

نحوه ارائه خدمات با تمرکز بر شرایط کارکنان

مهدی سبکرو*

* عضو هیات علمی دانشگاه یزد- دانشکده اقتصاد مدیریت و حسابداری- گروه مدیریت بازرگانی (نویسنده مسئول)

msabokro@yazd.ac.ir

پریسا همتی

دانشگاه آزاد اسلامی؛ واحد الکترونیکی؛ گروه مدیریت بازرگانی؛ تهران؛ ایران
مدیر بخش بازرگانی شرکت طراحان شبکه آرکا -- نظام صنفی رایانه ای کشور - مشاور سخت افزار و زیرساخت - شبکه و اینترنت
info@arkanetwork.com

چکیده

در دنیای رقابتی امروز ارائه خدمات نقشی مهمی در جذب و نگهداری مشتریان ایفا می کند، بدون تردید کارکنان و وضعیت و شرایط کاری آنها در امر ارائه خدمات نقشی حیاتی خواهند داشت. بر این اساس لازم است مطالعات مدیریتی در این زمینه به بررسی بپردازند. در همین راستا پژوهش حاضر به بررسی و نمایان گری نقش کارکنان در ارائه خدمات در زمینه فعالیت های پستی پرداخته است. تأثیر کارکنان بر نحوه ارائه خدمات که جنبه ای مهم از عملکرد سازمانی است، عاملی است که در تحقیقات گذشته تا حد زیادی مورد اغفال واقع شده است. جهت گردآوری داده های تحقیق دو پرسشنامه سنجش انگیزش و تحوه ارائه خدمات توسط محقق و با مراجعه به تحقیقات انجام گرفته طراحی و روایی آن از طریق نخبگان رشته مدیریت، مورد تأیید قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان و مشتریان باجه های پستی شهر کرج می باشد که با استفاده از فرمول کوکران نمونه ای برابر ۲۴۸ نفر در میان کارکنان و ۳۸۴ نفر در میان مشتریان تبیین و پرسشنامه ها بصورت تصادفی طبقه ای در میان آنها توزیع گردید. نرم افزار لیزرل و مدل سازی معادلات ساختاری جهت آزمون فرضیه های تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. نتایج حاصل، نشان دهنده تأیید روابط میان انگیزش شغلی کارکنان و نحوه ارائه خدمات بانکی می باشد.

کلمات کلیدی: انگیزش شغلی، نحوه ارائه خدمات، خدمت رسانی، مشتری.

نحوه ارائه خدمات با تمرکز بر شرایط کارکنان

مقدمه

امروزه منابع انسانی مهمترین عامل در رسیدن به اهداف سازمانی محسوب می شوند و مدیران به دنبال ارائه برنامه هایی برای ایجاد هماهنگی میان اهداف و نیازهای نیروهای انسانی در روش های تامین اهداف سازمانی می باشند. در حال حاضر موقعیت سازمان ها به صورتی درآمده است که داشتن منابع انسانی راضی، پرانرژی، خلاق و متعدد مهم ترین منبع سازمانی محسوب می شود. (Geatner, 1999: 479-493) سازمان ها برای پاسخ به نیازهای محیطی و باقی ماندن در محیط رقابتی نیاز به کارکنانی با انگیزه و مولد دارند، کارکنانی که با تمام وجود در راستای هدف های سازمان فعالیت می کنند. امروزه به نظر می رسد، کارکنان در هر جایی که فعالیت می کنند، چیزی فراتر از پاداش های مادی در کار را جستجو می کنند (vax, 2005) به نقل از (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۰۸). بسیاری از سازمان ها بر اهمیت کارکنان به عنوان مهم ترین دارایی خود تأکید دارند و به منظور کسب انگیزه و احساس تعهد کارکنان، سازمان خود را ملزم به پرورش ذهن، جسم و روح کارمندان خود می کند. در واقع رضایت شغلی و سلامت روان، انگیزه و کارآیی کارمندان را در جهت انجام امور محوله و برخورد مناسب با ارباب رجوع در پی خواهد داشت (پیربلوطی و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۲۴). انگیزه کاری کارکنان یکی از مهم ترین و اساسی ترین ویژگی های کیفی کارکنان است که می تواند موجب افزایش عملکرد آنان در انجام وظایف شان گردد، ضمن آنکه خود در افزایش بهره وری سازمان نقش اساسی دارد. وجود انگیزه کاری خود می تواند عاملی جهت افزایش رضایت مندی شغلی کارکنان نیز باشد (ذبیحی و همکاران، ۱). برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش کارکنان که در واقع پی جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضا و افراد سازمان است ضرورت دارد (فراهانی و بیات، ۱۳۸۶، ۲). پژوهش های انجام شده افرادی که از انگیزش درونی برخوردارند سعی بر آن دارند که آموخته های خود را به دیگران منتقل کنند که این طریق منجر به رشد خودشان می شوند (لارسون و ناتالی ۲۰۱۱) به نقل از (به نقل از ممبینی و همکاران، ۱۳۹۲، ۴۳۳). وقتی افراد در محیط کاری نسبت به انجام وظایف شغلی خود علاقه مند باشند (دارای انگیزه باشند) تمام تلاش خود را برای هر چه بهتر انجام دادن کار به عمل می آورند و جهت انجام امور از تمامی شیوه های جدید و همچنین شیوه های خلاقانه استفاده خواهند کرد. (Gumusluoglu L, Ilsev A, 2009: 461-473). رضایت کارکنان سازمان از فعالیتی که در سازمان انجام می دهند، می تواند باعث افزایش انگیزه آن ها برای انجام کار شده و این انگیزه کمک می کند که خدمات باکیفیت بهتر به مشتریان عرضه کنند. این خدمات باکیفیت می تواند منجر به رضایت مندی مشتری شود (ناصریان و همکاران، ۱۳۹۲).

