

رابطه بین تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و خروجی‌های سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گر مشارکت مؤثر کارکنان در بانک‌های استان گیلان

مهرداد گودرزوند چگینی^{۱*}، ثمین یوسفی^۲، مهیار دلشاد^۳

^۱ دانشیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت، گروه مدیریت، گیلان، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۲ دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، گروه مهندسی صنایع، کرمان، ایران

^۳ کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت، گروه مدیریت، گیلان، ایران

تاریخ دریافت: آبان ۱۳۹۳، اصلاحیه: بهمن ۱۳۹۳، پذیرش: فروردین ۱۳۹۴

چکیده

امروزه رقابت برای بهبود کیفیت خدمات به عنوان یک مسئله راهبردی کلیدی برای سازمان‌هایی که در بخش خدمات فعالیت می‌کنند، شناخته شده است. سازمان‌هایی که به سطح بالاتری از کیفیت خدمات دست می‌یابند، سطوح بالاتری از رضایتمندی مشتریان را به عنوان مقدمه ای برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار خواهند داشت. رضایت مشتری به عنوان عامل کلیدی در شکل‌گیری تمایل خرید آتی مشتریان به شمار می‌رود. کیفیت کار و توانایی‌های بالای کارکنان عملیاتی از برتری شرکت‌ها جدا ناپذیر است؛ چرا که خدمات ارائه شده توسط چنین کارکنانی منعکس‌کننده‌ی تصویر سازمان است و رضایت مشتری از کیفیت خدمات را تحت تاثیر قرار می‌دهد. هدف از تحقیق حاضر، سنجش رابطه تعهد مدیریت به کیفیت خدمات با رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان از عملکرد خدمات در بانک‌های استان گیلان بوده است. روش تحقیق از نوع توصیفی و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان و مشتریان بانک‌های استان گیلان بوده که از این میان تعداد ۳۶۲ نفر از کارکنان و ۳۹۷ نفر از مشتریان بانک‌ها به‌عنوان نمونه و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. به‌منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری SEM و نرم افزار LISREL استفاده شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از وجود رابطه معنی‌دار و مثبت میان تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و مشارکت مؤثر کارکنان بوده و همچنین نتایج نشان می‌دهد که مشارکت مؤثر کارکنان با رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان از عملکرد خدمات رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. بنابراین با توجه نتایج مطالعه به‌طور کلی می‌توان گفت که تعهد مدیریت به کیفیت خدمات بر خروجی‌های سازمانی (رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان از عملکرد خدمات) در بانک‌های استان گیلان تاثیر مثبت دارد.

کلمات کلیدی: تعهد مدیریت به کیفیت خدمات، مشارکت مؤثر کارکنان، رضایت شغلی کارکنان، رضایت مشتری از عملکرد خدمات

۱- مقدمه

چندان می‌یابد. امروزه در دنیای تجارت، مدیریت این اصل که مشتریان محور اصلی تجارت هستند و موفقیت سازمان بستگی به بهبود روابط مدیریتی دارد را به رسمیت می‌شناسد [۳۶]. بنابراین به منظور بهبود کیفیت خدماتی که مشتری می‌خواهد، مدیریت باید به سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان پرداخته تا از این طریق هم رضایت شغلی کارکنان را تأمین نموده و هم بتوانند با مشارکت مؤثر کارکنان خدمات بهتری را به مشتریان ارائه نمایند [۲]. منابع انسانی سرمایه‌بزرگی برای دستیابی به اهداف در هر سازمانی محسوب می‌شود. رضایت شغلی کارکنان در هر سازمانی موجب افزایش توانایی و کارایی کارکنان شده و در کل موجب بالا رفتن بازدهی می‌شود. بررسی و مطالعه علل و عوامل مؤثر در رضایت

در دنیای کنونی موضوع کیفیت خدمات، مدیریت سازمان‌ها را با چالش‌هایی مواجه ساخته و پذیرش آن در بخش خدمات به‌طور فزاینده‌ای افزایش یافته است. کیفیت خدمات عامل مهمی برای رشد، موفقیت و ماندگاری سازمان می‌باشد و به‌عنوان موضوعی راهبردی، مؤثر و فراگیر در دستور کار مدیریت قرار گرفته است. همچنین رقابت شدید موجب شده تا کیفیت خدمات عامل کلیدی برای موفقیت و بقای یک سازمان باشد. یکی از عوامل مهم محیطی، مشتریان یک سازمان است. صاحب‌نظران مدیریت، کسب رضایت مشتری را از مهم‌ترین وظایف و اولویت‌های مدیریت سازمان‌ها می‌دانند و لزوم پایبندی همیشگی و پایدار مدیران عالی برای جلب رضایت مشتریان را پیش شرط اصلی موفقیت به حساب آورده‌اند. واژه‌های مشتری و رضایت مشتری در سازمان‌های خدماتی، به خصوص بانک‌ها به دلیل وابستگی کامل به مشتریان برای بقا، اهمیتی دو

* goodarzvand@iaurasht.ac.ir

شغلی نمایانگر این است که رضایت شغلی، به بازدهی بیشتر منجر می‌شود و کارمندان خشنود بازدهی بیشتری دارند [۱۸]. مدیرانی که از طریق برقراری حسن روابط با کارکنان به ارضای کامل مدیریت خود می‌یابند، همواره کارکنان را به مشارکت در تصمیم‌گیری و ارائه نظرات جدید و راه حل‌های مختلف در جهت رفع مشکلات سازمان سوق می‌دهند. به طور کلی، مشارکت در تصمیم‌گیری باعث می‌شود تا مقاومت فرد در مقابل تغییر کاهش پیدا کند. شرط لازم در این حالت آن است که فرد به طور واقعی در تصمیم‌گیری در زمینه تغییر، مشارکت داشته باشد و تصمیم‌های اتخاذ شده را قبول کند و نسبت به انجام دادن این تصمیم‌ها احساس تعهد کند [۱]. ارائه خدمات با کیفیت بالا عنصر کلیدی برای دوام و پیشرفت سازمان‌های خدماتی و صنایع به شمار می‌رود [۹]. کیفیت خدمات مقیاسی برای سنجش این مساله است که سطح خدمات ارائه شده تا چه میزان با توقعات مشتریان منطبق است. ارائه خدمت با کیفیت به معنای پیروی از خواسته‌های مشتریان، بر مبنای ثابت است. در واقع، تعداد زیادی از سازمان‌های خدماتی به منظور بهبود کیفیت خدماتی که مشتری می‌خواهد به سرمایه‌گذاری در توسعه‌ی کارکنان، متعهد هستند. ارتباط نزدیک بین تعهد مدیریت ارشد، رضایت شغلی و کیفیت خدمات از دیدگاه کارکنان قابل مشاهده است [۲۳]. ارتباط با مشتریان و بهبود روابط با آنها مستلزم کسب مهارت‌های ارتباطی، روابط انسانی و مؤلفه‌هایی چون کنترل رفتار و احساسات، استرس و خشم است. از این رو به نظر می‌رسد مدیریت سازمان‌ها با بهره‌گیری از خدمات روانشناختی، می‌تواند در راستای ارتقای رضایت شغلی کارکنان که با رضایت مشتریان نیز مرتبط است، گام بردارد [۵]. با توجه به اینکه بانک‌ها به‌عنوان نوعی سازمان‌های خدماتی بوده و با در نظر گرفتن عرصه رقابت میان بانک‌های دولتی و خصوصی در سال‌های اخیر، بانک‌ها برای اینکه بتوانند در این عرصه باقی بمانند و علاوه بر حفظ مشتریان خود، مشتریان بیشتری را جلب کنند، لازم است خدمات با کیفیت‌تری را ارائه نمایند. از این رو به دلیل اهمیت موضوع برای بانک‌ها به‌عنوان سازمان‌های خدماتی، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سوال است که آیا بین تعهد مدیریت به کیفیت خدمات با رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان از عملکرد خدمات در بانک‌های استان گیلان رابطه وجود دارد؟

۲- مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ما در عصر حاضر در یک اقتصاد مشتری مدار زندگی می‌کنیم که در آن مشتری حرف اول را می‌زند. بنابراین تمامی سازمان‌ها به دنبال جذب مشتری و افزایش رضایتمندی هستند. رضایت و برداشت مشتری از یک مجموعه در رفتار آینده او به شدت تاثیرگذار بوده و افزایش رضایت او باعث بهبود در رفتار آینده اش با سازمان خواهد شد. امروزه رقابت برای بهبود کیفیت خدمات به عنوان یک مسئله راهبردی کلیدی برای سازمان‌هایی که در بخش خدمات فعالیت می‌کنند، شناخته شده است. سازمان‌هایی که به سطح بالاتری از کیفیت خدمات دست می‌یابند،

