقتی که لازم است به خود توجه کنند) (ایقبال^۳، ۲۰۱۸). آنها همانند چرخ‌های هستند که هرگز صدا نمی‌دهند و بنابراین هرگز نیاز به روغن کاری ندارند. این‌گونه کارمندان مشارکت بیشتری در کارها داشته و ایده‌های نوآورانه بیشتری ارائه می‌دهند، برای انجام کارهای مختلف داوطلب می‌شوند و افراد را برای استخدام در مجموعه ترغیب می‌کنند (آرکمی^۴، ۲۰۱۸)، نسبت به مجموعه تعصب دارند و از آن در مقابل دیگران دفاع می‌کنند. در مقابل این‌گونه کارمندان وفادار بانک نیز باید وفاداری خود را به آنها نشان دهد و قدردان این نوع از کارمندان خود باشد. بانک‌ها برای اینکه بتواند کارمندان وفادار داشته باشد یا وفاداری کارمندان خود را حفظ کند باید اصولی را رعایت کنند و شرایط خاصی را پدید آورند. سالهاست که حکایت سختی و مشکلات کار در محیط بانک‌ها در دل اکثریت کارکنان بانک‌هاست ولی با این همه هنوز هم می‌توان شاهد بود که کارمندان بانک‌ها نسبت به شرایط کاری خود نگران و شاکی هستند. امروزه گفته می‌شود که کار در بانک را باید در زمره مشاغل سخت و زیان‌آور به حساب آورد.

¹ Lee

² Sarfraz

³ Iqbal

⁴ Archimi

اکثر کارمندان از مدیریت و سیستم درون سازمانی بانک‌ها ناراضی هستند که قطعاً چنین برداشت و باوری در بین کارکنان بر روند بهره‌وری و پیشرفت سازمانی بانک‌ها تاثیر منفی خواهد داشت که این وضعیت هزینه‌گزافی برای سازمان متبوع به دنبال خواهد داشت. از سوی دیگر نقش محوری بانک‌ها در اقتصاد کشور، خصوصاً در شرایط حاکم جهانی چند سال گذشته در تقابل با ایران که تلاش تاثیرگذار و تعیین‌کننده این سیستم موجب گذر کشور و دولت از شرایط حاکم شد (احمد^۱، ۲۰۱۷). غیر قابل قیاس بودن ساعات کار مفید کارکنان بانک‌ها با بیشتر ادارات و سازمان‌ها سختی و مشقت کارهایی از قبیل تحویل‌داری و تعهدهایی که در بانک‌ها برای مسئولین شعب پدید می‌آید. حضور همیشگی کارکنان بانک‌ها در همه شرایط جوی و مناسبتی و حتی بحران‌های اجتماعی و سیاسی موجبات فرسایش شدید جسمی و ذهنی کارکنان بانک‌ها در دوره اشتغال و بعد از آن را فراهم ساخته است. شغل و حرفه‌ای که فی‌نفسه اضطراب‌آور و تنش‌آفرین برای هر انسان است که علاوه بر همه این دشواری‌ها، کمبود فضای کاری و امکانات رفاهی موجود بانک‌ها را نیز می‌توان اشاره کرد (والسه و همکاران^۲، ۲۰۱۳). از سوی دیگر خطراتی که متوجه کارکنان بانک‌ها می‌باشد: از قبیل چک‌های جعلی و تقلبی، کسر صندوق، سرقت و مواردی از این قبیل؛ در کنار عدم استفاده از مزایای شغلی از قبیل مرخصی‌های ساعتی و روزانه به دلایل مختلف. در حالی که کار مفید انجام شده توسط کارکنان بخش اداری کشور کمتر از دوساعت در روز ارزیابی می‌شود ساعت کار مفید روزانه انجام شده توسط کارکنان بانک‌ها بیش از ۶ ساعت در روز است که فشار بیش از حد مشتریان به واسطه نیاز بانک‌ها به مشتری، خود موجب فشارهایی روحی مضاعفی بر کارکنان بانک‌ها می‌شود.