عامل انسانی در سازمانها از اهمیت ویژه ای برخوردار است و موقعیت افراد به روحیات، تلاش، انگیزه و رضایت آنان بستگی دارد و در نهایت کارایی و اثربخشی مطلوب سازمانها تا حد زیادی به رضایت شغلی منابع انسانی آن وابسته است (دهباشی و همکاران، ۱۳۸۵، ۴۰). بر این اساس مطالعه حاضر ضمن بررسی عوامل موثر بر انگیزش کارکنان به شناسایی روابط میان وضعیت کارکنان و نحوه ارائه خدمات پرداخته است.

مبانی نظری

واژه انگیزش (motivation) در اصطلاح به معنای پویایی و حرکت است. (شیرازی، ۱۳۷۳، ۱۴۱). بررسی انگیزش به زبان ساده پی بردن به این مطلب است که چرا افراد کارهای خود را به روش خاصی انجام می دهند و اصولاً چه چیز سبب فعالیت آن می شود (نایلی، ۱۳۷۳، ۱۲). انگیزش مفهومی است که با عوامل درونی و بیرونی ارتباط پیدا می کند و این عوامل فرد را وادار می کند تا رفتار خاصی اتخاذ کنند. در برخی موقعیت ها روی عواملی درونی تأکید می شود، در حالی که در برخی موقعیت های دیگر عوامل بیرونی اهمیت پیدا می کنند (گنجی، ۱۳۸۸، ۵۶).

انگیزش به دو دسته انگیزش درونی و بیرونی تقسیم می شود:

انگیزش درونی، مفهومی جدید است که هم اکنون نظر بسیاری از اندیشمندان مدیریت را به خود جلب کرده است. این مفهوم، که چند بعدی است برحسب ادراکات و باورهای کارکنان نسبت به نقش خودشان در شغل و سازمان آن ها تعریف شده است و حالت های روان شناختی مختلفی را از جمله احساس خودکارآمدی، احساس موثر بودن، احساس حق انتخاب داشتن و احساس معنادار بودن شغل به خود اختصاص می دهد (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵). در واقع انگیزش درونی، انگیزشی است که بر عوامل شخصی همچون نیازها، علایق، کنجکاوی و احساس لذت مبتنی است درحالی که انگیزش بیرونی، انگیزشی است که بر دسترسی عوامل بیرونی همچون پاداش و تایید دیگران یا اجتناب از تنبیه مبتنی است (woolfok1993)، (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۱۰).

انگیزش درونی به مواردی اطلاق می شود که پاداش مورد انتظار فرد در قبال رفتار معین یک منبع درونی است، یعنی فرد جهت رسیدن به تقویتهای درونی عمل ویژه ای را انجام می دهد، هر چند این عوامل درونی با عوامل بیرونی همخوانی داشته باشند یا نداشته باشند و حتی موجب تنبیه فرد شوند.

در برخورد شخصی معمولاً یک عمل مثبت به وجود آورنده یک عکس العمل مثبت مشابه است. خدمت نوعی فعالیت حل مشکلات است که در آن همیشه مشتری قیل، در طول و بعد از عرضه آن حضور دارد. در درخواست برای یک خدمت، شخص چیزی را به دیگری عرضه می دارد تا نوعی بهبود حاصل شود. خواه خدمتی برای تعمیر یک شیء یا پولی در بانک ودیعه گذارده شود، یا اطلاعات داده شده برای دریافت توصیه حقوقی و یا حتی بخشی از بدن که نیازمند کمک پزشکی باشد مشتری انتظار بهبود اساسی را دارد (منوریان، امیری، ۱۳۸۴). در طی ارائه خدمت، خریدار مجبور به همکاری با فروشنده است. یک خدمت خوب یک تشریک مساعی است. نحوه ارائه خدمات به مشتریان بر چگونگی برخورد و ارائه خدمات مناسب به مشتریان در سریع ترین زمان ممکن و با پاسخگویی مناسب اشاره می کند. بنیادی ترین سؤال برای سازمان های هزاره سوم چگونگی تعامل سازنده با تغییرات محیطی مداوم، پویا و غیرقابل پیش بینی می باشد، در میان طرح های ارائه شده برای چگونگی برخورد با محیط نامطمئن و غیرقابل پیش بینی سه مفهوم «انطباق»، «انعطاف پذیری» و «پاسخگویی» بیشترین عمومیت و برجستگی را دارا هستند (ناگل^۱، ۱۹۹۱).

جدول ۱ طبقه بندی شاخص های ارزیابی ارائه خدمات، جعفر نژاد و شهبایی (۱۳۸۶)

شاخص	اجزا
انعطاف پذیری	انعطاف پذیری مدل خدمات، نیروی کار منعطف، ساختار و روش های انعطاف پذیری، مکان کاری انعطاف پذیر، استراتژی کسب و کار انعطاف پذیر
پاسخگویی	پاسخگویی به تغییرات تقاضا، پاسخگویی به تغییرات محیط کسب و کار و بازار، پاسخگویی به تغییرات دستاوردهای محیطی اجتماعی، درجه انطباق اهداف کسب و کار با تغییرات
سرعت	یادگیری انجام وظایف و عملیات در کوتاه ترین زمان ممکن، زمان عملیات، زمان تغییرات تولید، زمان تحویل کالا و خدمات، زمان یادگیری و زمان انطباق با تغییر
یکپارچگی و پیچیدگی کم	یکپارچگی درون و بیرون مؤسسه، یکپارچگی افراد، فنآوری و سازمان، ترکیب فنآوری، مهارت ها و شایستگی های متضاد، جریان مواد، ارتباطات و اطلاعات بین ساختارهای سازمانی متفاوت و اجزای سیستم-ها، تعامل افزایشی بین فرایندها، محصولات و عرضه کنندگان، تسهیل فرایند ایجاد تغییر

^۱ Nagel

کیفیت بالا و خدمات با حجم اطلاعات و ارزش افزوده بالا، کیفیت در سراسر عمر محصول، تصمیم درست و به موقع، زمان کوتاه چرخه توسعه	خدمات سفارشی
قابلیت چند ریسکی، دشواری کپی برداری روش های کسب و کار توسعه یافته، مهارت و دانش افزایش فناوری ها، شکل دهی شراکت سریع، ارتباط بسته با مشتریان و عرضه کنندگان، گران بودن معرفی خدمات جدید، غنی سازی مشتری، نوآوری محرک مشتری، رضایت مشتری، تعاون و همکاری برای افزایش رقابت پذیری	شایستگی مرکزی
قدرت دادن به کارکنان، چرخش شغلی، غنی سازی شغلی، استقلال در تصمیم گیری، دسترسی به دانش و اطلاعات، کار تیمی، گروه های چندوظیفه ای، آموزش و توسعه نیروی انسانی، ابتکار فردی	منابع انسانی