سطوح بالاتری از رضایتمندی مشتریان را به عنوان مقدمه‌ای برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار خواهند داشت [۲۹]. رضایت مشتری یک عامل کلیدی در شکل‌گیری تمایل خرید آتی مشتریان به شمار می‌رود. همچنین مشتریان راضی احتمالاً از تجربه خودشان نزد دیگران صحبت خواهند کرد. این امر به ویژه در فرهنگ‌های شرقی که زندگی اجتماعی به گونه‌ای شکل یافته است که ارتباط اجتماعی با دیگر افراد جامعه را بهبود بخشد، از اهمیت بیشتری برخوردار است [۳۱]. این حقیقت که کیفیت ادراک شده از محصول در حال تبدیل شدن به مهمترین عامل رقابت در دنیای کسب و کار است، باعث شده است که عصر کنونی کسب و کار را «عصر کیفیت» بنامند. با توجه به این نکته که عامل نیروی انسانی همواره به عنوان یکی از عوامل مؤثر در بقای سازمان‌ها مطرح است، بنابراین شناخت نیازها، انگیزه‌ها، تمایلات، عوامل رضایت و عدم رضایت کارکنان نه تنها لازم است بلکه جهت اتخاذ سیاست‌های صحیح، راهبردهای مناسب و برنامه‌های مؤثر ضروری می‌باشد [۱۷]. کیفیت کار و توانایی‌های بالای کارکنان عملیاتی از برتری سازمان‌ها جدایی ناپذیر است چرا که خدمات ارائه شده توسط چنین کارکنانی منعکس‌کننده‌ی تصویر سازمان است و رضایت مشتری از کیفیت خدمات را تحت تاثیر قرار می‌دهد [۴۰]. در حقیقت محققان بر این باورند که سطح بالای کیفیت و رضایت مشتریان منجر به حفظ مشتریان می‌گردد و این امر به خصوص در سازمان‌های خدماتی بسیار نمود پیدا می‌کند [۳۰]. این نشان می‌دهد که رضایت کارکنان به عنوان ارائه دهنده و مشتریان به عنوان دریافت کننده خدمات نقش بسیار مهمی دارند. همچنین توجه مدیریت به آن می‌تواند اهمیت آنها را نشان دهد. در اینجا ابتدا مباحث نظری و مفاهیم بکار رفته در تحقیق معرفی می‌شود و سپس پیشینه تحقیق مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

رضایت شغلی: منابع انسانی هر سازمان به عنوان مهمترین منبع راهبردی، در رسیدن به هدف‌های سازمانی نقش مهمی را ایفا نموده و نیروی محرکه سازمان محسوب می‌شود. بنابراین تصورات و نگرش‌های آنان به شغلشان در حیات، کارآیی و اثر بخشی سازمان اثرگذار می‌باشد. نگرش کلی انسان‌ها نسبت به شغلشان عینیت بخش پدیده‌ای رفتاری است که از آن به عنوان خشنودی شغلی و رضایت شغلی تعبیر می‌شود و نتیجه‌ای است از باورهای مثبت و منفی فرد نسبت به ابعاد کارش. امروزه ثابت شده است هر اندازه مدیران سازمان‌ها نسبت به رضایت شغلی و مسائل کارکنان وقوف بیشتری داشته باشند، بهتر می‌توانند با برنامه‌ریزی منطقی علاوه بر افزایش سطح رضایت کارکنان موجبات ارتقا و بهره‌وری سازمان را نیز فراهم آورند [۱۷]. رضایت شغلی کارکنان به عنوان ارزیابی شخصی در زمینه کاری و به عنوان یک حس عمومی یا یک نگرش در مورد جنبه‌های مختلف کار تعریف شده است [۲۲]. رضایت شغلی به صورت درجه‌ای از ارزیابی کارکنان از محیط کارشان است که نیازهایشان

یافته است. رضایت شغلی، از جمله عوامل مهمی است که باید در توسعه اقتصادی مورد توجه دقیق قرار گیرد، چرا که یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است و سبب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌شود [۱۰]. کوهلن^۳ معتقد است اگر انگیزه‌های اصلی و مهم فرد در زمینه شغل او و کارهایی که انجام می‌دهد ارضاء شوند هرچه فاصله بین نیازهای شخصی فرد و ادراک یا نگرش او نسبت به توانایی بالقوه شغل برای ارضای این نیازها کمتر باشد رضایت شغلی نیز زیاد خواهد بود. وجود انگیزش در شغل برای ادامه اشتغال لازم و ضروری است و اگر فرد به شغل خود علاقمند نباشد و در انجام وظایفش برانگیخته نشود، ادامه حرفه برایش ملامت آور خواهد بود. ولی با برآورده شدن نیازها از طریق حرفه احساس رضایت نسبت به شغل ایجاد می‌شود. بسته به اهمیت و شدت وجود نیاز و میزان ارضای آن توسط حرفه، احساس رضایت نیز بیشتر خواهد بود [۳۸]. اسمیت^۴، کندال^۵ و هیولین^۶ پنج بُعد اساسی یعنی ماهیت شغل، پرداخت حقوق و مزایا، فرصت‌های پیشرفت و ترقی، سرپرستان و همکاران در کار را مهمترین عوامل مؤثر در احساس افراد نسبت به کارشان می‌دانند. از نظر جونز چهار عامل شخصیت و صفات شخصیتی، ارزش‌ها، موقعیت کار و شغل و تأثیر اجتماعی از عوامل اساسی در میزان و سطح رضایت شغلی هستند. علاوه بر این می‌توان به عواملی چون ایمنی و بهداشت کار، ساعات کار و نوبت کاری، امنیت شغلی و پیشرفت کار، برخورد عادلانه در محل کار و میزان جذب کارکنان در سازمان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، محتوای کار و تحقق ظرفیت‌های کاری کارکنان، تغییرات در سازمان کار، پاداش کافی و عادلانه، مسئولیت اجتماعی، کار و خانواده و فراغت نیز اشاره نمود [۱۷]. رضایت شغلی باعث می‌شود بهره‌وری فرد افزایش یابد، فرد نسبت به سازمان متعهد شود، سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود، روحیه فرد افزایش یابد، از زندگی راضی باشد و مهارت‌های جدید شغلی را به سرعت آموزش ببیند [۹]. همچنین عدم رضایت شغلی باعث کاهش روحیه کارکنان می‌شود که روحیه پایین در کار بسیار نا مطلوب است.

رضایت مشتری: رضایت مشتری یکی از مباحث مهم و حیاتی برای سازمان‌های امروزی است. امروزه شکست یا موفقیت سازمان بر اساس رضایت مشتریانش از محصولات یا خدمات شرکت تعیین می‌شود. رضایت مشتری باعث افزایش وفاداری مشتری و مشتریان وفادار هزینه بیشتری صرف خرید محصولات یا خدمات سازمان می‌نمایند و دیگران را به خرید از سازمان تشویق می‌کنند و حاضرند هزینه بالاتری برای خرید محصولات سازمان پرداخت نمایند. کاتلر^۷ (۱۹۹۷) رضایت یعنی احساسات یک فرد (شادی یا ناراحتی) که ناشی از مقایسه عملکرد درک شده از یک کالا یا خدمت با انتظارات مشتری از این عملکرد است.

را برآورده می‌سازد. هاپاک^۱ (۱۹۳۵) رضایت شغلی را مفهومی پیچیده و چند بعدی می‌داند و بر این باور است که با عوامل روانی، جسمانی و اجتماعی ارتباط دارد، لذا هر فرد با تکیه بر عوامل گوناگون نظیر میزان درآمد، ارزش اجتماعی شغل، شرایط محیط کار و تشویق‌هایی که می‌شود، از راه‌های گوناگون از شغلش احساس رضایت می‌کند. رضایت شغلی به مفهوم کسب لذت روحی ناشی از ارضای نیازها، تمایلات و امیدهای فرد از کار خود است. رضایت شغلی طرز نگرش فرد نسبت به کار خویش نیز تعریف شده است [۲۶]. مطالعه رضایت شغلی از دو بعد حائز اهمیت است: نخست، از جنبه انسانی که شایسته است با کارکنان به صورت منصفانه و با احترام رفتار گردد و دوم، از جنبه رفتاری که توجه به رضایت شغلی می‌تواند رفتار کارکنان را به گونه‌ای هدایت نماید که بر کارکرد و وظایف سازمانی آنها تأثیر بگذارد و به بروز رفتارهای مثبت و منفی از طرف آنها منجر گردد [۴۱]. رضایت شغلی یک متغیر پیچیده است و تحت تأثیر فاکتورهایی نظیر محیط کار، ویژگی‌های مکانی و شخصی است [۲۵]. لاک^۲ (۱۹۶۹) رضایت شغلی را احساسی تعریف می‌کند که از ارزیابی شغل به عنوان عامل تسهیل کننده در رسیدن به ارزش‌های شغلی حاصل می‌شود. وی رضایت شغلی را در برگیرنده‌ی چهار عامل توصیف می‌کند. این عوامل عبارتند از:

۱- پاداش به معنی حقوق و شرایط ارتقا؛

۲- زمینه شغلی به معنی شرایط و مزایای شغلی؛

۳- عوامل و روابط انسانی با همکاران و سرپرستان؛

۴- ویژگی‌های شغل.

