

بررسی تأثیر خستگی عاطفی ناشی از محرک‌های اجتماعی بر مشتری‌مداری و عملکرد خدمات

احمد سازگار^۱

کارشناس ارشد بیمه، کارشناس ارشد مدیریت دولتی - مالی

سیداکبر احقاقی^۲

کارشناس مدیریت بیمه، کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - مدیریت مالی

چکیده

دیدگاه کلی مدیریت و بازاریابی خدمات درخصوص محرک‌های اجتماعی نشان می‌دهد؛ مدیران نگرش‌های متفاوتی نسبت به مشتریان از طریق مدیریت اثربخش دارند. در صنعت بیمه موضوع رسیدگی و برآورد خسارت توسط متخصصینی غیر از کارکنان بیمه‌گر، یعنی اشخاص حقیقی و حقوقی که ارزیابان خسارت لقب گرفته‌اند مطرح گردیده است و تعدادی از این ارزیابان آغاز به کار کرده‌اند؛ اما حضور آن‌ها هنوز به اندازه سایر کشورها پیش نرفته است.

این مطالعه موضوع مدیریت منابع انسانی و بازاریابی خدمات را با استفاده از مدل کوئزک مورد بررسی قرار داده است. هدف این پژوهش، بررسی میزان تأثیر خستگی عاطفی ناشی از محرک‌های اجتماعی مربوط به مشتری، در موفقیت خدمات شبکه خسارت بیمه اتومبیل شرکت بیمه ملت است. در این مطالعه وضعیت ۳۰۰ مرکز رسیدگی خسارت اتومبیل در مقطع زمانی شهریور ۱۳۹۳ مورد بررسی و آزمون قرار گرفت. روش این تحقیق کاربردی است و بر پایه اطلاعاتی که از طریق پرسشنامه بدست آمده است؛ تعیین و تشخیص همبستگی و توضیح میان پارامترها، بر مبنای مدلسازی معادلات ساختاری با روش حداکثر درست‌نمایی مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد پرخاشگری کلامی مشتریان با خستگی عاطفی رابطه مثبت معنادار دارد. همچنین تأثیر معنادار خستگی عاطفی بر مشتری‌مداری تأیید گردید؛ اما رابطه معناداری بین خستگی عاطفی و بهبود عملکرد خدمات ملاحظه نشد و در خصوص تأثیر مشتری‌مداری بر بهبود عملکرد خدمات رابطه معناداری تأیید گردید.

کلمات کلیدی: خستگی عاطفی، مشتری‌مداری، عملکرد بهبود خدمات، چارچوب کوئزک.

1. sazegar_ahmad@yahoo.com

2. swww_5@yahoo.com

مقدمه

از دهه ۱۹۵۰ میلادی، کیفیت سرعتی فزاینده به خود گرفته است و انتظار مصرف‌کنندگان کالاها و خدمات برای دریافت خدمات مطلوب و مرغوب افزایش یافته است (دانیالی و همکاران، ۱۳۹۰). محیط پویا و پر ابهام امروز نشان می‌دهد؛ یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر، تغییرات و تحولاتی است که در شرایط اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیکی روی می‌دهد. از طرف دیگر رقابتی شدن و پیچیدگی شرایط سبب شده است تا انتظارات و توقع مشتریان هر روز جلوه تازه‌تر به خود بگیرد و موضوع کیفیت و تنوع خدمات، زمان ارائه خدمت و نحوه برخورد با مشتری مورد توجه واقع شود (اسلامی و همکاران، ۱۳۹۰). این امر امکان پذیر نیست مگر آنکه ارائه‌کنندگان محصولات و خدمات ضرورت حرکت به سمت مشتری را درک کرده باشند.

ضرورت ارائه خدمات مناسب با کیفیت، سبب شده است که سرمایه انسانی به عنوان عامل کلیدی در کسب مزیت رقابتی در نظر گرفته شود (اسلامی و همکاران، ۱۳۹۰). در شرایط امروز بیشتر شرکت‌ها برای رشد و توسعه پایدار در عرصه رقابت به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد و بررسی کیفیت نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه‌های سازمان، فرآیند و منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. چراکه نیروی انسانی در صورت رفع نیازها و داشتن انگیزه کافی، استعداد، توان و مهارت خود را در جهت خدمت به سازمان متبوعه به کار خواهد گرفت. خدمات‌گرایی موضوعی است که بر تعهد کارکنان نسبت به سازمان و روحیه جمعی آن‌ها دلالت دارد و باعث می‌گردد کارکنان متعهد، روابط مثبت و حمایت‌گر گروهی را سرلوحه کار خود در ارائه خدمات بهتر به مشتری قرار دهند.

بیان مسئله

مدیریت منابع انسانی و بازاریابی خدمات برای بررسی مسائل مربوط به فعالیتهای احساسی بینش‌های مدیریتی خاصی را برای ایجاد عدالت مشتری و مدیریت سرمایه‌های انسانی ارائه می‌دهند (الی و همکاران، ۲۰۱۲).^۱ فعالیتهای احساسی نگرش و رفتار را نسبت به خدمات ارائه شده به مشتریان و رضایت‌مندی آنان تعیین می‌کند و بر عملکرد سازمانی تاثیر می‌گذارد (راست و همکاران، ۱۹۹۶).^۲ به همین خاطر انعطاف پذیری نقش حساسی را در ارائه خدمات و ساختار ارتباط با مشتری بازی می‌کند و به طور مستقیم در اجرای مفهوم بازاریابی مشارکت دارد (براون و همکاران، ۲۰۰۲).^۳

تعاملات چهره به چهره و شنیداری کارکنان با مشتریان یکی از بخش‌های مهم و اثرگذار فرآیند خدمات است. در فعالیتهای روزانه، کارکنان باید با همکاران، مافوق‌ها، ارباب رجوع و ... تعامل داشته باشند و قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌های سازمان را رعایت نمایند. با این حال، در فرآیند خدمات ممکن است مشتریان رفتار مناسبی نداشته باشند. حتی ممکن است افراد در شرایط کاری یا محیطی که چندان هم مطلوب نباشد کار کنند؛ این بدان معنی است طیف وسیعی از عوامل در محیط کار با سلامتی یا بیماری افراد شاغل در ارتباط است. وقتی بین مطالبات و خواسته‌های محیطی با توانایی‌ها و مجوزهای فرد برای پاسخ‌دادن به آن‌ها تعادل وجود نداشته باشد فشار روانی ایجاد می‌گردد. هر چه مطالبات و خواسته‌های محیطی افزایش یابد و فرد توانایی‌ها و مجوزهای لازم برای پاسخ دادن به آن‌ها را نداشته باشد؛ فشار روانی برخاسته از آن سبب بروز خستگی عاطفی در افراد می‌شود. از طرفی مسئولیت اصلی مدیران منحصر به افزایش بهره‌وری و توجه به منابع مادی سازمان نیست بلکه مدیریت اثربخش بدون در نظر گرفتن عوامل انسانی و توجه به نیازهای روانی کارکنان تحقق نمی‌یابد (امیری و همکاران، ۱۳۹۰).

با توجه به پیشینه خستگی عاطفی، متخصصان رشته‌های مختلف عوامل موقعیتی و مرتبط با کار را مورد مطالعه قرار داده‌اند. از جمله آن می‌توان به نارضایتی فیزیکی و محیط اجتماعی و الزامات شغل اشاره نمود (باباکس و همکاران ۲۰۰۹؛ کاراتپ، ۲۰۱۰)؛ در حالی که نتایج مربوط به کار مانند کاهش عملکرد شغلی، رضایت شغلی پایین‌تر و افزایش تغییرات به عنوان عواقب خستگی عاطفی مورد مطالعه قرار

-
1. Lee et al., 2012
 2. Rust et al., 1996
 3. Brown et al., 2002
 4. Babakus et al., 2009; Karatepe, 2010

گرفته است با این وجود عوامل مربوط به مشتری مورد تاکید محققین مختلف قرار دارد (کاراتیپ و همکاران ۲۰۱۰ و ۲۰۱۱، کوئزک و همکاران، ۱۹۹۳).

اهمیت ضرورت تحقیق

در فضای رقابتی امروز شرکت‌های بیمه برای پیشگیری از بروز خستگی عاطفی برای موفقیت در عرصه رقابت نیازمند به کارکنان سالم، سرحال و پر شور و نشاطی هستند که با انگیزه‌ی قوی و روحیه بالا به ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان و ارباب رجوع پردازند. خستگی عاطفی تنها برخاسته از ضعف یا ناتوانی کارمندان نیست، بلکه به محیط کار و عدم هماهنگی بین خصوصیات ذاتی افراد و ماهیت شغلشان نیز ارتباط دارد. به هر میزان ناهماهنگی بیشتر باشد به همان اندازه بروز خستگی عاطفی کارکنان بالا می‌رود و باعث کاهش اهمیت ارزش‌ها، ضعیف شدن اراده و روحیه می‌شود. خستگی عاطفی کارکنان موضوعی است که با بهداشت روانی کارکنان و میزان بهره‌وری آنان ارتباط دارد؛ بنابراین آشنا شدن با فشارهای روانی، شناخت، پیشگیری و غلبه بر خستگی عاطفی ضمن ارتقای بهداشت روانی در بهبود اثربخشی و بهره‌وری نیروی انسانی و ارتقای سطح کیفیت خدمات نقش بسزایی خواهد داشت (امیری و همکاران، ۱۳۹۰).

