

## «مدیریت بهره‌وری»

سال هشتم - شماره ۳۰ - پاییز ۱۳۹۳

ص ص ۶۷ - ۴۵

تاریخ دریافت مقاله: ۹۲/۱۲/۲۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۳/۰۴/۱۵

## تأثیر برآیند متغیرهای بهره‌وری در کارکنان در تماس با مشتری بر کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتریان (مورد: بانکهای خصوصی استان خوزستان)

نعمت اله جولا\*<sup>۱</sup>

دکتر منصور صمدی<sup>۲</sup>

دکتر رحیم چینی پرداز<sup>۳</sup>

### چکیده

در این تحقیق برخی متغیرهای مؤثر بر بهره‌وری کارکنان متعامل با مشتری که می‌تواند بر ادراک مشتری از کیفیت خدمات دریافتی مؤثر باشد و همچنین روابط میان این واکنشها در قالب یک مدل مفهومی مورد آزمون قرار گرفته است. بمنظور جمع‌آوری داده‌های تحقیق ابتدا از طریق سرشماری بین تمامی اعضای جامعه آماری اول یعنی کارکنان بانکهای خصوصی استان خوزستان (به تعداد ۹۴ نفر) پرسشنامه‌های مربوط توزیع گردید، سپس در همین راستا و به همین تعداد، ابتدا از طریق نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده پرسشنامه‌های مربوط به مشتریان به بانکهای مذکور تخصیص و سپس از طریق نمونه‌گیری تصادفی بین مشتریان هر بانک توزیع شدند. نتایج تحلیل معادلات ساختاری گویای این است که مدل مفروض با توجه به مطلوبیت عددی شاخصهای نیکویی برازش، بخوبی طراحی شده است. از طرف دیگر، با توجه به ضرایب حاصل از آزمون مدل، همان‌طور که پیش‌بینی می‌شد، معلوم گردید که خودکارایی و رضایت شغلی کارمند متعامل با مشتری تأثیر ساختاری مثبتی بر روی کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتری دارد و خودکارایی کارمند نیز تأثیر ساختاری مثبتی بر روی تطبیق‌پذیری وی با مشتری دارد. ولی برخلاف انتظار مشخص شد که تطبیق‌پذیری کارمند تأثیر ساختاری منفی بر روی کیفیت خدمات ادراکی مشتری می‌گذارد. همچنین همان‌طور که پیش‌بینی می‌شد ثابت گردید تعارض نقش و ابهام نقش کارمند، هم بر روی تطبیق‌پذیری و هم بر روی خودکارایی او تأثیر ساختاری منفی دارد و تعارض نقش کارمند نیز تأثیر ساختاری مثبتی بر روی ابهام نقش او می‌گذارد. در نهایت نیز برخلاف انتظار، نتایج نشان داد که ابهام نقش کارمند تأثیر ساختاری مثبت و محدودی بر روی رضایت شغلی وی می‌گذارد. قابل ذکر است که در مورد آثار تعارض نقش و نیز خودکارایی بر رضایت شغلی، به دلیل کوچک بودن بیش از حد ضرایب مربوط، اظهار نظر درستی نمی‌توان ارائه داد.

**واژه‌های کلیدی:** کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتری<sup>۴</sup>، تعارض نقش<sup>۵</sup>، ابهام نقش<sup>۶</sup>، خودکارایی<sup>۱</sup>، تطبیق‌پذیری<sup>۲</sup>، رضایت شغلی<sup>۳</sup>، بهره‌وری

<sup>۱</sup> - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده مسؤول) n.joola@gmail.com

<sup>۲</sup> - استادیار مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز

<sup>۳</sup> - استاد تمام آمار، دانشگاه شهید چمران اهواز

<sup>۴</sup> - Customers perceived service quality

<sup>۵</sup> - Role conflict

<sup>۶</sup> - Role ambiguity

## مقدمه

در این تحقیق، به بررسی درک مشتری از برخی واکنش‌های نامحسوس شخصی و شغلی کارکنان در تماس با مشتری پرداخته شده است که مستقیماً بر بهره‌وری آنها تأثیرگذار هستند. بهره‌وری کارمند مجموع کارایی و اثربخشی او می‌باشد که این واکنشها یا عملکردها منعکس کننده سطح بهره‌وری کارمند متعامل می‌باشد. به عبارت دیگر هریک از این عوامل به نوبه خود، در درک مشتری از کیفیت کلی خدمات مؤثر هستند. این ادراک به هنگام تماس رودرروی<sup>۵</sup> مشتری و کارمند در بنگاه خدماتی رخ می‌دهد. مبحث تماس، مقوله‌ای قابل تعمق در سازمانهای خدماتی است که اهمیت آن امروزه در سازمانهای ایران نیز روبه افزایش است.

امروزه با توجه به گسترش سازمانهای خدماتی<sup>۶</sup> و بالتبع گسترش حیطه انتخاب مشتریان، آنها بیش از پیش به رفتارها و واکنشهای کارکنان خط اول حساسیت نشان داده و در صورت مشاهده هر گونه رفتار غیرقابل انتظار، بطور مستقیم آن را در ارزیابی خود از کیفیت خدمات دریافتی دخالت می‌دهند. در شکل حادثه، این گونه رفتار کارمند می‌تواند موجب قطع رابطه مشتری با بنگاه خدماتی گردد. بنابراین به منظور رابطه بلندمدت توأم با رضایت مشتریان، مدیران و کارکنان بنگاههای خدماتی باید بدانند که چگونه می‌توانند خدماتی با کیفیت بالا برای پیشبرد اهداف خود، ارائه دهند. همچنین آنها باید بدانند که مشتریان به هنگام تماس با کارمند خدماتی به چه مسائلی بیشتر حساسیت نشان می‌دهند و چگونه می‌توانند با مثبت جلوه دادن آن مسائل در ذهن مشتریان، در قلب آنها نفوذ کنند. در ادامه مقاله با معرفی متغیرهای تحقیق و سوابق تحقیقاتی مربوط به روابط آنها، به بیان چگونگی شکل‌گیری فرضیه‌ها پرداخته می‌شود.