اغلب گفته می‌شود که "کارمند خوشحال یک کارمند کارا است" و یک کارمند خوشحال باید با شغلش ارضا شود. اهمیت رضایت شغلی از آنجا ناشی می‌شود که بیشتر افراد تقریباً نیمی از ساعات بیداری خود را در محیط کاری می‌گذرانند. وقتی یک شخص می‌گوید دارای رضایت شغلی بالایی است، به معنای آن است که او واقعاً شغلش را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قائل است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان با رضایت شغلی بالاتر، از نظر فیزیک بدنی و توان ذهنی در وضعیت خوبی قرار دارند [۳]. از میان همه مفاهیمی که متخصصان رفتار سازمانی، مدیریت و روانشناسان سازمانی و صنعتی در موقعیت‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند، رضایت شغلی یکی از زمینه‌های مهم پژوهشی بوده است. اهمیت رضایت شغلی از یک سو به دلیل نقشی است که در بهبود و پیشرفت سازمان و بهداشت و سلامت نیروی کار دارد و از سوی دیگر به علت آن است که مفهوم رضایت شغلی، علاوه بر تعاریف و مفاهیم متعدد و گاهی پیچیده، محل تلاقی و فصل مشترک بسیاری از حوزه‌های علمی مانند روانشناسی، مدیریت، جامعه‌شناسی و حتی اقتصاد و سیاست است. به همین دلیل دیدگاه‌ها و مفاهیم متعدد و گاه متناقضی درباره آن شکل گرفته و توسعه

3 . Kuhle
4 . Smith
5 . Kendall
6 . Hulin
7 . Katler

1. Hoppock
2. Locke

می‌باشد. کیفیت ادراک شده شکلی از یک نگرش است که مرتبط با رضایت و نتیجه مقایسه بین انتظارات با ادراکات از عملکرد می‌باشد، نه این که همان باشد. پاراسورامان و همکارانش نیز از این عقیده حمایت می‌کنند که کیفیت خدمات یک ارزشیابی جامع مشابه با نگرش است [۴].

تعهد مدیریت به کیفیت خدمات: مبنای تعریف کیفیت خدمت، انتظار و ادراک مشتری از خدمت است. خدمت مورد انتظار همان خدمت مطلوب و ایده‌آل است که بیانگر سطحی از خدمت است که مشتری امید دریافت آن را دارد و ادراک‌های مشتری بیانگر تفسیر مشتری از کیفیت خدماتی است که دریافت داشته است. مشتری اغلب کیفیت خدمات را با مقایسه بین خدمتی که دریافت کرده (ادراک‌های مشتری) و خدمتی که انتظار داشته است (انتظارات مشتری) ارزیابی می‌کند. هدف از ارتقای کیفیت خدمات، به حداقل رساندن شکاف میان این انتظارات و ادراک‌های مشتری است [۷].

تعهد مدیریت به کیفیت خدمات به عنوان انتخاب آگاهانه کیفیت به منظور عملیات موثر و استراتژیک برای سازمان و ادغام با فعالیت‌هایی نظیر رهبری با کیفیت قابل مشاهده و منابع برای پذیرش و پیاده‌سازی طرح‌های با کیفیت تعریف می‌شود [۲۳]. تعهد مدیریت به خدمات منجر به رضایت کارکنان می‌شود و این پاسخ عاطفی بر رفتارهای خدماتی کارکنان تاثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، تعهد مدیریت بر خدمات بر نگرش کاری کارکنان و در نهایت اثر بخشی سازمانی تاثیر دارد. وقتی مدیران به خوبی با کارکنان خود رفتار کنند، کارکنان نیز به خوبی با مشتریان خود رفتار خواهند کرد. کارکنان موقعی که احساس کنند شرکت به آنها متعهد است، تعهد بیشتری را نسبت به سازمان نشان می‌دهند [۲۷].

معمولاً کارکنانی که در مرحله اول کار خود می‌باشند، تعهد کمتری به نسبت سازمان و مدیرانی دارند که مدت طولانی‌تری با آن سازمان کار کرده‌اند و پاداش‌های بسیاری را از سازمان دریافت کرده‌اند. از اینرو، سازمان‌ها می‌بایست این پیام را به کارکنان خط مقدم بدهند که سازمان قصد دارد در کارشان به آنها کمک کنند و این فرصت را به آنها می‌دهد که در قبال عملکرد منحصر به فرد و استثنایی خود پاداش دریافت نمایند. مطالعات قبلی نشان داده‌اند که آموزش، توانمندسازی و پاداش‌ها از بهترین شاخص‌های تعهد مدیریت به خدمات می‌باشند. گرایش مدیریت و اهداف خوب به معنی بسیار زیاد نمی‌باشد مگر اینکه کارکنان آنها را آن‌طور درک کنند و تعهد مدیریت به خدمات را به عنوان ارزشیابی کارکنان از تعهد سازمان به پرورش، توسعه، پشتیبانی و پاداش کارکنان خود جهت رسیدن به خدمات برتر تعریف کرده‌اند [۲۱]. آموزش وابسته به شغل و آموزش‌های رفتاری منجر به توسعه توانایی بررسی نیازهای مشتریان می‌شود. آموزش منجر به توسعه انگیزش کارکنان، دانش و مهارت‌های آنها برای کمک به رسیدن به اهداف سازمانی می‌شود. آموزش، اعتماد به نفس کارکنان را افزایش و ابهام نقش را کاهش می‌دهد. کارگرانی با دانش بیشتر، بیشتر می‌توانند مشتریان را راضی نگه دارند و این امر تاثیر

براون^۱ (۱۹۹۲) رضایت مشتری به معنای برآورده شدن نیازها، خواسته‌ها، انتظارات مشتری توسط یک کالا یا یک دوره خدمت است که نتایجی مانند تکرار خرید، وفاداری، تبلیغ شفاهی مثبت را پدید می‌آورد. رضایت مشتری میزان مطلوبیتی است که مشتری به خاطر ویژگی‌های مختلف کالا کسب می‌کند و منبع سودآوری و دلیلی برای ادامه فعالیت سازمان است [۳۷]. رضایت مشتری زمانی به دست می‌آید که عملکرد شرکت بتواند انتظارات خریدار را برآورده سازد. اگر عملکرد کمتر از انتظارات باشد، مشتری ناراضی خواهد شد و اگر عملکرد برابر با انتظارات باشد وی راضی خواهد بود. اگر عملکرد بیشتر از انتظارات شود او بسیار خوشحال و شاداب خواهد شد [۱۳].

رضایتمندی واکنش احساسی مشتری است که از تعامل با سازمان عرضه کننده یا مصرف محصول حاصل می‌گردد. رضایت از درک متفاوت مابین انتظارات مشتری و عملکرد واقعی محصول یا سازمان حاصل می‌شود. تجربیات قبلی مشتری از مصرف محصول و همچنین تجربه او از تعامل با سازمان عرضه کننده، در شکل دهی انتظارات وی، نقش اساسی ایفا می‌کند. اعتقاد بر این است که رضایتمندی مشتریان، عکس العمل‌های آتی آنان را در قبال سازمان تحت تاثیر قرار می‌دهد [۱۴]. رضایت مشتری موجب افزایش خریدهای مجدد شده و شکایات مشتریان را کاهش می‌دهد. مشتریان راضی نسبت به قیمت حساسیت کمتری دارند، محصولات جانبی خریداری می‌کنند و کمتر توسط رقبا تحت تاثیر قرار می‌گیرند و وفادارتر هستند [۱۲]. افزایش رضایت مشتری منتج به رفتارهایی مانند تعهد، وفاداری، ایجاد رابطه سودمند دو طرفه بین ارائه کننده و دریافت کننده از خدمات، افزایش سطح تحمل مشتری از نواقص احتمالی خدمت و تبلیغات مثبت دهان به دهان برای سازمان خواهد شد.