کارکنان خط مقدم خدمات بطور مستقیم با مشتریان در طول فرآیند خدمات در تعامل هستند و نوع عملکرد آنها کیفیت خدمات ارائه شده را نشان می‌دهد (سونگ و لیو، ۲۰۱۰)، به طور ویژه، تمایل به مشتری‌مداری توسط ارائه دهندگان خدمات در خط مقدم یا توجه به نیازهای مشتری در بهبود عملکرد خدمات مهم است؛ بخصوص زمانی که خدمت با شکست مواجه می‌شود. هرچند شکست خدمات در نتیجه نارضایتی مشتری به علت نحوه ارائه خدمات است. با این حال، حل و فصل شکایات به طور موثر می‌تواند موجب رضایت مشتری، تقویت مثبت دهان به دهان، بهبود اعتماد مشتری، ایجاد روابط موثر، افزایش خرید توسط مشتری، کاهش هزینه‌های محصول و در نهایت حصول اطمینان از حمایت مشتری را در بر داشته باشد (بلوگت و همکاران، ۱۹۹۷؛ تکس و همکاران، ۱۹۹۸؛ ماتیلا و همکاران، ۲۰۰۴؛ کیم و همکاران، ۲۰۰۹).

با توجه به اینکه کارکنان خط مقدم در عملکرد موفقیت‌آمیز شرکت‌ها نقش حیاتی دارند؛ بنابراین، مدیریت موثر در رفع خستگی عاطفی کارکنان و همچنین نتایج و پیامدهای آن موجب اهمیت پژوهش و قرار گرفتن در دستور کار مدیران منابع انسانی و بازاریابی خدمات می‌گردد. این پژوهش تلاش دارد عوامل مرتبط با مشتری را با توجه به پیامدهای مشتمل بر محرک‌های اجتماعی مربوط به مشتری، هنگامی که منجر به نتایجی همچون مشتری‌مداری و بهبود عملکرد خدمات می‌شود مورد بررسی قرار دهد. به عبارت دیگر تاثیر خستگی عاطفی کارکنان خط مقدم بر مشتری‌مداری و بهبود عملکرد خدمات، بعنوان بخش جدایی ناپذیر در بالابردن کیفیت خدمات، مدیریت رضایت مشتری و افزایش مزیت رقابتی شرکت‌ها در این پژوهش مورد توجه قرار می‌گیرد.

مروری بر پیشینه تحقیق

بحث در خصوص مشتری‌مداری از دیرباز مطرح بوده است و تعداد تحقیقات تجربی و تئوری‌های موجود قابل توجه می‌باشد. اما در خصوص موضوع مورد پژوهش، تحقیقات محدودی صورت گرفته است. کمبود تحقیقات در این حوزه به این دلیل می‌باشد که موضوعات حوزه فعالیت‌های مربوط به عاطفه به طور عمده در چارچوب مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی مورد بررسی قرار گرفته‌اند و بازاریابی خدمات کمتر در این چارچوب لحاظ شده است. در ادامه به برخی از تحقیقات اشاره می‌گردد.

1. Koeske et al., 1993
2. Song and Liu, 2010
- 3 Blodgett et al., 1997; Kim et al., 2009; Tax et al., 1998; Wirtz and Mattila, 2004

دربخش تحقیقات خارجی به اجمال می‌توان به مطالعات ذیل اشاره نمود:

کاراتیپ و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای با عنوان "بررسی تاثیر ازدحام، ناهنجاری عاطفی و خستگی عاطفی درک شده بر نتایج کار، (مطالعه موردی درخصوص کارکنان صنعت هواپیمایی)" دریافتند که تراکم مسافر بر ناهماهنگی عاطفی درک شده کارکنان موثر بوده است و این موضوع به نوبه خود موجب تشدید خستگی عاطفی می‌گردد. بررسی‌های بیشتر نشان می‌دهد که خستگی عاطفی به طور کامل تاثیر ناهنجاری‌های عاطفی را در غیبت کارکنان تعدیل می‌کند و تاثیر منفی ناهنجاری‌های عاطفی بر بهبود عملکرد خدمات بواسطه خستگی عاطفی، تأیید شده است.

کاراتیپ و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای با عنوان "آیا تعدیل تعامل‌های کاری، بر محرک‌های چالش برانگیز مربوط به نتایج کار تاثیر می‌گذارد؟ (شواهدی از صنعت هتل‌داری)" به بررسی موضوع پرداختند با این فرض که تعدیل کامل تعامل‌های کاری می‌تواند بر محرک‌های چالش برانگیز درخصوص تعهد موثرسازمانی و عملکرد شغلی تاثیرگذار باشد. نتایج بدست آمده از کارکنان خط مقدم در هتل‌های پنج ستاره قبرس شمالی نشان می‌دهد که کارکنانی که چنین محرک‌هایی را تجربه کرده‌اند، تاثیر مثبتی بر نتایج شغلی آنها داشته است. لی و همکاران (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای با عنوان "تحلیل ساختاری رابطه محرک- فشار و مشتری‌مداری در رابطه عاطفه شغلی کارکنان هتل- های کره‌ای" به بررسی روابط ساختاری بین سه بعد مختلف از عوامل استرس‌زا در محل کار پرداختند (محرک‌های شغلی مربوط به مشتری، محرک‌های مربوط به محیط کار و محرک‌های مربوط به شغل) نتایج نشان می‌دهد که رابطه مثبت میان هر سه مولفه با خستگی عاطفی وجود دارد. همچنین رابطه منفی میان خستگی عاطفی و مشتری‌مداری مورد تأیید قرار گرفت.

والش (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای با عنوان "مشتریان غیردوستانه به عنوان یک محرک اجتماعی- علت غیر مستقیم ترک خدمت کارکنان" به مطالعه تجربی بیش از ۲۰۰ کارمند خدمات پرداخت. یافته‌های ایشان نشان می‌دهد، رفتارهای غیردوستانه مشتری تاثیر مستقیم و غیر مستقیم بر رضایت شغلی کارکنان دارد و این موضوع به نوبه خود بر ترک کار کارکنان تاثیر می‌گذارد.

گونزالز و همکاران (۲۰۰۶) در تحقیقی با عنوان "ارزیابی رابطه ساختاری میان خدمت‌گرایی سازمانی در ارتباط با رضایت‌مندی شغلی کارمند و رفتار شهروندی" به این نتیجه رسیدند که خدمت‌گرایی و رضایت‌مندی شغلی رابطه معنادار با رفتار شهروندی دارد.

دربخش تحقیقات داخلی نیز به اجمال می‌توان به مطالعات ذیل اشاره نمود:

ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای با عنوان "رابطه استرس نقش با مشتری‌مداری و عملکرد شغلی فروشندگان در خرده‌فروشی‌ها" به این نتیجه رسیدند که بین ابهام نقش با مشتری‌مداری و عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین تعارض نقش و مشتری‌مداری نیز رابطه معناداری تأیید گردید.

اسلامی و همکاران (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای با عنوان "روابط ساختاری بین خدمات‌گرایی سازمانی، رضایت شغلی کارکنان صف و رفتار شهروندی سازمانی: شعب بانک ملت تهران" دریافتند که ارائه خدمات رو در رو با رضایت‌شغلی کارکنان و رفتار شهروندی رابطه معنادار دارد. سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای با عنوان "ارتباط بین بازاریابی درونی و رفتار شهروندی و کیفیت خدمات" دریافتند که بازاریابی درونی تاثیر مثبت بر رفتار شهروندی دارد.

ناصری‌فر و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان "کیفیت سیستم پرداخت خسارت در شرکت بیمه ملت از دیدگاه مشتری‌مداری و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن (در رشته اتومبیل)" پرداخت خسارت را از پنج بعد سرعت پرداخت خسارت، دسترسی به سیستم پرداخت خسارت، سادگی مراحل پرداخت خسارت، مبلغ پرداختی و نحوه رفتار کارکنان واحد خسارت ارزیابی نمودند. نتایج نشان داد که بیمه‌گذاران از تمامی عوامل عملکردی رضایت دارند. همچنین باتوجه به نتایج مشخص شد که مبلغ خسارت پرداختی شرکت، بیشترین تاثیر را بر رضایت دارد.

ادبیات و چارچوب نظری

فریدنبرگر در سال ۱۹۷۵ از واژه فرسودگی شغلی با مضمون امروزی آن استفاده نمود و فرسودگی شغلی را یک حالت خستگی مفرط که از کار سخت و بدون انگیزه و بدون علاقه ناشی می‌شود تعریف می‌کند (فاربر، ۲۰۰۳). وی این پدیده را سندرم جسمی و خستگی عاطفی^۱

1. Gonzalez et al.
2. Farber, 2003.

نامید(هالبرگ، ۲۰۰۵) و آن را حالتی از خستگی عاطفی و جسمانی می‌داند که از شرایط موجود در محیط کار نشأت می‌گیرد. از نظر فابر فرسودگی شغلی، حالتی از خستگی جسمی، عاطفی و روحی است که در نتیجه برخورد مستقیم و درازمدت با مردم در شرایطی که از لحاظ عاطفی طاقت‌فرساست ایجاد می‌شود. صاحب‌نظران تعاریف متفاوتی از فرسودگی شغلی ارائه داده‌اند؛ اما وجه اشتراک بیشتر تعاریف به موضوع خستگی عاطفی در ارتباط با استرس شغلی اشاره دارد(فابر، ۲۰۰۳).