<sup>1</sup> -Self-efficacy

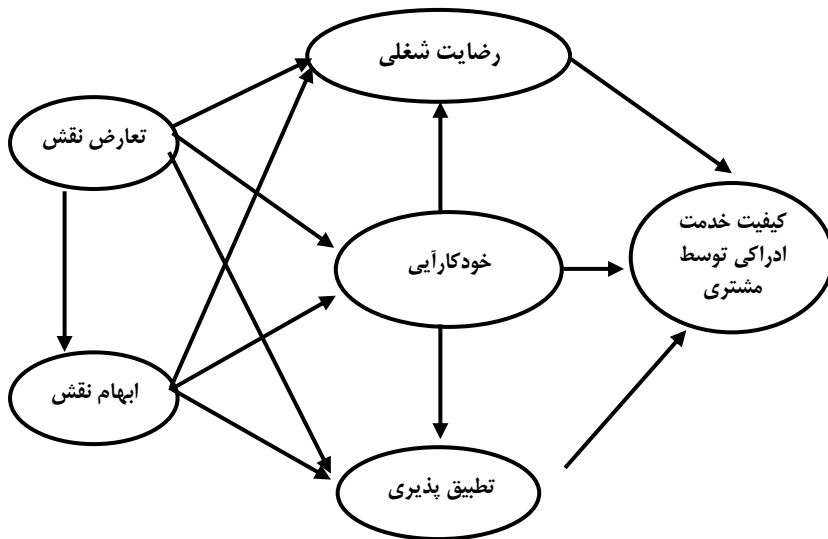
<sup>2</sup> -Adaptability

<sup>3</sup> - Job satisfaction

<sup>4</sup> - Productivity

<sup>5</sup> -Face to face

<sup>6</sup> -Service organizations



شکل ۱

مدل مفهومی تحقیق - کیفیت ادراکی و متغیرهای بهره‌وری کارکنان متعامل با مشتری

همانگونه که در شکل (۱) پیداست، مدل مفهومی پژوهش، مبتنی بر دوازده رابطه مفروض است که این روابط، فرضیه‌های تحقیق را شکل می‌دهند. به عبارت دیگر این مدل در برگیرنده عوامل مربوط به ارزیابی در دو سطح برخورد است: برخورد کارمند - نقش<sup>۱</sup> و برخورد کارمند - مشتری<sup>۲</sup>.

برخورد کارمند - مشتری: با تعامل میان کارمند و مشتری در طول برخورد خدمت سر و کار دارد. به علت اینکه ارائه خدمت ماهیتی تعاملی دارد واکنشهای رفتاری و نگرشی<sup>۳</sup> کارکنان متعامل با مشتری اهمیت خاصی پیدا می‌کنند (گرونروس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳، ۸۳) تحقیقات نشان داده است که واکنشهای رفتاری و نگرشی کارکنان می‌توانند بر روی ادراکات مشتری از برخورد خدمت و قضاوتهای او از کیفیت خدمت اثر مثبت و

1 - Employee - Role interface

2 - Employee -Customer interface

3- Attitudinal and behavioral responses

4 - Gronroos

منفی بگذارند (بیتنر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲، ۷۶). در تأیید اثر منفی، مطالعات انجام شده توسط اشنایدر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) و شامیر<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) نشان داد که فشار شغلی (تعارض و ابهام نقش) و عدم رضایت شغلی کارکنان عوامل اصلی در عدم توانایی آنها برای ارائه خدمات مطلوب محسوب می‌شوند.

سینگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) مدرکی تجربی ارائه داد که نشان می‌دهد رضایت شغلی و عملکرد کارکنان خط اتصالی<sup>۵</sup> که دارای انتظارات نقش متعارض و مبهم هستند، کاهش می‌یابد که این خود موجب کاهش کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتری می‌شود (اشنایدر، ۲۰۰۷، ۵۴). واکنشهای رفتاری و نگرشی دیگری نیز وجود دارند که بر ادراک مشتری از کیفیت خدمات دریافتی اثر مثبت می‌گذارند. مثلاً باتسون<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) معتقد است هنگامی که کارمند کنترل بیشتری بر روی برخورد خدماتی داشته باشد بهتر می‌تواند مشتری را راضی نگه دارد.

همچنین بیتنر (۲۰۱۲) و بومس و تیتری آلت<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) از طریق مطالعات تجربی نشان می‌دهند هنگامی که کارکنان دارای توانایی، رضایت، اراده و شایستگی لازم در حل مشکلات مشتریان باشند، رضایت بیشتری از خود نشان می‌دهند. بیتنر، بومس و تیتری آلت (۲۰۰۸) همچنین کشف کردند که توانایی کارمند در انطباق با نیازها و خواسته‌های ویژه، ادراک مشتری از برخورد خدمت را تحت تأثیر قرار می‌دهد (بوون<sup>۸</sup> و اشنایدر، ۲۰۱۱، ۱۲۹). سرانجام نتایج چندین تحقیق نیز نشان داده است که «رفاقت<sup>۹</sup>، اشتیاق<sup>۱۰</sup>، و توجه داشتن<sup>۱۱</sup>» کارکنان متعامل اثر مثبتی بر روی ادراک مشتری از کیفیت خدمت می‌گذارد (رافائل<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۳، ۱۷۶).

1 - Bitner

2 - Schneider

3 - Shamir

4 - Singh

5 - Boundary - Spanning employees

6 - Bateson

7 - Booms , Tetreault

8 - Bowen

9 - Friendliness

10 - Enthusiasm

11 - Attentiveness

12 - Rafaeli

در این تحقیق، پنج واکنش رفتاری و نگرشی کارکنان متعامل با مشتری برای آزمون برگزیده شده که تأثیر آنها بطور مثبت (خودکارایی، رضایت شغلی و تطبیق پذیری) و بطور منفی (تعارض نقش و ابهام نقش) بر کیفیت ادراکی مشتری فرضیه بندی شده است. این پنج واکنش بر توانایی کارکنان متعامل در خدمت رسانی به مشتریان تأثیر می‌گذارد به طریقی که کیفیت خدمت ادراکی توسط مشتری نیز پس از آن تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

- کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتری: در این تحقیق، منظور از «کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتری»، تفاوت میان انتظارات مشتری و ادراک مشتری از برخی جنبه‌های خدماتی مرتبط با کارمند متعامل با مشتری است (هارتلین و فیول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ۵۲). باید توجه داشت کیفیت نهایی را مشتری قضاوت و تعیین می‌کند. اگر خدمتی انتظارهای مشتریان را برآورده سازد و یا فراتر از آن باشد، دارای کیفیت است و اگر خدمتی، کمتر از حد انتظارهای مشتری باشد، شاید به این مفهوم نباشد که کیفیت آن پایین است، اما به هر حال، مشتری را ناراضی می‌کند (علی‌گلی، ۴۷، ۱۳۸۵-۴۸).

- خودکارایی کارمند: به عنوان یک قسمت کلیدی از تئوری یادگیری اجتماعی<sup>۲</sup> باندورا<sup>۳</sup> (۱۹۷۷)، خودکارایی مربوط به اعتقاد کارمند نسبت به توانایی خود برای انجام وظایف مرتبط با شغلش می‌شود. اهمیت خودکارایی به توانایی آن در افزایش عملکرد و بهره‌وری کارمند برمی‌گردد. هنگامی که کارمند بطور موفقیت آمیزی وظایفش را انجام دهد و اطمینان لازم را برای اجرای نقش خود در سازمان به دست آورد، خودکارایی او افزایش می‌یابد. هنگامی که خودکارایی افزایش می‌یابد، کارکنان تلاش بیشتری می‌کنند، مصمم‌تر می‌شوند و چگونگی رویارویی با موانع کاری خود را یاد می‌گیرند و اینچنین بهره‌وری کارمند افزایش می‌یابد (جیست و میتکل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵، ۴۷۳-۴۷۲).