با توجه به تحقیقات سامبا مورثی و همکارانش (۲۰۰۳) دو قابلیت مهم که آگاهی نسبت به محیطی را توصیف می نماید عبارت است از: هوشیاری کارکنان و دید سیستماتیک. هوشیاری کارکنان، توانایی پیش بینی ناپیوستگی ها در محیط کسب و کار و بازار، شناخت تهدیدها و فرصت ها در زنجیره سازمان های اقتصادی گسترده و حرکت های قریب الوقوع توسط رقبا است. بینش سیستماتیک به توانایی در نظر گرفتن وجود ارتباط بین قابلیت های سازمان و فرصت های ایجاد شده در بازار اشاره دارد.

پیشینه پژوهش

مطالعات گوناگون در زمینه انگیزش و آرایه خدمات میانی لازم برای بررسی رابطه میان این دو متغیر را فراهم نموده است که البته این مطالعات به لحاظ بررسی جنبه های داخلی روابط چندان موفق نبوده اند. لذا در این بخش ضمن معرفی مطالعات گذشته داخلی و خارجی مرتبط با زمینه تحقیق؛ مدل مفهومی پژوهش معرفی شده است.

جدول شماره ۳: پیشینه تحقیقات

نام نویسنده و سال	عنوان پژوهش	نتایج
سامانی، پور حکیم رضایی، (۱۳۹۲)	بررسی چگونگی ارتقای سطح رضایت شغلی در بانک ملت، با تکیه بر انگیزش کارکنان	تعداد نمونه ی این پژوهش که از نوع توصیفی پیمایشی است، طبق فرمول کوکران ۱۵۰ نفر برآورد گردیده است. با توجه به فرضیات پژوهش که از نوع سنجش تأثیرند، برای جمع آوری داده ها در بخش استنباطی از یک پرسشنامه ی ترکیبی که روایی آن از طریق نظر نخبگان و پایایی آن با به دست آمدن آلفای کرونباخ ۰/۹۱. تأیید گردیده است، بهره گرفته شده است ضمناً با توجه به نا پارامتریک بودن داده ها، به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون دوجمله ای و برای رتبه بندی عوامل از آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر قوی انگیزش خصوصاً در بعد جذابیت ها بر رضایت شغلی است.
رضوی مقدم، عبدی، علی اکبر، (۱۳۹۲)	ارزیابی کیفیت خدمات داخلی بانک سپه منطقه غرب تهران	روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع، توصیفی - پیمایشی است. جامعه ی آماری شامل تمامی کارکنان شعب و مدیریت بانک سپه منطقه غرب تهران با نمونه گیری به روش تصادفی و حجم نمونه، ۱۸۴ نفر است. ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه استاندارد مدل سرکوال داخلی است. یافته ها با استفاده از آزمون T نشان دادند که میان وضعیت موجود و مطلوب کیفیت خدمات داخلی در بانک تفاوت معناداری وجود دارد و رتبه بندی کیفیت خدمات داخلی از نظر