کارکنان بانک‌ها همیشه از استرس ناشی از کار رنج می‌برند و این دغدغه فکری و ذهنی برای به سلامت گذشتن از یک روز بی‌ضرر کاری را همراه خود دارند. کارکنان بانک‌ها به سبب مواجهه با همه گروه‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی در جامعه باید از یک ظرافت و پذیرش در نوع برخورد و به تعبیری دارای یک بینش رفتاری مبتنی بر روانشناسی افراد باشند تا بتوانند از تقابل با همه قشرها سربلند از اصل تکریم ارباب رجوع گذر کنند. که البته این مهم در سایه وفاداری کارمندان قابل دسترسی است. با در نظر داشتن تمام مشکلات که کارمندان بانک با آن دست به گریبان هستند، تبدیل آنان به مشتریان وفاداری از اهم وظایف صنعت بانکداری است. مشکلات فوق‌الذکر فقط مربوط به یک بانک نمی‌شود در واقع در همه بانک‌ها با برندهای مختلف این مشکلات به چشم می‌خورد. و متأسفانه در ادبیات موضوعی کمتر به این موضوع پرداخته شده است. با در نظر

¹ Ahmad

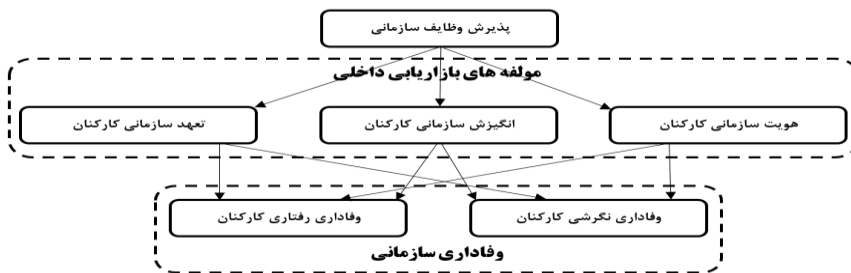
² Wallace

داشتن تمام مشکلات که کارمندان بانک با آن دست به گریبان هستند، تبدیل آنان به مشتریان وفاداری از اهم وظایف صنعت بانکداری است. بنابر این در پژوهش حاضر محقق سعی دارد که به این سوال پاسخ گوید که آیا پذیرش وظایف سازمانی بر وفاداری نگرشی و رفتاری کارکنان با توجه به نقش میانجی مولفه‌های فرهنگ سازمانی تاثیر معنی داری دارد؟

اهمیت و ضرورت تحقیق

وفاداری کارمندان که از آنان به‌عنوان مشتریان داخلی سازمان یاد می‌شود، یکی از موضوع‌هایی است که امروزه از دیدگاه بسیاری از مدیران به‌ویژه در بخش خدمات، به‌علت فضای رقابتی حاکم بر آن از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. نکته بسیار درخور توجه در این صنایع، نقش مؤثر کارکنان در خلق ارزش است به گونه‌ای که می‌توان گفت حفظ و نگهداری مشتریان وفادار، بدون کارکنان راضی و وفادار امکان‌پذیر نیست، چرا که کارکنان وفادار، خدمات را با کیفیت بالاتری ارائه می‌کنند و در جلب رضایت مشتری و وفادار نمودن آنها سهم بسزایی دارند (قره‌چه و دابوییان، ۱۳۹۸). کارمندان وفادار در یک مجموعه در شمار بهترین کارمندان از نظر کارآیی و سودآوری نباشند و به اصطلاح کارمند ستاره نباشند ولی این کارمندان وفادار، عضو باارزشی برای مجموعه محسوب می‌شوند که از دست دادن آنها معمولاً گران تمام می‌شود و مشکلات بسیاری را به‌وجود می‌آورد زیرا اینها کسانی هستند که مجموعه را جزئی از خود می‌دانند و نظر مشتریان را نسبت به مجموعه همواره مثبت نگه می‌دارند. بنابراین حوزه وفاداری کارمندان در صنعت بانکداری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

مدل مفهومی تحقیق



مدل مفهومی تحقیق بر اساس مطالعات یو و همکاران

فرضیات تحقیق**فرضیه اصلی**

پذیرش وظایف سازمانی بر وفاداری نگرشی کارکنان با توجه به نقش میانجی مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بانک تجارت استان بوشهر تاثیر معنی داری دارد.