محرک‌های اجتماعی "مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، موقعیت، حوادث و یا رفتارهای هستند که به فشار روانی و یا فیزیکی مرتبط است و به نوعی در طبیعت اجتماعی وجود دارد"(دورمان و زاپف، ۲۰۰۴). محرک‌های اجتماعی مربوط به مشتریان در بسیاری از انواع فعالیت‌های خدماتی شایع است(دورمان و زاپف، ۲۰۰۴؛ ماسلاچ و جکسون، ۱۹۸۱) نمونه‌هایی از محرک‌های اجتماعی شامل مشاغل، وضعیت گروهی ضعیف (دورمان و زاپف، ۲۰۰۲)، رفتار غیرمنصفانه یا ناعادلانه(زوهار^۲، ۱۹۹۵) و پرخاشگری کلامی مشتری (دورمان و زاپف، ۲۰۰۴) است. برای درک بهتر محرک‌های اجتماعی مربوط به مشتری، از دیدگاه دورمان و زاپف به عنوان منابع فرسودگی شغلی کارکنان استفاده می‌گردد. محرک‌های اجتماعی مربوط به مشتری از چهار بُعد تشکیل شده‌است: (۱)"انتظارات نامتناسب مشتری"؛ (۲)"انتظارات مبهم مشتری"؛ (۳)"نارضایتی مشتریان"؛ و (۴)"پرخاشگری کلامی مشتریان".

انتظارات نامتناسب مشتری بطور معمول در خصوص مشتریانی است که مالیات پرداخت می‌نمایند و انتظارات گوناگونی را از متولیان مربوطه در ارائه خدمات دارند(این موضوع با پرداخت حق بیمه در صنعت بیمه تحقق می‌یابد). انتظارات مبهم مشتری، انتظاراتی را که برای کارمند معلوم نباشد توصیف می‌نماید. مشتریان ناراضی افرادی هستند معترض، جدی، نامطلوب و یا باعث وقفه در ارائه خدمات می‌گردند. در نهایت، پرخاشگری کلامی مشتری اشاره به نیت مشتریان برای آسیب رساندن به کارکنان خط مقدم دارد(دورمان و زاپف، ۲۰۰۴) که هدف از این عمل رسیدن به حقوق و یا منافی است که انتظار آن را دارند. معیارهای محرک‌های اجتماعی مربوط به مشتری نشان‌دهنده جنبه‌های مختلف عوامل استرس‌زا مربوط به مشتری است که بطور مکرر در برخوردهای چهره به چهره و یا گفتگوهای تلفنی کارکنان خدمات در خط مقدم با مشتریان تجربه شده است.

محققین از عبارات دیگری نیز برای توصیف عوامل استرس‌زا اجتماعی ناشی از مشتریان، ناکارآمدی رفتار و نگرش مشتری استفاده می‌نمایند. به عنوان نمونه می‌توان به "انحراف رفتار مشتری"(میلز و بونوما، ۱۹۷۹)^۳، "مشتریان مسئله دار"(بیتنر و همکاران، ۱۹۹۴)، "سوء رفتار مشتریان"(فولرتون، و پونج، ۱۹۹۷)^۴، "سوء استفاده رفتاری مشتریان"(هریس و رینولدز، ۲۰۰۳)^۵، "خصوصیت مشتری"(راپ و اسپنسر، ۲۰۰۶)^۶، "مشتریان دشوار"(هریس و رینولدز، ۲۰۰۶)، "رفتار غیردوستانه مشتریان"(هوم وال و سیدو، ۲۰۰۷)^۷، والش، ۲۰۱۱؛ وج و همکاران، ۲۰۰۷)^۸ اشاره نمود. مطالعات نشان می‌دهد که رفتار غیردوستانه باعث استرس کارکنان و کاهش عملکرد آنها می‌شود. به گفته راپ و اسپنسر (۲۰۰۶)، خصوصیت مشتری، قصد جدی برای آسیب رساندن و پرخاشگری کلامی و فیزیکی به کارکنان است. همچنین مطالعات سیدو و هولم وال (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که رفتار ناعادلانه باعث رضایت شغلی پایین‌تر در میان کارکنان می‌گردد. خستگی عاطفی اولین مرحله از فرسودگی شغلی است و منجر به نتایج زیان‌آوری مانند ناامیدی و به‌طور کلی احساس نگرانی می‌گردد(گاینس و جرمیر، ۱۹۸۳)^۹.

باتوجه به شکل ۱، محرک‌های اجتماعی مربوط به مشتری به عنوان محرک‌های شغلی و خستگی عاطفی به مثابه فشار کار معرفی شده است. در چارچوب مدل کوئزک(محرک- فشار- نتیجه)، تعریف محرک‌های شغلی به‌عنوان هدف رویدادی است که در محیط کار درک می‌شود که به مثابه سختی و چالش برای کارکنان است.

مطابق با رابطه مثبت محرک و فشار در چارچوب کوئزک، این مطالعه پیشنهاد می‌کند که ارائه دهندگان خدمات در خط مقدم با محرک‌های اجتماعی بسیاری در رابطه با مشتری مواجه هستند که بالاترین سطح آن خستگی عاطفی خواهد بود. دو دلیل برای وجود فرض رابطه مثبت بین محرک‌های اجتماعی مربوط به مشتری و خستگی عاطفی وجود دارد. اول، ارتباط این دو را می‌توان از دیدگاه تئوری حفاظت از

1. Syndrome of Physical and Emotional Exhaustion

2. Zohar

3. Mills and Bonoma, 1979

4. Fullerton and Punj, 1997

5. Harris and Reynolds, 2003

6. Rupp and Spencer, 2006

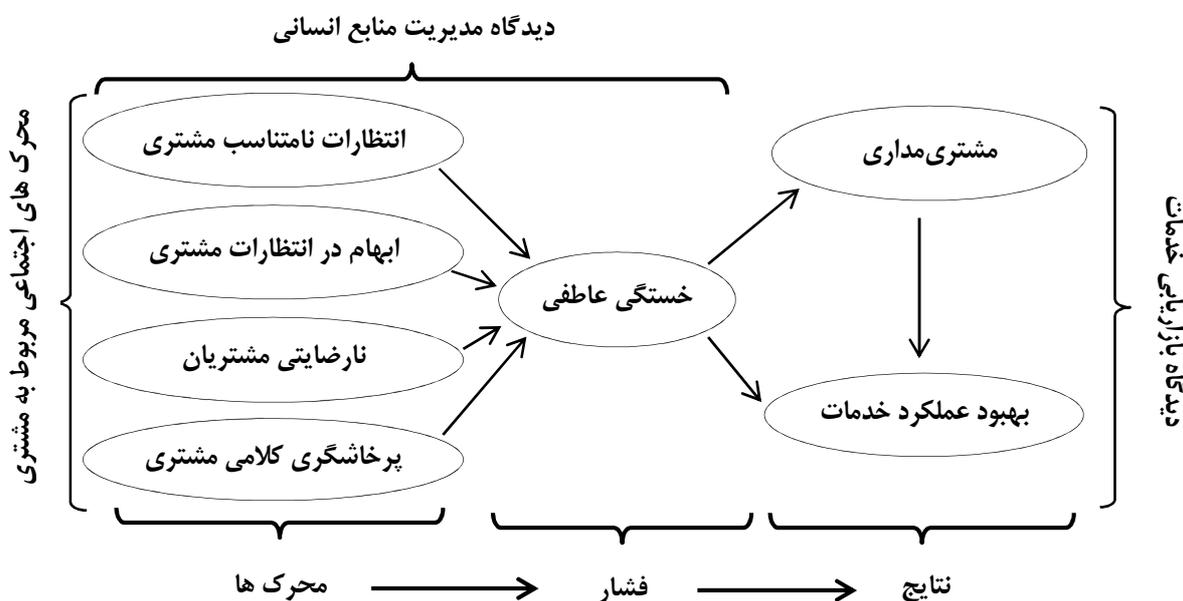
7. Holmvall and Sidhu, 2007

8. Walsh, 2011; Wegge et al., 2007

9. Gaines and Jermier, 1983

منابع (مدل استرس و فرسودگی شغلی) دانست (هابفول، ۲۰۰۱).^۱ مدل حفاظت از منابع، به مدلی مهم در درک فرآیند فرسودگی شغلی تبدیل شده است (هابلسلبن، ۲۰۰۷).^۲ نظریه حفاظت از منابع بیان می‌دارد "از دست دادن منابع به طور نامتناسبی برجسته‌تر از به دست آوردن منابع است (هابفول، ۲۰۰۱)".^۳ به این معنا که عوامل استرس‌زا برای کارکنان مشکل‌تر است و با از دست دادن منابع کارمند مرتبط است (شیروم، ۲۰۰۳).^۳ کارکنان خط مقدم، منابع محدود خود را در فعالیت‌هایی که در آن به نتیجه مثبت پیش‌بینی شده برسند سرمایه‌گذاری می‌کنند. از آنجا که منابع خود را با این قصد تخصیص می‌دهند، به همین خاطر این موضوع چالشی در مواجهه با محرک‌های اجتماعی مربوط به مشتری است. در نتیجه، هنگامی که کارکنان خط مقدم از منابع محدود خالی گردند، خستگی عاطفی را تجربه می‌کنند (کاراتیپ و همکاران، ۲۰۱۰).^۴ دوم، دیدگاه دیگری در مدیریت خدمات است که کیفیت خدمات توسط خود او در تعامل با مشتریان تعیین می‌شود. به این معنی که رابطه بین مشتری و کارمند یک طرفه است و یک مشتری یک بازیکن مطلق برای تعیین کیفیت رابطه و رفتار کارکنان است (سونگ و همکاران، ۲۰۱۰).