ادراک مشتری از کیفیت خدمات: ادراک فرایندی است که به وسیله آن افراد پنداشت‌ها و برداشت‌هایی را که از محیط خود دارند، تنظیم و تفسیر می‌کنند و به آن معنا می‌دهند. ادراک یک نفر می‌تواند با واقعیت عینی بسیار متفاوت باشد و افراد نیز می‌توانند از یک چیز واحد برداشت‌های متفاوتی داشته باشند [۶]. به ادراک مشتری از کیفیت کلی یا برتری یک محصول یا خدمت - با توجه به مقصود آن محصول یا خدمت - در مقایسه با دیگر آلترناتیوها کیفیت ادراک شده اطلاق می‌گردد [۳۲]. درک مشتری از خدمت دقیقاً در لحظه ای شکل می‌گیرد که وی خدمات را دریافت می‌کند و بعداً به تفسیر این درک می‌پردازد [۱۶]. می‌توان چنین گفت که ادراک از خدمتی که مشتری دریافت می‌کند به انتظارات مشتری وابسته است. اگر نحوه برخورد با خدمتی که مشتری دریافت کرده است کمتر از انتظاراتش باشد خدمت ضعیف جلوه می‌کند [۲۴].

کیفیت خدمت ادراک شده به عنوان قضاوت مصرف کننده در مورد عالی بودن جامع یک ماهیت یا «برتری» تعریف می‌شود و با کیفیت عینی فرق دارد که شامل یک جنبه عینی یا ساختاری از یک چیز یا یک اتفاق

1. Brown

ب) **اطلاعات:** گاهی اوقات دسترسی به اطلاعات مناسب برای گرفتن تصمیمات موثر حیاتی است. سازمان‌ها می‌توانند مشارکت کارکنان را از طریق تهیه جریان اطلاعاتی لازم و آزادانه برای صاحب منصبان، ترویج کنند.

ج) **دانش و مهارت‌ها:** تاثیر مشارکت کارکنان در اثربخشی سازمان، در حد میزان برخورداری کارکنان از دانش و مهارت‌های لازم برای تصمیم‌گیری خوب است. سازمان‌ها می‌توانند مشارکت کارکنان از طریق فراهم کردن آموزش و توسعه برنامه‌هایی برای بهبود مهارت‌ها و دانش کارکنان تسهیل کنند.

د) **پاداش‌ها:** چون کارمندان عموماً کارهایی را انجام می‌دهند که به علت آن مورد توجه قرار می‌گیرند، پاداش می‌تواند اثر زیادی بر درگیر کردن کارمندان در سازمان داشته باشد [۱۴].

مشارکت کارکنان به عنوان محدوده‌ای که کارکنان بر کارشان حس کنترل کامل دارند تعریف می‌شود. مشارکت کارکنان شایستگی شغل و استقلال شغل را نشان می‌دهد و با برداشت از کیفیت خدمات و رضایت شغلی بسیار مرتبط است. مشارکت کارکنان، فرصت‌هایی برای کارکنان به منظور افزایش مهارت‌هایشان فراهم می‌کند و به منظور لذت بردن از کار به آنها در زمینه‌ی شغلی‌شان اختیار داده می‌شود. مشارکت کارکنان عمل منابع انسانی است که به کارکنان در ارائه خدمات موثر کمک می‌کند. مشارکت موثر فرصتی به منظور به اشتراک گذاشتن اطلاعات در مورد ارزیابی مشتری، حل مشکل و تولید ایده‌های جدید برای کارکنان فراهم می‌کند. هنگامی که تقاضای مشتری برآورده می‌شود، ممکن است مشتریان رتبه‌ی بالاتری به عملکرد خدمات اختصاص دهند. هنگامی که کارکنان به طور موثر در تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند آنها تمایل بیشتری به شنیدن نظرات به منظور بهبود عملکرد خدمات خواهند داشت. هنگامی که مدیریت ارشد گوش شنوا دارد و نظرات کارکنان را می‌پذیرد، این نیاز خود شکوفایی کارکنان را ارضا می‌کند و به آنها برای انجام کار سخت در جهت انتظارات مشتری انگیزه لازم را می‌دهد گذشته از افزایش صلاحیت شغلی، مشارکت موثر به این معناست که کارکنان مقدار معینی از استقلال شغلی را دارا می‌باشند. هنگامی که کارکنان برای عملکرد مستقل دارای قدرت هستند و در مورد مشتری تصمیم‌های کلیدی را بدون تایید مدیریت اخذ می‌نمایند، آنها بر کار خود کنترل دارند و در نتیجه منجر به رضایت شغلی در آنان می‌شود. علاوه بر این مشارکت موثر فرصت‌هایی در طول کار برای کارکنان در تعامل با دیگران فراهم می‌کند. وقتی پیشنهادات کارکنان به تصویب می‌رسد، آنها از این حس تطابق لذت می‌برند. این به نوبه‌ی خود منجر به رضایت شغلی بیشتر می‌شود [۲۳].

چونگ و تو در تحقیق خود تحت عنوان تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و نتایج سازمانی نشان دادند که تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و مشارکت موثر کارکنان به عنوان یک متغیر میانجی تاثیر مثبتی بر رضایت مشتری از عملکرد خدمات و رضایت شغلی کارکنان دارد [۲۰].

معنی‌داری بر موفقیت سازمانی دارد [۳۳]. تمایل به کیفیت خدمات نقش مهمی در صنایع خدماتی نظیر خدمات بیمه‌ای، بانکی و غیره ایفا می‌کند چرا که کیفیت خدمات برای بقا و سودآوری سازمان امری حیاتی به شمار می‌رود. با در نظر گرفتن امکان دریافت خدمات مشابه در بانک‌ها، مدیران بانک‌ها تمایل دارند تا خدمات بانک خود را از طریق کیفیت بهتر خدمات، از دیگر بانک‌ها متمایز سازند [۲۸]. مدیران سازمان‌ها بایستی بدانند که کیفیت خدمات، یک استراتژی سودآور برای سازمانشان می‌باشد. آنها بایستی به این باور برسند که سرمایه‌گذاری در کیفیت خدمات منجر به سودآوری سازمان می‌گردد. لیکن باید در نظر داشت که ارتباط بین کیفیت خدمات و سود، یک رابطه ساده نیست. پژوهشگران برای پاسخ دادن به اثر کیفیت خدمات بر سود، بین اثرات تهاجمی (بدست آوردن سهم بازار بیشتر) و اثر تدافعی (حفظ مشتریان، کاهش هزینه‌های تدافعی) تمایز قائل شده‌اند. بهبود کیفیت خدمات منجر به جذب مشتریان جدید شده و همچنین سازمان را قادر می‌سازد تا مشتریان کنونی‌اش را حفظ نماید. ارائه خدمات بهتر به مشتریان باعث تکرار خرید و گسترش تبلیغات دهان به دهان مثبت به مشتریان بالقوه می‌گردد. دیگر اثر مستقیم کیفیت خدمات، افزایش توانایی سازمان جهت ارائه خدمات به صورتی کارا و اثربخش به مشتریان می‌باشد، چرا که سازمان دریافت‌هاست که مشتریان چه خواسته‌ها و نیازهایی دارند؛ لذا از خدمات غیرضروری کاسته و یا آنها را حذف می‌نماید. با افزایش کارایی و اثربخشی در ارائه خدمات سودآوری سازمان افزایش خواهد یافت [۸].