پذیرش وظایف سازمانی بر وفاداری رفتاری کارکنان با توجه به نقش میانجی مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بانک تجارت استان بوشهر تاثیر معنی داری دارد.

فرضیه‌های فرعی

پذیرش وظایف سازمانی بر وفاداری نگرشی کارکنان با توجه به نقش میانجی مولفه‌های هویت سازمانی در بانک تجارت استان بوشهر تاثیر معنی داری دارد.

پذیرش وظایف سازمانی بر وفاداری نگرشی کارکنان با توجه به نقش میانجی مولفه‌های انگیزش سازمانی در بانک تجارت استان بوشهر تاثیر معنی داری دارد.

پذیرش وظایف سازمانی بر وفاداری نگرشی کارکنان با توجه به نقش میانجی مولفه‌های تعهد سازمانی در بانک تجارت استان بوشهر تاثیر معنی داری دارد.

پذیرش وظایف سازمانی بر وفاداری رفتاری کارکنان با توجه به نقش میانجی مولفه‌های هویت سازمانی در بانک تجارت استان بوشهر تاثیر معنی داری دارد.

پذیرش وظایف سازمانی بر وفاداری رفتاری کارکنان با توجه به نقش میانجی مولفه‌های انگیزش سازمانی در بانک تجارت استان بوشهر تاثیر معنی داری دارد.

پذیرش وظایف سازمانی بر وفاداری رفتاری کارکنان با توجه به نقش میانجی مولفه‌های تعهد سازمانی در بانک تجارت استان بوشهر تاثیر معنی داری دارد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ شیوه جمع‌آوری داده پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق، مدیران و کارکنان بانک تجارت استان بوشهر به تعداد ۸۷۱ نفر است. نمونه‌گیری به روش غیر تصادفی در دسترس انجام خواهد شد که تعداد نمونه با استفاده از جدول مورگان ۲۶۹ نفر انتخاب شد. جهت تجزیه و تحلیل آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق‌ساخته شامل

گویه‌های مدل مفهومی می‌باشد. در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از نمونه‌ها از روش‌های آمار استنباطی استفاده شده است.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق‌ساخته شامل گویه‌های مدل مفهومی می‌باشد.

متغیرها	سوالات
انگیزش	برای انجام دادن وظایف کاریم، صرف‌نظر از مشکلات موجود، تمام تلاشم را به کار می‌گیرم.
سازمانی	وقتی سر کار هستم، زمان به کندی می‌گذرد.
کارکنان	احتمالاً به اندازه افراد دیگری که کار مشابهی با کار من انجام می‌دهند، کار نمی‌کنم.
تعهد سازمانی	همکاران من تا چه حد زیادی در انجام امور محوله به آنها احساس مسئولیت می‌کنند.
کارکنان	من از میزان احترام و نوع برخوردی که مافوق (سرپرست) برای من قایل است، رضایت زیادی دارم.
هویت	زمانی که فردی از سازمان من انتقاد می‌کند حس می‌کنم به من توهین می‌کند.
سازمانی	من بسیار مایلم آنچه را که دیگران راجب سازمانم گمان می‌کنند بدانم.
کارکنان	موفقیت سازمانم موفقیت خودم است.
کارکنان	زمانی که دیگران از سازمانم تعریف می‌کنند حس می‌کنم از من تعریف می‌کنند.
کارکنان	اگر گزارشی در رسانه‌ها سازمانم را نکوهش کند احساس شرمساری می‌کنم.
وفاداری	من از اینکه بگویم در این سازمان کار می‌کنم افتخار می‌کنم.

