

تأثیر آموزش هوش عاطفی بر کیفیت خدمات شعب بانک ملت

سید مهدی الوانی *

مینا دده بیگی **

چکیده

موضوع هوش عاطفی در دهه‌ی اخیر توجه بسیاری از مدیران و پژوهشگران سازمانی را به خود جلب کرده است. قابلیت افزایش این هوش باعث شده که بسیاری از سازمانها برنامه‌های آموزشی متنوعی برای ارتقای سطح هوش عاطفی کارکنان خود برگزار کنند. در این پژوهش تأثیر برگزاری دوره‌ی آموزش هوش عاطفی بر کیفیت خدمات بانکی بررسی شده است. به منظور انجام این پژوهش ده شعبه از شعب بانک ملت به عنوان نمونه (پنج شعبه گروه آزمایش و پنج شعبه گروه کنترل) انتخاب شدند. در مرحله‌ی پیش‌آزمون میزان هوش عاطفی کارکنان شعب گروه آزمایش با استفاده از آزمون استاندارد ای سی آی¹ و میزان کیفیت خدمات هر ده شعبه‌ی نمونه با مراجعه به مشتریان آنها و با استفاده از پرسشنامه‌ی سروپرف² سنجیده شد. سپس دوره‌ی آموزش هوش عاطفی به مدت دو ماه برای کارکنان شعب گروه آزمایش برگزار شد. پس از گذشت دو ماه از اتمام دوره‌ی آموزشی یک بار دیگر هوش عاطفی کارکنان شعب گروه آزمایش و همچنین کیفیت خدمات شعب هر دو گروه آزمایش و کنترل سنجیده شد. نتایج آزمون t زوجی و فاکتوریل درون‌موردی با اطمینان 99٪ نشان داد که میزان هوش عاطفی کارکنان و کیفیت خدمات در شعب گروه آزمایش افزایش یافته است. اگرچه کیفیت خدمات شعب گروه کنترل نیز در برخی موارد افزایش یافته، این افزایش نسبت به آنچه در شعب گروه آزمایش رخ داده ناچیز است. در نهایت می‌توان چنین نتیجه گرفت که بانکهای دولتی ایران با سرمایه‌گذاری روی ارتقای سطح هوش عاطفی کارکنان‌شان می‌توانند کیفیت خدمات خود و در نتیجه میزان رضایت شهروندان را افزایش دهند.

مفاهیم کلیدی: هوش عاطفی، کیفیت خدمات، بانکهای دولتی، آموزش هوش عاطفی

* - استاد مدیریت دولتی

** - دکترای مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

مقدمه

سازمانهای معاصر بر خلاف گذشته در صحنه رقابت روزافزونی فعالیت می‌کنند که در آن برداشتن یک گام اشتباه می‌تواند به بهای حذف آنها از میدان رقابت تمام شود. از این رو سازمانها برای کسب و حفظ مزیت رقابتی ناگزیرند نسبت به تغییرات در دنیای کسب‌وکار حساسیت نشان دهند و تلاش کنند خدمات و محصولات منحصر به فردی ارائه کنند تا اثربخشی خود را در مقابل تغییر و تحولات حفظ کنند.

بخش زیادی از تفاوت‌های میان سازمانهای امروزی به قابلیت و ظرفیت منابع انسانی آنها برمی‌گردد. «رقبای ما می‌توانند از مزیت‌های دیگر مانند تکنولوژی، دسترسی جهانی یا سیستم‌های فناوری اطلاعات کپی برداری کنند و به سادگی در این زمینه از ما پیشی بگیرند» (بروکس و نافوکو³، 2006)؛ تنها منبع کاملاً منحصر به فرد و نامحدود در هر سازمانی منابع انسانی است. از این رو توسعه‌ی منابع انسانی اکنون در صدر فعالیت‌های سازمانی قرار گرفته است و سازمانها در پی یافتن راه‌هایی برای توان‌مندسازی کارکنان خود هستند.

بانکهای دولتی نیز برای ادامه‌ی حیات اجتماعی و اقتصادی خود و با توجه به حجم زیاد منابع انسانی‌شان ناگزیرند توسعه‌ی منابع انسانی را سرلوحه‌ی فعالیت‌های خود قرار دهند. ظهور بانکهای خصوصی در ایران و همچنین عضویت احتمالی ایران در سازمان تجارت جهانی بر اهمیت این مسئله می‌افزاید. شعب بانکهای دولتی کانون ارتباط با اقشار مختلف جامعه هستند و از این رو انتظار می‌رود توسعه‌ی شایستگی‌های کارکنان شعب تأثیر به‌سزایی در کیفیت خدماتی که ارائه می‌کنند داشته باشد.

هوش عاطفی یکی از موضوعاتی است که در سالهای اخیر به‌طور گسترده مورد توجه پژوهشگران سازمانی قرار گرفته است. این هوش عبارت است از «قابلیت شناخت عواطف خود و دیگران به منظور ایجاد انگیزش در خود و مدیریت صحیح عواطف در خود و در روابط با دیگران» (گلمن⁴، 1998، 137).

از ادبیات موجود در زمینه‌ی هوش عاطفی به وضوح بر می‌آید که افرادی که هوش عاطفی بیشتری دارند، از زندگی سالم‌تر، شادتر و موفق‌تری برخوردارند و در محیط کار نیز بهره‌وری بیشتری خواهند داشت (تیشلر⁵ و دیگران، 2002).

همان‌طور که اشاره شد یکی از جنبه‌های عمده‌ی توسعه‌ی منابع انسانی توجه به

نیازهای عاطفی کارکنان سازمان است. ارتقای سطح هوش عاطفی کارکنان شعب به عنوان یکی از ابزارهای توسعه‌ی سازمانی می‌تواند بخشی از خلأهای عاطفی موجود در شعب را پر کند و موجب ارائه‌ی خدمات با کیفیت بالا شود.

با وجود این‌که در حال حاضر نقش هوش عاطفی در ایجاد مزیت رقابتی برای یک سازمان شدیداً مورد توجه قرار گرفته است، یکی از محدودیتهای موجود این است که این مسئله هنوز در مرحله‌ی مفهومی است و در نتیجه داده‌های تجربی فراوانی در مورد آن وجود ندارد. بنابراین برای توسعه‌ی ایده‌های مفهومی و عملیاتی کردن ساخت‌های آنها به داده‌های پژوهشهای تجربی نیاز است (وول⁶ و دیگران، 2004).

با توجه به اهمیت انجام پژوهشهای تجربی تاکنون پژوهشهای اندکی از این دست در فضای سازمانهای دولتی ایران انجام گرفته است. از جمله دلایل این مسئله می‌تواند دشواری ورود به فضای کاری در سازمانهای دولتی، وجود محدودیتهای بسیار برای دست‌کاری متغیرها در این سازمانها و در دسترس نبودن یا محرمانه بودن اطلاعات سازمانی باشد. سازمانهای دولتی برخلاف سازمانهای خصوصی فضایی نسبتاً سیاسی دارند و در آنها جلب رضایت عامه و برآورده ساختن اهداف سیاسی بر سودآوری مقدم هستند. پژوهش حاضر سعی دارد با بررسی تأثیر آموزش هوش عاطفی بر کیفیت خدمات شعب بانک ملت آغازی برای شناسایی و بهره‌گیری وسیع‌تر از کاربردهای این مفهوم در بانکها و سایر بخشهای دولتی باشد.

در ادامه تاریخچه‌ی مختصری از هوش عاطفی و پژوهشهایی که در مورد کاربرد آن در سازمانها انجام گرفته ارائه می‌شود و سپس به شرح مراحل کار می‌پردازیم.

مبانی نظری هوش عاطفی

شاید بتوان ثورندایک⁷ را جزء اولین نظریه‌پردازان هوش عاطفی محسوب کرد. وی از اولین افرادی بود که یکی از جنبه‌های هوش عاطفی را تشخیص داد و آن را هوش اجتماعی نامید. ثورندایک هوش اجتماعی را در برگیرنده‌ی تواناییهای درک دیگران و عاقلانه رفتار کردن در واکنش به آنها می‌دانست. به اعتقاد او این شکل از هوش از اشکال انتزاعی و مکانیکی آن متمایز است و عبارت است از توانایی درک و مدیریت مردان و زنان، پسران و دختران، به منظور بروز رفتاری عاقلانه در روابط اجتماعی (هدلاند و

استرن برگ⁸، 2000، 137).

نظریه پرداز دیگری که به جنبه‌های متفاوت هوش توجه نشان داد وکسلر⁹ بود. او در سال 1940 ایده‌ی عناصر غیرفکری و فکری¹⁰ را مطرح کرد. به اعتقاد وی، عناصر غیرفکری همان عناصر عاطفی، شخصی و اجتماعی هستند. علاوه بر این او در سال 1943 چنین اظهار کرد که تواناییهای غیرفکری برای پیش‌بینی احتمال موفقیت یک فرد در زندگی لازمند (چرنیس¹¹، 2000). با این‌که ثورندایک و وکسلر از نظریه‌پردازان تأثیرگذار در حوزه‌ی هوش محسوب می‌شوند اهمیت کار آنها تا قبل از این‌که گاردنر¹² نظریه‌ی خود در مورد هوش‌های چندگانه را مطرح کرد، درک نشد.