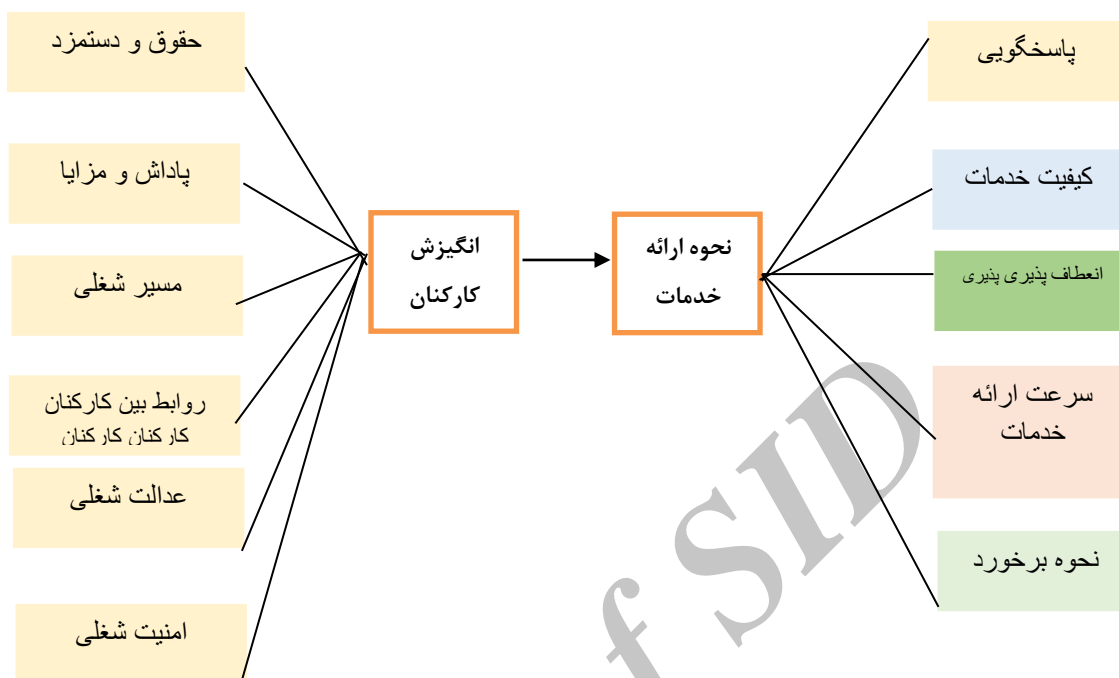
نام نویسنده و سال	عنوان پژوهش	نتایج
		اهمیت از دید کارکنان به ترتیب: همدلی، تضمین، پاسخگویی، قابلیت اطمینان و ملموسات می‌باشد.
محمد زاده رستمی، اکبرپور (۱۳۹۲)	عوامل کلیدی مؤثر بر کیفیت خدمات در صنعت بانکداری ایران (مطالعه ای بر شعب بانک قوامین)	روش مورد استفاده روش پیمایشی بود که مهم ترین ابزار گردآوری در این روش پرسشنامه است که توسط ۵۱۰ نفر از کارکنان بانک قوامین تکمیل گردید. پس از گردآوری اطلاعات پرسشنامه، با استفاده از نرم افزار لیزرل بانک اطلاعاتی از داده ها تشکیل شده و با استفاده از معادلات ساختاری و معناداری تجزیه و تحلیل داده ها صورت گرفت. نتایج نشان می‌دهد که دو عامل، یعنی عامل قابلیت اطمینان و عامل همدلی هیچ تأثیری معنی دار در رضایت مشتریان ندارند و عوامل فیزیکی و ملموس در رضایت مشتریان تأثیر معناداری می‌گذارد.
نکونام و همکاران (۱۳۹۱)	بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان به تفکیک رده های شغلی و تحصیلاتی در میان کارکنان و مدیران بانک سپه اصفهان	جامعه آماری این تحقیق تعدادی رؤسا، معاونین، متصدیان و کارمندان بانک می‌باشند که به شیوه‌ی تصادفی انتخاب شده‌اند. در این تحقیق از طریق پرسشنامه تعداد ۲۶۰ نمونه مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام گرفته است. طبق نتایج به دست آمده که بین ویژگی‌های کارمندان، عوامل سازمانی و عوامل بیرونی با انگیزش کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و همچنین بین انگیزش کارکنان و رضایت شغلی نیز رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.
باقرزاده و همکاران، (۱۳۸۸)	بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با ارائه خدمات در بانک کشاورزی استان خوزستان	جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان بانک کشاورزی استان خوزستان بوده که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۶۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، مشخص گردید که افزایش در هریک از ای فرهنگ سازمانی منجر به ارائه خدمات سریع تر، منعطف تر، پاسخگویی بیشتر، شایسته تر و در نهایت چابک تر در بانک کشاورزی استان خوزستان شده است.
قربانی، (۱۳۸۸)	بررسی نیازها و عوامل انگیزشی درونی و بیرونی بر عملکرد کارکنان شرکت‌های خدماتی	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، همبستگی معناداری میان کلیه متغیرهای انگیزه های درونی و عملکرد کارکنان رده پایین، میانی و بالا وجود دارد. از سوی دیگر یافته‌ها نشان داد، انگیزه مالی و شرایط و امکانات مطلوب کاری به‌عنوان دو متغیر انگیزه بیرونی تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان رده پایین و رده میانی داشته، اما بر عملکرد کارکنان رده میانی و رده بالا تأثیر معناداری نداشته است.
آوان و همکاران، (۲۰۱۴)	بررسی رابطه بین انگیزه کارکنان و رضایت مشتری از کیفیت خدمات بانک	که بر روی سه بانک آل حبیب، عسکری گیم و متروبولیتان کشور پاکستان انجام گرفت. نتایج حاکی از آن است که عوامل انگیزاننده کارمندان چون جبران خدمات، محیط کار، طرح شغل، آموزش کارکنان و سیستم مدیریت عملکرد بر کیفیت خدمات رابطه معنادار و مثبتی دارد.
ناییم آکنار، عزیز، شهزاد، سکیب علی، محمد سلمان، (۲۰۱۴)	شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان در شعب بانک‌های دولتی پاکستان	از طریق پرسشنامه تعداد ۱۵۰ نمونه مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری این تحقیق کلیه متصدیان و کارمندان بانک می‌باشند که به شیوه‌ی تصادفی انتخاب شده‌اند. عواملی چون (پاداش‌های مالی، صفات شخصی، برنامه‌های حقوق و دستمزد بالا، طراحی شغل و نظارت) به عنوان عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان شناخته شده است.
آمرلی اوکوری، امرا،	عوامل مؤثر بر	که از طریق توزیع پرسشنامه بین ۸۱ نفر از کارکنان به توصیف رابطه بین

نام نویسنده و سال	عنوان پژوهش	نتایج
بوهنه، روسموند، (۲۰۱۲)	انگیزش کارکنان بانک در کیپ ساحل متروپل	رضایت و انگیزه کارکنان بانک در کیپ ساحل متروپل مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان می دهند که تفاوت معنی داری بین سطوح از عواملی که انگیزه کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد وجود دارد. همچنین نتایج نشان می دهد که به رسمیت شناختن کارکنان و رضایت شغلی آنان از عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزه در آنان است.
تسوا و همکاران (۲۰۱۲)	بررسی رابطه بین رضایت و انگیزه کارمندان و بهبود عملکرد آنان	که از طریق توزیع پرسشنامه بین ۱۲۰ نفر از کارکنان به توصیف رابطه بین رضایت و انگیزه کارکنان با بهبود عملکرد مورد بررسی قرار دادند. آن ها در پژوهش خود به عوامل چون ویژگی های جمعیت شناختی کارکنان مثل سن، سابقه خدمت، سطح تحصیلات را به عنوان عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزه در کارکنان بیان کردند و همچنین عواملی مانند پاداش، امنیت شغلی، کار تیمی، روابط با مشتریان و کارفرمایان، به رسمیت شناختن، حس اقتدار و استقلال، منافع ترویج و حاشیه، فعالیت های چالش برانگیز و ترس از شکست را به عنوان عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزه کارکنان بیان کردند.
جکس، (۲۰۱۲)	رابطه بین انگیزش شغلی با بهبود عملکرد	وی در پژوهش خود نشان داد که زمانی یک فرد در سازمان به صورت تیمی کار می کند. دارای انگیزه شغلی بالایی است که این کار تیمی منجر به بهبود عملکرد و بازدهی بیشتر سازمان می شود.
هایس و هیل (۲۰۱۱)	بررسی رابطه بین انگیزه کارکنان و کیفیت ارائه خدمات	آن ها با انجام مصاحبه از ۲۳۰ نفر کارمندان یک سازمان غیرانتفاعی مشخص کردند که بین انگیزه کارکنان با کیفیت خدمات رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به مبانی نظری پژوهش و پیشینه تحقیق مشخص گردید برای متغیر نحوه ارائه خدمات در پژوهش رضوی مقدم و همکاران (۱۳۹۲) و پژوهش محمدزاده و همکاران (۱۳۹۲) و باقر زاده و همکاران (۱۳۸۸) ابعاد (پاسخگویی، انعطاف پذیری، سرعت ارائه خدمات، نحوه برخورد با مشتریان و کیفیت خدمات) را به عنوان عوامل مؤثر بر نحوه ارائه خدمات در صنعت بانکداری مشخص گردیدند و برای متغیر انگیزش کارکنان در پژوهش قربانی (۱۳۸۸)، نکونام و همکاران (۱۳۹۱)، محمد زاده رستمی، اکبریور (۱۳۹۲) و سامانی، پور حکیم رضایی، (۱۳۹۲) ابعاد تأثیرگذار بر انگیزش شغلی کارکنان که شامل (حقوق و دستمزد، پاداش و مزایا، مسیر شغلی، روابط بین کارکنان سازمان، عدالت شغلی و امنیت شغلی) را به عنوان عوامل مؤثر بر نحوه ایجاد انگیزش در کارکنان در صنعت بانکداری مشخص گردیدند.