مطالعات تجربی نیز این مطلب را تأیید می‌کند که خودکارایی رابطه‌ای مثبت و قوی با عملکرد کارمند دارد. یعنی کارکنان متعاملی که باورهای خودکارایی قدرتمندی

<sup>۱</sup> - Harrtline and Ferrel

<sup>۲</sup> - Social learning theory

<sup>۳</sup> - Bandura

<sup>۴</sup> - Gist and Mitchell

دارند احتمالاً بیشتر قادر به ایجاد برخوردهای خدماتی مطلوب هستند و همین امر موجب می‌شود آمادگی مشتریان برای درک خدمات به صورتی با کیفیت افزایش یابد. عملکرد کارمند در طول یک برخورد خدماتی معمولاً شامل پاسخ دادن به نیازهای مشتری، رفع کردن خواسته‌های ویژه و اجرای وظیفه تحت شرایط متنوع می‌باشد (هارتلین و فیمل، ۲۰۰۹، ۵۴). بر اساس این سوابق، فرضیه (۱) مطرح شده است.

- رضایت شغلی کارمند: لوک<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) رضایت شغلی را به صورت «حالت روانی مطلوب که از ارزیابی شغل فرد به صورت دستیابی یا تسهیل دستیابی به ارزشهای شغلی او حاصل می‌شود» تعریف می‌کند. دامنه مفهومی رضایت شغلی گسترده است. رضایت شغلی شامل همه ویژگیهای خود شغل و محیط کاری شغل می‌شود (چرچیل، فورد و والکر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴، ۱۰۵). معمولاً بطور عملیاتی، رضایت شغلی شامل چندین جنبه می‌شود: رضایت از سرپرست، کار، پرداخت حقوق، فرصتهای پیشرفت، همکاران و مشتریان (برون و پیترسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱، ۶۵).

چرچیل و کوليجس<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) می‌گویند رضایت شغلی ارتباط نزدیکی با عملکرد رفتاری کارکنان فروش دارد. می‌توان این رابطه را نسبت به کارکنان خدماتی نیز در نظر گرفت. در طول برخورد خدمت، عملکرد رفتاری کارمند جزئی از خدمت است که به وسیله مشتریان درک می‌شود بطوری که احتمال دارد کارکنان راضیتر، از خود رفتارهایی بروز دهند که به شکل گیری نگرش مثبت مشتریان کمک کند. اشنایدر (۲۰۰۷) نیز مدرکی به دست آورد که نشان می‌دهد رضایت شغلی کارکنان دلیلی اصلی بر امر تحویل خدمات خوب توسط آنها و در نهایت درک مشتریان از کیفیت است (هارتلین و فیمل، ۲۰۰۹، ۵۴-۵۵). بر اساس این سوابق، فرضیه (۲) مطرح شده است.

- تطبیق پذیری کارمند: تطبیق پذیری به صورت «توانایی کارمند متعامل با مشتری برای وفق دادن رفتار خود با درخواست های مشتریان در برخورد خدماتی» تعریف می‌شود (هارتلین و فیمل، ۲۰۰۹، ۵۵).

1 - Locke

2 - Churchill, Ford and Walker

3 - Brown and Peterson

4 - Churchil and Colleagues

تحقیقات پیشین تطبیق‌پذیری را با عملکرد کارمند مرتبط کرده است. برای مثال اسپيرو و ويتز<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) نشان می‌دهند که عملکرد فروشنده همبستگی مثبتی با عمل فروش تطبیقی<sup>۲</sup> دارد. تطبیق‌پذیری کارمند نیز با درک مشتریان از برخورد خدمت‌پیوند خورده است. هام فری و اشفورت<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) مدرکی فراهم کردند که نشان می‌دهد کارکنانی که بدون تفکر از یک نوشته یا معیار خدماتی پیروی می‌کنند احتمالاً بیشتر مرتکب اشتباه می‌شوند و کمتر می‌توانند نیازهای تک‌تک مشتریان خود را رفع کنند. بیتنر (۲۰۱۲) و بیتنر، بومس و تیتتری آلت (۲۰۰۸) نشان می‌دهند هنگامی که کارکنان قادر باشند خود را با نیازها و درخواستهای ویژه مشتریان وفق دهند مشتریان نیز برخورد خدماتی را به صورتی مطلوبتر ارزیابی می‌کنند (همان منبع، ۵۶). بر اساس این سوابق فرضیه (۳) مطرح شده است.

برخورد کارمند - نقش: با روابط میان رفتارها، واکنشها و نگرشهای کارکنان متعامل سر و کار دارد. تحقیقات پیشین در این حوزه آثار تعارض نقش و ابهام نقش، روابط بین رضایت شغلی، خودکارایی، تطبیق‌پذیری و تلاش کارمند و استفاده از مدارک (معیارهای) شناختی<sup>۴</sup> در عرضه خدمات را مورد بررسی قرار داده اند (همان منبع، ۵۸).

- اثرات خودکارایی: تحقیقات پیشین نشان می‌دهند خودکارایی تأثیری مثبت بر روی رضایت شغلی و تطبیق‌پذیری دارد. مک دونالد و سیگال<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) کسانی بودند که به وجود یک رابطه مثبت و قوی میان خودکارایی و رضایت شغلی اعتقاد داشتند. آنان کشف کردند که افزایش احساسات «شایسته بودن و اطمینان» که خودکارایی ایجاد می‌کند، می‌تواند موجب لذت بخش تر شدن شغل شود. همچنین افزایش این دو عامل می‌باید موجب افزایش تطبیق‌پذیری کارکنان متعامل نیز بشود، به این خاطر که کارکنان توانمندتر شده و خود را با نیازهای مشتری بیشتر تطبیق می‌دهند (جونس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰، ۲۶۴). در پژوهش حاضر، فرضیات (۴) و (۵) براساس پیشینه بالا مطرح شده است.

1 - Spiro and Weitz

2 - Adaptive selling

3 - Humphrey and Ashforth

4 - Cognitive scripts

5 - MC Donald and Siegall

6 - Jones

-آثار تعارض نقش و ابهام نقش: تعارض نقش به صورت عدم سازگاری میان یک نقش با نقشهای دیگر در درون مجموعه نقش کارمند تعریف می‌شود بطوری که اجرای یک نقش اجرای نقشهای دیگر را مشکل‌تر می‌سازد. ابهام نقش هنگامی رخ می‌دهد که یک کارمند اطلاعات کافی مورد نیاز را برای ایفای مؤثر نقش خود نداشته باشد. تعارض نقش یا ابهام نقش، رضایت شغلی، باورهای خودکارایی و تطبیق پذیری را کاهش می‌دهند( بوون و اشنايدر، ۲۰۱۲، ۱۳۰-۱۳۱).

بطوری که در شکل (۱) مشخص است، در این تحقیق رابطه ای مستقیم میان تعارض یا ابهام نقش و کیفیت خدمت فرض نشده است. جایگاه تعارض یا ابهام نقش در اینجا، مبتنی بر بحث اشنايدر (۲۰۰۷) است که معتقد است تعارض و ابهام نقش، واکنشهای دیگر کارکنان را بدنبال دارد. همچنین در یک آزمون تجربی، پاراسورامان، بری و زیتمال (۱۹۹۷) چیزی را که بتواند رابطه مستقیم میان تعارض یا ابهام نقش و کیفیت خدمت را تأیید کند، نیافتند (هارتلین و فیمل، ۲۰۰۹، ۵۳). این نتایج، این مطلب را بیان می‌کند که میان تعارض یا ابهام نقش و کیفیت خدمت، واکنشهای کارکنان را می‌توان به عنوان واسطه قرار داد. بر اساس سوابق ارائه شده در بالا، در این تحقیق فرضیات ۶ تا ۱۱ مطرح شده است.