کارکنان	من تمایل زیادی به انجام تلاش‌های قابل ملاحظه برای سازمان دارم.
	رئیس من ، همه پست‌ها را به دوستان خود می‌دهد.
پذیرش	من با اهداف سازمانم کاملا آشنا هستم.
وظایف	تقسیم کار در این سازمان منصفانه است.
سازمانی	هنگارهای رهبری این سازمان به ترقی کمک می‌کند.

محاسبه پایایی ابزار تحقیق با روش پی‌ال‌اس

پایایی این تحقیق مطابق با روش پی‌ال‌اس از سه طریق ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شده است.

ضرایب بارهای عاملی

شکل ذیل مدل تحقیق را به همراه ضرایب بارهای عاملی نشان می‌دهد. با توجه به اینکه کلیه بارهای عاملی بالاتر از ۰.۴ می‌باشند، لذا مدل از پایایی مناسب برخوردار است.

آلفای کرونباخ

نتایج آزمون آلفای کرونباخ که با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس^۱ انجام شد در جدول ذیل به اختصار ارائه گردیده است. چون مقادیر آلفا بالاتر از ۰.۷ می‌باشد حاکی از پایایی مناسب مدل دارد.

ضریب آلفای کرونباخ مربوط به پایایی پرسشنامه

آلفای کرونباخ	متغیرها
۰.۷۶	انگیزش سازمانی کارکنان
۰.۷۱	تعهد سازمانی کارکنان
۰.۸۲	هویت سازمانی کارکنان
۰.۸۳	وفاداری کارکنان
۰.۸۶	پذیرش وظایف سازمانی

^۱ Smart PLS

پایایی ترکیبی (سی آر)

نتایج آزمون پایایی ترکیبی که با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس^۲ انجام شد به اختصار در جدول ذیل ارائه گردیده است. چون مقادیر پایایی ترکیبی بالاتر از ۰.۷ می‌باشد لذا مدل پایایی مناسبی دارد.

نتایج مربوط به پایایی ترکیبی (CR)

پایایی ترکیبی	متغیرها
۰.۸۶	انگیزش سازمانی کارکنان
۰.۸۳	تعهد سازمانی کارکنان
۰.۸۹	هویت سازمانی کارکنان
۰.۹۰	وفاداری کارکنان
۰.۹۲	پذیرش وظایف سازمانی

محاسبه روایی با روش پی‌ال‌اس^۳

در این تحقیق با کمک نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس روایی پرسشنامه، به وسیله روایی واگرا محاسبه گردید.

روایی همگرا

با توجه به اینکه در این پژوهش مقدار اوه (متوسط واریانس استخراج شده) برای هر یک از متغیرها بیشتر از ۰.۵ است، این اعداد حکایت از روایی همگرایی مناسب مدل دارند. با در نظر گرفتن مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰.۷ (کرونباخ^۴، ۱۹۵۱)، برای پایایی ترکیبی ۰.۷ (نونالی^۵، ۱۹۷۸) و برای اوه ۰.۵ (فرنل و لاکر^۶، ۱۹۸۱) می‌باشد و مطابق با یافته‌های حاصل تمامی این معیارها در مورد متغیرها مقدار مناسبی اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی پژوهش حاضر را تأیید ساخت.

^۱ CR: Composite Reliability

^۲ Smart PLS

^۳ PLS

^۴ Cronbach

^۵ Nunnally

^۶ Fornel & Larker

نتایج حاصل از روایی همگرا تحقیق

متغیرها	AVE
انگیزش سازمانی کارکنان	۰.۶۴
تعهد سازمانی کارکنان	۰.۷۱
هویت سازمانی کارکنان	۰.۷۵
وفاداری کارکنان	۰.۷۴
پذیرش وظایف سازمانی	۰.۶۶

منبع: یافته‌های تحقیق

روایی واگرا

برای محاسبه میزان روایی واگرایی از روش فورنل و لارکر استفاده می‌شود. نتایج روایی واگرا در جدول ذیل بیان شده است.