مشارکت موثر کارکنان: امروزه در میان نیروهای قدرتمند حاکم بر سازمان‌ها و مؤسسات، مشارکت یکی از عوامل حیات‌بخش، پویایی، طراوت و بهره‌وری در سازمان‌ها است که با ایجاد ارتباطات شبکه‌ای سازمانی و با استفاده از فکر و عمل جمعی سبب می‌شود تا سازمان حرکت مطلوبی را از وضع موجود به وضع مطلوب طی نماید. در این حالت است که کارکنان از حاشیه‌نشینی و بی‌تفاوتی و نقش سایه‌ای داشتن در سازمان به مرکز و درون سازمان کشانده می‌شوند و صدای خاموش آنان به گوش مدیران سازمان می‌رسد [۱]. امروزه سازمان‌ها با یک محیط پویا و متغیر مواجه‌اند و بدین جهت به تغییر و انطباق مداوم نیازمندند. بنابراین بدست آوردن دانش مربوط به عوامل تسهیل در تغییر سازمانی بسیار مهم است. کارمندان می‌توانند با ارائه پیشنهاد، سازمان خود را جهت بهبود فرایندها و خدمات و در نتیجه انطباق با تغییر یاری رسانند. مشارکت کارکنان برای انتقال تصمیم‌گیری در سطوح پایین سازمان، جایی که عملیات در آن رخ می‌دهد اهمیت قائل می‌شود. یک تعریف جامع از مشارکت کارکنان حداقل شامل چهار جزء کلیدی است که مشارکت کارکنان را ترویج می‌کند:

الف) قدرت: این جزء از مشارکت شامل مجهز کردن افراد با اختیارات کافی برای تصمیم‌گیری است. چنان اختیاریایی که بتواند تصمیمات مرتبط با کار مشتمل بر مسائلی از قبیل روش‌های کار، تعیین وظیفه، نتایج عملکرد، خدمات مشتری و انتخاب کارمند را در بر گیرد.

کارکنان در بانک‌های استان گیلان رابطه وجود دارد. فرضیه فرعی ۲. بین مشارکت موثر کارکنان و رضایت مشتریان از عملکرد خدمات در بانک‌های استان گیلان رابطه وجود دارد. فرضیه فرعی ۳. بین مشارکت موثر کارکنان و رضایت شغلی کارکنان در بانک‌های استان گیلان رابطه وجود دارد.

۴- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از لحاظ روش تحقیق، در زمره توصیفی و علی می‌باشد. جامعه آماری مورد مطالعه بانک‌های استان گیلان می‌باشند که تعداد آنها ۳۶ بانک بوده که از این میان تعداد ۳۴ بانک با استفاده از جدول مورگان به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار سنجش در این تحقیق، دو نوع پرسشنامه می‌باشد که یکی مربوط به کارکنان بوده و آن شامل سه بخش تعهد مدیریت به کیفیت خدمات (پرسشنامه لاتیل و تیمرمن)، مشارکت موثر کارکنان (پرسشنامه پسی و رزنتال) و رضایت شغلی کارکنان (پرسشنامه ملیا و پیرو) است و دربرگیرنده ۲۷ سوال می‌باشد و دیگری پرسشنامه سروکوال مربوط به سنجش رضایت مشتریان بوده و شامل ۲۲ سوال است که با استفاده از طیف لیکرت پنج نقطه‌ای طراحی گردیده است. به‌منظور سنجش روایی سوالات پرسشنامه از اعتبار محتوا استفاده شده است. اعتبار محتوای این پرسشنامه توسط جمعی از صاحب‌نظران دانشگاهی و سازمانی مورد تایید قرار گرفت. برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است، که ضریب آلفای کرونباخ بدست آمده برای تمامی متغیرها بالای ۰/۷۰ بود، که این اعداد حاکی از پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری می‌باشد. مدل معادلات ساختاری SEM یک تحلیل چند متغیری بسیار نیرومند از خانواده‌ی رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق تر بسط مدل خطی کلی GLM است، که به محقق امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به‌طور هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد. در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش معادلات ساختاری و نرم افزار LISREL 8.53 استفاده شده است.

رود و آشیل در پژوهشی با عنوان تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و بهبود عملکرد در بیمارستان‌های دولتی و خصوصی، نشان دادند که رابطه بین تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و بهبود عملکرد خدمات نقش میانجی در تعهد سازمانی دارد [۲۰]. محمد و الحمدانی در تحقیق خود با عنوان دیدگاه‌های کیفیت خدمات و رضایت مشتری در بانک‌های تجاری اردن، به این نتیجه رسیدند که کیفیت خدمات یک سابقه مهم از رضایت مشتری است. از این تحقیق چنین استنباط می‌شود که مدیران و تصمیم‌گیرندگان در بانک‌های تجاری اردن باید به دنبال بهبود عناصر کیفیت خدمات باشند تا سهم قابل توجهی از رضایت مشتریان را بدست آورند [۳۵]. مارکوس و ساندا در تحقیقی با عنوان تعهد کارکنان: کلیدی برای بهبود عملکرد نشان می‌دهند که ارتباط دو طرفه بین کارفرما و کارمند در مقایسه با سه ساختار پیشین: رضایت شغلی، تعهد کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی قوی‌تر است. کارکنان متعهد احساس ارتباط با سازمان خود و درگیر شدن بالای آنها در کارشان باعث شور و شوق در راستای موفقیت شده و فراتر از قرارداد استخدام خود تلاش خواهند کرد [۳۴]. آشیل و همکارانش در تحقیقی با عنوان تاثیر تعهد مدیریت به کیفیت خدمات در نگرش‌های شغلی کارکنان عملیاتی، با هدف گردش مالی و بهبود عملکرد خدمات در زمینه مدیریت دولتی جدید انجام گرفته نشان دادند که تعهد مدیریت به کیفیت خدمات در کار تاثیر قابل توجهی بر نگرش‌های شغلی کارکنان دارد و به نوبه خود در اهداف بهبود عملکرد خدمات و گردش مالی تاثیر بسزایی دارد [۲۰].

اسنیپز و همکارانش در تحقیقی تحت عنوان تاثیر خاص ابعاد رضایت شغلی بر رضایت مشتری از کیفیت خدمات نشان دادند که به طور کلی ابعاد رضایت شغلی بر رضایت مشتری از کیفیت خدمات تاثیر قابل توجهی داشته اما ابعادی نظیر رضایت از کار خود، رضایت مشتریان، کیفیت کلی، شایستگی و قابلیت اطمینان تاثیر بیشتری داشته است [۳۹]. جمال و ناصر درباره رابطه میان کیفیت خدمات و رضایت مشتریان یک بانک پاکستانی تحقیق کردند و دریافتند که این رابطه به طور کلی قوی است، هر چند که میان رضایت مشتری و ابعاد ملموس خدمات، رابطه‌ای را نیافتند [۳۱].

۳- فرضیه‌های پژوهش

۳-۱. فرضیه‌های اصلی:

فرضیه اصلی ۱: بین تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و رضایت مشتریان از عملکرد خدمات با توجه به نقش مشارکت موثر کارکنان در بانک‌های استان گیلان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه اصلی ۲: بین تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و رضایت شغلی کارکنان با توجه به نقش مشارکت موثر کارکنان در بانک‌های استان گیلان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۳-۲. فرضیه‌های فرعی:

فرضیه فرعی ۱. بین تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و مشارکت موثر

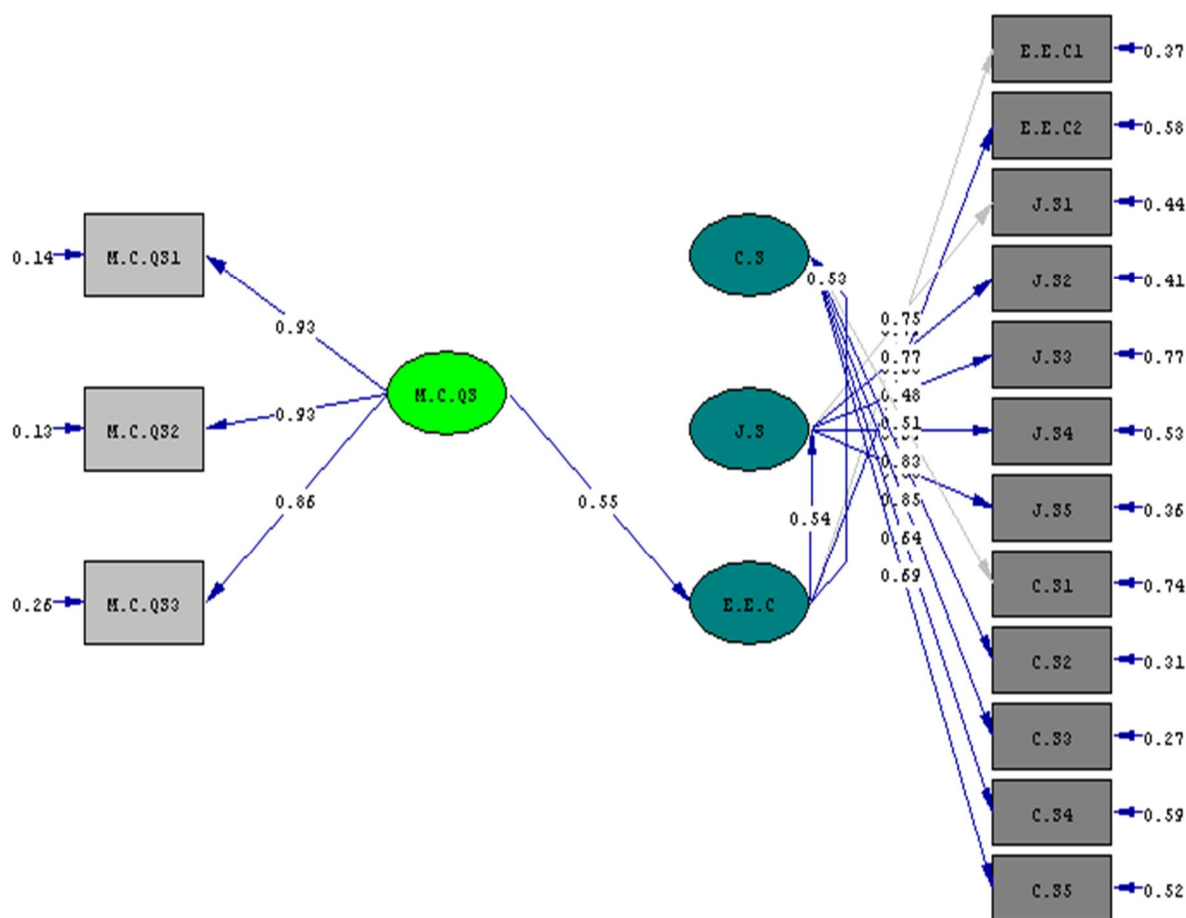
جدول (۱): متغیرها، ابعاد و تعداد سوالات پرسشنامه