شکل ۱ - چارچوب مدل کوئزک



پیکره ادبیات موضوع پژوهش، مشتمل بر استرس ایجاد شده توسط محرک‌های اجتماعی بین مشتریان و کارکنان می‌باشد که براساس بررسی هایللی و آشفورد (۱۹۹۶) و آزمون تجربی دورمان و زاپف (۲۰۰۴) بدست آمده است. محرک‌های اجتماعی مربوط به مشتری بطور مثبت توسط خستگی عاطفی پیش‌بینی می‌شود. با توجه به مطالعات تجربی گرنندی و نیز کاراتیپ و همکاران (۲۰۰۴) پرخاشگری کلامی مشتریان باعث خستگی عاطفی کارکنان می‌گردد.

کوئزک و همکاران (۱۹۹۳) یافته‌های خود را در چارچوب محرک، فشار و نتیجه بعنوان "تحمل و پایداری رفتاری و روانی ناشی از استرس و فشار طولانی" توصیف کردند. همچنین مطالعات نشان می‌دهد خستگی عاطفی ارائه دهندگان خدمات خط مقدم، مشتری‌مداری را کاهش می‌دهد، به عبارت دیگر بین خستگی عاطفی و مشتری‌مداری رابطه منفی وجود دارد. مشتری‌مداری به عنوان یک مفهوم در تئوری و عمل مدیریت بازاریابی است، ادبیات بازاریابی به طور سنتی به سوابق و پیامدهای آن پرداخته‌است (هارت لاین و همکاران، ۲۰۰۰).^۴ پرواضح است که به مقوله مشتری‌مداری هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی پرداخته شده است. در مطالعه حاضر به سطح فردی از مشتری‌مداری

1. Hobfoll, 2001
2. Halbesleben, 2007
3. Shirom, 2003
4. Hartline et al., 2000

ارائه‌دهندگان خدمات در خط مقدم پرداخته می‌شود. در سطح فردی مشتری‌مداری کارمند، اشاره به تمایل یا استعداد فرد در مواجهه با نیازهای مشتری در زمینه کار اشاره دارد (براون و همکاران، ۲۰۰۲). در عین حال، سطح سازمانی مشتری‌مداری به میزان فرهنگ سازمانی که منجر به رضایت‌مندی درخواست شده و مورد نیاز مشتریان است؛ دلالت دارد (ولان و همکاران، ۲۰۱۰)^۱. به این ترتیب، هر دو سطح از مشتری-مداری، منافع مشتریان را به عنوان اولویت دنبال می‌کند اما با این پیش فرض که کسب رضایت‌بخش منافع سهامداران و همچنین موفقیت پایدار شرکت نباید نادیده گرفته شود. بیشتر مطالعات دانشگاهی مشتری‌مداری را در سطح فردی مورد مطالعه قرار داده‌اند؛ در حالی که سطح سازمانی مشتری‌مداری به بررسی مفاهیم، نظریه‌ها و جهت‌گیری بازار که برای درک رفتار سازمانی مربوط به مشتریان، رقبا و بازار ضرورت دارد متمرکز می‌شود. در واقع، شرکت‌های با مشتری‌مداری بالا تأمین نیازهای مشتریان را بهتر درک می‌کنند و در نهایت، عملکرد شرکت را بهتر نشان می‌دهند (جولیان، ۲۰۰۸). از آنجا که نگرش کارکنان نسبت به مشتریان به طور قابل توجهی به رضایت مشتری کمک می‌کند، کارکنان از عوامل مؤثر در عملکرد فردی و سازمانی محسوب می‌شوند (باباکس و همکاران، ۲۰۰۹).

این استدلال که خستگی عاطفی تأثیر منفی بر کارکنان می‌گذارد منجر به پیشنهاد رابطه بین مشتری‌مداری و خستگی عاطفی شده است. خستگی عاطفی می‌تواند نتایج منفی شدید از جمله ناسازگاری در شغل، بی تفاوتی و منجر به خروج از تعامل شود (جولیان، ۲۰۰۸، کیم و کوان، ۲۰۱۰) که نتیجه آن منجر به کاهش مشتری‌مداری می‌گردد (جولیان، ۲۰۰۸، کیم و سو، ۲۰۰۵، کیم و کوان، ۲۰۱۰). همچنین خستگی عاطفی می‌تواند به مشکلات روانی همچون بی تفاوتی نسبت به دیگران، کاهش نوع دوستی و همچنین به علائم فیزیولوژیکی از قبیل افزایش خستگی و افسردگی منجر گردد. افرادی که خستگی عاطفی را تجربه کرده‌اند با حفظ فاصله روانی از دیگران کنار می‌آیند (هالبلسن، ۲۰۰۷). هنگامی که کارکنان خط مقدم خستگی عاطفی را تجربه می‌کنند، نگرش مشتری‌مداری و زمینه بر طرف کردن نیازهای مشتری رو به کاهش می‌رود. شواهد تجربی محدود در مطالعات اخیر نیز نشان می‌دهد که خستگی عاطفی کارکنان خط مقدم در خلال تعامل با مشتری مقوله مشتری‌مداری آنها را کاهش داده است (سو و کیم، ۲۰۰۲، کیم و کوان، ۲۰۱۰، لی و همکاران، ۲۰۱۲).

ارتباط بین خستگی عاطفی و بهبود عملکرد خدمات، اشاره به اقداماتی دارد که توسط یک شرکت به انجام می‌رسد اما منجر به افزایش شکست در خدمات می‌گردد (این مورد زمانی اتفاق می‌افتد که یک مشتری، خدمات نامطلوب و یا خدماتی را که سزاوار آن نیست تجربه می‌کند). اجرای موفقیت‌آمیز بهبود خدمات می‌تواند به منافی مانند: تبلیغات مثبت دهان به دهان و افزایش خرید مشتری از شرکت منجر گردد (کیم و همکاران، ۲۰۰۹، ورتز و ماتیا، ۲۰۰۴، بلودیت و همکاران ۱۹۹۷). این موضوع به ادراک کارکنان خط مقدم خدمات از توانایی‌ها و اقدامات خود برای حل و فصل موفقیت‌آمیز خدمات ناموفق در جهت کسب رضایت مشتری برمی‌گردد (باباکس و همکاران، ۲۰۰۳).

بر اساس تئوری حفاظت منابع و براساس چارچوب کوئزک، رابطه منفی میان فشار و نتیجه وجود دارد (کوئزک و همکاران، ۱۹۹۳). نظریه حفاظت از منابع رهنمودهای مفیدی را برای چنین رابطه‌ای فراهم می‌نماید. کارکنان، استرس را زمانی که آنها با احساس خطر از دست دادن منابع تهدید می‌شوند و یا در هنگام دریافت بازده ناکافی، تجربه می‌کنند (هابفول، ۲۰۰۱). این استرس به احتمال زیاد منجر به احساس خستگی عاطفی می‌گردد. به خصوص پس از آنکه انرژی زیادی برای کار گذاشته شود. کارکنان ممکن است فکر کنند منابع زیادی برای مواجهه با کار مورد نیاز نیست. در نتیجه، منابع عاطفی کارکنان در مواجهه با خواسته‌های شغل خود خسته‌کننده می‌گردد (لی و آشفورد، ۱۹۹۶).

همانطور که در شکل ۱ نشان داده شده است مشتری‌مداری، ارائه‌دهندگان خط مقدم خدمات را قادر می‌سازد در انجام وظایف مربوط به شغل، بدنبال بهبود عملکرد خدمات باشند (باباکس و یواوس، ۲۰۱۲) و تعاملات دو جانبه رضایت‌بخش با مشتریان داشته باشند (پان و زینکان، ۲۰۰۶). در سطح فردی، مشتری‌مداری نقش مهمی بعنوان یک منبع پایدار از منابع شناختی عاطفی به منظور افزایش عملکرد دارد. کارکنان با مشتری‌مداری بالا تمایل و نگرش همکاری دارند و به‌طور طبیعی مایل هستند وقتی که با مشتریان مواجه می‌شوند؛ دوستانه، با ادب، با اعتماد به نفس و ثبات عاطفی به سرعت به مشکلات مشتریان پاسخ همراه با راه‌حل ارائه نمایند (دوناوان و همکاران، ۲۰۰۴).

شواهد تجربی محدودی نشان می‌دهد که مشتری‌مداری به طور مستقیم و مثبت بر عملکرد شغلی کارکنان خط مقدم اثر دارد (باباکس و همکاران، ۲۰۰۹). همچنین شواهد تجربی بسیار محدود بر حمایت از تأثیر مثبت مشتری‌مداری در سطح فردی بر عملکرد بهبود خدمات کارکنان خط مقدم خدمات دارد (کوان و پارک، ۲۰۰۵، پارک و هنگ، ۲۰۰۸، باباکس و همکاران، ۲۰۰۹).