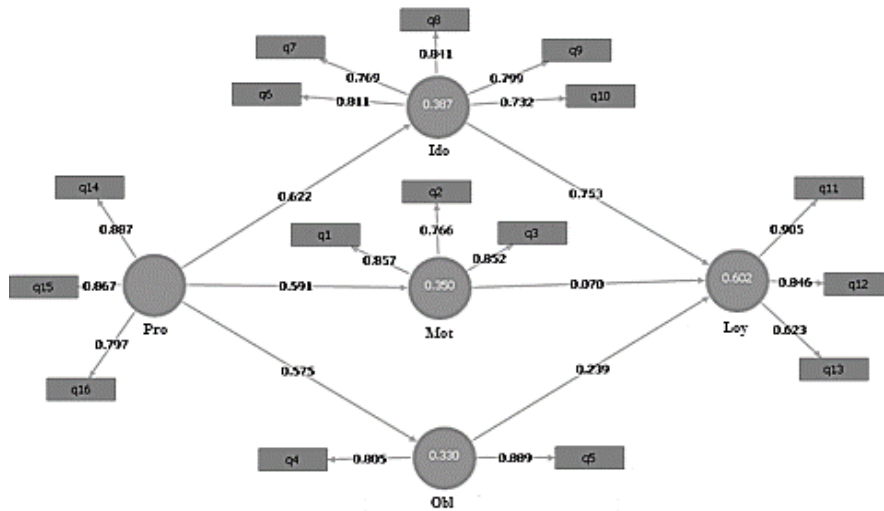
نتایج حاصل از اندازه‌گیری روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیر	انگیزش سازمانی کارکنان	تعهد سازمانی کارکنان	هویت سازمانی کارکنان	وفاداری کارکنان	پذیرش وظایف سازمانی
انگیزش سازمانی کارکنان	۰.۷۹				
تعهد سازمانی کارکنان	۰.۷۵	۰.۷۷			
هویت سازمانی کارکنان	۰.۷۴	۰.۷۱	۰.۸۲		
وفاداری کارکنان	۰.۷۶	۰.۶۸	۰.۶۸	۰.۸۶	
پذیرش وظایف سازمانی	۰.۶۳	۰.۶۰	۰.۵۲	۰.۶۳	۰.۷۴

منبع: یافته‌های تحقیق

برازش مدل ساختاری

در این تحقیق برازش مدل ساختاری بدون حضور متغیر تعدیل‌گر و با در نظر داشتن متغیر تعدیلگر اندازه‌گیری می‌شود.



مقادیر تی نشان می‌دهد که کلیه فرضیه‌ها با توجه به اینکه از عدد ۱.۹۶ بیشتر می‌باشند، مورد پذیرش قرار می‌گیرند.

با در نظر گرفتن ضریب مسیر متغیر تعاملی روابط که عدد ۰.۳۴۷ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که متغیر تعدیل‌گر روابط دولتی به میزان ۳۵٪ از تغییرات متغیر کارآفرینی بر عملکرد صادرات را تعدیل می‌کند.

پیشنهادات تحقیق

با تایید شدن تمام فرضیه‌های تحقیق، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود؛

پیشنهادات کاربردی بر مبنای نتایج حاصل از آزمون فرضیات

با توجه به تأیید شدن فرضیات تحقیق، پیشنهادات زیرجهت بهره‌برداری توسط مدیران بانک تجارت ارائه

می‌گردد:

پذیرش وظایف سازمانی بر وفاداری نگرشی و رفتاری کارکنان با توجه به نقش میانجی مولفه‌های هویت سازمانی در بانک تجارت تاثیر معنی‌داری دارد.

با توجه به تاثیر پذیرش وظایف سازمانی بر هویت سازمانی کارکنان، به مدیران بانک تجارت پیشنهاد می‌شود

که با برگزاری کلاس‌های آموزشی و یا دوره‌های غیر رسمی ولی کنترل شده در هر ماه رسالت کارکنان در

قالب سخنرانی و یا توزیع بوروشورهای دوستانه القا نمایند.