اگر قرار باشد کسی محدودیتهای طرز تفکر کهنه در مورد هوش را تشخیص دهد، آن شخص کسی نیست جز گاردنر. کتاب تأثیرگذار گاردنر با عنوان *قالبهای ذهن*¹³ که در سال 1983 منتشر شد، بیانیه‌ای بود که دیدگاه مبتنی بر ضریب هوشی را مردود می‌دانست و معتقد بود چیزی در قالب یک نوع هوش انعطاف‌ناپذیر که برای موفقیت در زندگی بسیار مهم است وجود ندارد. هوش طیف وسیعی دارد که دربرگیرنده‌ی هفت متغیر اصلی است که عبارتند از هوش زبانی، موسیقایی، ریاضی و منطقی، فضایی، حرکتی، بین فردی و درون فردی (گلن¹⁴، 1995، 40-42). هوش درون فردی و بین فردی اکنون تحت عنوان هوش عاطفی شناخته می‌شوند.

پیتر سالوی و جان میر¹⁴ (1990) برای اولین بار واژه‌ی هوش عاطفی را به کار بردند. تعبیر میر و سالوی از هوش عاطفی در مدلی ارائه شده است که می‌کوشد هوش عاطفی را در حدود معیارهای استاندارد به عنوان یک هوش جدید تعریف کند. این مدل بیان می‌کند که هوش عاطفی شامل دو حوزه است: حوزه‌ی تجربی (توانایی ادراک، پاسخگویی و ماهرانه به کار بردن اطلاعات عاطفی بدون این‌که الزاماً درک شوند) و حوزه‌ی استراتژیک (توانایی درک و مدیریت عواطف بدون این‌که الزاماً عواطف درک یا کاملاً تجربه شوند). هر حوزه سپس به دو شاخه تقسیم می‌شود که عبارتند از فرایندهای روان‌شناختی و فرایندهای پیچیده‌تری که هوش و عاطفه را ترکیب می‌کنند. اولین شاخه، ادراک عاطفی به معنی توانایی آگاهی از عواطف خود، انعکاس عواطف و نیازهای عاطفی به طور صحیح به دیگران است. ادراک عاطفی هم‌چنین شامل توانایی تمایز قایل شدن بین ابراز عواطف صادقانه و غیرصادقانه است. شاخه‌ی دوم یکپارچگی عاطفی است که

عبارت است از توانایی تمایز قایل شدن بین عواطف مختلف فرد و شناسایی عواطفی که فرایندهای فکری‌اش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شاخه‌ی سوم، درک عاطفی به معنی توانایی درک عواطف پیچیده (مانند داشتن دو احساس به صورت هم‌زمان) و توانایی تشخیص انتقال عواطف از فردی به فرد دیگر است. در نهایت، شاخه‌ی چهارم مدیریت عواطف است که به توانایی وصل یا قطع کردن یک عاطفه بسته به فایده‌ی آن در یک موقعیت مشخص برمی‌گردد» (استیس¹⁵، 2004).

یکی دیگر از افراد تأثیرگذار در حوزه‌ی هوش عاطفی روان بارآن¹⁶ است. وی اولین بار در سال 1985 در رساله‌ی دکتری خود عبارت «ضریب عاطفی¹⁷» را به کار برد و در سال 1997 تست سنجش این ضریب هیجانی را منتشر کرد. مدل بارآن (1997) هوش عاطفی را به پنج مؤلفه شامل هوش درون فردی¹⁸، هوش بین فردی¹⁹، انطباق‌پذیری²⁰، مدیریت استرس²¹ و حال عمومی²² تقسیم می‌کند.

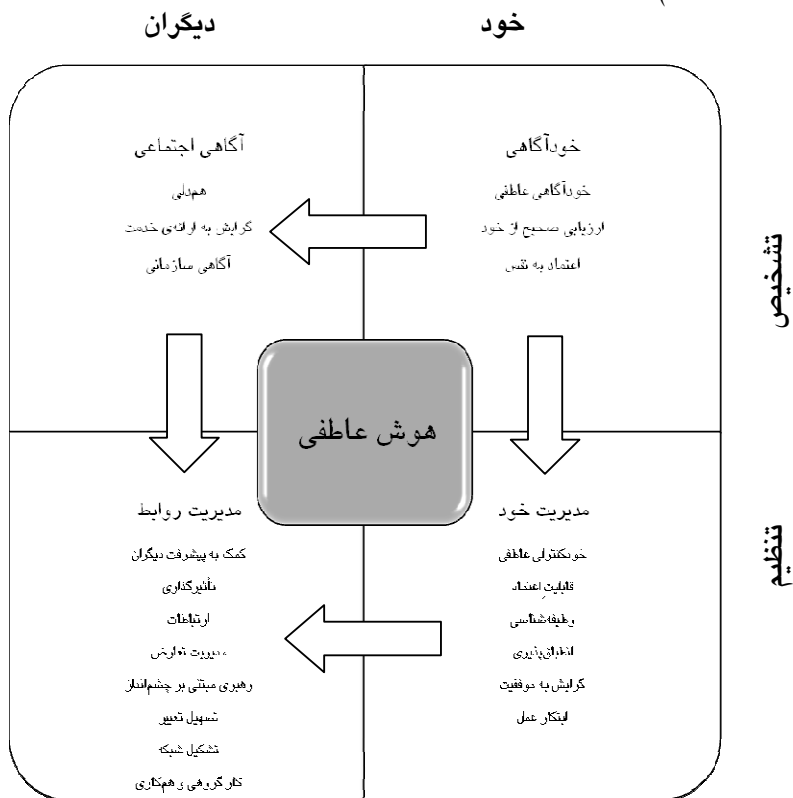
دانیل گلمن در سال 1995 کتابی تحت عنوان «هوش عاطفی» نوشت و این هوش را به جهان معرفی کرد. وی در آن کتاب هوش عاطفی را به پنج مؤلفه شامل خودآگاهی، خودکنترلی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی تقسیم کرده بود. پس از انتشار این کتاب سازمان‌های زیادی در سراسر دنیا از این موضوع استقبال کردند و دوره‌های آموزشی زیادی در سازمانها برگزار شد که هدف همگی آنها ارتقای سطح هوش عاطفی کارکنان و توسعه‌ی توان‌مندیهای آنها بود. گلمن در ادامه‌ی فعالیت خود در این زمینه بر سازمانها تمرکز کرد و به تکمیل مدل هوش عاطفی خود پرداخت. آخرین مدل گلمن که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است هوش عاطفی را به چهار بُعد تقسیم می‌کند که عبارتند از خودآگاهی، مدیریت خود، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط (شکل 1). بُعد خودآگاهی، مهارت زیربنایی سه شایستگی عاطفی شامل خودآگاهی عاطفی (تشخیص نحوه‌ی اثرگذاری عواطف بر عملکرد و توانایی استفاده از ارزشها برای هدایت تصمیم‌گیری)، ارزیابی صحیح از خود (درک واقع‌بینانه‌ی تواناییها و ضعفهای فردی و داشتن چشم‌اندازی واضح از مواردی که باید بهبود یابد و توان درس گرفتن از تجربیات) و اعتماد به نفس (شهامت ناشی از قطعیت در مورد قابلیتها، ارزشها و هدفهای خود) می‌شود. بعد مدیریت خود مهارت زیربنایی شش شایستگی عاطفی خودکنترلی عاطفی (مدیریت اثربخش عواطف غم‌انگیز و تکانه‌ها)، قابلیت اعتماد (درست‌کاری و صداقت)،

وظیفه‌شناسی (قابل اعتماد بودن و مسئولیت‌پذیری در انجام وظایف)، انطباق‌پذیری (انعطاف‌پذیری در مدیریت تغییر و چالش‌ها)، گرایش به کسب موفقیت (تلاش برای بهتر شدن و دست یافتن به استانداردهای برتری) ابتکار عمل (ویژگی اصلی افراد مبتکر و مصر)- را در برمی‌گیرد. بعد آگاهی اجتماعی از مهارت زیربنایی سه شایستگی عاطفی همدلی (آگاهی از عواطف، نیازها و مسائل مورد توجه دیگران)، گرایش به ارائه‌ی خدمت (پیش‌بینی، تشخیص و تحقق نیازهای مشتریان)، آگاهی سازمانی (تشخیص جریان‌ات سیاسی و اجتماعی سازمان) تشکیل یافته است. «بعد مدیریت روابط نیز مهارت زیربنایی هشت شایستگی عاطفی کمک به پیشرفت دیگران (درک نیازهای افراد برای پیشرفت و بهبود توانایی‌هایشان)، تأثیرگذاری (استفاده از تاکتیک‌های اثربخش برای ترغیب دیگران)، ارتباطات (گوش دادن مؤثر و ارسال پیام‌های مجاب‌کننده)، مدیریت تعارض (مذاکره و حل اختلافات)، رهبری مبتنی بر چشم‌انداز (هدایت و الهام‌بخشی به افراد و گروه‌ها)، تسهیل تغییر (ایجاد یا مدیریت تغییر)، تشکیل شبکه (ایجاد روابط ابزاری)، کار گروهی و همکاری (خلق هم‌افزایی گروهی در پی‌گیری اهداف جمعی و همکاری با دیگران در جهت تحقق اهداف مشترک) را در بر می‌گیرد (گلمن، 2001).