متغیرها	ابعاد	تعداد سوال
تعهد مدیریت به کیفیت خدمات	دیدگاه خدماتی مدیریت	۲
	درگیری شخصی مدیریت	۳
	توانمند سازی	۳
مشارکت موثر کارکنان	شایستگی شغلی	۳
	استقلال شغلی	۲
رضایت شغلی	سبک رهبری	۴
	شرایط فیزیکی محیط کار	۱
	مشارکت در تصمیم‌گیری	۳

در این بخش از تحقیق به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق می‌پردازیم. جهت آزمون فرضیه‌ها از مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد و اعداد معنی داری استفاده خواهد شد. در مدل‌های ارائه شده که حاصل از آزمون مدل با استفاده از نرم افزار لیزرل می‌باشد، علائم اختصاری زیر برای متغیرها به کار رفته است: متغیر تعهد مدیریت به کیفیت خدمات (MCSQ)، مشارکت موثر کارکنان (EEC)، رضایت شغلی کارکنان (JS) و رضایت مشتریان از عملکرد خدمات (CS).

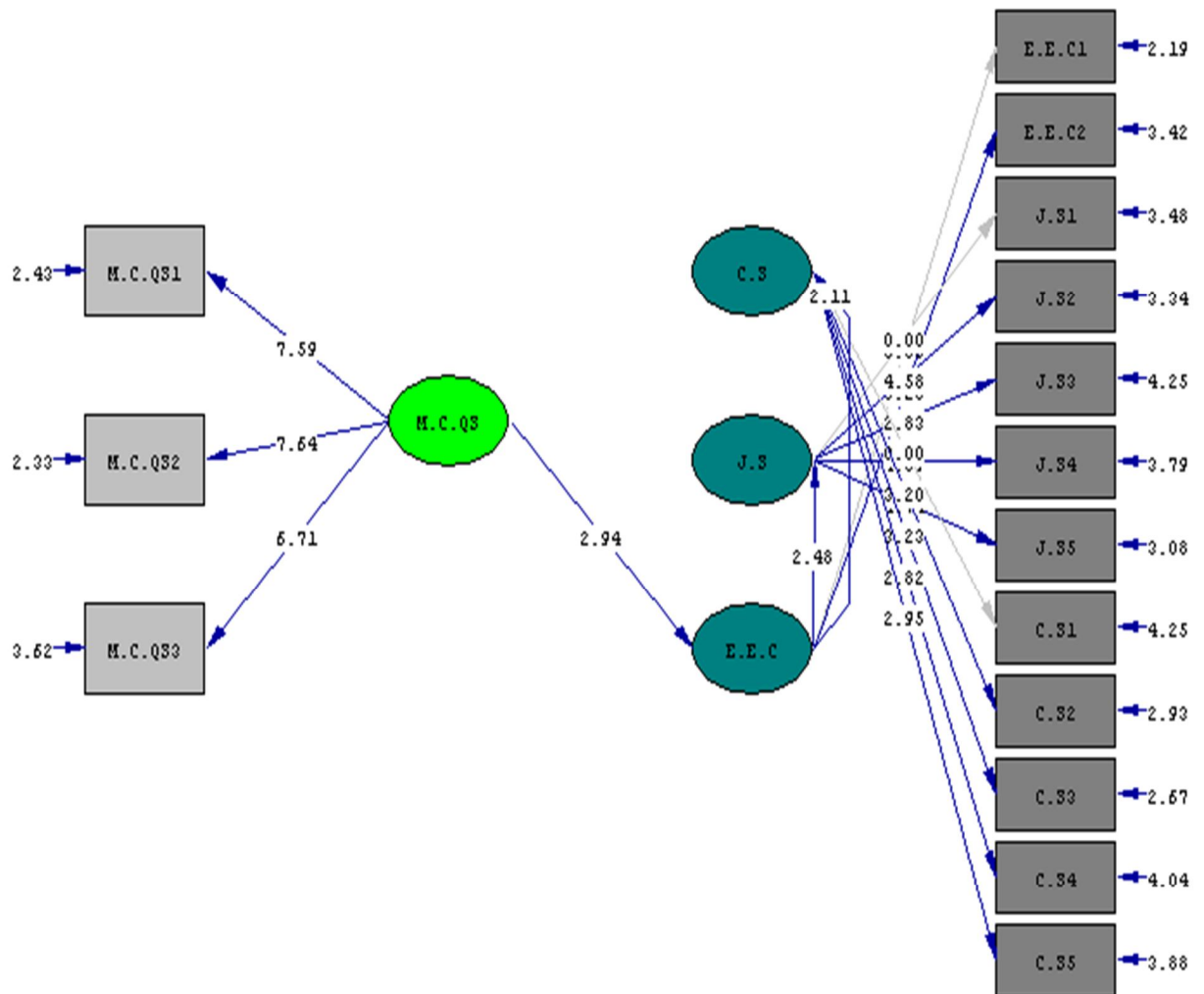
کارکنان	نوع شغل	
رضایت مشتریان از عملکرد خدمات	فرصت‌های پیشرفت	۳
	وضعیت فیزیکی	۴
	قابلیت اطمینان	۴
	پاسخ گویی	۴
	تضمین	۵
	همدلی	۵

۵- یافته‌های تحقیق



Chi-Square=115.97, df=87, P-value=0.02067, RMSEA=0.091

شکل (۱): مدل پایه تحقیق در حالت استاندارد



Chi-Square=115.97, df=87, P-value=0.02067, RMSEA=0.091

شکل (۲): مدل پایه تحقیق در حالت اعداد معنی‌داری

دنبال آزمون فرضیات هستیم. برای آزمون t اعدادی معنی‌دار خواهند بود که خارج از بازه ($1/96$ و $-1/96$) باشند. به این معنی که اگر در آزمون t عددی بین $1/96$ و $-1/96$ باشد بی‌معنا خواهد بود.

با استفاده از این حالت می‌توان به معنی‌دار بودن ارتباط بین دو متغیر مکنون در مدل پی برد و از روی آن در مورد رد یا پذیرش فرضیه‌های تحقیق اظهار نظر نمود. در رابطه با معنی‌داری اعداد، باید گفت از آنجایی که در این تحقیق در سطح اطمینان $0/95$ یا خطای $0/05$ به

جدول زیر معرف انواع شاخص‌های برازش و معنی‌داری مدل می‌باشد:

جدول (۲): شاخص‌های برازش مدل تحقیق در حالت کلی

شاخص	RMSEA	$\frac{\chi^2}{d_f}$	GFI	IFI	CFI	NFI	NNFI
مقدار	۰/۰۹۱	۱/۳۳	۰/۸۲	۰/۸۳	۰/۸۲	۰/۸۶	۰/۸۹
حالت مطلوب	۰/۱ < < ۰/۱	۱ < < ۵	۰/۸۵ < < ۱	۰/۸۵ < < ۱	۰/۸۵ < < ۱	۰/۸۵ < < ۱	۰/۸۵ < < ۱

میزان ضرایب همبستگی متغیرهای تحقیق و همچنین اثرات مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد.