حال همچنین بر اساس پژوهش هایس و هیل^۲ (۲۰۱۱) که به بررسی رابطه بین انگیزه کارکنان و کیفیت ارائه خدمات پرداخته اند. در این پژوهش ابعاد تأثیرگذار بر انگیزش شغلی کارکنان که شامل (حقوق و دستمزد، پاداش و مزایا، مسیر شغلی، روابط بین کارکنان سازمان، عدالت شغلی و امنیت شغلی) و ابعاد (پاسخگویی، انعطاف پذیری، سرعت ارائه خدمات، نحوه برخورد با مشتریان و کیفیت خدمات) در ارائه خدمات سازمان است؛ بنابراین با توجه به مبانی نظری پژوهش و پیشینه پژوهش مدل مفهومی پژوهش در ذیل ترسیم گردیده است که بیانگر فرضیات پژوهش می باشد.

² Hays & Hill



شکل ۲ چارچوب مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی انگیزش کارکنان بر نحوه ارائه خدمات پستی به ارباب رجوع تأثیر می‌گذارد.

فرضیه‌های فرعی پژوهش

فرضیه فرعی اول: انگیزش کارکنان بر نحوه پاسخگویی به ارباب رجوع تأثیر می‌گذارد.

فرضیه فرعی دوم: انگیزش کارکنان بر کیفیت خدمات پستی به ارباب رجوع تأثیر می‌گذارد.

فرضیه فرعی سوم: انگیزش کارکنان بر نحوه برخورد با ارباب رجوع تأثیر می‌گذارد.

فرضیه فرعی چهارم: انگیزش کارکنان بر سرعت کارکنان در ارائه خدمات پستی به ارباب رجوع تأثیر می‌گذارد.

فرضیه فرعی پنجم: انگیزش کارکنان بر انعطاف‌پذیری کارکنان در ارائه خدمات پستی به ارباب رجوع تأثیر می‌گذارد.

روش تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی بوده و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی می‌باشد که در آن اطلاعات در زمینه مفاهیم انگیزش کارکنان و نحوه ارائه خدمات از طریق روش کتابخانه‌ای و مطالعه کتب و مقاله‌ها در این زمینه جمع‌آوری گردیده است. جامعه آماری در پرسشنامه انگیزش شغلی این پژوهش کلیه کارکنان باجه های پستی شهر کرج و در پرسشنامه نحوه ارائه خدمات کلیه مشتریان باجه های پستی شهر کرج می‌باشند. روش نمونه‌گیری این پژوهش، روش تصادفی طبقاتی می‌باشد. از آنجا که تعداد کل کارکنان حدود ۶۸۰ نفر می‌باشند لذا بر اساس جدول مورگان تعداد اعضای نمونه پژوهش برای پاسخگویی به پرسشنامه انگیزش شغلی برابر با ۲۴۸ نفر و از آنجا که تعداد کل مشتریان بیش از ۱۱۰۰ نفر می‌باشند لذا بر اساس جدول مورگان تعداد اعضای نمونه پژوهش برای پاسخگویی به پرسشنامه نحوه ارائه خدمات برابر با ۳۸۴ نفر در نظر گرفته می‌شود. برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های آماری تحقیق نیز از پرسشنامه استفاده گردیده است. اعتبار پرسشنامه

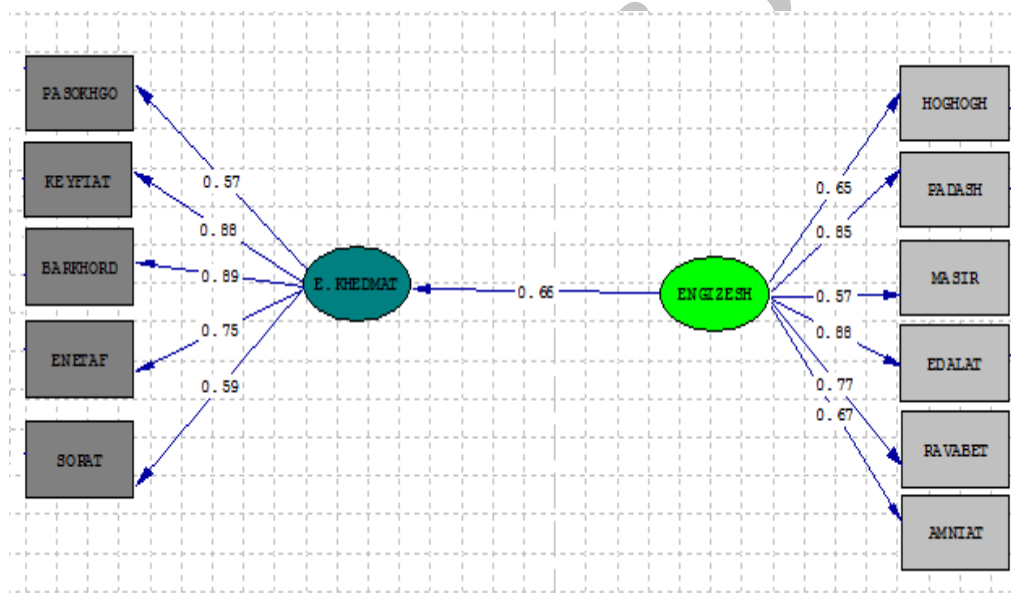
طراحی شده در این مطالعه، توسط نخبگان مورد تایید قرار گرفت. در ضمن با توجه به اینکه از نرم افزار spss و لیزرل برای تحلیل داده ها استفاده خواهد شد، حجم نمونه متناسب با نرم افزار مشخص خواهد شد.