همچنین تحقیقات پیشین نشان می‌دهند که تعارض نقش اثری شدید بر ابهام نقش دارد. یعنی انتظارات نقش متعارض شرکت، مدیر و مشتریان می‌تواند عدم اطمینان کارمند را در مورد بهترین شیوه انجام شغل خود و یا اهمیت فعالیتهای شغلی خود، افزایش دهد (همان منبع، ۲۰۰۹، ۵۵). براساس این مطلب نیز آخرین فرضیه یعنی فرضیه ۱۲ مطرح شده است.

## ابزار و روش

- جوامع آماری: داده‌های این تحقیق، از دو جامعه آماری مختلف جمع‌آوری شده است. جامعه اول، کارکنان بانکهای خصوصی استان خوزستان و جامعه دوم مشتریان این بانکها.
- حجم نمونه و روش نمونه‌گیری: در این تحقیق، میان کارکنان ده بانک خصوصی و فعال مستقر در شهرهای اهواز و دزفول پرسشنامه مربوط به کارکنان توزیع گردید.



دلیل انتخاب این دو شهر وجود اکثریت عمده بانکهای خصوصی در این دو شهر می باشد. همچنین به دلیل محدود بودن تعداد کارکنان (۹۴ نفر)، از روش سرشماری استفاده شده است.

در مورد جامعه دوم یعنی مشتریان بانکهای خصوصی نیز ضرورتاً از همین تعداد مشتری یعنی ۹۴ نفر برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به مشتریان استفاده شده است. برای تقسیم این تعداد پرسشنامه میان مشتریان این بانکها از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده استفاده شد. در این تحقیق، پرسشنامه‌های مشتری به نسبت میزان متوسط روزانه نوبت زن هر بانک، میان بانکها تخصیص یافت. مقدار متوسط این دستگاه با مشاوره از مدیریت و کارکنان هر بانک به دست آمد. البته در نهایت پرسشنامه‌های هر بانک با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده میان مشتریان توزیع شدند. شیوه محاسبه تعداد پرسشنامه مشتری لازم برای هر بانک و همچنین اطلاعات هر بانک، در جدول شماره (۱) آمده است.

جدول ۱. اطلاعات مربوط به هر بانک

تعداد پرسشنامه لازم برای مشتریان	متوسط روزانه نوبت زن بانک	مرد	زن	تعداد کارکنان در تماس با مشتری	نام بانک
۱۴	۳۳۰	۷	۸	۱۵	سامان اهواز
۱۳	۳۲۰	۴	۹	۱۳	پارسیان اهواز
۱۲	۳۰۰	۳	۶	۹	پارسیان دزفول
۹	۲۴۰	۵	۵	۱۰	پاسارگاد اهواز
۹	۲۴۰	۴	۳	۷	پاسارگاد دزفول
۱۰	۲۵۰	۵	۶	۱۱	اقتصاد نوین اهواز
۶	۱۵۰	۷	۲	۹	اقتصاد نوین دزفول
۸	۲۰۰	۲	۴	۶	سرمایه اهواز
۵	۱۲۰	۳	۲	۵	سرمایه دزفول
۸	۲۰۰	۵	۴	۹	کارآفرین اهواز
۹۴	۲۳۵۰	۴۵	۴۹	۹۴	جمع

- ابزار گردآوری داده‌ها: در قسمت زیر به بیان شاخصهای سنجش هر یک از متغیرهای تحقیق پرداخته شده است:
- تعارض و ابهام نقش: در این تحقیق پرسشنامه‌های تعارض و ابهام نقش که توسط چانکو، هاول و بلنجر<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) بوجود آمده است مورد استفاده قرار گرفت. پرسشنامه تعارض نقش از کارکنان می‌خواهد تا میزان سازگاری بین خودشان با انتظارات شغلی، سرپرستان و مشتریان خود را بر روی یک مقیاس درجه بندی شده از کاملاً ناسازگار تا کاملاً سازگار بیان کنند. همچنین پرسشنامه ابهام نقش از کارکنان می‌خواهد تا میزان اطمینان خود را از وظایف شغلی‌ای که انجام می‌دهند بر روی یک مقیاس درجه بندی شده از کاملاً نامطمئن تا کاملاً مطمئن نشان دهند.
- خودکارایی: در این تحقیق برای اندازه‌گیری این متغیر از پرسشنامه‌ای که بوسیله جونس (۲۰۱۰) برای اندازه‌گیری ادراک کارکنان از مهارت‌های شغلی، تواناییها، شایستگیها و اطمینان آنها طراحی شده است، استفاده شد. در اینجا کارکنان، هر پرسش را بر روی یک مقیاس پنج مکانه که از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق رتبه‌گذاری شده، پاسخ می‌دهند.
- تطبیق پذیری: برای اندازه‌گیری این متغیر، از پرسشنامه فروش تطبیقی که توسط اسپرو و ویتز (۱۹۹۸) به وجود آمده است، استفاده شد. در اینجا هر یک از کارکنان موافقت خود را با هر پرسش با استفاده از یک مقیاس پنج مکانه که از بسیار مخالف تا بسیار موافق رتبه بندی شده است نشان می‌دهند.
- رضایت شغلی: برای اندازه‌گیری این متغیر، از پرسشنامه ابداعی برون و پیترسون (۲۰۱۱) استفاده شد. این افراد رضایت را با توجه به هشت جنبه کلی از شغل (نظیر درآمد، همکاران، سرپرستان) مورد بررسی قرار داده‌اند. این پرسشنامه از کارکنان می‌خواهد تا میزان رضایت خود را از هر کدام از جنبه‌ها با استفاده از مقیاسی پنج مکانه که از بسیار ناراضی تا بسیار راضی درجه بندی شده، نشان دهند.
- کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتری: در این پژوهش برای اندازه‌گیری این متغیر، پرسشهایی از پرسشنامه سروکوال اصلی انتخاب شده است البته با دو تعدیل کلی، اولاً در اینجا چون هدف اندازه‌گیری تنها یک ویژگی (یعنی کیفیت خدمات عرضه شده بوسیله کارکنان در تماس با مشتری) است، پس معیار اندازه‌گیری به ده پرسش

---

<sup>1</sup> - Chonko, Howell and Bellenger

که بطور ویژه به بررسی جنبه‌های مرتبط با کارمند از کیفیت خدمات می‌پردازند محدود شده است. دوماً، در این تحقیق مطابق پیشنهاد برون، چرچیل و پیتر (۲۰۱۱) عمل شده و انتظارات و ادراکات مشتریان با هم در یک معیار انتزاعی ترکیب شده‌اند. پرسشنامه حاضر در این پژوهش از مشتریان بانکی می‌خواهد تا به هر پرسش با استفاده از یک مقیاس پنج‌مکانه پاسخ دهند. این مقیاس از «بسیار بدتر از انتظار من» تا «بسیار بهتر از انتظار من» درجه بندی شده است (هارتلین و فیمل، ۲۰۰۹، ۶۷).