هوش عاطفی و کیفیت خدمات دولتی

رویکردهای نوین در مدیریت دولتی به طور روزافزون در پی ارتقای سطح کیفیت خدمات عمومی ارائه‌شده به شهروندان هستند و دولتها در کشورهای مختلف جهان نیز روز به روز بیشتر به این مسئله توجه نشان می‌دهند. سازمانهای دولتی از استراتژیهای مرتبط با کیفیت برای بهبود وضعیت پاسخگویی به شهروندان و برنامه‌ریزی برای ارباب‌رجوع‌ها، به موقع‌تر کردن ارائه‌ی خدمات و کاهش هزینه‌هایشان استفاده می‌کنند و به این ترتیب در جهت افزایش کارایی و اثربخشی خدمات دولتی می‌کوشند (برمن²³ و دیگران، 2001، 26-325). علاوه بر این توجه به کیفیت در بخش دولتی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است زیرا ایجاد تمایز در ارائه‌ی خدمات دولتی به افزایش کیفیت زندگی مردم می‌انجامد (دونلی²⁴، 1999، 47). در نهضت «مدیریت کیفیت نوین» سیستم دولتی شهروندان را در مرکز توجه خود قرار می‌دهد و مدیران دولتی هنگامی که به مدیریت سازمانهای دولتی می‌پردازند و خط‌مشی‌های عمومی را به اجرا در می‌آورند باید بر

مسئولیت خدمت‌رسانی و توان‌مندسازی شهروندان تمرکز کنند (دنه‌ارت و دنه‌ارت²⁵، 2000، 50-549).



شکل 1- چارچوب شایستگی‌های عاطفی

منبع: Goleman, 2001

بر خلاف بخش خصوصی که با مشتریان سروکار دارد و سودآوری یکی از اهداف عمده‌ی آن محسوب می‌شود، دولتها با شهروندانی از اقشار مختلف اجتماعی در ارتباطند که نیازهای متفاوتی دارند و برآوردن نیازهای آنان بر سودآوری مقدم است. خدمات دولتی اهداف دولتی را محقق می‌سازند و نیازها و خواسته‌های گروه‌های مختلف جامعه

و ضعیف‌ترین قشرها را برآورده می‌کنند. آنها در برابر پوله‌های دولتی مسئولند و هدفشان نه فقط برآوردن نیازهای فردی بلکه بهبود کیفیت زندگی کل جامعه است (دوهرتی و هورن، ۲۰۰۲، ۱۴۹).

دولت جمهوری اسلامی ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست. سازمانهای عمومی در کشور ما در دهه‌ی اخیر توجه چشم‌گیری به مسئله‌ی بهبود کیفیت خدمات نشان داده‌اند و اجرای طرح‌هایی چون تکریم ارباب‌رجوع شاهدهی بر این ادعا محسوب می‌شود. در میان سازمانهای دولتی بانکهای دولتی نقش بسیار پررنگی در زندگی مردم کشور ایفا می‌کنند. شعب بانک در دل محل زندگی و کار افراد واقع شده‌اند. ارائه‌ی خدمات عمومی‌ای چون دریافت قبوض آب، برق، گاز، تلفن ثابت، تلفن همراه، ثبت‌نام حج و غیره موجب می‌شود همه‌ی خانوارها و اقشار مختلف به بانکها مراجعه کنند و از خدمات آنها بهره‌مند شوند.

در دهه‌ی اخیر پژوهشگران پژوهشهای بسیاری در مورد تأثیر هوش عاطفی بر ساز و کارهای سازمانی انجام داده‌اند و به بررسی مسائلی از جمله رابطه‌ی این هوش با عملکرد کارکنان (آبراهام^{۲۶}، ۲۰۰۴؛ سی^{۲۷} و دیگران، ۲۰۰۶)، اثربخشی رهبری (بارلینگ^{۲۸} و دیگران، ۲۰۰۰؛ پالمر^{۲۹} و دیگران، ۲۰۰۱) اثربخشی مدیریت (دونی^{۳۰} و دیگران، ۲۰۰۶؛ گاردنر و استاو^{۳۱}، ۲۰۰۲)، عملکرد گروه‌ها و تیم‌های کاری (دروسکات و وولف^{۳۲}، ۲۰۰۱؛ ولچ^{۳۳}، ۲۰۰۳)، مدیریت تغییر (واکولا^{۳۴} و دیگران، ۲۰۰۴؛ هرکنهوف^{۳۵}، ۲۰۰۴) و همچنین کیفیت خدمات (باردزیل و اسلاسکی^{۳۶}، ۲۰۰۳؛ وارکا^{۳۷}، ۲۰۰۲) پرداخته‌اند. از آن‌جا که تمرکز این پژوهش بر کیفیت خدمات است به بررسی دقیقتر پژوهشهایی که در این زمینه صورت گرفته است، می‌پردازیم.

می‌توان گفت ورود مفهوم هوش عاطفی به سازمانها خصوصاً سازمانهای خدماتی مدیریت کیفیت را به چالش کشیده است. رهیافت‌های امروزی به کیفیت علاوه بر محصولات و خدمات بر افراد تولیدکننده‌ی آن نیز تمرکز می‌کند و این نشان‌دهنده‌ی دیدگاه انسانی‌تر و عمیق‌تری نسبت به کیفیت است (مولر و پاول^{۳۸}، ۲۰۰۱). باردزیل و اسلاسکی (۲۰۰۴) بر نقش هیجان‌ها در سازمانهای خدماتی تأکید کرده‌اند و مفهوم هوش عاطفی را در برگیرنده‌ی بسیاری از شایستگیهای کلیدی که در ایجاد و حفظ شرایط مساعد برای ارائه‌ی خدمات دخیلند می‌دانند. بررسی آنها این مطلب را که سطوح بالاتر

هوش عاطفی در سازمانها امکان ایجاد شرایط مساعد برای خدمات را فراهم می‌سازد تأیید می‌کند. آنها پیشنهاد می‌کنند که سنجش هوش عاطفی باید یکی از ملاکهای انتخاب مدیران و کارکنانی که با مشتریان در ارتباط هستند باشد و پرورش هوش عاطفی باید در برنامه‌های آموزشی کارکنان مد نظر قرار گیرد. در راستای نظر آنان دان کروشیل³⁹ (2006) نیز استفاده از هوش عاطفی را به عنوان ابزاری برای ارزیابی نحوه‌ی بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری و توسعه‌ی استراتژی منابع انسانی اثربختر برای پرداختن به تغییر سازمانی پیشنهاد می‌کند.

افضل‌الرحیم و ماینورز⁴⁰ (2003) به منظور بررسی تأثیر هوش عاطفی بر کیفیت و توان حل مسأله رابطه‌ی سه بعد از هوش عاطفی (خودآگاهی، خودتنظیمی و همدلی) را با توجه مدیران به کیفیت محصولات و خدمات و رفتار حل مسأله‌ی زیردستان در هنگام بروز کشمکش مورد آزمون قرار داده‌اند. پژوهش آنها نشان داده است که خودتنظیمی به طور مستقیم با توجه به کیفیت در ارتباط است یعنی هر چه خودتنظیمی در میان مدیران تقویت شود توجه بیشتری به کیفیت خدمات معطوف می‌شود. علاوه بر این با توجه به نتایج پژوهش آنها همدلی نیز اثر قابل توجهی بر کیفیت داشت و خودتنظیمی و همدلی نیز اثر تعاملی نسبتاً زیادی بر توجه به کیفیت داشت. توصیه‌ی آنها این است که سرپرستانی که هوش عاطفی کمی دارند باید در این زمینه آموزشهای مناسب ببینند تا توجه‌شان به کیفیت و حل مسأله افزایش یابد.

آرمیستید و کیلی⁴¹ (2003) با استفاده از مصاحبه‌های مفصلی که با مدیران ارشد خدماتی و مدیران گوناگون در بخش‌های خدماتی داشته‌اند نشان دادند که سازمانهای خدماتی که در آینده به موفقیت خواهند رسید نقشها و قابلیت‌های کارکنان خدماتی خود را بر نیازهای مشتریان متمرکز می‌کنند و از آنها توسط خدمات فعال حمایت می‌کنند.

ایمی وانگ⁴² (2004) از منظر دیگری به اهمیت هوش عاطفی در کیفیت خدمات می‌پردازد. او به طور تجربی به بررسی نقش رضایت عاطفی در مسائل خدماتی پرداخته و رابطه‌ی بین رضایت عاطفی و مفاهیم کلیدی از قبیل کیفیت خدمات، وفاداری مشتری و کیفیت روابط را مورد بررسی کرده است. نتایج پژوهش وی نشان می‌دهد که کیفیت خدمات رابطه‌ای مستقیم با رضایت عاطفی دارد و یک سازمان خدماتی برای حفظ مشتریان و سودآوری بلند مدت باید به طور استراتژیک بر عوامل مهمی چون وفاداری

مشتری و کیفیت روابط تأکید ورزد.

در این پژوهش نیز قصد بر آن است که تأثیر آموزش هوش عاطفی بر کیفیت خدمات به طور آزمایشگاهی سنجیده شود. پس فرضیه‌ی اصلی این پژوهش این است:

ارتقای سطح هوش عاطفی کارکنان شعب بر کیفیت ارائه‌ی خدمات عمومی در بانک ملت تأثیر دارد.

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد برای سنجش کیفیت خدمات در این پژوهش از پرسشنامه‌ی سروپرف که توسط پاراسورامان طراحی شده استفاده شده است. در این پرسشنامه کیفیت خدمات شامل پنج بعد شامل عوامل محسوس، قابلیت اطمینان، پاسخگویی، قابلیت اعتماد و همدلی در نظر گرفته شده است (بعد عوامل محسوس به دلیل نامرتبط بودن به مسائل رفتاری در این پژوهش مد نظر نیست). به این ترتیب فرضیه‌های فرعی پژوهش به ترتیب عبارتند از:

ارتقای سطح هوش عاطفی کارکنان شعب بر قابلیت اطمینان خدمات بانک ملت تأثیر می‌گذارد.