جدول ۴ پایای پرسشنامه

Alpha Cronbach's	N of Items	پرسشنامه
۰/۹۵	۴۱	انگیزش کارکنان
۰/۹۰	۱۸	نحوه ارائه خدمات

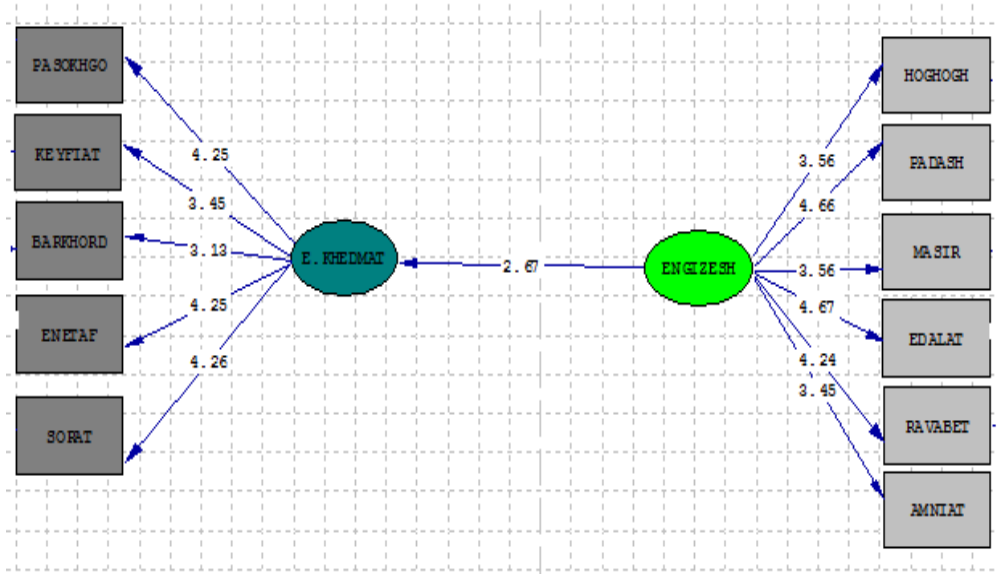
آزمون فرضیه های پژوهش

همان طور که اشاره شد از ۵۹ سؤال برای بررسی رابطه میان بررسی تأثیر انگیزش کارکنان بر نحوه ارائه خدمات بانکی، استفاده شده است. برای ساخت مدل از روش معادلات ساختاری و نرم افزار LISREL, 8.54 استفاده شده است و به منظور بررسی روایی متغیرهای مطرح شده در مدل تحقیق از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است که ضریب استاندارد، ضریب معناداری و واریانس تبیین شده محاسبه و با توجه به اینکه عدد معناداری همه سؤالات پرسشنامه از ۱/۹۶ بیشتر می باشد، روایی آن مورد تأیید قرار گرفت.



شکل ۳ مدل معادلات ساختاری (ضریب استاندارد)

در رابطه با معنی داری اعداد، باید گفت از آنجایی که در این تحقیق در سطح اطمینان ۰/۹۵ یا خطای ۰/۰۵ به دنبال آزمون فرضیات بوده ایم؛ برای آزمون t اعدادی معنادار خواهند بود که کوچک تر از ۱/۹۶- و بزرگ تر از ۱/۹۶+ باشند. به این معنی که اگر در آزمون t عددی بین ۱/۹۶- و ۱/۹۶+ باشد، بی معنا خواهد بود.



شکل ۴ مدل معادلات ساختاری (ضریب معناداری)

با توجه به مدل‌ها در حالت اعداد معناداری و مدل تخمین استاندارد به بررسی فرضیات تحقیق می‌پردازیم.

جدول ۵ ضرایب استاندارد و اعداد معناداری مدل و آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	اعداد معناداری	ضرایب استاندارد	مسیر	ردیف
تأیید	۲/۶۷	۰/۶۶	انگیزش کارکنان بر نحوه ارائه خدمات پستی به ارباب رجوع تأثیر می‌گذارد.	فرضیه اصلی
تأیید	۳/۵۵	۰/۷۷	انگیزش کارکنان بر نحوه پاسخگویی به ارباب رجوع تأثیر می‌گذارد.	فرضیه فرعی اول
تأیید	۲/۱۴	۰/۶۳	انگیزش کارکنان بر کیفیت خدمات پستی به ارباب رجوع تأثیر می‌گذارد.	فرضیه فرعی دوم
تأیید	۴/۰۶	۰/۴۷	انگیزش کارکنان بر نحوه برخورد با ارباب رجوع تأثیر می‌گذارد.	فرضیه فرعی سوم
تأیید	۳/۵۵	۰/۴۸	انگیزش کارکنان بر سرعت کارکنان در ارائه خدمات پستی به ارباب رجوع تأثیر می‌گذارد.	فرضیه فرعی چهارم
تأیید	۳/۹۶	۰/۳۵	انگیزش کارکنان بر انعطاف پذیری کارکنان در ارائه خدمات پستی به ارباب رجوع تأثیر می‌گذارد.	فرضیه فرعی پنجم

نتیجه‌گیری از فرضیات پژوهش

فرضیه اصلی اول پژوهش: انگیزش کارکنان بر نحوه ارائه خدمات پستی به ارباب رجوع تأثیر می‌گذارد.