روایی و پایایی<sup>۱</sup>: در این تحقیق هر دو پرسشنامه مشتری و کارمند از منابع معتبر و تحقیقات مشابه کسب شده است. به عبارت دیگر، از روش اعتبار صوری (بر اساس قضاوت افراد آگاه و مطلع) برای ارزیابی و سنجش روایی پرسشنامه‌ها استفاده شده است.

برای سنجش پایایی متغیرهای تحقیق، ابتدا سی فقره از هر کدام از پرسشنامه‌های مشتری و کارمند بطور جداگانه میان جوامع مربوط توزیع و پایایی هر کدام از متغیرها از طریق آلفای کرونباخ محاسبه گردید سپس بعد از اطمینان یافتن از پایایی لازم، به توزیع تمامی پرسشنامه‌ها مبادرت شد.

جدول ۲. پایایی متغیرها

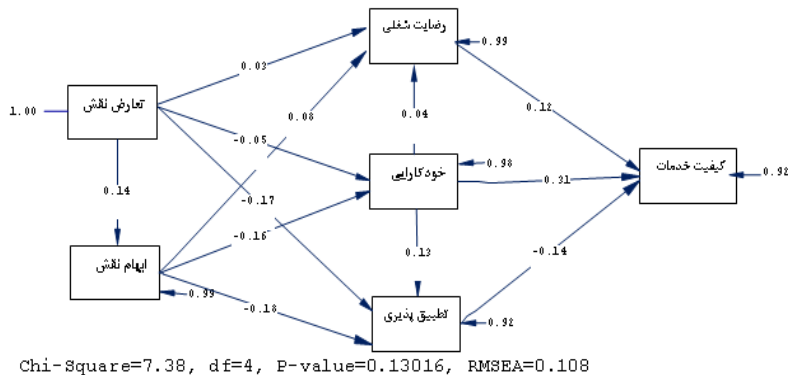
پایایی	متغیرها	
۹۱٪	کیفیت خدمات	پرسشنامه مشتری
۶۱٪	تعارض نقش	پرسشنامه کارمند
۶۴٪	ابهام نقش	
۷۷٪	خودکارایی	
۷۵٪	رضایت شغلی	
۷۹٪	تطبیق‌پذیری	

- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: برای بررسی روابط علی بین متغیرهای تحقیق از مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون استفاده شده است. از طریق این روش می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جامعه‌های خاص با استفاده از داده‌های همبستگی، غیرآزمایشی و آزمایشی آزمود.

<sup>1</sup> - Validity & Reliability

هنگامی که داده‌های به دست آمده از نمونه مورد بررسی به صورت ماتریس همبستگی یا کوواریانس درآید و توسط مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون تعریف شود، مدل را می‌توان با استفاده از نرم افزارهای مربوط (LISREL یا EQS) تحلیل کرد و برازش آن را برای جامعه‌ای که نمونه از آن استخراج شده، آزمود. این تحلیل برآوردهایی از پارامترهای مدل (ضرایب میسر و جملات خطا) و همچنین چند شاخص برای نیکویی برازش فراهم می‌آورد (بازرگان و دیگران، ۸۰، ۲۷۷).

آزمون مدل: نرم افزار لیزرل پس از بررسی مدل مفروض و اخذ داده‌های مربوط به متغیرها، مدلی نهایی را ارائه می‌دهد. این مدل در نمودار شکل (۲) ارائه شده است.



شکل ۲. مدل نهایی تاثیر برآیند اثرات متغیرهای بهره‌وری در کارکنان در تماس با مشتری بر کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتریان

همانگونه که در نمودار مشخص است، در این مدل تمامی روابط علی ساختاری به تصویر کشیده می‌شود. برای هر متغیر یک ضریب تعیین ویژه و برای هر رابطه به فراخور نوع رابطه، یک ضریب بتا ( $\beta$ ) یا گاما ( $\gamma$ ) در نظر گرفته می‌شود. این نمادها ضرایب رگرسیون در معادلات ساختاری هستند:

- ضریب گاما ( $\gamma$ ): ضریب رابطه علی مفروض بین متغیر مستقل و متغیر وابسته است.

- ضریب بتا ( $\beta$ ): ضریب رابطه علی مفروض بین دو متغیر وابسته است (بازرگان، ۸۰، ۲۷۸).

- ضریب تعیین: یک معیار قدرت یا قوت چندین رابطه با هم است. این معیار نشان می‌دهد که متغیرهای مشاهده شده به چه خوبی، هم به صورت تک به تک و هم به صورت جمعی به عنوان وسایل اندازه‌گیری هر یک از متغیرهای نهفته عمل می‌کنند. این معیارها باید بین صفر تا یک باشند (طباطبایی، ۸۵، ۱۰۰).

تدوین معادلات مدل معادلات ساختاری: معادلات اصلی مدل معادلات ساختاری که مربوط به روابط بین متغیرهای مکنون است به صورت مجموعه ای از معادلات رگرسیون بیان می‌شود (بازرگان و سایر، ۸۰، ۲۸۰). این معادلات برای تمامی متغیرهای وابسته مدل شکل (۲) به صورت زیر است. باید توجه داشت که ضرایب متغیر  $a_1$  در معادلات زیر همگی گاما و بقیه ضرایب دیگر متغیرها، بتا هستند.

$$a_2 = (0/14) a_1$$

$$a_3 = (-0/05) a_1 + (-0/16) a_2$$

$$a_4 = (-0/17) a_1 + (-0/18) a_2 + (0/13) a_3$$

$$a_5 = (0/03) a_1 + (0/08) a_2 + (0/04) a_3$$

$$a_6 = (0/31) a_3 + (-0/14) a_4 + (0/12) a_5$$

$a_1$ : تعارض نقش

$a_2$ : ابهام نقش

$a_3$ : خودکارایی

$a_4$ : تطبیق‌پذیری

$a_5$ : رضایت شغلی

$a_6$ : کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتری

شایان ذکر است ماتریس همبستگی متغیرهای موجود در مدل که قبلاً محاسبه می‌شود (جدول ۳) به عنوان داده‌های اولیه تحلیل مدل معادلات ساختاری مورد استفاده قرار می‌گیرد. اطلاعات مربوط به میانگین و انحراف معیار هر متغیر نیز در جدول (۴) قابل مشاهده است.