با توجه به تایید تاثیر هویت سازمانی کارکنان بر وفاداری کارکنان بانک تجارت به مدیران پیشنهاد می‌گردد تا با استفاده از تحقیقات میدانی (که در این مورد بخصوص تحقیقات میدانی مشاهده‌ای پیشنهاد می‌گردد) درصد هویت کارکنان در راستای رسالت بانک را سنجیده و در صورتی که براساس شواهد این تعهدات قوی نباشد، تلاش نمایند تا با شیوه‌های افزایش رضایت مانند دریافت‌های بیشتر برای کارکنان سختکوش‌تر، وفاداری آنان به بانکشان را افزایش دهند.

پذیرش وظایف سازمانی بر وفاداری نگرشی و رفتاری کارکنان با توجه به نقش میانجی مولفه‌های انگیزش سازمانی در بانک تجارت تاثیر معنی‌داری دارد.

با توجه به تایید شدن تاثیر پذیرش وظایف سازمانی بر انگیزش سازمانی کارکنان، به بانک تجارت پیشنهاد می‌گردد تا با ترغیب کارکنان به کسب آگاهی در مورد بانک و مقایسه بانک خود با دیگر بانک‌ها انگیزش آنان را برای فعالیت بیشتر افزایش دهند به صورتی که، با شنیدن نام بانک خود در هر جا احساسات آنها برانگیخته شود و از لحاظ عاطفی مجذوب بانک خود و شرایط کاری خود شوند.

با توجه به تایید شدن این فرضیه به مدیران بانک پیشنهاد می‌شود با برگزاری مسابقات دوستانه در سطح بانک و حتی در شعبات مختلف و طراحی سوالاتی که رسالت بانک را به تصویر می‌کشد، موجبات ارتقا هویت در کارکنان شوند و از این طریق به کارکنان القا نمایند در رفتارهای خود وفاداری به بانک خود را نشان دهند. از سوی دیگر موجب شوند حس وفاداری کارکنان به بانک در آنان نهادینه شود. توصیه می‌شود بدین منظور اقدام به ایجاد سیستم مناسب تشویق و تنبیه در سطح بانک نمایند. تلاش کنند تبعیض‌ها و روابط نامناسب افراد در محیط کار را حذف کنند. ضمن آنکه استقلال نسبی برای انجام وظایف در اختیار کارکنان قرار دهند.

با توجه به آنکه انگیزش یکی از مسائل کلیدی بوده که بی‌شک نقش تعیین کننده‌ای در ابعاد مختلف سازمانی دارد و سازمان‌ها برای نیل به اهداف بلندمدت و دوام در دنیای رقابتی تجارت امروزی موظف به ایجاد انگیزش در افراد سازمان هستند و با توجه به آنکه انگیزش به‌طور کلی به سه عامل نیازها، برانگیختن‌ها و مشوق‌ها دسته‌بندی می‌گردد که براساس این دسته‌بندی‌ها می‌توان با توجه به هر یک از عوامل تعیین کننده آن روش‌هایی برای ایجاد آن به‌وجود آورد.

طرح مزایای انعطاف‌پذیر: این روش به گونه‌ای است که کارمند بتواند از بین مزایای موجود آنهایی را که می‌خواهد انتخاب کند. هدف این است که به هر کارگر یا کارمند فرصت داده شود با توجه به نوع نیاز و شرایط یا وضعیتی که در آن قرار گرفته است، مجموعه‌ای خاص از مزایایی را که می‌خواهد از آنها بهره‌مند شود، انتخاب کند. اگر به همه کارکنان مزایای مشابهی داده شود، در آن صورت چنین فرض می‌شود که همگی نیازهای

همانندی دارند و تردیدی نیست که این فرض نمی‌تواند درست باشد، بنابر این با استفاده از مزایای انعطاف‌پذیر می‌توان مزایای حاشیه‌ای و هزینه‌های مربوط را به نوعی انگیزش برای کارکنان تبدیل کرد. نکته مهم در این روش اینست که باید در نظر داشت که مزایای انعطاف‌پذیر به گونه‌ای تعیین شوند که هر فرد یا عضو بانک مجموعه‌ای را انتخاب کند که نیازهای کنونی‌اش را به بهترین نحو تامین سازد.