ارتقای سطح هوش عاطفی کارکنان شعب بر پاسخگویی بانک ملت تأثیر می‌گذارد.

ارتقای سطح هوش عاطفی کارکنان شعب بر قابلیت اعتماد خدمات بانک ملت تأثیر می‌گذارد.

ارتقای سطح هوش عاطفی کارکنان شعب بر همدلی بانک ملت تأثیر می‌گذارد.

روش پژوهش

جامعه و نمونه‌ی آماری

در این پژوهش بانک ملت به عنوان جامعه‌ی آماری انتخاب شده است. دلیل انتخاب این بانک به عنوان جامعه‌ی آماری حضور پررنگ آن در اجرای طرح‌های ملی و همکاری این بانک با پژوهشگران بود. دلیل دیگر انتخاب این جامعه‌ی آماری توجه زیاد این بانک به امر آموزش بود (سرانه‌ی آموزش هر فرد در بانک ملت 67 ساعت در سال است). پایه‌ی اصلی این پژوهش تجربی بر آموزش قرار دارد و اگر بنا بود این کار در

سازمانی انجام گیرد که مسئله‌ی آموزش در آن نهادینه نشده است، مسلماً نتایج به دست آمده چندان قابل اعتماد نبود چرا که عدم آشنایی با آموزش موجب پدید آمدن اثر هائورن می‌شود و افراد مورد مطالعه تغییراتی را نشان می‌دهند که نه در اثر فراگیری مطالب آموزشی، بلکه در اثر توجه به آنها پدیدار شده است.

برای انتخاب نمونه‌ی پژوهشی از جامعه‌ی آماری بانک ملت، نمونه‌گیری به صورت خوشه‌ای تصادفی انجام شد. بانک ملت به چهار ناحیه تقسیم می‌شود؛ ناحیه‌ی یک شعب استان تهران، ناحیه‌ی دو شعب استانهای اصفهان، کرمان، آذربایجان غربی، کرمانشاه، یزد، سمنان، همدان، کردستان و چهار محال و بختیاری، ناحیه‌ی سه شعب استانهای فارس، خوزستان، هرمزگان، سیستان و بلوچستان، مرکزی، بوشهر، قم، قزوین، لرستان، ایلام و کهگیلویه و بویراحمد و ناحیه‌ی چهار شعب استانهای مازندران، آذربایجان شرقی، گیلان، گلستان، اردبیل، زنجان، خراسان شمالی، خراسان رضوی و خراسان جنوبی را در برمی‌گیرد.

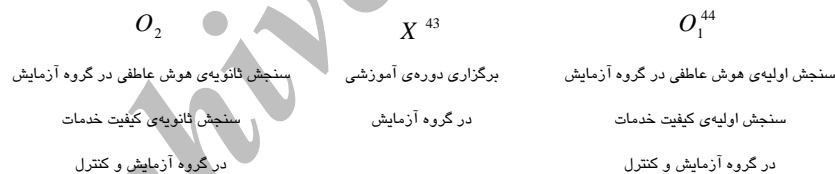
از میان این چهار ناحیه، ناحیه‌ی یک شامل شعب استان تهران به دلیل همکاری با پژوهشگران و امکان حضور طولانی‌مدت پژوهشگران در این شعب به منظور مشاهده و آموزش انتخاب شد. ناحیه‌ی یک این بانک به ده منطقه تقسیم می‌شود که عبارتند از مناطق هفت‌گانه‌ی تهران، مدیریت شعب منطقه‌ی کرچ، مدیریت شعب مناطق آزاد و شعبه‌ی مستقل مرکزی. از میان این مناطق، منطقه‌ی هفت به دلیل تنوع بسیار و داشتن شعبه‌هایی از درجات مختلف به عنوان نمونه انتخاب شد. شعب بانک از جمله شعب این منطقه بر اساس حجم مانده، تعداد کارکنان، منطقه‌ی جغرافیایی و مسائل دیگری از این دست به پنج درجه تقسیم می‌شوند. از میان شعب منطقه‌ی هفت، از هر درجه دو شعبه (مجموعاً ده شعبه) به صورت تصادفی انتخاب شدند. از میان هر دو شعبه با درجه‌ی یکسان نیز به صورت تصادفی یک شعبه به عنوان شعبه‌ی گروه آزمایش و دیگری به عنوان شعبه‌ی گروه کنترل انتخاب شد.

پس از انتخاب شعب نمونه، از هر شعبه مشتریانی به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری از مشتریان نیز خوشه‌ای تصادفی بود. به این صورت که از میان مشتریان مختلف بانک افرادی که دارای حساب جاری بودند به دلیل مراددهی بیشتر با بانک به عنوان نمونه انتخاب شدند. سپس مشتریان جاری به سه دسته‌ی مشتریان با

گردش مالی زیاد، متوسط و کم تقسیم شدند. از هر یک از این سه دسته به طور تصادفی ده نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. به طور خلاصه می توان گفت از هر شعبه (شعب گروه آزمایش و گروه کنترل) 30 مشتری (10 مشتری جاری با گردش مالی زیاد، 10 مشتری جاری با گردش مالی متوسط و 10 مشتری جاری با گردش مالی کم) به عنوان نمونه انتخاب شدند.

مراحل انجام پژوهش

در این پژوهش تأثیر هوش عاطفی کارکنان شعب بر کیفیت خدمات دولتی به صورت تجربی سنجیده شده است. برای بررسی این تأثیر کیفیت خدمات دو گروه آزمایش و کنترل در دو مرحله سنجیده شد. در مرحله اول قبل از دستکاری پژوهشگران (که در اینجا به صورت آموزش به کارکنان شعب است) کیفیت خدمات دو گروه کنترل و آزمایش سنجیده شد. سپس دوره های آموزشی هوش عاطفی برای کارکنان شعب گروه آزمایش در داخل شعب برگزار شد و مجدداً کیفیت خدمات دو گروه کنترل و آزمایش به منظور تعیین تأثیر دوره های آموزشی سنجیده شد (شکل 2). علاوه بر سنجش کیفیت خدمات، میزان هوش عاطفی کارکنان شعب گروه آزمایش نیز قبل و بعد از دوره ی آموزشی سنجیده شد.



شکل 2- رویه ی انجام پژوهش تجربی حاضر

این پژوهش در سه فاز به شرح زیر انجام شده است:

فاز اول پژوهش

در ابتدای این فاز به مطالعه ی سوابق پژوهشی موجود در مورد پیشینه ی تاریخی و کاربرد هوش عاطفی در محیط کار و رابطه ی آن با کیفیت خدمات پرداخته شد. این کار

تأثیر آموزش هوش عاطفی بر کیفیت خدمات شعب بانک ملت

از طریق مراجعه به کتابخانه و مرور کتابهای مرتبط با موضوع، مراجعه به پایان‌نامه‌های داخل و خارج کشور و مراجعه به پایگاه‌های اینترنتی انجام گرفت. در گام بعدی پژوهشگران تلاش کردند با فرهنگ سازمانی بانک آشنا شوند که این امر با حضور در شعب و مشاهده مستقیم فرایندهای کاری آنها، مطالعه قوانین و مقررات مکتوب سازمان، بررسی سایت بانک ملت و مطالعه مطالب مندرج در آن و انجام مصاحبه‌های باز با برخی از مدیران، کارمندان و مشتریان بانک محقق شد.



شکل 3- مراحل انجام پژوهش تجربی حاضر

در گام بعدی 10 شعبه به عنوان نمونه برای اجرای پژوهش انتخاب شدند. سپس از هر شعبه‌ی نمونه مشتریانی به عنوان نمونه انتخاب شدند و با مراجعه به آنها در محل کار یا زندگی‌شان کیفیت خدمات شعب هر دو گروه کنترل و آزمایش سنجیده شد. در صورتی که به جای مراجعه به مشتریان به شعبه مراجعه می‌شد و از مشتریان خواسته می‌شد در محل شعبه پرسشنامه‌ی مذکور را تکمیل کنند این احتمال وجود داشت که جو شعب و آشنایی مشتریان با کارکنان پاسخ‌های آنها را تحت تأثیر قرار دهد. برای سنجش کیفیت خدمات از پرسشنامه‌ی سروپرف استفاده شد. این پرسشنامه حاوی 22 سؤال

است که مجموعاً 5 بعد کیفیت خدمات شامل قابلیت اطمینان، پاسخگویی، اطمینان خاطر، همدلی و مشخصات عینی را توسط یک طیف 7 گزینه‌ای لیکرت مورد سنجش قرار می‌دهد. آلفای کرونباخ به دست آمده برای این پرسشنامه 0/916 بود که نشان‌دهنده‌ی روایی این پرسشنامه در صنعت بانکداری است. البته پژوهشگران دیگری نیز اعتبار این پرسشنامه را در صنعت بانکداری تأیید کرده‌اند (عبدالله، 2005؛ کاریلات⁴⁵ و دیگران، 2007؛ کرونین و تیلور⁴⁶، 1992؛ کرونین و تیلور، 1994).

پس از سنجش کیفیت خدمات در شعب منتخب میزان هوش عاطفی کارکنان شعب گروه آزمایش با استفاده از پرسشنامه‌ی استاندارد 360 درجه‌ای سنجیده شد. این پرسشنامه حاوی 72 سوال بود که توسط یک طیف لیکرت پنج‌تایی چهار بعد هوش عاطفی (شامل خودآگاهی، مدیریت خود، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط) را می‌سنجد. سنجش هوش عاطفی هر فرد به این صورت است که علاوه بر خود فرد سه تن دیگر از همکاران وی نیز پرسشنامه‌ی مذکور را در مورد او تکمیل می‌کنند. آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای این پرسشنامه معادل 0/931 است که نشان می‌دهد این پرسشنامه از اعتبار بسیار بالایی برخوردار است.