جدول ۳. ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق

	a2	a3	a4	a5	a6	a1
a2	1.00					
a3	-0.16	1.00				
a4	-0.22	0.15	1.00			
a5	0.08	0.05	0.25	1.00		
a6	0.16	0.28	-0.09	0.06	1.00	
a1	0.14	-0.05	-0.21	0.05	0.03	1.00

جدول ۴. میانگین و انحراف معیار متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار
تعارض نقش	۱/۶۴	۰/۵۴
ابهام نقش	۲/۷۰	۱/۹۷
خودکارایی	۳/۹۶	۰/۴۲
تطبيق پذیری	۴/۱۳	۰/۴۴
رضایت شغلی	۳/۶۲	۰/۴۹
کیفیت خدمات	۴/۰۸	۰/۶۲

آزمونهای نیکویی برازش مدل: پس از معین شدن مدل، طرق متعددی برای برآورد نیکویی برازش کلی مدل با داده‌های مشاهده شده وجود دارد. بطور کلی، در این تحقیق برای ارزیابی نیکویی برازش تمامی مدل از چهار معیار به نامهای (AGFI, GFI,  $\alpha^2$ , RMR) استفاده شده است (طباطبایی، ۸۵، ۱۰۱). عدد مربوط به هر یک از این شاخص‌ها، در جدول ۵ آمده است. در زیر به توضیح هر کدام از این شاخص‌ها می‌پردازیم:

جدول ۵. شاخصهای نیکویی برازش مدل

۷/۳۸	کای دو یا کای اسکوئر <sup>۱</sup> ( $\alpha^2$ ) (P = 0.13)
۰/۹۷	شاخص نیکویی برازش <sup>۲</sup> (GFI)
۰/۸۵	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده <sup>۳</sup> (AGFI)
۰/۰۶۸	ریشه میانگین مجذور باقیمانده <sup>۴</sup> (RMR)

1 - Chi-square

2 - Goodness of Fit Index

3 - Adjusted Goodness of Fit Index

4 - Root Mean Square Residual

- معیار مربع کای ( $\alpha^2$ ) یا کای اسکوتر: در نرم افزار لیزرل این معیار، آزمونی برای فرض صفر قابل قبول بودن مدل در جامعه است. در اینجا از  $\alpha^2$  به طور مقایسه‌ای استفاده می‌شود و مدل مورد بررسی با بدترین مدل (که رابطه‌ای اتفاقی بین متغیرها برقرار می‌کند) یا سایر مدل‌های رقیب مقایسه می‌گردد (بازرگان و سایرین، ۸۰، ۲۸۱). چنانچه  $\alpha^2$  معنی‌دار باشد یعنی P-Value آن کمتر از ۵٪ باشد، مدل برای داده‌های جامعه قابل قبول نیست. به عبارت دیگر در لیزرل، هر چه آزمون بی‌معناتر باشد برازش مدل بهتر است (طباطبایی، ۸۵، ۱۰۲). در تحقیق حاضر  $\alpha^2$  بدست آمده مساوی ۷/۳۸ و P-Value آن برابر ۰/۱۳۰۱۶ است. چون P-Value مدل بالاتر از ۰/۰۵ است (عدم معنی‌داری)، پس فرض  $H_0$  تأیید می‌شود یعنی مدل طراحی شده برای داده‌های جامعه قابل قبول است و مدل بخوبی برازش شده است.

- معیار GFI و AGFI: لیزرل یک شاخص نیکویی برازش (نسبت مجموع مجذورات تبیین شده توسط مدل به کل مجموع مجذورات ماتریس برآورد شده در جامعه) محاسبه می‌کند. این شاخص از لحاظ مطلوبیت به ضریب همبستگی شباهت دارد (بازرگان و سایرین، ۸۰، ۲۸۳). هر دوی این معیارها بین صفر تا یک متغیر هستند، گرچه از لحاظ نظری ممکن است منفی باشند (البته نباید چنین اتفاقی بیفتد؛ چرا که حاکی از عدم برازش قطعی مدل با داده‌هاست). هر چه GFI و AGFI به عدد یک نزدیکتر باشند، نیکویی برازش مدل با داده‌های مشاهده شده بیشتر است (طباطبایی، ۸۵، ۱۰۳). در تحقیق حاضر،  $GFI = ۰/۹۷$  و  $AGFI = ۰/۸۵$  است که نشان دهنده این است که مدل از برازش خوبی برخوردار است، یعنی تأیید می‌شود.

- معیار RMR: این معیار تحت عنوان ریشه میانگین مجذور باقیمانده  $\sqrt{1-R^2}$  (شاخصی برای واریانس باقیمانده در برازش هر پارامتر به داده‌های نمونه) بیان می‌شود (بازرگان، ۸۰، ص ۲۸۳). معیار RMR معیاری است برای اندازه‌گیری متوسط باقیمانده‌های گزارش شده در مدل و تنها در ارتباط با واریانس‌ها و کوواریانس‌ها قابل تغییر است. در مدلی که نیکویی برازش خوبی دارد، این باقیمانده‌ها بسیار کوچکند پس بطور خلاصه این معیار هر قدر کوچکتر باشد (به صفر نزدیکتر باشد) حاکی از برازش بهتر مدل است (طباطبایی، ۸۵، ۱۰۳). در این تحقیق  $RMR = ۰/۰۶۸$  می‌باشد که نشان دهنده این است که مدل به خوبی برازش شده است.

**یافته‌ها:**

همانگونه که ذکر شد در این پژوهش به آزمون دوازده فرضیه بترتیب زیر پرداخته شده است که پس از اتمام کار، یافته‌ها و نتایج را می‌توان در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه کرد.

فرضیه (۱) خودکارآیی کارمند متعامل با مشتری تأثیر ساختاری مثبت روی کیفیت خدمت ادراکی توسط مشتری دارد.

فرضیه (۲) رضایت شغلی کارمند متعامل تأثیر ساختاری مثبت روی کیفیت خدمت ادراکی توسط مشتری دارد.

فرضیه (۳) تطبیق‌پذیری کارمند متعامل تأثیر ساختاری مثبت روی کیفیت خدمت ادراکی توسط مشتری دارد.

فرضیه (۴) خودکارآیی کارمند متعامل تأثیر ساختاری مثبت روی تطبیق‌پذیری او با مشتری دارد.

فرضیه (۵) خودکارآیی کارمند متعامل تأثیر ساختاری مثبت روی رضایت شغلی او دارد.

فرضیه (۶) تعارض نقش کارمند متعامل تأثیر ساختاری منفی روی خودکارآیی او دارد.

فرضیه (۷) تعارض نقش کارمند متعامل تأثیر ساختاری منفی روی رضایت شغلی او دارد.

فرضیه (۸) تعارض نقش کارمند متعامل تأثیر ساختاری منفی روی تطبیق‌پذیری وی با مشتری دارد.

فرضیه (۹) ابهام نقش کارمند متعامل تأثیر ساختاری منفی روی خودکارآیی او دارد.

فرضیه (۱۰) ابهام نقش کارمند متعامل تأثیر ساختاری منفی روی رضایت شغلی او دارد.

فرضیه (۱۱) ابهام نقش کارمند متعامل تأثیر ساختاری منفی روی تطبیق‌پذیری وی با مشتری دارد.

فرضیه (۱۲) تعارض نقش کارمند متعامل تأثیر ساختاری مثبت روی ابهام نقش او دارد.

**یافته‌های توصیفی**

- اطلاعات توصیفی به دست آمده در این تحقیق نشان می‌دهند که ۵۲٪ از شاغلان بانکهای خصوصی استان خوزستان را زنان و ۴۸٪ آنان را مردان تشکیل می‌دهند.