تفویض اختیار: با توجه به محدودیت‌های زمان، مهارت، مغز، جغرافیای ارتباطات و اطلاعات؛ تفویض اختیار یکی از کلیدهای موفقیت هر مدیر در سازمان متبوع می‌باشد. با تفویض اختیار سرعت در کار به وجود می‌آید و موجب می‌گردد تا مدیران فرصت کافی برای نوآوری و خلاقیت و دگرگون‌سازی در سازمان به دست آورند علاوه بر این افرادی که در آنها برآورده کردن نیازهای رده بالا ایجاد انگیزه می‌کنند با اختیار تصمیم‌گیری در امور احساس غرور و با اهمیت بودن می‌کنند لذا امور محوله را با دقت هر چه تمامتر انجام می‌دهند.

پذیرش وظایف سازمانی بر وفاداری نگرشی و رفتاری کارکنان با توجه به نقش میانجی مولفه‌های تعهد سازمانی در بانک تجارت تاثیر معنی‌داری دارد.

با توجه به تایید شدن تاثیر پذیرش وظایف سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان، به مدیران بانک تجارت پیشنهاد می‌گردد تا با ترغیب مشتریان به ارائه پیشنهادات و برگزاری جلسات بررسی آن پیشنهادات، از کارکنان بخواهند پیشنهاداتی که در راستای رسالت بانک است را با دقت انتخاب و بر اساس آنان رفتارهای خود را تغییر دهند و بدین سان تعهد سازمانی کارکنان را افزایش دهند.

با توجه به آنکه تعهد سازمانی به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان به خاطر خود سازمان و دور از ارزش‌های ابزاری (وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف دیگران) است و در واقع یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که بواسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را بوجود می‌آورد، به مدیران بانک آینده پیشنهاد می‌شود بالا بردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیر کردن هر چه بیشتر آنها با اهداف سازمان را در اولویت خود قرار داده و موجبات بهبود شبکه‌های ارتباط اجتماعی در کار را فراهم آورند.

پیامبر اکرم به معاذ بن جبل که به مأموریت یمن اعزام می‌شد فرمود:

«بَشْرٌ وَلَا تُنْفَرُ، يَسْرٌ وَلَا تُعَسِّرُ».

بشارت بده و نفرت ایجاد نکن. آسان بگیر و سخت نگیر.

با توجه به این حدیث مشخص می‌شود مدیر کاردان نه سخت گیر است و نه تندر. او به جای سخت گیری برای انجام کار بیشتر، به انجام صحیح و درست کارها می‌اندیشد و به زیردستانش فرصت می‌دهد تا با تمرکز و اتقان کارها را پیش ببرند، بنابراین به مدیران بانک پیشنهاد می‌شود به طرق ذیل عمل نمایند.

ایجاد امنیت شغلی: کارکنانی که از شغل خود راضی‌اند و احساس امنیت شغلی دارند، با انگیزش درونی انجام وظیفه می‌کنند. لذا نباید کاری کرد که احساس نگرانی و ناامیدی و ناامنی شغلی در آنان پدید آید.

جلب اعتماد: مدیران باید به گونه‌ای سخن بگویند و عمل کنند که کارکنان به آنان اعتماد نمایند. اگر روابط مدیران و کارکنان بر اساس دوستی و رفاقت و صمیمیت و نه دستوردهی باشد، محیط کار لذت بخش تر و اعتماد بیشتر خواهد شد. افراد مستقیم و غیرمستقیم باید در جریان مسائلی که به آنان مربوط می‌شود قرار گیرند تا شبهات و ابهامات آنان - که دشمن انگیزه است - از میان برود. لذا مدیران باید زمان مناسبی را برای پاسخ گویی در نظر گیرند و قبل از بروز شایعات، افراد را در جریان امور قرار داده و شفاف سازی کنند.