در مرحله‌ی آخر از فاز اول پژوهش به طراحی دوره‌ی آموزشی هوش عاطفی پرداخته شد. برای این منظور با استفاده از منابع موجود الزامات ارائه‌ی خدمت در سازمانهای عمومی ایران شناسایی شد؛ سپس با استفاده از ادبیات موجود و در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی بانک ملت، دوره‌های هوش عاطفی برگزار شده در خارج و داخل کشور، اطلاعات به دست آمده از مشتریان و تشخیص نیازهای هیجانی کارکنان، اطلاعات به دست آمده از حضور در دوره‌های آموزشی که توسط اداره‌ی آموزش سازمان برگزار می‌شود و مشاهده‌ی برخورد کارکنان با دوره‌های آموزشی سازمانی و شنیدن نظرات آنها در مورد دوره‌های مختلف آموزشی دوره‌ی آموزش هوش عاطفی طراحی شد.

فاز دوم پژوهش

در فاز دوم پژوهش با هماهنگی سازمان، پژوهشگران در هر یک از پنج شعبه‌ی گروه آزمایش به مدت هشت هفته حضور یافتند و دوره‌های آموزشی هوش عاطفی به طور

مستقل برای کارکنان هر شعبه برگزار شد. این کلاسها در محل شعبه و بعد از اتمام کار روزانه برگزار می‌شد. در این بانک آموزشهای سازمانی در محل اداری آموزش سازمان یا در سالنهای اجتماعات برگزار می‌شود ولی در این پژوهش آموزش در محل شعبه برگزار شد. آموزش در شعبه منافعی از قبیل امکان تمرکز بر مشکلات خاص شعبه، امکان برقراری روابط دوستانه و امکان ایجاد حس جمعی در میان اعضای یک شعبه را فراهم می‌آورد (زیرا معمولاً افراد شعب به دلیل کار روزانه نمی‌توانند همگی در یک دوره شرکت کنند و حضور انفرادی در دوره‌ها تاثیر حضور جمعی را ندارد). در ابتدای هر جلسه مطالب در قالب یک مثال سازمانی مطرح می‌شد و سپس کارکنان شعبه در بحث شرکت می‌کردند. در برخی از جلسه‌ها نیز در ابتدای جلسه سؤالی مرتبط با موضوع آن روز مطرح می‌شد و با استفاده از پاسخهایی که افراد کلاس مطرح می‌کردند موضوع توسط مدرس کلاس تشریح می‌شد. جو این کلاسها بسیار صمیمی بود و مدرسین و اعضای شعبه با علاقه و نشاط در کلاسها شرکت می‌کردند.

جلسه اول این کلاس در حالی برگزار شد که پژوهشگران پیشتر هنگام سنجش هوش عاطفی کارکنان به آنها مراجعه کرده بودند و با آنها آشنا شده بودند. در این جلسه و جلسه دوم به موضوع خودآگاهی پرداخته شد. جلسات سوم و چهارم به بعد آگاهی اجتماعی پرداخته شد. در جلسات پنجم و ششم مبحث مدیریت خود مطرح شد و در دو جلسه آخر نیز مطالبی در مورد مدیریت روابط، موضوع محوری کلاس بودند.⁴⁷

فاز سوم

پس از اتمام دوره به منظور سنجش تأثیر دوره‌ی آموزشی، میزان هوش عاطفی کارکنان آموزش دیده مجدداً سنجیده شد. در این سنجش نیز از پرسشنامه‌ی 360 درجه‌ی ای سی آی استفاده شد و پس از جمع‌آوری داده‌ها نتایج به دست آمده از سنجش اولیه و ثانویه‌ی هوش عاطفی کارکنان شعب گروه آزمایش مقایسه شد.

دو ماه پس از اتمام دوره‌ی آموزشی مجدداً به مشتریانی که در مرحله‌ی اول پرسشنامه‌ی کیفیت خدمات را تکمیل کرده بودند مراجعه و کیفیت خدمات در دو گروه آزمایش و کنترل سنجیده شد. سپس کیفیت ارائه‌ی خدمات در سنجش‌های اولیه و ثانویه در گروه آزمایش مقایسه شد و تغییرات ایجادشده در هر دو گروه آزمایش و کنترل مشخص شد.

تحلیل آماری داده‌های پژوهش

داده‌های مربوط به دوره‌ی آموزش هوش عاطفی کارکنان

مجموع کارکنانی که در دوره‌ی آموزشی شرکت کردند 68 نفر بود که به دلیل عدم حضور همه‌ی کارمندان در مرحله‌ی اول و دوم سنجش هوش عاطفی، تعداد کارمندانی که پرسشنامه‌ی هوش عاطفی آنها تحلیل شده 52 نفر است که از میان آنها 84/6٪ مرد و 15/4٪ زن بوده‌اند.

برای اطمینان از میزان تأثیر دوره‌ی آموزشی برگزار شده بر کارکنان، نمرات قبل و بعد از برگزاری دوره‌ی آموزشی از طریق آزمون t زوجی مورد مقایسه قرار گرفت. میانگین هوش عاطفی کارکنان قبل از برگزاری دوره‌ی آموزشی معادل 3/78 است که این میانگین پس از برگزاری دوره‌ی آموزشی به عددی معادل 3/91 رسیده است. این افزایش در قبال برگزاری هشت جلسه‌ی آموزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. میزان همبستگی بین وضعیت قبل و بعد 0/653 است که نشان می‌دهد تغییرات رخ داده در وضعیت هوش عاطفی کارکنان در سنجش بعد از برگزاری دوره‌ی آموزشی تا حدود زیادی به وضعیت آنان در گذشته برمی‌گردد. به عبارت دیگر دوره‌ی آموزشی به عنوان یک متغیر میانجی باعث شده است که برخی از آموزه‌های شخصیتی افراد از حالت خفته یا خاموش به حالت فعال درآید. آزمون t زوجی با اطمینان 99٪ نشان می‌دهد که وضعیت هوش عاطفی بعد از برگزاری دوره‌ی آموزشی با قبل از آن تفاوت معنی‌داری دارد و به عبارت دیگر برگزاری دوره‌ی آموزشی موجب ارتقای سطح هوش عاطفی کارکنان شده است.

خودآگاهی یکی از اجزای تشکیل‌دهنده‌ی هوش عاطفی کارکنان است. میانگین خودآگاهی کارکنان مورد بررسی از عدد 3/85 به عددی معادل 3/97 ارتقا یافته است. همبستگی معنی‌داری (0/510) که بین وضعیت قبل و بعد خودآگاهی کارکنان وجود دارد نشان می‌دهد وضعیت هوش کارکنان در عامل خودآگاهی قبل از برگزاری دوره‌ی آموزشی با سنجش بعدی رابطه داشته است. نتایج حاصل از آزمون t زوجی با ضریب معنی‌داری 0/002 نشان می‌دهد با سطح اطمینان 99٪ میانگین خودآگاهی کارکنان پس از برگزاری دوره‌ی آموزشی ارتقا یافته است.

بعد دوم هوش عاطفی مدیریت خود است. میانگین $3/764$ میزان مدیریت خود در بین کارکنان شعب در مرحله‌ی قبل از برگزاری دوره‌ی آموزشی به میانگینی معادل $3/84$ رسیده است.

میزان همبستگی دو مقطع ($0/569$) نشان می‌دهد میزان مدیریت خود کارکنان در مقطع قبل از دوره‌ی آموزشی با بعد از آن همبستگی معنی‌داری دارد. مطابق با نتایج حاصل از آزمون زوجی اختلاف میانگین $0/084$ بیانگر این است که مدیریت خود کارکنان در مرحله‌ی پس از برگزاری دوره‌ی آموزشی با اطمینان 99% ارتقا یافته است. آگاهی اجتماعی بعد سوم تشکیل‌دهنده‌ی هوش عاطفی است. آگاهی اجتماعی کارکنان شعب تحت بررسی از میانگین $3/94$ قبل از دوره‌ی آموزشی به میانگینی معادل $4/05$ بعد از آموزش ارتقا یافته است. علاوه بر این همبستگی معنی‌داری ($0/634$) بین وضعیت آگاهی اجتماعی در مقطع قبل از برگزاری دوره‌ی آموزشی با مقطع پس از آن وجود دارد. این ضریب همبستگی با سطح معنی‌داری صفر بیانگر این است که وضعیت جدید آگاهی اجتماعی کارکنان شعب تحت تأثیر وضعیت قبلی آنان بوده است. در آزمون t زوجی اعداد به دست آمده برای حد پایین عدد $0/035$ و برای حد بالا $0/174$ است که اختلاف میانگین $0/104$ در میان این دو حد قرار می‌گیرد.

نتایج حاصل از آزمون t زوجی برای مقایسه‌ی میانگینهای میزان آگاهی اجتماعی کارکنان قبل و بعد از برگزاری دوره‌ی آموزشی $0/104$ است که نشان می‌دهد سطح هوش عاطفی کارکنان با اطمینان 99% افزایش یافته است.