- از نظر تحصیلات تمامی کارکنان در تماس با مشتری، دارای مدرک لیسانس مرتبط بودند. البته در این تحقیق به دلیل یکسان بودن سطح تحصیلات تمام کارکنان، از همان ابتدای تحقیق، متغیر تحصیلات از فهرست متغیرهای تعدیل کننده حذف شد.
- از نظر سنی، آمارهای توصیفی بیانگر این واقعیت هستند که ۴۹٪ کارکنان این بانکها بین رنج سنی ۲۸-۲۶، ۲۳ درصد آنها بین ۲۵-۲۳ و ۲۸ درصد از آنها بالای ۲۸ سال سن دارند. این مطلب نشان دهنده این مطلب است که اغلب کارکنان این بانکها را جوانان تشکیل می دهند.
- از نظر تجربه کاری، آمارها نشان می دهد که ۱۸٪ شاغلین این بانکها کمتر از یکسال و ۲۵٪ بین ۱ تا ۳ سال و ۵۷٪ آنها سه سال و یا بیشتر از آن تجربه کاری دارند.

یافته های استنباطی (آزمون فرضیه های تحقیق)

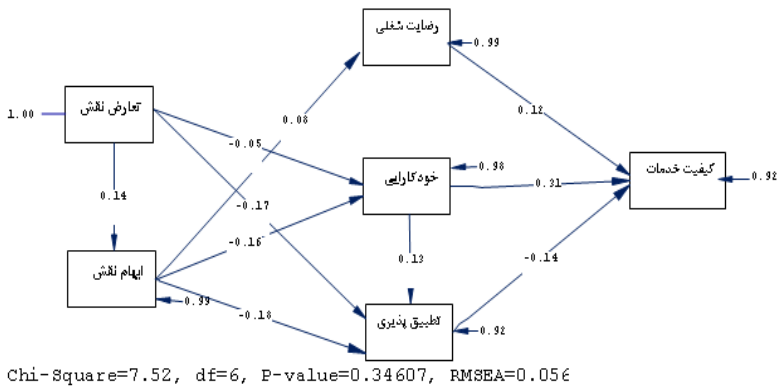
- نتایج آزمون مدل نشان می دهد که معیارهای نیکویی برازش ( $RMR, AGFI, GFI, \alpha^2$ ) همگی بر نیکویی برازش قابل قبول مدل عنوان شده با داده های مشاهده شده دلالت دارند. یعنی مدل ارائه شده به خوبی طراحی شده و با داده های حاصل از سیستم بانکداری خصوصی استان خوزستان و متغیرهای مورد بررسی تقریباً سازش دارد.
- همچنین ضرایب تعیین بسیار بالای تمامی متغیرها که در مدل شکل (۱) در کنار هر متغیر ذکر شده اند، نشان دهنده این واقعیت هستند که متغیرهای مشاهده شده (اندازه گیری شده یا سوالات سنجش گر هر متغیر) به چه خوبی به صورت جمعی به عنوان وسایل اندازه گیری هر یک از متغیرهای نهفته عمل کرده اند.
- بررسی ضرایب گامایی که بر روی مسیرهای روابط بین تعارض نقش با دیگر متغیرها در مدل درج شده است، نشان می دهد که تعارض نقش کارکنان بر روی متغیر تطبیق پذیری اثر ساختاری منفی ( $\gamma = -0/17$ )، بر روی متغیر خودکارایی اثر ساختاری منفی و محدود ( $\gamma = -0/05$ ) و بر روی ابهام نقش کارکنان اثر ساختاری مثبت ( $\gamma = 0/14$ ) می گذارد. این نتایج در جهت تأیید فرضیه های ۷، ۸ و ۱۲ هستند.

بررسی ضرایب بتای مدل نشان می‌دهد که ابهام نقش کارکنان بر روی خودکارایی و تطبیق‌پذیری آنان تأثیر ساختاری منفی ( $\beta = -0/18$  و  $\beta = -0/16$ ) و بر روی رضایت شغلی آنها تأثیر ساختاری مثبت و محدودی ( $\beta = 0/08$ ) می‌گذارد. این نتایج در جهت تأیید فرضیات ۹ و ۱۱ و رد فرضیه ۱۰ می‌باشند.

از طرف دیگر در سطح برخورد کارمند - مشتری، می‌توان به تأثیر ساختاری مثبت خودکارایی بر روی تطبیق‌پذیری ( $\beta = 0/13$ ) و همچنین تأثیر ساختاری مثبت و چشمگیر خودکارایی بر روی کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتری ( $\beta = 0/31$ ) اشاره کرد که این ضرایب در جهت تأیید فرضیه‌های ۱ و ۴ می‌باشند. با این وجود اگر به ضریب بتای به دست آمده در مدل در رابطه مستقیم بین تطبیق‌پذیری و کیفیت ادراکی توجه شود ( $\beta = -0/14$ )، به وجود تأثیر ساختاری منفی تطبیق‌پذیری بر روی کیفیت خدمات ادراکی پی خواهیم برد که این نتیجه در جهت رد فرضیه ۳ می‌باشد.

آخرین ضریب بتا مربوط به رابطه رضایت شغلی و کیفیت خدمات ادراکی می‌باشد ( $\beta = 0/12$ ) که دلالت بر تأثیر ساختاری مثبت رضایت شغلی بر کیفیت خدمات ادراکی دارد یعنی تأیید فرضیه ۲. لازم به ذکر است که به دلیل کم بودن ضرایب به دست آمده از روابط تعارض نقش با رضایت شغلی ( $\gamma = 0/03$ ) و خودکارایی با رضایت شغلی ( $\beta = 0/04$ ) که هر دو از  $0/05$  کمتر می‌باشند، این ضرایب را نمی‌توان دلیلی بر تأثیرات ساختاری روابط مدل دانست و مدل این روابط را زیاد تأیید نمی‌کند. به عبارتی در مورد نتیجه فرضیه‌های ۵ و ۷ در جامعه مورد بررسی، به درستی نمی‌توان اظهار نظر کرد.

- نتایج بررسی‌های بعدی نشان می‌دهد که اگر تأثیرات مستقیم تعارض نقش بر رضایت شغلی و خودکارایی بر رضایت شغلی به دلیل ضرایب کوچک و غیرقابل استناد آنها، در نظر گرفته نشود و این روابط از مدل حذف گردد، می‌توان بدون اینکه تغییری در سایر روابط و ضرایب آنها ایجاد شود، به مدل بهتری از لحاظ تمامی معیارهای نیکویی برازش دست یافت ( $RMR=0.066$ ,  $AGFI=0.91$ ,  $GFI=0.97$ ,  $\alpha^2=7.52$ ). نمودار شکل (۳) مدل تعدیل شده این بررسی را نشان می‌دهد.



شکل ۳. مدل تعدیل شده تأثیر برآیند اثرات متغیرهای بهره‌وری در کارکنان در تماس با مشتری بر کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتریان

## بحث و نتایج

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات:

– باتوجه به نتایج، تعارض و ابهام نقش از مهمترین عواملی هستند که موجب کاهش تطبیق پذیری و خودکارایی کارکنان متعامل با مشتری می‌شوند لذا مدیران بنگاهای خدماتی بالاخص بانکها باید در جهت کاهش این عوامل گام بردارند. مدیران باید تلاش کنند تا مطمئن گردند که کارکنان متعامل الزامات و انتظارات نقش خود را می‌فهمند.