با توجه به شاخص‌های مدل می‌توان گفت که مدل از لحاظ شاخص‌های برازش و معنی‌داری در وضعیت مطلوبی قرار دارد. با در نظر گرفتن نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها جداول زیر،

جدول (۳): ضرایب همبستگی متغیرهای تحقیق

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	آلفای کراباخ		تعهد مدیریت به کیفیت خدمات	رضایت مشتریان	رضایت شغلی کارکنان	مشارکت موثر کارکنان
تعهد مدیریت به کیفیت خدمات	۳/۶۲۷	۰/۲۹۷	۰/۸۷۲	Pearson Correlation	۱	۰/۳۸۱ *	۰/۸۶۶ **	۰/۷۷۱ **
				Sig. (2-tailed)		۰/۰۲۶	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
رضایت مشتریان	۳/۳۴۸	۰/۱۱۶	۰/۹۳۴	Pearson Correlation	۰/۳۸۱ *	۱	۰/۲۲۶	۰/۲۶۱
				Sig. (2-tailed)	۰/۰۲۶	۰/۰۴۱	۰/۰۳۷	
رضایت شغلی کارکنان	۳/۳۵۷	۰/۲۹۱	۰/۸۳۱	Pearson Correlation	۰/۸۶۶ **	۰/۲۲۶	۱	۰/۷۳۸ **
				Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰	۰/۰۴۱	۰/۰۰۰	
مشارکت موثر کارکنان	۳/۴۵۸	۰/۲۳۴	۰/۷۸۷	Pearson Correlation	۰/۷۷۱ **	۰/۲۶۱	۰/۷۳۸ **	۱
				Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰	۰/۰۳۷	۰/۰۰۰	

* ضرایب در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار هستند.

** ضرایب در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار هستند.

جدول (۴): نتایج تحلیل مسیر مدل ساختاری پژوهش

فرضیه‌ها	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	آماره t	نتیجه
تعهد مدیریت به کیفیت خدمات ← مشارکت موثر کارکنان	۰/۵۵		۲/۹۴	تایید
مشارکت موثر کارکنان ← رضایت شغلی کارکنان	۰/۵۴		۳/۴۸	تایید
مشارکت موثر کارکنان ← رضایت مشتریان	۰/۵۳		۲/۱۱	تایید
تعهد مدیریت به کیفیت خدمات ← رضایت شغلی کارکنان	-	$(۰/۵۵)(۰/۵۴)=۰/۲۹۷$	۲/۶۲	تایید
تعهد مدیریت به کیفیت خدمات ← رضایت مشتریان	-	$(۰/۵۵)(۰/۵۳)=۰/۲۹۱$	۳/۰۲	تایید

۶- نتیجه‌گیری

با توجه به پایین بودن سطح استقلال و آزادی برای کارکنان به منظور ارائه خدمات عالی و عملکرد مناسب، مدیران می‌توانند از طریق ایجاد محیط‌های خلاق و سازنده، کارکنان را در حد معقول و مطلوب در تصمیم‌گیری‌های اداری و خدماتی شرکت دهند. این امر منجر به وادار کردن آن‌ها به تفکر و نوآوری می‌شود که این اقدام، گام موثری در تحول نظام اداری نیز می‌تواند به شمار آید.

نظر به اینکه تمجید مدیران از کارکنانی که وظایف خود را به خوبی انجام می‌دهند و همچنین دعوت به مشارکت و مذاکره کارکنان در مورد تصمیم‌گیری در این جامعه پایین است، مدیران می‌توانند کارکنانی را که وظایف خود را به خوبی انجام می‌دهند تشویق و تمجید نمایند تا به بهبود روحیه سلامت کاری منجر شود و همچنین مدیران در مورد تصمیماتی که کارکنان با آن مخالفند با آن‌ها به مذاکره پرداخته و با تشویق کارکنان به مشارکت به رشد روحیه کارکنان کمک کنند.

از آنجا که میزان رضایت کارکنان از برابری و عدالت ارائه شده توسط مدیران در سطح پایینی قرار دارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران با کارکنان خود به‌طور یکسان و با مساوات برخورد کنند؛ چرا که یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار در رضایت شغلی کارکنان نوع مقایسه‌ای است که از نحوه برخورد مدیر با کارکنانش صورت می‌گیرد.

با در نظر گرفتن اینکه میزان رضایت کارکنان از فرصت‌های موجود برای ارتقا از سطح متوسطی برخوردار است، لذا به مدیران پیشنهاد می‌شود بواسطه تفویض اختیار، ایجاد محیط رقابتی، برگزاری دوره‌های آموزشی و نیز فراهم کردن بستر مناسب برای رشد و ارتقای کارکنان خود اقدام نمایند.

به دلیل آنکه میزان روابط شخصی مدیر با کارکنان از سطح نه چندان بالایی برخوردار است. پیشنهاد می‌شود مدیران وقت بیشتری را به کارکنانشان اختصاص دهند، به حرف‌ها و خواسته‌هایشان توجه کنند بستری فراهم آورند تا کارکنان بتوانند آنها را جزئی از خانواده کاری خود بدانند.

با توجه به جداول فوق می‌توان اثرات تعهد مدیریت به کیفیت خدمات را بر رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان مورد بررسی قرار دهیم. نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و مشارکت موثر کارکنان رابطه مستقیم و مثبتی وجود دارد و همچنین بین مشارکت موثر کارکنان و نتایج سازمانی (رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان) رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد. بنابراین می‌توان اظهار نمود که تمامی فرضیه‌های فرعی پژوهش تایید شدند. از این رو با در نظر گرفتن نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق می‌توان گفت که دو فرضیه اصلی پژوهش هم تایید می‌شود یعنی بین تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و رضایت مشتریان از عملکرد خدمات و همچنین بین تعهد مدیریت به کیفیت خدمات و رضایت شغلی کارکنان با توجه به نقش مشارکت موثر کارکنان در بانک‌های استان گیلان رابطه معنی‌داری وجود دارد. از آنجا که نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج اکثر مطالعات انجام شده در این خصوص همسو می‌باشد، می‌توان ادعا نمود که تعهد مدیریت به کیفیت خدمات در بانک‌ها بر رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان به صورت مثبتی تاثیرگذار است. بدین معنی که هر قدر مدیران بسترهای توانمندی کارکنان و زمینه‌های مشارکت آنها در کارها، دادن استقلال کارکنان را فراهم نمایند، کارکنان وظایف سازمانی را به نحو بهتری انجام می‌دهند و کارها را با رغبت و انگیزه درونی انجام می‌دهند. بنابراین افزایش رضایت شغلی کارکنان منجر به تلاش بیشتر از سوی آنها برای انجام وظایف محوله سازمانی می‌شود. آنچه که تحقق مزیت رقابتی سازمان‌ها را تضمین می‌کند نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویا و متعهد است. اعتقاد مدیران سازمان‌ها به داشتن کارکنان توانمند اساس بهبود کیفیت خدمات و بهره‌وری کلیه فرایندهای سازمان می‌باشد و همین عامل منبای افزایش کارایی و اثربخشی بوده و در نتیجه با بهبود کیفیت خدمات منجر به رضایت بیشتر مشتریان می‌گردد. پیشنهادات زیر به منظور بهبود رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان از عملکرد خدمات مطرح می‌گردد:

[۱۰] شفیع‌آبادی، عبدالله. (۱۳۸۸)، راهنمای تحصیلی و شغلی، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.

[۱۱] صفرنیا، حسن. (۹۰۸۶)، بررسی عوامل موثر در ایجاد و تقویت تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی، پژوهش‌های مدیریت در ایران- مدرس علوم انسانی، دوره ۱۵، شماره ۲، صص ۸۵-۱۰۵.

[۱۲] عطافر، علی. شفیع، مرتضی. (۱۳۸۵)، رابطه میان کیفیت خدمات و رضایت مشتری، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.

[۱۳] کانتر، فیلیپ. آرمسترانگ، گری. (۱۳۸۴)، اصول بازاریابی، ترجمه: پارسائیان، علی، نشر ادبستان، جلد اول.

[۱۴] کاووسی، محمدرضا. سقایی، عباس. (۱۳۸۶)، روش‌های اندازه‌گیری رضایت مشتری، انتشارات سیزان، چاپ اول.