طراحی الگوی "محرك- فشار- نتیجه" برای نشان دادن روند کار استرس است. بر اساس ادبیات موجود، هنگام استفاده از این مدل، فرض می‌گردد محرك‌های شغلی ارائه‌دهندگان خدمات در خط مقدم، به نمایندگی از محرك‌های اجتماعی مرتبط با مشتری است. افزایش فشار

1. Whelan et al., 2010

2. Pan and Zinkhan, 2006

کار(خستگی عاطفی)، باعث کاهش نتایج کار مانند مشتری‌مداری و بهبود عملکرد خدمات می‌گردد. در این رابطه موضوع مدیریت منابع انسانی، محرک‌های اجتماعی مرتبط با مشتری (خستگی عاطفی) و بازاریابی خدمات در رابطه با مشتری‌مداری و بهبود عملکرد خدمات مورد بحث قرار گرفته است (باباکس و همکاران، ۲۰۰۹؛ دورمان و زاپف^۱، ۲۰۰۴). چراکه شناسایی عواملی که تأثیر معنادار بر خستگی عاطفی، مشتری‌مداری و بهبود عملکرد خدمات را دارد؛ به عنوان سنگ بنایی برای کامل نمودن مدیریت منابع انسانی و بازاریابی خدمات در این حوزه است. در مطالعه حاضر مشتری‌مداری و بهبود عملکرد خدمات به عنوان متغیرهای نتایج مستقیم از خستگی عاطفی، برای نشان دادن تأثیر مستقیم کیفیت خدمات درک شده مشتریان است.

فرضیه‌های پژوهش

براساس مبانی نظری و مطالعات تجربی، فرضیه‌های پژوهش به شرح ذیل مورد بررسی قرار گرفته‌اند:
فرضیه ۱: محرک‌های اجتماعی مربوط به مشتری بر خستگی عاطفی تأثیر معنادار مثبت دارد.

فرضیه‌های فرعی

فرضیه (۱-۱): انتظارات نامتناسب مشتری تأثیر معنادار مثبت بر خستگی عاطفی دارد.

فرضیه (۲-۱): انتظارات مبهم مشتری تأثیر معنادار مثبت بر خستگی عاطفی دارد.

فرضیه (۳-۱): نارضایتی مشتری تأثیر معنادار مثبت بر خستگی عاطفی دارد.

فرضیه (۴-۱): پرخاشگری کلامی مشتری تأثیر معنادار مثبت بر خستگی عاطفی دارد.

فرضیه ۲: خستگی عاطفی بر مشتری‌مداری تأثیر معنادار دارد.

فرضیه ۳: خستگی عاطفی بر بهبود عملکرد خدمات تأثیر معنادار داد.

فرضیه ۴: مشتری‌مداری بر بهبود عملکرد خدمات تأثیر معنادار دارد.

روش شناسی تحقیق

این پژوهش براساس روش و نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است و از نظر هدف کاربردی محسوب می‌شود. جمع‌آوری اطلاعات بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای و جستجو در اینترنت بوده است. برای اندازه‌گیری محرک‌های اجتماعی در ارتباط با مشتری با توجه به مواردی که در مطالعات دورمان و زاپف در سال ۲۰۰۴ بکار گرفته شده است؛ از پرسشنامه فرسودگی شغلی مازلاک (مازلاک و جکسون، ۱۹۸۱) استفاده شد. بطور ویژه انتظارات نامتناسب مشتری با هشت پرسش، انتظارات مبهم مشتریان و مشتریان نارضی هر یک با چهار پرسش، پرخاشگری کلامی مشتریان با پنج پرسش و خستگی عاطفی با هشت پرسش اندازه‌گیری شد. همچنین سنجش مشتری‌مداری بر اساس مطالعات دونوان با سیزده پرسش صورت پذیرفت (دونوان و همکاران، ۲۰۰۴)^۲. عملکرد بهبود خدمات براساس مطالعات بوشف و آلن (۲۰۰۰)^۳ با پنج پرسش اندازه‌گیری گردید. برای پاسخ به پرسشنامه از طیف لیکرت پنج گزینه‌ای استفاده شده است. با استفاده از نرم-افزار SPSS 22 و نرم‌افزار AMOS18 اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و آمار توصیفی تهیه گردید و آمار استنباطی و روابط بین متغیرها با روش حداکثر درست‌نمایی^۴ استخراج شد. روابط ساختاری میان سازه‌ها از طریق تحلیل عاملی تأییدی^۵ ارزیابی شده است و مدل ساختاری آزمون گردید و در نهایت تحلیل نتایج صورت پذیرفت.

1. Dormann & zapof
2. Donovan et al, 2004.
3. Boshoff and Allen, 2000.
4. Maximum likelihood
5. Confirmatory Factor Analysis(CFA)

این مطالعه تلاش دارد اثرات منفی کار عاطفی در سطح خصوصی و بررسی روابط ساختاری میان محرک‌های شغلی، فشار، نتایج و همچنین اثربخشی آن را مورد بررسی قرار دهد.

جمع‌آوری داده‌ها و نمونه تحقیق

جامعه آماری این تحقیق شامل کارشناسان (مسئولان) مراکز رسیدگی به خسارت بیمه‌های اتومبیل بیمه ملت می‌باشد. برای تعیین پایایی از پیش آزمون استفاده شد و با مشورت گرفتن از خبرگان دانشگاهی، مدیران متخصص و با تجربه و کارشناسان در خصوص مشکلات و تعابیر مختلف، نکته‌ها و پیشنهادهای مفیدی ارائه شد که لحاظ کردن آنها در افزایش روایی محتوا مؤثر بوده است. پیش از پخش پرسشنامه اصلی ۳۰ پرسشنامه توزیع گردید که نتایج بر اساس آزمون آلفای کرونباخ، پایایی قابل قبول پرسشنامه را نشان داد. بر این اساس هیچ تغییری در جمله بندی از سوالات لازم نبود. بنابراین، پرسشنامه اصلی در مقطع زمانی ۱ شهریور تا ۳۰ شهریور ۱۳۹۳ جهت پاسخگویی در اختیار مسئولین مراکز رسیدگی خسارت اتومبیل بیمه ملت قرار گرفت که در نهایت ۳۰۰ پاسخنامه جمع‌آوری گردید. جدول ۱ فهرست مشخصات پاسخ دهندگان را نشان می‌دهد.

جدول ۱ - مشخصات پاسخ دهندگان

درصد	تعداد	عنوان	
۷۹/۶	۲۳۹	مرد	جنسیت
۲۰/۴	۶۱	زن	
۲۱/۶	۶۵	۲۹ - ۲۰	سن
۴۸/۴	۱۴۵	۳۹ - ۳۰	
۱۵	۴۵	۴۹ - ۴۰	
۱۵	۴۵	بیش از ۵۰	
۱۵/۷	۴۷	دیپلم	تحصیلات
۱۸	۵۴	فوق دیپلم	
۵۷/۶	۱۷۳	لیسانس	
۸/۷	۲۶	فوق لیسانس و بالاتر	
۷۰	۲۱۰	۱ سال تا ۳ سال	سابقه خدمت
۴/۷	۱۴	۴ سال تا ۵ سال	
۲۵/۳	۷۶	۶ سال به بالا	

درخصوص پیش فرض نرمال بودن، مشاهدات دورافتاده، چولگی (کجی) و کشیدگی متغیرها مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به جدول فاصله مالهونوبیس^۱ یا d^2 در خروجی AMOS18، مشاهدات دور افتاده از مرکز هندسی حذف شد. همچنین با توجه به جدول شماره ۲ بر اساس نتایج بدست آمده از جدول بررسی نرمال^۲ در خروجی نرم افزار AMOS18، نتایج حاصل از چولگی و کشیدگی^۳ نشاندهنده نرمال بودن متغیرها است. همچنین مقدار گزارش شده برای ضریب مردیا^۴ و نسبت بحرانی آن (۲/۲۷۱ و ۱/۰۴۵) نرمال بودن چند متغیره را برای مشاهدات تأیید نمود.

1. Mahalanobis Distance
2. Assessment of normality

۳. چولگی بین [۳- و ۳]، کشیدگی بین [۷- و ۷] مبین تأیید فرض نرمال بودن است

4. Mardia, K. V.

جدول ۲- آمار توصیفی داده‌ها

بهبود عملکرد خدمات	مشتری مداری	خستگی عاطفی	پرخاشگری کلامی مشتری	نارضایتی مشتریان	ابهام در انتظارات مشتری	انتظارات نامتناسب مشتری	
۳/۸۲	۴/۴۶	۱/۵۶	۲/۱۸	۲/۴۳۲۹	۲/۲۶	۳/۰۵	میانگین
۱/۰۲	۰/۷۹	۰/۸۱	۱/۰۷	۱/۱۳	۱/۱۴	۱/۱۲	انحراف معیار
-۰/۶۸	-۱/۷۳	۱/۵۰	۰/۵۹	۰/۴۳	۰/۶۰	-۰/۲۲	چولگی
۳/۰۴	۶/۲۹	۴/۹۲	۲/۵۰	۲/۵۱	۲/۸۵۲۳	۲/۲۸	کشیدگی

تحلیل داده‌ها

اندازه‌گیری مدل در دو مرحله صورت می‌پذیرد. در مرحله اول تحلیل عاملی تأییدی مربوط به متغیرها مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس مدل ساختاری آزمون می‌گردد. با توجه به اینکه روش آلفای کرونباخ برای تمام سوالات یک سازه، ارزش یکسانی قائل می‌شود بنابراین در این تحقیق از مربع همبستگی چندگانه^۱ و روش پایایی مرکب^۲ استفاده شد (بولن، ۱۹۸۹، فورنل و لاکر، ۱۹۸۱)^۳. براساس نتایج موجود مربع همبستگی چندگانه مقدار استحکام رابطه خطی را نشان می‌دهد و ضعیف بودن آن به معنای رابطه ضعیف مدل است. همچنین برای تعیین روایی از شاخص میانگین واریانس استخراج شده^۴ استفاده گردیده است. این ضریب نشان می‌دهد که چند درصد از واریانس سازه مورد مطالعه تحت تاثیر متغیرهای آن می‌باشد. در ارزیابی مدل، هفت سازه براساس تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه مربوط به بررسی پایایی و روایی سازه‌ها در جدول ۳ و ۴ نشان داده شده است.