مدیریت روابط به عنوان آخرین جزء تشکیل‌دهنده‌ی هوش عاطفی کارکنان مورد سنجش قرار گرفته است. وضعیت کارکنان از منظر مدیریت روابط خود با دیگران از میانگین $3/578$ در مقطع قبل از برگزاری دوره‌ی آموزشی به میانگینی معادل $3/769$ در مقطع پس از انجام دوره‌ی آموزشی رسیده است. ضریب همبستگی $0/443$ با سطح معنی‌داری $0/001$ نشان می‌دهد با اطمینان 99% رابطه‌ی وضعیت قبل و بعد مورد تأیید قرار گرفته است. به عبارت دیگر تغییرات به وجود آمده در وضعیت مدیریت روابط کارکنان تحت تأثیر آموزه‌های شخصیتی آنان در مقطع قبل از آموزش است. نتایج حاصل از آزمون t زوجی نیز حاکی از معنی‌دار بودن ارتقای میانگین این بعد در نوبت دوم با اطمینان 99% است.

با توجه به یافته‌های مربوط به دوره‌ی آموزشی هوش عاطفی می‌توان از ارتقای سطح این هوش و تمامی ابعاد آن در کارکنان آموزش دیده اطمینان حاصل کرد و در نتیجه به تحلیل فرضیه‌ی اصلی و فرضیه‌های فرعی پژوهش پرداخت.

تحلیل داده‌های مربوط به کیفیت خدمات

تعداد کل مشتریانی که پرسشنامه‌ی مربوط به سنجش کیفیت خدمات را پر کرده‌اند 300 نفر بوده و از این میان 96/6٪ مرد و 3/4٪ زن، 46/6٪ زیر 40 سال و 53/4٪ بالای 40 سال بوده‌اند. 74/5٪ آنها مدرک تحصیلی دیپلم و زیر دیپلم و 25/5٪ مدرک بالای دیپلم داشته‌اند. از نظر سابقه‌ی همکاری با بانک نیز 41/7٪ کم‌تر از 7 سال و 58/3٪ بیش‌تر از هفت سال مشتریان جاری بانک بوده‌اند.

تحلیل فرضیه‌ی اصلی پژوهش: ارتقای سطح هوش عاطفی کارکنان شعب بر کیفیت ارائه‌ی خدمات عمومی در بانک ملت تأثیر دارد.

در این پژوهش کیفیت خدمات به عنوان متغیر وابسته و ارتقای سطح هوش عاطفی کارکنان به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است. میزان کیفیت خدمات شعب مورد بررسی قبل و بعد از اجرای دوره‌ی آموزشی اندازه‌گیری شده است. میانگین کیفیت خدمات قبل از برگزاری دوره‌ی آموزشی 5/2 است که پس از برگزاری دوره‌ی آموزشی به میانگینی معادل 5/7 ارتقا یافته است. همبستگی بین کیفیت خدمات شعب قبل و بعد از آموزش 0/584 است که نشان می‌دهد بین دو مقطع اندازه‌گیری تغییر محسوسی مشاهده می‌شود و به ازای افزایش بیشتر در هوش عاطفی کارکنان می‌توانستیم شاهد تغییرات بیشتر در اختلاف میانگینهای کیفیت خدمات در مقاطع قبل و بعد باشیم. نتایج حاصل از آزمون t زوجی نیز نشان می‌دهد تغییر در افزایش کیفیت خدمات با سطح اطمینان 99٪ در مقطع بعد از برگزاری دوره‌ی آموزش رخ داده است. تغییرات میانگین کیفیت خدمات در دامنه‌ی 0/37 و 0/67 معنی‌دار است. پس به دلیل این‌که اختلاف میانگینها در آزمون به عمل آمده 0/52 است نتیجه‌ی به دست آمده در دامنه‌ی مورد قبول واقع شده و می‌توان با اطمینان 99٪ بیان کرد که میانگین کیفیت خدمات پس از برگزاری دوره‌های آموزشی 0/52 افزایش یافته است.

تحلیل فرضیه‌ی فرعی اول: ارتقای سطح هوش عاطفی کارکنان شعب بر قابلیت

اعتماد خدمات بانک ملت تأثیر می‌گذارد.

میانگین کلی بعد قابلیت اعتماد قبل از برگزاری دوره‌ی آموزشی عدد $4/92$ است که پس از برگزاری دوره‌ی آموزشی به $5/81$ ارتقا یافته است. در بین عوامل پنج‌گانه‌ی تشکیل‌دهنده‌ی کیفیت خدمات بیشترین تغییرات مربوط به همین بعد است و میزان تغییرات این عامل معادل $0/88$ است.

همبستگی بین وضعیت این عامل قبل و بعد از برگزاری دوره‌ی آموزشی $0/492$ است و با 99% اطمینان می‌توان گفت تغییر وضعیت قبل و بعد از برگزاری دوره‌ی آموزشی همبستگی معنی‌داری دارند. نتایج آزمون t زوجی تفاوت میانگینها را قبل و بعد از برگزاری دوره‌ی آموزشی با سطح اطمینان 99% نشان می‌دهد. بنابراین می‌توان گفت برگزاری دوره‌ی آموزشی و دادن اطلاعات و دانش لازم به کارکنان در جهت عمل به وعده‌های خود، ارائه‌ی اطلاعات صحیح به مشتریان، حل مشکل مشتریان در اولین مراجعه و ارائه‌ی خدمات در موعد مقرر در افزایش قابلیت اعتماد خدمات شعبه مؤثر بوده است و مشتریان نیز در ارزیابی خود به این موارد اشاره داشته‌اند.

تحلیل فرضیه‌ی فرعی دوم: ارتقای سطح هوش عاطفی کارکنان شعب بر پاسخگویی

بانک ملت تأثیر می‌گذارد.

بعد دیگر کیفیت خدمات پاسخگویی است که برای سنجش آن مواردی مانند زمان‌بندی انجام فعالیتها و اعلام آن به مشتری، ارائه‌ی خدمت بدون معطلی و تمایل کارکنان بانک برای کمک به مشتریان هنگام ارائه‌ی خدمت به آنان سنجیده شده است. بعد پاسخگویی میانگینی معادل $4/90$ داشته است که در سنجش مجدد به عددی معادل $5/59$ رسیده است. میزان همبستگی بین وضعیت قبل و بعد $0/575$ است که بالاترین میزان همبستگی را در عوامل پنج‌گانه‌ی سنجش میزان کیفیت خدمات نشان می‌دهد. نتایج حاصل از آزمون t زوجی نشان می‌دهد با سطح اطمینان 99% افزایش میانگین کیفیت خدمات از منظر پاسخگویی وجود دارد. دامنه‌ی تغییرات معنی‌دار نیز بین $0/47$ تا $0/90$ است که با توجه به $0/62$ میزان افزایش میانگین در دامنه‌ی مورد قبول واقع شده است.

تحلیل فرضیه‌ی فرعی سوم: ارتقای سطح هوش عاطفی کارکنان شعب بر قابلیت

اطمینان خدمات بانک ملت تأثیر می‌گذارد.

میانگین عامل قابلیت اطمینان خدمات بانک از منظر مشتریان در سنجش اولیه 5/65 است که پس از برگزاری دوره‌ی آموزشی به 5/92 رسیده است. یعنی میانگین پس از برگزاری دوره‌ی آموزشی در حدود 0/27 بهبود یافته است.

ضریب همبستگی 0/416 است که بیانگر همبستگی معنی‌دار با سطح اطمینان 99٪ بین سنجش در مقاطع قبل و پس از برگزاری دوره‌ی آموزشی است. نتایج حاصل از آزمون t زوجی نشان می‌دهد با اطمینان 99٪ میانگین بعد قابلیت اطمینان خدمات بانک پس از برگزاری دوره‌ی آموزشی کارکنان تغییر یافته است. هم‌چنین دامنه‌ی تغییرات معنی‌دار میانگین در حد بالا 0/08 و در حد پایین 0/46 است و از آن‌جا که تفاوت میانگینها (0/27) بین این دو عدد قرار گرفته است می‌توان با اطمینان 99٪ گفت برگزاری دوره‌ی آموزشی در افزایش قابلیت اطمینان مشتریان از خدمات بانک موثر بوده است.

تحلیل فرضیه‌ی فرعی چهارم: ارتقای سطح هوش عاطفی کارکنان شعب بر همدلی در بانک ملت تأثیر می‌گذارد.

همدلی به عنوان آخرین بعد از ابعاد تشکیل‌دهنده‌ی کیفیت خدمات مورد سنجش قرار گرفته است. در سنجش اولیه میانگین رضایت مشتریان از کیفیت خدمات در بعد همدلی 4/97 است که پس از برگزاری دوره‌ی آموزشی به 5/29 ارتقا یافته است.

همبستگی بین وضعیت قبل و بعد در کیفیت خدمات 0/433 است و نتایج آزمون t زوجی انجام‌شده نشان می‌دهد با سطح اطمینان 99٪ میانگین رضایت مشتریان از وضعیت همدلی در مقطع پس از برگزاری دوره‌ی آموزشی ارتقا یافته است. دامنه‌ی تغییرات معنی‌دار در حد بالا 0/07 و در حد پایین 0/51 معین شده است و نتیجه‌ی این آزمون اختلاف میانگینها را رقمی معادل 0/29 نشان می‌دهد که در میان حد بالا و پایین قرار گرفته است.

تحلیل داده‌های مربوط به شعب گروه کنترل

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد علاوه بر شعب آموزش دیده‌ی گروه آزمایش، کیفیت خدمات گروه کنترل نیز در دو نوبت سنجیده شد تا اثرات دوره‌ی آموزشی برگزارشده

بهبتر مشخص شود.