[۱۵] گودرزوند چگینی، مهرداد. (۱۳۸۶)، رویکردی مفهومی به مدیریت تحول در سازمان، رشت، انتشارات وارسته، چاپ اول.

[۱۶] فیض، کامران، تاتاری، سعید، (۱۳۸۳)، بهبود کیفیت خدمات در پروازهای شرکت هواپیمایی ایران، فصلنامه مطالعات جهانگردی دانشگاه علامه طباطبایی، شماره ۵.

[۱۷] قلی‌زاده، محمدرضا. فانی، علی اصغر. احمدوند، علی محمد. (۱۳۸۹)، بررسی تاثیر سبک‌های رهبری بر رضایت شغلی کارکنان نیروی انتظام، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۲۸، صص ۴۵-۲۹.

[۱۸] مجدد حسینی، مهدی. (۱۳۹۰)، عوامل موثر در ایجاد رضایت شغلی، بازار کار، دوره ۳، شماره ۵، صص ۸۸-۸۴.

[19] Alvani, M., Moghimi, M., Hafizi, R., and Hamidzade, A., (2012), **Measuring and Comparing Service Quality in Melli Bank Branches in Isfahan Province using Systemic-Transactional Scale of Banking Service Quality (SYSTRASQ)**, Journal of Organizational Culture Management, Vol7, No2.

[20] Nicholas, A., J. Rod, J., Michel, R., Carruthers, J., (2008), **The Effect of Management Commitment to Service Quality on Frontline Employees' Job Attitudes, Turnover Intentions and Service Recovery Performance in a New Public Management Context**, Journal of Strategic Marketing, Vol. 16, No. 5, pp. 437-462.

[21] Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., Avci, T., (2003), **The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes**, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31 No. 3, pp. 272-86.

[22] arrier, J., Bourque, C., (2009), **The effect of organizational communication on job satisfaction And organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction**, carrier development international, Vol 14, No 1, pp. 29-49.

[23] Cheung, F. Y., Millissa, W. M., (2010), **Management commitment to service quality and organizational outcomes**, Managing Service Quality, Vol. 20 Iss: 3, pp. 259 - 272.

[24] Cook, J., (2000), **customer care: 3the edition**, london Kogan page limited.

[25] Dev, B. H., (2009), **Job satisfaction of nurses in Mauritius**, degree program in nursing school of helth and social studies.

[26] Dowler, K., (2005), **Job satisfaktion, burnout, and perception of unfair treatment: The relationship between race and police work**, Police Quarterly, Vol 8, No 4, pp. 476-489.

[27] Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C., (2003), **A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment**, Journal of Social Psychology, Vol. 143, pp. 789-790.

به منظور افزایش رضایت مشتریان از کیفیت خدمات، بانک‌ها می‌بایست بر مشتری محوری تمرکز نمایند که برای دستیابی به این مهم می‌بایست درک کافی از خریداران هدف صورت گیرد که در این راه باید به مولفه‌هایی چون اهمیت رابطه با مشتریان از طریق برخورد مودبانه و خوشرویی کارکنان، شناخت مشتریان توسط کارکنان، تمایل کارکنان برای کمک و حل مشکل مشتریان درک نیازهای مشتریان مانند رسیدگی به شکایات مشتری و برطرف کردن موارد ناراضی آنان، بررسی منظم و مرتب (ادواری) رضایت مشتری به صورت ماهانه یا فصلی، تعهد بانک نسبت به مشتری از طریق عدم تاخیر در ارائه خدمات بانکی، اطلاع رسانی دقیق و صرف زمان کافی برای پاسخگویی به مشتریان، افزایش منافع و کاهش هزینه‌های مشتری تمرکز شود.

۷- منابع و مآخذ

[۱] امینی، مهسا. میردامادی، سید مهدی. (۱۳۸۶)، بررسی نقش مدیریت مشارکتی بر میزان اثر بخشی مدیران از دیدگاه کارشناسان ستادی سازمان جنگل‌ها و مراتع کشور، یافته‌های نوین کشاورزی، سال دوم، شماره ۱، صص ۹۶-۱۰۸.

[۲] انواری رستمی، علی اصغر. ترابی گودرزی، مریم. علی محمد لو، مسلم. (۱۳۸۴)، بررسی مقایسه‌ای کیفیت خدمات بانکی از دیدگاه مشتریان و کارکنان، فصلنامه مدرس علوم انسانی، شماره ۴۲، صص ۷۷-۵۳.

[۳] حسینی قادیکلایی، سیده‌مهدی. محمدیان ساروی، محسن. ابو، حسین. (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین ادراک برابری با تعهد سازمانی و رضایت شغلی در بین دبیران آموزش و پرورش شهرستان سوادکوه، (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت، سال نهم، شماره ۲۵، صص ۱۰-۱.

[۴] حسینی هاشم‌زاده، داود، (۱۳۸۳)، بررسی عوامل موثر بر رضایت‌مندی مشتریان بانک صنعت و معدن، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۸۲-۶۳.

[۵] خدایاری‌فرد، محمد. (۱۳۸۸)، سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان بانک صادرات ایران و ارائه الگوی مداخله روانشناختی به منظور ارتقای آن، طرح پژوهشی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی بانک صادرات ایران، صص ۲۶۱-۱.

[۶] رایبیز، پی استیفن. (۱۳۸۴)، رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

[۷] سلطان پناه، هیرش. خاکسار، منصور. قصری، کامبیز. (۱۳۸۹)، مقایسه انتظارات و ادراکات مشتریان از عملکرد شرکت مخابرات کردستان با استفاده از مدل سروکوال، فراسوی مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۴، صص ۷۲-۴۹.

[۸] سید جوادین، رضا. کیماسی، مسعود. (۱۳۸۴)، مدیریت کیفیت خدمات، تهران، انتشارات نگاه دانش.

[۹] شاکری‌نیا، حسن. (۱۳۸۶)، امنیت و رضایت شغلی و بهداشت روانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۷۲، صص ۲۱-۱۸.

- [28] Ghazizadeh, M., Besheli, A. S., & Talebi, V. (2010), **Assessing of bank customers retention and loyalty: A case study of stateowne Banks in Tehran**, European Journal of Social Science, Vol. 17, pp. 274-287.
- [29] Guo, X., Duff, A., Hair, M., (2008), **Service Quality Measurement in the Chinese Corporate Banking Market**, International Journal of Bank Marketing, Vol. 26, No. 5, pp. 305-327.
- [30] Hossain, M., Leo, S., (2009), **Customer Perception on Service Quality in Retail Banking in Middle East: the case of Qatar**, International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and management, Vol 2, No 4, PP 338-350
- [31] Jamal, A., Nasser, K., (2002), **customer satisfaction and retail banking an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retil banking**, international journal of marketing, Vol. 20, No. 4, pp. 146-160.
- [32] Keller, K., (2008), **Strategic Brand Management, Building, measuring, and managing Brand Equity**. Ed , New Jersey, Pearson Education International.
- [33] Kim, T., (2009), **Management Commitment to Service on Employee Service**, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 33, No. 3, pp. 369-390.
- [34] Markos, S., Sandhya, S. M., (2010), **Employee Engagement: The Key to Improving Performance**, International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 12.
- [35] Mohammad Anber Abraheem, S., Alhamadani, S. Y. M., (2011), **Service Quality Perspectives and Customer Satisfaction in Commercial Banks Working in Jordan**, Middle Eastern Finance and Economics , Issue 14.
- [36] Nguyen, D., Sherif, G., Newby, M., (2007), **Strategies for successful CRM implementation**, Information Management & Computer Security, Vol 15, No 2, pp. 102-115.
- [37] Paulin, M., Fergusen, R. J., Bergeron, J., (2006), **Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages**, Journal of Business Research, Vol. 59, pp. 906-915.
- [38] Sarminah, S., (2011), **The Effect of Job satisfaction on Organizational Commitment and Job Performance Relationship: A Case of Managers in Malaysia's Manufacturing Companies**, European Journal of Social Sciences, Vol 18, No 4, pp. 228-239.
- [39] Snips, L., Oswald, R., Sharon, L., LaTour, M., Achilles, A. A., (2008), **The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality**, Industrial Marketing Management ,Vol. 58, pp. 921-939.
- [40] Solnet, D., Kandampully, J., (2008), **How some service firms have become part of service excellence folklore: an exploratory study**, Managing Service Quality, Vol. 18 No. 2, pp. 179-93.
- [41] Spector, P., Bauer, J., Fox, S., (2010), **Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: do we know what we think we know?**, Journal of Applied Psychology, Vol. 95, No. 4, pp. 781-790.