جدول ۳- نتایج تحلیل پایایی و روایی سازه‌ها

ردیف	نام متغیر	ضریب پایایی آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب (CR)	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
	شاخص	بزرگتر از ۰/۷	بزرگتر از ۰/۷	بزرگتر از ۰/۵
۱	انتظارات نامتناسب مشتری	۰/۷۲	۰/۷۴۱	۰/۵۲۴
۲	ابهام در انتظارات مشتری	۰/۷۰	۰/۸۰۱	۰/۵۰۲
۳	مشتریان ناراضی	۰/۷۰	۰/۷۳۹	۰/۵۰۷
۴	پرخاشگری کلامی مشتری	۰/۸۳	۰/۸۶۳	۰/۶۲۷
۵	خستگی عاطفی	۰/۸۴	۰/۷۲۰	۰/۵۵۱
۶	مشتری مداری	۰/۸۳	۰/۸۴۴	۰/۵۶۳
۷	بهبود عملکرد خدمات	۰/۷۸	۰/۸۵۱	۰/۵۸۱

1. Squared Multiple Correlation (SMC)
2. composit reliability
3. Bollen, 1989; Fornell and Larcker, 1981.
4. Average Variance Extracted

جدول ۴- بارعاملی و آزمون پایایی

ضریب تعیین (SMC)	آماره t	بارعامل استاندارد	نام متغیر	ضریب تعیین (SMC)	آماره t	بارعامل استاندارد	نام متغیر	
۰/۶۹	۰/۵۸۴	۲۲/۱۰۴	خستگی عاطفی	۰/۴۳	۱۵/۵۶۴	۰/۴۲۱	انتظارات نامتناسب مشتری	
۰/۶۱	۰/۵۲۴	۲۲/۱۱۹		۰/۴۰	۱۷/۱۱۴	۰/۴۳۹		
۰/۴۹	۰/۴۳۷	۲۱/۱۴۷		۰/۴۲	۲۱/۶۱۸	۰/۴۳۶		
۰/۵۵	۰/۴۲۱	۲۲/۹۴۲		۰/۴۷	۱۶/۲۱۷	۰/۴۷۷		
۰/۶۰	۰/۴۴۹	۲۲/۳۰۱		۰/۴۰	۲۷/۶۳۲	۰/۴۹۲		
۰/۴۵	۰/۵۲۲	۱۹/۲۲۸	مشتری مداری	۰/۴۶	۱۲/۴۱۵	۰/۴۷۹	ابهام در انتظارات مشتری	
۰/۴۸	۰/۵۴۸	۲۲/۴۵۱		۰/۴۱	۱۴/۳۰۴	۰/۴۳۱		
۰/۶۱	۰/۵۷۶	۲۲/۴۴۹		۰/۵۱	۱۱/۲۸۹	۰/۴۴۵		
۰/۶۷	۰/۵۳۱	۲۱/۶۲۱		۰/۴۷	۱۴/۳۵۱	۰/۴۶۲		
۰/۵۲	۰/۵۰۲	۲۲/۶۸۹		۰/۴۳	۲۴/۱۵۶	۰/۳۳۴		
۰/۵۴	۰/۵۳۱	۲۲/۲۴۷		۰/۴۰	۱۹/۵۱۰	۰/۳۲۰		
۰/۴۶	۰/۵۰۶	۲۲/۱۱۶		۰/۴۵	۱۲/۶۶۰	۰/۴۰۶		مشتریان ناراضی
۰/۴۸	۰/۵۱۱	۲۲/۳۴۴		۰/۴۸	۱۶/۲۳۹	۰/۴۵۸		
۰/۴۳	۰/۴۹۹	۲۳/۸۰۱		۰/۴۱	۱۸/۲۵۱	۰/۳۰۹		
۰/۵۹	۰/۵۳۲	۲۳/۷۳۳		۰/۴۷	۲۳/۹۰۹	۰/۳۰۱		
۰/۵۲	۰/۵۱۶	۲۰/۲۰۸	۰/۴۱	۲۴/۰۰۶	۰/۴۸۹			
۰/۶۱	۰/۵۴۷	۲۱/۰۰۱	بهبود عملکرد خدمات	۰/۵۷	۲۲/۱۹۸	۰/۵۴۱	پرخاشگری کلامی مشتری	
۰/۵۴	۰/۵۲۹	۲۰/۱۶۵		۰/۵۹	۲۲/۵۱۶	۰/۵۹۱		
۰/۵۷	۰/۴۴۸	۲۱/۲۶۶		۰/۶۲	۲۲/۳۴۰	۰/۵۳۲		
۰/۵۱	۰/۵۶۸	۲۲/۹۰۲		۰/۴۸	۲۶/۷۲۵	۰/۴۸۳		
۰/۴۸	۰/۵۲۳	۲۱/۴۸۳		۰/۵۶	۲۰/۹۳۲	۰/۵۳۶		خستگی عاطفی
۰/۴۲	۰/۵۲۷	۲۲/۷۱۶	۰/۵۰	۲۲/۶۱۷	۰/۵۱۹			
۰/۴۹	۰/۵۶۱	۲۱/۳۴۶	۰/۵۱	۲۳/۵۵۱	۰/۵۱۱			

مربع همبستگی چندگانه بزرگتر مساوی ۰/۴ است. همچنین بارهای عاملی در سطح $p < 0/001$ معنادار است.

با توجه به نتایج بدست آمده، پایایی و روایی همگرا در اندازه‌گیری‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

در این پژوهش به این پرسش پاسخ داده می‌شود که "آیا هریک از مدل‌های اندازه‌گیری تدوین شده برای سازه‌ها، حائز حداقل معیارهای علمی تعریف شده هستند یا خیر؟" بر این اساس هریک از مدل‌های اندازه‌گیری جداگانه مورد تحلیل قرار گرفت. بر مبنای اتخاذ چنین روشی در واقع هفت مدل تک عاملی برآورد و آزمون گردید.

با توجه به جدول شماره ۵ تحلیل عاملی برای هریک از سازه‌های سطح اول انجام شد. همچنین با توجه به نتایج، شرط رتبه و مرتبه برقرار می‌باشد.

جدول ۵ - تحلیل عاملی مدل‌های اندازه‌گیری تدوین شده برای سازه‌های پژوهش

شماره	نام متغیر	درجه آزادی	آماره کای دو- X^2	RMSEA	CFI	RMR	GFI	NFI
	شاخص	بزرگتر از صفر	*	کوچکتر از ۰/۰۵	بزرگتر از ۰/۹	کوچکتر از ۰/۰۵	بزرگتر از ۰/۹	نزدیک به ۱
۱	انتظارات نامتناسب مشتری	۱۴	۱۰۰/۷	۰/۰۵۹	۰/۸۹	۰/۰۵۶	۰/۹۱	۰/۸۶
۲	ابهام در انتظارات مشتری	۲	۶۷/۰۷	۰/۰۵۸	۰/۹۵۴	۰/۰۴۵	۰/۹۸۲	۰/۹۴۶
۳	مشتریان ناراضی	۲	۵۵/۵۳	۰/۰۵۱	۰/۹۳۲	۰/۰۳۸	۰/۹۱	۰/۹۸۱
۴	پرخاشگری کلامی مشتری	۳	۸۶/۶۹	۰/۰۲	۰/۹۰۴	۰/۰۴۹	۰/۹۲۳	۰/۸۹۱
۵	خستگی عاطفی	۲۰	۱۹۱/۶۰	۰/۰۱۷	۰/۹۴	۰/۰۴۴	۰/۹۶	۰/۹۳
۶	مشتری مداری	۶۵	۱۰۷۵/۲۴	۰/۰۲۲	۰/۸۲	۰/۰۵۱	۰/۸۷	۰/۸۰
۷	بهبود عملکرد خدمات	۵	۵۷/۹۲	۰/۰۳۶	۰/۹۵	۰/۰۳۷	۰/۹۶	۰/۹۴

X^2 کای اسکوتر - خی دو، RMSEA ریشه میانگین مربعات خطای برآورد، CFI شاخص برازش تطبیقی، RMR ریشه میانگین مربعات باقیمانده، GFI شاخص نیکویی برازش، NFI شاخص برازش هنجار شده (شاخص بنتلر - بونت).
با توجه به قابل قبول بودن آزمون‌ها، برآورد پارامترها و آزمون کلی و جزئی مدل انجام می‌گردد.