بعد قابلیت اعتماد: میانگین اولیه‌ی به دست آمده برای این بعد 5/08 بوده است که در مقطع بعدی سنجش به عدد 5/51 رسیده است. ضریب همبستگی 0/371 یک همبستگی قوی را نشان نمی‌دهد، ولی این رابطه با سطح اطمینان 99٪ به تأیید رسیده است. نتایج حاصل از آزمون t زوجی نیز بیانگر این است که با سطح اطمینان 99٪ تفاوت میانگینهای مقطع اول و دوم سنجش معنی‌دار است. بنابراین می‌توان گفت عامل قابلیت اطمینان تنها عاملی است که در شعب کنترل با اطمینان بالا و سطح معنی‌داری 99٪ افزایش یافته است. البته باید اذعان داشت که میانگین این بعد در شعب گروه آزمایش (0/88) تقریباً دو برابر افزایش میانگین در شعب کنترل است.

بعد پاسخگویی: میانگین این بعد در مقطع اول سنجش عدد 5/07 بوده که در مقطع بعدی به عدد 5/23 رسیده است که تغییر بسیار ناچیزی است. همبستگی معنی‌داری بین مقطع اول و دوم سنجش به ضریب همبستگی 0/279 مشاهده می‌شود که نشان می‌دهد اگر محرکهای اصلی کیفیت خدمات تغییر نکند، میزان کیفیت خدمات نیز تغییر محسوسی نخواهد کرد یا به عبارت دیگر با ثابت بودن شرایط، تغییر محسوسی در کیفیت خدمات روی نخواهد داد. آزمون t زوجی برای مقایسه‌ی میانگینهای مقطع اول و دوم سنجش کیفیت خدمات بیانگر عدم تغییر معنی‌دار میانگینهاست لذا با اطمینان 99٪ می‌توان گفت نسبت به سنجش اولیه در نظر مشتریان از جنبه‌ی پاسخگویی تغییری حاصل نشده است. همچنین دامنه‌ی بالا و پایین سطح تغییرات معنی‌دار به‌گونه‌ای است که اختلاف میانگینهای حاصل از آزمون فوق در دامنه‌ی قبول واقع نمی‌شود. بنابراین می‌توان گفت شرایط حاکم بر شعب گروه کنترل به گونه‌ای بوده است که تفاوتی در کیفیت خدمات از جنبه‌ی پاسخگویی بین مقطع اول و دوم سنجش مشاهده نمی‌شود.

بعد قابلیت اطمینان: میانگین بعد قابلیت اطمینان از میانگین اولیه 5/67 به میانگینی معادل 5/65 تنزل یافته است. ضریب همبستگی بیانگر ادامه‌ی وضعیت است؛ یعنی اگر تغییری در شرایط کارکنان شعب گروه کنترل رخ ندهد در فواصل بعدی نیز می‌توان چنین وضعیتی را مشاهده کرد. نتیجه‌ی حاصل از آزمون t زوجی نیز نشان‌دهنده‌ی این

واقعیت است که اختلاف معنی‌داری بین دو مقطع سنجش وجود ندارد. بنابراین فرض تفاوت میانگینها با اطمینان 99٪ و سطح معنی‌داری بالا مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. حد بالا و پایین سطح معنی‌داری نیز نشان می‌دهد اگر اختلاف میانگینها بین اعداد 0/03 تا 0/34 قرار می‌گرفت باز هم اختلاف به وجود آمده معنی‌دار تلقی نمی‌شد.

بعد همدلی: میانگین بعد همدلی از 4/97 به 5/12 ارتقا یافته است. اختلاف میانگینها عدد 0/15 است که میزان ناچیزی به شمار می‌آید. ضریب همبستگی 0/35 بیانگر همبستگی سنجش مقطع اول و دوم است. به عبارت دیگر این ضریب بیان‌کننده‌ی این واقعیت است که با ثابت بودن شرایط کارکنان از نظر هوش عاطفی، نباید منتظر تغییراتی در کیفیت خدمات به ویژه در ارتقای سطح همدلی کارکنان با مشتریان بود. نتیجه‌ی آزمون t زوجی نشان می‌دهد با اطمینان 99٪ تغییر معنی‌داری در وضعیت همدلی ایجاد نشده است. حد بالا و پایین سطح معنی‌داری آزمون بیان‌کننده‌ی این واقعیت است که اگر تفاوت میانگینها بین اعداد 0/06 و 0/38 جا به جا می‌شد، باز هم تغییرات به وجود آمده معنی‌دار تلقی نمی‌شد. بنابراین نتیجه‌ی آزمون فوق نشان می‌دهد نسبت به میانگین اولیه‌ی به دست آمده در شعب گروه کنترل تغییر معنی‌داری از نظر ارتقای سطح همدلی کارکنان مشاهده نمی‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

سازمانهای دولتی امروز همواره در پی یافتن راه‌هایی برای بهبود کیفیت خدمات خود هستند. یکی از راه‌هایی که سازمانهای خدماتی عمومی، که نقطه‌ی اتصال کارشان با شهروندان حین ارائه‌ی خدمت صورت می‌پذیرد، برمی‌گزینند ارتقای سطح مهارتهای رفتاری کارکنان ارائه‌کننده‌ی خدمت است. سرمایه‌گذاری روی مسائل رفتاری در سازمانها منافع بسیار زیادی به همراه دارد ولی این سرمایه‌گذاری عمدتاً در سازمانهای خصوصی انجام می‌گیرد. این بررسی تلاش کرد پا را از فضای نظری فراتر نهد و تأثیر این امر را در یکی از بانکهای دولتی به صورت تجربی بسنجد و نشان دهد که آیا این سرمایه‌گذاری در بخش دولتی هم، که قوانین و مقررات دست و پا گیر بسیاری بر آن حاکم است، و در آن تغییرات به کندی صورت می‌گیرد و به سختی می‌توان حقوق و

مزایای کارکنان را به عملکردشان پیوند زد، مفید فایده هست یا خیر. نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در سراسر دنیا نشان داده است که شایستگی‌های هوش عاطفی از جنبه‌های بسیاری به عملکرد سازمانی کمک می‌کند و سازمان را در ارائه‌ی خدمات و محصولات بهتر یاری می‌رساند. توصیه‌ی پژوهشگران این رشته این است که در نظر گرفتن زمینه‌ی سازمانی در هنگام آموزش این شایستگی‌ها اثربخشی دوره‌های آموزشی را بیش‌تر می‌کند (کلارک، 2006). نتایج به دست آمده از این پژوهش از دو جنبه قابل بررسی است. یکی از منظر اثربخشی برگزاری دوره‌ی آموزشی و دیگری از منظر تأثیر برگزاری این دوره بر کیفیت خدمات بانکی. در زیر به ترتیب نتایج را از این دو منظر مورد بررسی قرار می‌دهیم.

حضور در شعب منتخب این بانک و برگزاری هشت جلسه‌ی آموزش هوش عاطفی با در نظر گرفتن ساز و کارها، امکانات، نیازها و محدودیتهای این سازمان نشان داد که با وجود همه‌ی تنگناها و مشکلات اقدام به این امر امکان‌پذیر و مؤثر است. سنجش هوش عاطفی کارکنان شعب آموزش دیده در دو مرحله‌ی قبل و بعد از آموزش نشان داد که هوش عاطفی کارکنان پس از برگزاری دوره‌ی آموزشی در هر چهار بعد خودآگاهی، مدیریت خود، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط افزایش پیدا کرده است و تحلیلهای آماری نیز نشان داد که افزایش میانگین هوش عاطفی و چهار بُعد آن معنی‌دار بوده است و بیشترین افزایش مربوط به بعد مدیریت روابط بود که در سنجش اولیه‌ی هوش عاطفی کارکنان کمترین میانگین را به دست آورده بود. می‌توان دلایل موفقیت این دوره را شناسایی زمینه‌ی سازمانی و نیازهای مشتریان و کارکنان و همچنین آشنایی با خدمات سازمانی دانست. با وجود این‌که این کلاسها در محل شعبه برگزار می‌شد و کارمندان هر شعبه خسته از کار طاقت‌فرسای روزانه در این کلاسها شرکت می‌جستند همچنان مشتاق شرکت در کلاسها بودند چرا که معتقد بودند این دوره‌ها در مورد مسائلی بحث می‌کرد که دغدغه‌ی آنها بود و روزانه با مثال‌هایی که در کلاس مطرح می‌شد سروکار داشتند. جو صمیمانه و گرم کلاس نیز در به دست آوردن این نتایج بی‌تأثیر نبود و کلاسها به جای الزام سازمانی حالت داوطلبانه به خود می‌گرفت. پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند سازمانها نیز در طراحی دوره‌های آموزشی و محتوای آنها نیازهای کارکنان و شرایط خاص آنها را در نظر بگیرند و به جای تکرار دوره‌هایی که در سازمانهای دیگر برگزار

می‌شود دوره‌ها را ویژه‌ی سازمان خود طراحی کنند. البته محقق ساختن این امر مستلزم صرف هزینه و وقت زیاد است که ممکن است در نگاه اول سنگین به نظر برسد ولی با توجه به نتایج این پژوهش و با دیدی ژرف‌تر می‌توان دریافت در مقایسه با منافعی که برای سازمان به همراه دارد بسیار ناچیز است. مسئله‌ی دیگری که می‌توان در این جا به آن اشاره کرد این است که تأثیرگذاری دوره‌ی آموزشی انجام‌شده با وجود این‌که در مقیاس کوچکی انجام گرفته است نشان می‌دهد برگزاری دوره‌ی آموزش هوش عاطفی در بانکهای دولتی ایران تأثیرگذار است و بانکهای دولتی با بومی کردن مطالب و ارائه‌ی مثالهایی کاربردی که با فرهنگ کشور و سازمان هماهنگی دارد می‌توانند با برگزاری این دوره و توانمند ساختن کارکنان از نظر رفتاری برای خود مزیت رقابتی کسب کنند و کارکنانی را پرورش دهند که رفتارها و عکس‌العمل‌های خود را با شرایط موجود تنظیم می‌کنند و توانایی مدیریت عواطف خود و دیگران را دارند.