با توجه به نتایج حاصل از معادلات ساختاری، انگیزش کارکنان بر نحوه ارائه خدمات پستی به ارباب رجوع تأثیر معنادار و مثبتی می‌گذارد؛ یعنی با افزایش انگیزش شغلی کارکنان، ارائه خدمات به ارباب رجوعان به‌طور مثبت افزایش می‌یابد؛

فرضیه فرعی اول: انگیزش کارکنان بر نحوه پاسخگویی به ارباب رجوع تأثیر می‌گذارد.

با توجه به نتایج حاصل از معادلات ساختاری، انگیزش کارکنان بر نحوه پاسخگویی ارباب رجوع تأثیر معنادار و مثبتی می‌گذارد؛ یعنی با افزایش انگیزش شغلی کارکنان، نحوه پاسخگویی به ارباب رجوعان به‌طور مثبت افزایش می‌یابد؛ پاسخگویی مناسب به خواسته‌های مشتریان جایگاه ویژه‌ای دارد، چراکه فرایند ارائه خدمات پستی عمدتاً به نحوه ارتباط کارکنان خط مقدم و

مشتریان وابسته است، لذا پاسخگویی درست به نیازهای مشتریان ضمن کسب رضایتمندی آنان موجب پویایی و توفیق هر چه بیشتر پست می‌شود.

فرضیه فرعی دوم: انگیزش کارکنان بر کیفیت خدمات پستی به اربابرجوع تأثیر می‌گذارد.

با توجه به نتایج حاصل از معادلات ساختاری، انگیزش کارکنان بر کیفیت خدمات پستی به اربابرجوع تأثیر معنادار و مثبتی می‌گذارد. یعنی با افزایش انگیزش شغلی کارکنان، کیفیت خدمات پستی به‌طور مثبت افزایش می‌یابد. در محیط به‌شدت رقابتی بانکداری امروز کشور، خدمات باکیفیت، نقشی حیاتی در موفقیت بانک‌ها ایفا می‌کند. باید توجه داشت، ارائه خدمات باکیفیت عالی، یک استراتژی رقابتی انتخابی نیست که سازمان ممکن است آن را برای متمایز ساختن خود از رقبا بپذیرد، بلکه امروزه کیفیت خدمات، عاملی حیاتی در بقا و سودآوری سازمان به شمار می‌رود. ارائه خدمات باکیفیت، رضایت مشتریان را در پی داشته و رضایت آن‌ها بقا و موفقیت پست را در پی خواهد داشت.

فرضیه فرعی سوم: انگیزش کارکنان بر نحوه برخورد با اربابرجوع تأثیر می‌گذارد.

با توجه به نتایج حاصل از معادلات ساختاری، انگیزش کارکنان بر نحوه برخورد با اربابرجوع تأثیر معنادار و مثبتی می‌گذارد. یعنی با افزایش انگیزش شغلی کارکنان، برخورد با اربابرجوع به‌طور مثبت بهبود می‌یابد. روحیه و شخصیت کارکنان به‌سرعت در چهره سازمان تجلی پیدا می‌کند و در نهایت شخصیت اعضاست که خصوصیات یک سازمان را خواهد ساخت. نوع برخورد کارکنان با مشتریان منجر به ایجاد ذهنیت مثبت و برند آن پست در ذهن مشتریان می‌شود.

فرضیه فرعی چهارم: انگیزش کارکنان بر سرعت کارکنان در ارائه خدمات پستی به اربابرجوع تأثیر می‌گذارد.

با توجه به نتایج حاصل از معادلات ساختاری، انگیزش کارکنان بر سرعت کارکنان در ارائه خدمات پستی به مشتریان تأثیر معنادار و مثبتی می‌گذارد. یعنی افزایش انگیزش شغلی کارکنان، منجر به بهبود و تسریع در پیگیری خواسته‌ها و مطالبات مشتریان می‌شود.

خدماتی که به مشتریان ارائه می‌شود هر چه سرعت بالاتری داشته باشد مشتریان رضایت بیشتری را تجربه خواهند کرد.

فرضیه فرعی پنجم: انگیزش کارکنان بر انعطاف‌پذیری کارکنان در ارائه خدمات پستی به اربابرجوع تأثیر می‌گذارد.

با توجه به نتایج حاصل از معادلات ساختاری، انگیزش کارکنان بر انعطاف‌پذیری کارکنان در ارائه خدمات پستی به مشتریان تأثیر معنادار و مثبتی می‌گذارد. یعنی افزایش انگیزش شغلی کارکنان، منجر به پذیرش و مقاومت کمتری در برابر خدمات جدید پستی که باید به مشتریان ارائه شود می‌گردد. ایجاد انگیزه شغلی در کارکنان باعث بهره‌برداری سازمان از انعطاف‌پذیری زنجیره ارزش سازمان می‌شود.

پیشنهادها

- پیشنهاد می‌گردد که سازمان پست و ادارات تابعه با فراهم آوردن فناوری‌های نوین پستی این امکان را برای کارکنان ایجاد کنند که بتوانند خدمات پستی باکیفیت‌تری را به مشتریان ارائه دهند.
- پیشنهاد می‌گردد با توجه به اینکه یکی از عواملی که هم موجب انگیزش شغلی و هم موجب کیفیت خدمات پستی می‌شود این نکته می‌باشد که، آموزش باید تمام دوره زندگی شغلی کارکنان را بشکل پی در پی شامل شود.
- پیشنهاد می‌گردد که انعطاف‌پذیری پست در ارائه خدمات با توجه به شرایط مشتریان فراهم گردد.