معادلات ساختاری و تحلیل نتایج

خلاصه آماره‌های برازش مدل کلی، نشانگر برازش نسبتاً ضعیف مدل در تحلیل معادله ساختاری بود؛ به همین خاطر بر اساس پیشنهادات ارائه شده و با در نظر گرفتن ادبیات پژوهش و اطلاعات موجود، اصلاحات لازم صورت پذیرفت. با توجه به بهبود قابل توجه شاخص‌های نیکویی برازش، تحلیل نتایج صورت پذیرفت که در جدول شماره ۶ آمده است.

جدول ۶ - تحلیل نتایج

نام متغیر	ضریب	خطای استاندارد	آماره t	احتمال
انتظارات نامتناسب مشتری ← خستگی عاطفی	۰/۴۰۴	۰/۲۱۵	۰/۵۶۵	۰/۵۷۲
ابهام در انتظارات مشتری ← خستگی عاطفی	۰/۱۷۳	۰/۱۷۷	۰/۳۶۳	۰/۳۱۶
مشتریان ناراضی ← خستگی عاطفی	۰/۴۰۵	۰/۲۸۷	۰/۶۹۱	۰/۲۹۰
پرخاشگری کلامی مشتری ← خستگی عاطفی	۰/۶۵۱	۰/۱۱۳	۵/۷۷۴	۰/۰۰۱
خستگی عاطفی ← مشتری مداری	-۰/۱۴۰	۰/۰۴۱	-۳/۴۵۳	۰/۰۰۱
خستگی عاطفی ← بهبود عملکرد خدمات	-۰/۰۰۹	۰/۰۴۲	-۰/۲۲۴	۰/۶۱۱
مشتری مداری ← بهبود عملکرد خدمات	۰/۵۶۸	۰/۲۶۵	۳/۲۶۸	۰/۰۰۱

Model fit: $X^2(296) = 3778, df = 746, GFI = 0/764, RMSEA = 0/094, NFI = 0/761, CFI = 0/736$. Revised model: $X^2(251) = 2834, df = 724, GFI = 0/893, RMSEA = 0/057, NFI = 0/908, CFI = 0/924$

برای آزمون مدل ساختاری مجموعه‌ای از شاخص‌های مناسب بکار گرفته شده است؛ بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها باتوجه به جدول شماره ۶ شاخص‌های تناسب مدل پس از اصلاحات، مورد تایید قرار گرفت.

براساس نتایج اولیه بدست آمده از تحلیل داده‌ها، شاخص‌های تناسب مدل حاکی از تأیید ضعیف مدل است ($X^2(296)=3778$ ، $df=746$ ، $GFI=0/764$ ، $RMSEA=0/094$ ، $NFI=0/761$ ، $CFI=0/736$)
 مدل ساختاری مورد تایید قرار گرفت ($X^2(251)=2834$ ، $df=698$ ، $GFI=0/893$ ، $RMSEA=0/057$ ، $NFI=0/908$ ، $CFI=0/924$).
 برای تأیید یا رد فرضیه‌های تحقیق به شاخص‌های استخراج شده از آزمون استناد شده است. در ادامه به تحلیل نتایج و تصمیم‌گیری درخصوص فرضیه‌ها پرداخته می‌شود.

فرضیه ۱: محرک‌های اجتماعی مربوط به مشتری بر خستگی عاطفی تأثیر مثبت دارد.
 برای پاسخ به این فرضیه، در ابتدا باید به فرضیه‌های فرعی پاسخ داده شود. ضریب تأثیر متغیرهای توضیحی فرضیه‌های فرعی مورد آزمون قرار گرفت. آماره t محاسبه شده برای متغیرهای انتظارات نامتناسب مشتری، انتظارات مبهم مشتری و ناراضی مشتری به ترتیب با مقدار $0/565$ ، $0/363$ و $0/691$ کوچکتر از مقدار بحرانی $1/96$ است و سطح معنی‌داری محاسبه شده آن بزرگتر از $0/05$ می‌باشد که از توان لازم برای تایید فرضیه برخوردار نمی‌باشد. از طرفی آماره t محاسبه شده برای متغیر پرخاشگری کلامی مشتری با مقدار $5/774$ بزرگتر از مقدار بحرانی $1/96$ است و سطح معنی‌داری محاسبه شده آن کوچکتر از $0/05$ می‌باشد که از توان لازم برای تایید فرضیه برخوردار می‌باشد.
 باتوجه به موارد فوق فرضیه $(1-1)$ ، فرضیه $(2-1)$ و فرضیه $(3-1)$ تایید نشد و فقط فرضیه $(4-1)$ مورد تایید قرار گرفت به عبارت دیگر از بین محرک‌های اجتماعی مربوط به مشتری تأثیر انتظارات نامتناسب مشتری، انتظارات مبهم مشتری و ناراضی مشتری بر خستگی عاطفی مورد تایید قرار نگرفت و فقط تأثیر پرخاشگری کلامی مشتریان بر خستگی عاطفی تأیید گردید. همچنین ضریب تشخیص (R^2) ، خستگی عاطفی را با مقدار $0/108$ توضیح می‌دهد که حاکی از آن است که پرخاشگری کلامی مشتریان، خستگی عاطفی را به میزان $0/108$ توضیح می‌دهد.

فرضیه ۲: خستگی عاطفی بر مشتری‌مداری تأثیر دارد.
 ضریب تأثیر متغیر توضیحی در مدل آزمون شده است. آماره t محاسبه شده برای این متغیر با مقدار $3/453$ - کوچکتر از مقدار بحرانی $1/96$ - است و سطح معنی‌داری محاسبه شده آن کوچکتر از $0/05$ است که از توان لازم برای تأیید فرضیه برخوردار است. به بیان دیگر تأثیر خستگی عاطفی بر مشتری‌مداری مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین ضریب تشخیص (R^2) ، مشتری‌مداری را با مقدار $0/230$ توضیح می‌دهد
 فرضیه ۳: خستگی عاطفی بر بهبود عملکرد خدمات تأثیر دارد.
 ضریب تأثیر متغیر توضیحی در مدل آزمون شده است. آماره t محاسبه شده برای این متغیر با مقدار $0/224$ - بزرگتر از مقدار بحرانی $1/96$ - است و سطح معنی‌داری محاسبه شده آن بزرگتر از $0/05$ است که از توان لازم برای تأیید فرضیه برخوردار نیست. به بیان دیگر تأثیر خستگی عاطفی بر مشتری‌مداری مورد تأیید قرار نمی‌گیرد.
 فرضیه ۴: مشتری‌مداری بر بهبود عملکرد خدمات تأثیر دارد.
 ضریب تأثیر متغیر توضیحی در مدل آزمون شده است. آماره t محاسبه شده برای این متغیر با مقدار $3/268$ بزرگتر از مقدار بحرانی $1/96$ است و سطح معنی‌داری محاسبه شده آن کوچکتر از $0/05$ است که از توان لازم برای تأیید فرضیه برخوردار است. به بیان دیگر تأثیر مشتری‌مداری بر بهبود عملکرد خدمات مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین ضریب تشخیص (R^2) ، بهبود عملکرد خدمات را با مقدار $0/372$ توضیح می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

براساس مدل نظری، روابط ساختاری میان محرک‌های اجتماعی (انتظارات نامتناسب مشتری، ابهام درانتظارات مشتری، مشتریان ناراضی و پرخاشگری کلامی مشتریان)، خستگی عاطفی و پیامدهای آن با عنوان مشتری‌مداری و بهبود عملکرد خدمات در میان ارائه دهندگان خدمات در مراکز رسیدگی خسارت اتومبیل بیمه ملت با استفاده از چارچوب کوئزک مورد بررسی قرار گرفت. در این دیدگاه، محرک‌های اجتماعی مربوط به مشتری و خستگی عاطفی به ترتیب در مدل پژوهش به عنوان عوامل استرس‌زا در کار و فشار کار وارد مدل شدند. علاوه

بر این، مشتری‌مداری و بهبود عملکرد خدمات، از دیدگاه معادلات ساختاری، به عنوان متغیرهای نتایج قرار گرفتند. چندین یافته مفید در این مطالعه پدید آمده است، که در ادامه در مورد آنها بحث می‌گردد.