مسئله‌ی دیگری که در این بحث مورد توجه قرار می‌گیرد تأثیر این دوره بر کیفیت خدمات است. همان‌طور که در تحلیل داده‌ها اشاره شد افزایش میانگین کیفیت خدمات پس از آموزش در شعبی که آموزش دیده‌اند در همه‌ی ابعاد کیفیت معنی‌دار بوده است و بیش‌ترین افزایش مربوط به بعد قابلیت اعتماد بوده است. بسیاری از مشتریان منتحبی که در مرحله‌ی دوم سنجش کیفیت خدمات به آنها مراجعه شد نیز بدون اطلاع از آموزشهایی که انجام گرفته بود به این مسئله اشاره کردند و آن را در پاسخ به سوالهای پرسشنامه نشان دادند. نتایج سنجش کیفیت خدمات شعب گروه کنترل که آموزش ندیدند نیز نشان داد که با وجود مشابه بودن شرایط عمومی در شعبی که آموزش دیدند و شعبی که آموزش ندیدند، افزایش کیفیت خدمات گروه کنترل در سه بعد از چهار بُعد در نظر گرفته شده برای کیفیت در این پژوهش معنی‌دار نبوده است و این مسئله اعتبار نتایج به دست آمده را بیش‌تر می‌کند. شاید بتوان اندک افزایش ایجادشده در کیفیت خدمات شعب گروه کنترل را به حضور گسترده‌ی این بانک در طرح‌های ملی نسبت داد. می‌توان نتیجه گرفت که برگزاری دوره‌ی آموزش هوش عاطفی برای کارکنان خدماتی تأثیر قابل توجهی در ارتقای کیفیت خدمات بانکهای دولتی دارد و می‌توان همزمان با اجرای تغییرات بلندمدت و چندساله با برگزاری دوره‌های هوش عاطفی و دوره‌های مشابه شرایط موجود را بهبود بخشید و میزان کیفیت خدمات را ارتقا داد.

انجام این کار در سازمانهای دولتی سبب رضایت بیشتر کارمندان از خدمات دولتی را نیز فراهم می‌آورد و در نهایت رابطه‌ی دولت و ملت را مستحکم‌تر می‌کند.

پی‌نوشت‌ها:

1- ECI: این تست توسط سایت haygroup به مدیریت دانیل گلن و ریچارد بویاتزیز در اختیار پژوهش‌گر قرار گرفته است و کلیه‌ی حقوق آن برای مدیران آن محفوظ است.

- | | |
|--|-------------------------|
| 2- SERVPERF | 25- Denhardt |
| 3- Brooks and Nafukho | 26- Abraham |
| 4- Goleman | 27- Sy |
| 5- Tischler | 28- Barling |
| 6- Voola | 29- Palmer |
| 7- Thorndike | 30- Downey |
| 8- Hedlund and Sternberg | 31- Gardner and Stough |
| 9- Wechsler | 32- Druskat and Wolff |
| 10- non-intellective and intellective elements | 33- Welch |
| 11- Cherniss | 34- Vakola |
| 12- Gardner | 35- Herkenhoff |
| 13- Frames of Mind | 36- Bardzil and Slaski |
| 14- Peter Salovey and John D. Mayer | 37- Verka |
| 15- Styse | 38- Møller and Powell |
| 16- Reuven Bar-On | 39- Don Chrusciel |
| 17- emotional quotient | 40- Minors |
| 18- intrapersonal | 41- Armistead and Kiely |
| 19- interpersonal | 42- Amy Wong |
| 20- adaptibility | 43- experiment |
| 21- stress management | 44- observation |
| 22- general mood | 45- Carrillat |
| 23- Berman | 46- Cronin and Taylor |
| 24- Donelly | |

47- پژوهشگران می‌توانند مطالب بیشتری در مورد مباحث و مثالهای مطرح‌شده در کلاس در اختیار علاقه‌مندان قرار دهند.

منابع لاتین

- Abdullah, F. (2005). HEdPERF versus SERVPERF: The quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector. **Quality Assurance in Education**, Vol. 13 No. 4, pp. 305-328.
- Abraham, R. (2004). Emotional competence as antecedent to performance: A

- contingency framework. **General, Social, and General Psychology Monographs**, Vol. 130 No. 2, pp. 117-143.
- Afzalur Rahim, M. and P. Minors. (2003). Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving. **Managerial Auditing Journal**, Vol. 18 No. 2, pp. 150-155.
- Armistead, C. and J. Kiely. (2003). Creating strategies for managing evolving customer service. **Managing Service Quality**, Vol. 13 No. 2, pp. 164-170.
- Bardzil, P. and M. Slaski. (2003). Emotional intelligence: Fundamental competencies for enhanced service provision. **Managing Service Quality**, Vol. 13 No. 2, pp. 97-104.
- Barling, J., F. Slater, and E.K. Kelloway. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. **Leadership & Organization Development**, Vol. 21 No. 3, pp. 157-161.
- Bar-On, R. (1997). **Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual**. Toronto: Multi-Health Systems.
- Berman, E.M., J.S. Bowman, P.W. Jonathan, and V.W. Montgomery. (2001). **Human resource management in public service**. California: Sage Publications.
- Brooks, K. and F.M. Nafukho. (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link to productivity? **Journal of European Industrial Training**, Vol. 30 No. 2, pp. 117-128.
- Carrillat, F.A., F. Jaramillo, and J.P. Mulki. (2007), The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: A meta-analytic view of 17 years of research across five continents. **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 18 No. 5, pp. 472-490.
- Cherniss. C. (2000). Emotional intelligence: What it is and why it matters. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, in New Orleans, USA.

- Chrusciel, D. (2006). Considerations of emotional intelligence (EI) in dealing with change decision management. **Management Decision**, Vol. 44 No. 5, pp. 644-657.
- Clarke, N. (2006). Emotional intelligence training: A case of Caveat Emptor. **Human Resource Development Review**, Vol. 5 No.4, pp. 422-441.
- Connell, J. and T. Travaglione. (2004). Emotional intelligence: A competitive advantage in times of change? **Strategic Change**, Vol. 13, pp. 55-59.
- Denhardt, R.B. and J.V. Denhardt. (2000). The new public service: Serving rather than steering. **Public Administration Review**, Vol. 60 No. 6, pp. 549-557.
- Doherty, T.L. and T. Horne. (2000). **Managing public services-implementing changes: A thoughtful approach to the practice of management**. London: Routledge.
- Donnelly, M. (1999). Making the difference: Quality strategy in the public sector. **Managing Service Quality**, Vol. 9 No. 1, pp. 47-52.
- Downey, L.A., V. Papagorgiou, and C. Stough. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 2 No. 4, pp. 250-264.
- Druskat, U.V. and S. Wolff. (2001). Building the emotional intelligence of groups. **Harvard Business Review**, Vol. 79 No. 3, pp. 81-90.
- Gardner, L. and C. Stough. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 23 No. 2, pp. 68-78.
- Goleman, D. (1995). **Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ**. USA: Bantam Books.
- _____. (1998). **Working with emotional intelligence**. London: Bloomsbury.
- _____. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building, in C.

- Cherniss and D. Goleman (eds.), **Emotionally intelligent workplace**. California: Jossey-Bass.
- Hedlund, J. and R.J. Sternberg. (2000). Too many intelligences? Integrating social, emotional, and practical intelligence, in R. Bar-On and J.D.A. Parker (eds.), **Handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace**, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Herkenhoff, L. (2004). Culturally tuned emotional intelligence: An effective change management tool? **Strategic Change**, Vol. 13, pp. 73-81.
- Møller, C. and S. Powell. (2001). Emotional intelligence and the challenges of quality management today. **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 22 No. 7, pp. 341-344.
- Palmer, B., M. Walls, Z.S. Burgess, and C. Stough. (2001), Emotional intelligence and effective leadership. **Leadership & organization Development Journal**, Vol. 22 No. 1, pp. 5-10.
- Salovey, P. and J.D. Mayer. (1990). Emotional Intelligence. **Imagination, Cognition, and Personality**, Vol. 9, pp. 185-211.
- Styse, Y. and S.L. Brown. (2004). A review of emotional intelligence literature and implications for corrections. http://www.csc-scc.ca/text/rsrch/reports/r150/r150_e.shtml/.
- Sy, T., S. Tram, and L.A. O'Hara. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 68, pp. 461-473.
- Vakola, M., I. Tsaousis, and I. Nikolaou. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 19 No. 2, pp. 88-110.
- Varca, P.E. (2004). Service skills for service workers: emotional intelligence and beyond. **Managing Serchie Quality**, Vol. 14 No. 6, pp. 457-467.

- Voola, R., et al. (2004). Emotional intelligence and competitive advantage: Examining the relationship from a resource-based view. **Strategic Change**, Vol. 13, pp. 83-93.
- Welch, J. (2003). The best teams are emotionally literate. **Industrial and Commercial Training**, Vol. 35 No. 4, pp. 168-170.
- Wong, A. (2004). The role of emotional satisfaction in service encounters. **Managing Service Quality**, Vol. 14 No. 5, pp. 365-376.

Archive of SID