- پیشنهاد می‌گردد که با برگزاری دوره‌های مختلف ارتباط با مشتری برای کارکنان هم باعث تنوع شغلی و خروج از یکنواختی و فرسودگی شغلی شده و هم باعث آموزش و فراگیری کارکنان به فنون تحلیل شخصیت مشتری شده که خود تأثیر به‌سزایی در برخورد مناسب با مشتریان دارد؛
- پیشنهاد می‌گردد که با دادن مقداری آزادی اختیار به شعب هر منطقه و کارکنان مربوطه در هر قسمت باعث انگیزه شغلی آن‌ها شده و بر روحیه آنان افزود و همچنین موانع تشریفاتی که بر سر راه سرعت عمل کارکنان در پاسخگویی به‌موقع به مشتریان است را برداشت.
- پیشنهاد می‌گردد که با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی هوشمند و توانمند به منظور تبادل سریع اطلاعات میان اداره پست و ارباب‌رجوع و نیز میان فرایندهای اداری می‌توان باعث یکپارچگی و کاهش پیچیدگی در امور پستی و افزایش سرعت ارائه خدمات به مشتریان شد.
- پیشنهاد می‌گردد با استفاده از مکانیزم‌های گردش شغلی و توسعه شغلی هم باعث ایجاد انگیزه در کارکنان شد و هم شرایط داشتن کارکنان معطف که توانایی انجام کار در چند بخش مختلف در اداره پست را دارند ایجاد کرد.
- پیشنهاد می‌گردد که با توجه به اینکه انعطاف‌پذیری منابع انسانی را که متشکل از سه جزء انعطاف‌پذیری مهارت کارکنان، انعطاف‌پذیری رفتار کارکنان و انعطاف‌پذیری عملیات منابع انسانی است، مدیران ارشد سازمان پست از طریق آموزش و برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های تخصصی برای کارکنان به تعداد مهارت‌های آن‌ها بیفزایند.

پیشنهادهای آتی پژوهش

- بررسی تأثیر رضایت مشتریان بر نحوه خدمات در باجه‌های پست؛
- شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر نحوه ارائه خدمات به مشتریان؛
- دسته بندی و تأثیر نوع نگاه مشتریان به باجه‌های پست بر اساس نحوه خدمات؛
- رتبه‌بندی باجه‌های پستی بر اساس میزان سود دهی و نحوه ارائه خدمات پستی به مشتریان.

منابع فارسی

۱. خاکی، غلامرضا، (۱۳۸۶)، روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی. تهران: انتشارات بازتاب.
۲. رابینز، استیفن (۱۳۸۹). مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی) جلد اول ترجمه پارسائیان، علی، اعرابی، سیدمحمد. انتشارات موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی تهران.
۳. قربانی، رضا، (۱۳۸۸)، بررسی نیازها و عوامل انگیزشی درونی و بیرونی بر عملکرد کارکنان شرکت‌های خدماتی، اولین کنفرانس رویکردهای نوین در مدیریت، شیراز.
۴. صفری، علی، رادی، فائزه، (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتارهای شهروندی و تعهد سازمانی، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت بهبود و تحول، سال ۲۳، شماره ۷۶، صفحه ۱۱۶-۸۱.
۵. کاتلر، فیلیپ، آرمسترانگ، گری، (۱۳۸۶)، اصول بازاریابی، ترجمه: علی پارسایان، تهران، انتشارات جهان نو.
۶. کریم بهادری، محمد، بابایی، منصور، مهربان، فردین، (۱۳۹۱)، شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر انگیزش شغلی و اولویت‌بندی آن‌ها به روش تحلیل سلسله‌مراتبی در یک مرکز نظامی، مجله طب نظامی، دوره ۱۴، شماره ۴، صفحه ۲۴۳-۲۳۶.

۷. میرزا محمدی، محمد حسن، عبدالملک، جمال، (۱۳۸۷)، بررسی رابطه تعهد سازمانی با کیفیت ارائه خدمات در کارکنان اداری و آموزشی غیرهیأت علمی دانشگاه شاهد، دومهنامه علمی- پژوهشی دانشور رفتار/ دانشگاه شاهد، سال پانزدهم/ شماره ۳۳، ۶۳-۸۴.
۸. میر سیاسی، ناصر، (۱۳۸۹)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، (نگرش راهبردی)، چاپ یازدهم، انتشارات شروین.
۹. ناصریان، علی، کردلو، حسین، اکبری یزدی، حسین، (۱۳۹۳)، ارتباط رضایت‌مندی و کیفیت ارائه خدمات عوامل برگزاری با میزان رضایت‌مندی شرکت‌کنندگان در المپیاد ورزش دانشجویی، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۲، شماره ۴، پیاپی ۸، صفحه ۱۱۴-۱۰۳.
۱۰. نکونام، رضا (۱۳۹۱)، بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان به تفکیک رده‌های شغلی و تحصیلاتی در میان کارکنان و مدیران بانک سپه اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
۱۱. هرسی، پال و کنت بلانچارد (۱۳۸۹). مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه‌بند، امیرکبیر، تهران

منابع لاتین

1. Brady, M. & Cronin, J. (2001), "Some New Thoughts and Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach", *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 3, pp.34/49.
2. Che n, Hai-Ming & Hsieh, (2006), Yi-Hua. Key Trends of the Total Reward System in 21st Century. *Compensation and Benefits Review*; Nov 2006; 38, 6; ABI/ INFORM Global, Pg. 20.
3. Crosby, Philip, B. (1984), "Quality without Tears: The Art of Hassle Free Management", McGraw Hill, New York
4. Foot, Margaret, Hook, Carolin (1999). *Introducing Human Resource Management*, Malaysia: Longman.
5. Gronroos, C. (2001), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2nd ed. Wiley, Chichester.
6. Guo, X. Duff, A. & Hair, M. (2008), "Service Quality Measurement in the Chinese Corporate Banking Market", *International Journal of Bank Marketing*, 26(5), 305-327.
7. Edvardsson, B. (2005), "Service quality: beyond cognitive assessment", *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 2, pp. 127-131.
8. Karatepe, O.M. Yavas, U. and Babakus, E. (2005), "Measuring service quality of banks: scale development and validation", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12, pp. 373-383.
9. Kotler, P. (2008), "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control", Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
10. Sheth, J et al, (2002), "Customer Relationship Management, Emerging Concepts, Tools and Applications", McGraw- Hill, New Delhi.