مهیا کردن زمینه موفقیت و پیشرفت: دستیابی به اهداف شغلی و پیشرفت در مهارت شغلی از انگیزش‌های مهم به‌شمار می‌آید. مدیران باید با ایجاد آموزش‌های مهارتی، زمینه‌های موفقیت را تقویت کنند و بی تفاوت از کنار آن عبور نکنند.

منابع

- ❖ نگارش نژاد، عبدالمجید. (۱۳۷۹). روش‌های مقدماتی آماری در علوم تربیتی، قم، انتشارات صحفی.
- ❖ قره‌چه، منیژه، دابوئیان، منیره. (۱۳۹۰). وفاداری کارکنان در تعامل با وفاداری مشتریان صنایع خدماتی، تحقیقات بازاریابی نوین
- ❖ اسماعیلی، صادق و ماشاله ولیخانی، (۱۳۹۳). بررسی راههای وفاداری کارکنان به سازمان و در بانک تجارت تاثیر آن بر هویت شغلی بانک‌های سپه استان چهارمحال بختیاری (براساس مدل جان مایر و ناتالی آلن)، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع، موسسه مدیران ایده‌پرداز
- ❖ زرین جوی الوار، سهیلا؛ نورقدمی، سهیلا، (۱۳۹۵). بررسی در بانک تجارت تاثیر وفاداری کارکنان و کیفیت خدمات بر عملکرد شرکت در صنایع خدماتی (مطالعه موردی بانک مهر اقتصاد). فصلنامه بازاریابی پارس مدیر، دوره سوم، شماره ۱۰، صص ۳۶-۴۵.

❖ میرغفوری، سیدحسین‌الله، عطائی قراچه، مسعود، گنجی اشکذری، مصطفی، عالی، آرزو. (۱۳۹۶). بررسی رابطه میان بهروزی روان‌شناختی و وفاداری کارکنان با تأکید بر نقش فضیلت سازمانی (مورد مطالعه: بانک کشاورزی استان یزد). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۳)، ۶۴۷-۶۶۶.

- ❖ Ineson, E. M., Benke, E., & László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31-39.
- ❖ Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., & Tomic, M. (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 827-846.
- ❖ Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1-8.
- ❖ Yee, R. W., Yeung, A. C., & Cheng, T. E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109-120.
- ❖ Wallace, E., de Chernatony, L., & Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, 66(2), 165-171.
- ❖ Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M. I., & Alvi, A. T. (2018). Employees' perception of corporate social responsibility impact on employee outcomes: Mediating role of organizational justice for small and medium enterprises (SMEs). *Sustainability*, 10(7), 2429.
- ❖ Lee, J., Chiang, F. F., van Esch, E., & Cai, Z. (2018). Why and when organizational culture fosters affective commitment among knowledge workers: the mediating role of perceived psychological contract fulfilment and moderating role of organizational tenure. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1178-1207.
- ❖ Archimi, C. S., Reynaud, E., Yasin, H. M., & Bhatti, Z. A. (2018). How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: The mediating role of organizational trust. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 907-921.
- ❖ Iqbal, S., Farid, T., Ma, J., Khattak, A., & Nurunnabi, M. (2018). The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviours and the mediating role of corporate social responsibility in the banking sector of Pakistan. *Sustainability*, 10(7), 2170.
- ❖ Ahmad, R., Islam, T., & Saleem, S. S. (2017). Employee engagement, organizational commitment and job satisfaction as consequent of perceived CSR: A mediation model. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 54(1), 1-27.
- ❖ Shahzad, M., Qu, Y., Ur Rehman, S., Zafar, A. U., Ding, X., & Abbas, J. (2020). Impact of knowledge absorptive capacity on corporate sustainability with mediating role of CSR: analysis from the Asian context. *Journal of Environmental Planning and Management*, 63(2), 148-174.