زیتمال، پارسورامان و بری (۱۹۹۷) روشهایی را معرفی می‌کنند که توسط آنها می‌توان تعارض و ابهام نقش کارکنان را کاهش داد. در این میان می‌توان به «شفاف سازی نقش افراد در شرح شغلها، تعیین دقیق استانداردهای کیفیت و اطلاع رسانی به کارکنان در مورد وظایف مورد انتظار، ماهیت هدف ها، مقاصد، استراتژیها و فلسفه سازمان» اشاره کرد. این پیشنهادها همگی دلالت بر ضرورت وجود جامعه پذیری سازمانی دارند. جامعه پذیری سازمانی فرایندی است که بوسیله آن کارکنان اهداف، ارزشها، دانش اجتماعی و رفتارهای مورد انتظار سازمان را می‌آموزند، تصدیق می‌کنند و سپس درونی می‌کنند (گاوندر، ۲۰۱۱، ۳۱۶).

- با توجه به نتایج خودکارایی و رضایت شغلی مهمترین عواملی هستند که موجب افزایش کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتری می‌شوند، پس بر این اساس، مدیران باید شیوه‌هایی را پیدا کنند که به افزایش خودکارایی و رضایت شغلی کارکنان متعامل کمک کند. هرچند این دو هدف ممکن است با ویژگی‌های واقعی موقعیت تماس با مشتری ناسازگار باشند. کارکنان متعامل خودکارا احتمالا به طور مؤثرتری می‌توانند به مشتریان خدمت برسانند ولی همین کارکنان ممکن است رضایت شغلی کمتری داشته باشند (فرضیه ۵). علت این امر می‌تواند عدم انطباق اهداف توسعه طلبانه این کارکنان با ویژگی‌های موقعیت تماس با مشتری باشد. در این ارتباط چالش‌های پیش روی مدیران خدماتی دو چیز است:

۱) جذب و نگهداری کارکنان خودکارایی که در موقعیت تماس با مشتری نیز احساس رضایت کنند.

۲) اداره کردن این کارکنان با شیوه‌هایی که سطوح خودکارایی و رضایت شغلی آنها حفظ شود و یا افزایش یابد.

- فعالیتهایی مهمی وجود دارد که به نوبه خود می‌توانند موجب کاهش تعارض و ابهام نقش و افزایش خودکارایی و رضایت شغلی کارکنان شوند. این فعالیتها بطور مختصر عبارتند از: استاندارد کردن آرایه خدمات، گزینش و آموزش کارکنان، ایجاد انگیزه در آنها از طریق "انگیزاننده‌های پولی، تعیین هدفگذاری مناسب و ارائه بازخورد، غنی سازی شغل، گسترش شغل، مشارکت و مشاوره در خصوص زندگی شغلی آنها"، تفویض اختیار و قدرت به کارکنان و نیز بررسی نقطه نظرهای مشتریان (استقرار سیستم شکایات).

### پیشنهادها برای تحقیقات آتی:

- ساختار و شرایط متفاوت بانکهای خصوصی با یکدیگر از نظر امکانات و تجهیزات، می‌تواند بر روی ضرایب متغیرهای مورد سنجش در این تحقیق تاثیرگذار باشد لذا می‌توان این پژوهش را در سطح یک بانک خصوصی در استان و یا کشور که دارای شعبات کافی باشد انجام داد که این عمل می‌تواند موجب متمرکز شدن اطلاعات و نتیجه‌گیری بهتر نسبت به یک جامعه خالص شود. متاسفانه در این تحقیق با توجه به محدود بودن شعبات هر بانک در سطح استان، امکان چنین کاری فراهم نبود.

- این پژوهش را نیز می‌توان در سایر بنگاه‌های خدماتی نظیر هتل، بیمه و بیمارستان، نمایندگی‌های پستی و آژانس‌های مسافرتی و یا اینکه در بانک‌های دولتی انجام داد سپس نتایج را با نتایج تحقیق حاضر مقایسه کرد.

## References

- Ali Goli, A. (2006). Marketing Service Principles of Service Institutions. Tehran: Peigan Publications, (In Persian).
- Bazargan, A., Sarmad, Z., & Hejazi, E. (2001). Research Methods in Behavioral Sciences. Tehran: Agah Publications, (In Persian).
- Bitner .Mary Jo (2012), Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses, *Journal of Marketing* (54), pp. 69-82.
- Bowen. David E and Benjamin Schneider (2012), Boundary-Spanning role employee and the service encounter, *Sloan Management Review*, (33/5), pp.127-47.
- Brown. Steven P, and Robert A. Peterson (2011), Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction, *Journal of Marketing* (30/8), pp.63-77.
- Ghazi Tabatabaei, S. M. (2006). The Process of Compiling, Implementing and Interpreting the Outcomes of a Laser Model, A Case Study. *Research Yearbook*, 1, 85-125, (In Persian).
- Churchill.GM, Ford. NM, Walker.OC (2004), The determinants of salesperson performance: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research* (22/3), pp.120-18.
- Gist. Marilyn E (2005), Self-Efficacy: Implication for organizational behavior managemen, *Academy of Management Review* (12/July), pp.480-85.
- Gronroos Christia (2013), Strategic management and marketing in the service sector, *Marketing Science Institute Working Papar*, pp. 83-10
- Govender, KrishnaK. (2011), Managing service quality by managing the service customer .*Journal of Marketing* (29/3), pp.313-326.
- Harrtline.Michael D; Ferrell O.C.(2009),The Management of Customer-Contact Service Employees, *Jornal of Marketing*, vol.60, pp.52-70.
- Hayes, B. (2002). Measurement of Consumer Satisfaction, Translated by Nasrin Jazani. Tehran: Industrial Management Organization Publication, (In Persian).
- Ismail Pour, M. (2003). Using Marketing in Banking Services. Tehran: Terme Publishins, (In Persian).
- Jones. Gareth R (2010), Socialization factics, self- efficacy, and newcomers' adjustments to organizations, *Academy of Management Journal* (29/5), pp.262-79.

Lee Yong-Ki; Nam Jung-Heon (2006), what factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employee?

Paulhus. Delroy L and Carol Lynn Martin (2008), Functional Flexibility, *Journal of Personality and Social Psychology* (55/ 6), pp.88-101.

Pearson. Michael and Leon B. Crosby(2003), Manage your customers perception of quality, *Review of Business* (32/5), vol. 24, pp.18-26

Rafael. Anat (2013), Dress and behavior of customer contact employee, *Service Marketing and Management* (52/3), pp.175-211

Schneider. Benjamin (2007), the service organization: Climate is crucial, *Organizational Dynamics* (9/7), pp.52-65.

Spiro. Rosann L and Barton A. Weitz (1998), Adaptive selling conceptualization, measurement, and nomological validity, *Journal of Marketing Research* (27/4), pp.61-69.