در خصوص تأثیر محرک- فشار، سه جزء از محرک‌های مربوط به مشتری شامل انتظارات نامتناسب مشتری، ابهام در انتظارات مشتری و عدم رضایت مشتریان آثار مثبت معنادار و قابل توجهی را بر خستگی عاطفی کارکنان مراکز خسارت نشان ندادند و یافته‌ها تنها تأثیر پرخاشگری کلامی مشتریان را مورد تأیید قرار داد که این امر نشان می‌دهد یافته‌های نتایج تحقیقات دورمان و زاپف (۲۰۰۴) در خصوص مراکز خسارت اتومبیل بیمه ملت بطور کامل مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. این یافته‌ها بصورت جزئی از یافته‌های کاراتیپ و همکاران (۲۰۰۹)، (۲۰۱۰)، سونگ و لیو (۲۰۱۰)، و چوی و لی (۲۰۱۰) تبعیت می‌کند. همچنین پرخاشگری کلامی مشتریان با ضریب بتا ۰/۶۵۱ به تنهایی بیش از ۱۰٪ از واریانس کل خستگی عاطفی در این مطالعه را توضیح داد. بنابراین، این عامل استرس‌زا می‌تواند به تنهایی در تعاملات با مشتریان مشکل ساز باشد. به عبارت دیگر درک انتظارات نامتناسب مشتری، ابهام در انتظارات مشتری و نارضایتی مشتریان که به عنوان منابع خستگی عاطفی توسط دورمان و زاپف (۲۰۰۴) معرفی شده است؛ در کارکنان خط مقدم مراکز رسیدگی خسارت اتومبیل بیمه ملت مورد تأیید قرار نگرفت. علاوه بر این، یافته‌ها با نظریه حفاظت از منابع بطور کامل سازگار نمی‌باشد. چراکه براساس این نظریه (هافبال، ۲۰۰۱)، کارکنانی که سطح بالاتری از محرک‌های اجتماعی مربوط به مشتری را تجربه کرده‌اند، منابع موجود خود را در معرض تهدید می‌بینند.

در مرحله فشار- نتیجه، خستگی عاطفی ارائه دهندگان خدمات باعث تأثیر منفی بر مشتری‌مداری می‌گردد (به عنوان مثال، کیم و کوان، ۲۰۱۰، لی و همکاران، ۲۰۱۲؛ سو و کیم، ۲۰۰۲). به عبارت دیگر تعامل کمتر با مشتریان، ارائه اطلاعات کمتر و علاقه‌مندی کمتر در درک و برآوردن نیازهای مشتریان را به دنبال خواهد داشت. بررسی تأثیر خستگی عاطفی بر بهبود عملکرد خدمات به عنوان یک عملکرد مهم مربوط به شغل تأیید نگردید و تأثیر این سازه به عنوان یک متغیر مهم در فهم نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تأیید نشد.

یافته‌ها نشان می‌دهد مشتری‌مداری کارکنان خط مقدم خدمات تأثیر مثبت بر بهبود عملکرد خدمات دارد. مطالعات کوان و پارک، ۲۰۰۵؛ پارکا و هنگ، ۲۰۰۸ نیز همان نتیجه را گزارش کرده‌اند. این نتیجه همچنین نشان می‌دهد که ارائه دهندگان خدمات با مشتری‌مداری بالا، انگیزه خود را بالا می‌برند تا در هنگام برخورد با مشتریان مفید واقع شوند. از ارائه دهندگان خدمات در خط مقدم انتظار می‌رود در فعالیت روزانه، مدیریت احساسات درونی خود را داشته باشند، چراکه رفتارهای سطحی آنها، یک مسئله مهم مدیریت منابع انسانی است. به این علت که به بازاریابی خدمات در درازمدت و اهداف عملکرد شغلی گره خورده است (ایجاد ارتباط بلند مدت با مشتریان با ارزش). هرچند شناخت کمی در خصوص اثرات زیانبار خستگی عاطفی ارائه دهندگان خدمات در خط مقدم، مشتری‌مداری و بهبود عملکرد خدمات ارائه شده است. اما با این وجود به اعتقاد بوشاف و آلن (۲۰۰۰)، براون و همکاران (۲۰۰۲) ارائه خدمات با کیفیت بالا، دستیابی به رضایت مشتری و بدست آوردن کسب‌وکار طولانی مدت ضروری شناخته شده است.

کاربردهای مدیریتی

یافته‌ها شامل چند کاربرد عملی است. به نظر می‌رسد کاربرد یک سیستم نظارت جامع، که شامل سیاست‌های ساختار یافته و رویه‌ها می‌تواند تأثیرگذار باشد. محرک‌های مربوط به مشتری (انتظارات نامتناسب مشتری، ابهام در انتظارات مشتری، عدم رضایت مشتریان و پرخاشگری کلامی مشتریان) بخش اجتناب ناپذیر از کار خدمات خط مقدم است (با توجه به عدم تأیید سه مورد از فرضیات). بنابراین منطقی به نظر نمی‌رسد که موارد مطروحه در دستور کار قرار نگیرد. معمولاً در محیط واقعی خدمات، کارکنان خط مقدم خدمات تمایل به اداره ضعیف استرس عاطفی خود ناشی از سوء رفتار مشتریان دارند و در بیشتر مواقع از تاکتیک مخاطره آمیز "مقابله" استفاده می‌کنند (نمونه-هایی از تاکتیک‌های مقابله که به اشتباه مورد استفاده قرار می‌گیرد شامل: ارائه شخصیت‌های متفاوت، کم توجهی به مشتریان، ارائه پیشنهادهاتی بر خلاف ضوابط، استفاده از ویژگی‌های جنسیتی و یا تلافی در خصوص موضوع مطروحه است (رینولدز و همکاران، ۲۰۰۶)).

برای جلوگیری از وقوع موارد فوق بهتر است با اجرای یک سیستم مدیریت جامع، محرک‌های اجتماعی مربوط به مشتری و خستگی عاطفی کارکنان خط مقدم خود را در مسیر مطلوب ایجاد نمود.

برای کمک به کارکنان خط مقدم در مواجهه با شکایت مشتری، شیوه‌های توانمندسازی به عنوان یک استراتژی مقابله باید گنجینه شود. این شیوه می‌تواند به افزایش رضایت مشتری و از خود بیگانگی و فرسودگی شغلی کمتر منجر شود، چراکه ارائه‌دهندگان خدمات در خط

مقدم قادر خواهند بود حملات کلامی مشتریان را به نحو مقتضی اداره نمایند. توانمندسازی ممکن است بتواند نشانه‌ای از اعتماد سازمان در احترام و حمایت نسبت به کارکنان خود ایجاد نماید. بر این اساس اعتماد به نفس کارکنان در برابر مشتریان نامطلوب افزایش می‌یابد. علاوه بر این، توانمندسازی کمک می‌کند تا کارکنان خط مقدم رفتار نامطلوب مشتریان را اصلاح کنند (بن زور و یاقلی، ۲۰۰۵). با استفاده از این توانمندی، استقلال شغلی داخلی به عنوان یک تجربه سازمانی دور از ذهن نیست (گرندی و همکاران، ۲۰۰۵).

این مطالعه نشان داد که مشتری‌مداری تاثیر مثبت بر بهبود عملکرد خدمات دارد. بنابراین، جذب و انتخاب بهترین افراد برای مشاغل خدماتی خط مقدم باید به عنوان یک سرمایه‌گذاری با ارزش مشاهده شود و تناسب بین الزامات شغلی و کارکنان بهتر است در نظر گرفته شود. در صورت عدم وجود چنین تناسبی، مشکلات شغلی ناشی از محرک‌های اجتماعی مربوط به مشتری و خستگی عاطفی رخ می‌دهند (باباکس و همکاران، ۲۰۰۹). به عبارت دیگر تعادل بین انتظارات سازمانی و مشتری ضرورت می‌یابد.

براساس یافته‌ها بطور خلاصه اقدامات ذیل می‌تواند در رفع خستگی عاطفی و افزایش کیفیت مشتری‌مداری موثر باشد:

- دقت نظر در انتخاب مسئولان و کارکنان مراکز رسیدگی خسارت.
- اجرای برنامه‌های آموزشی فنی، اداری و توانمند سازی رفتاری جهت تعامل با زیاندیدگان و بیمه‌گذاران.
- استاندارد نمودن مراکز رسیدگی به خسارت.
- درجه بندی مراکز رسیدگی خسارت.
- اجرای ارزیابی عملکرد دوره‌ای بر اساس استانداردهای سازمانی به منظور شناخت نقاط ضعف و رفع آن از طریق برنامه‌های آموزشی.
- برگزاری سمینارهای توجیهی و اطلاع رسانی.

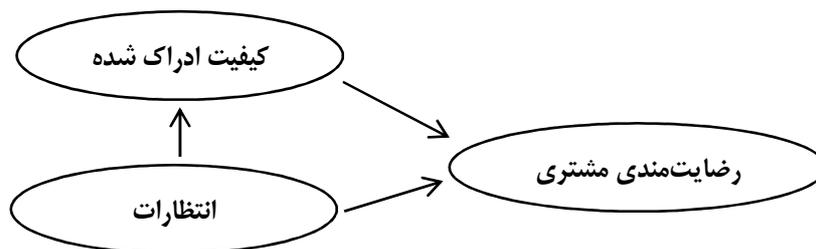
محدودیت‌ها و راه برای تحقیقات آینده

مطالعه حاضر بصورت موردی مراکز خسارت بیمه ملت را مورد آزمون قرار داده است. بنابراین نتایج بدست آمده را نمی‌توان به طور عموم به صنعت بیمه تسری داد چراکه ممکن است نتایج بدست آمده در سایر شرکت‌ها متفاوت باشد. پس زمینه‌های مشترک اجتماعی و فرهنگی از نمونه مطالعه ممکن است نتایج را تحت تاثیر قرار دهد. در واقع، خواسته‌های مشتری، انتظارات خدمت از ارائه دهندگان خدمات و تجارب خدمات از یک شرکت به شرکت دیگر متفاوت است. تفاوت در محیط‌های خدمات یا عوامل اجتماعی و اقتصادی از جمله مواردی است که می‌تواند باعث ایجاد تفاوت در یافته‌ها گردد.

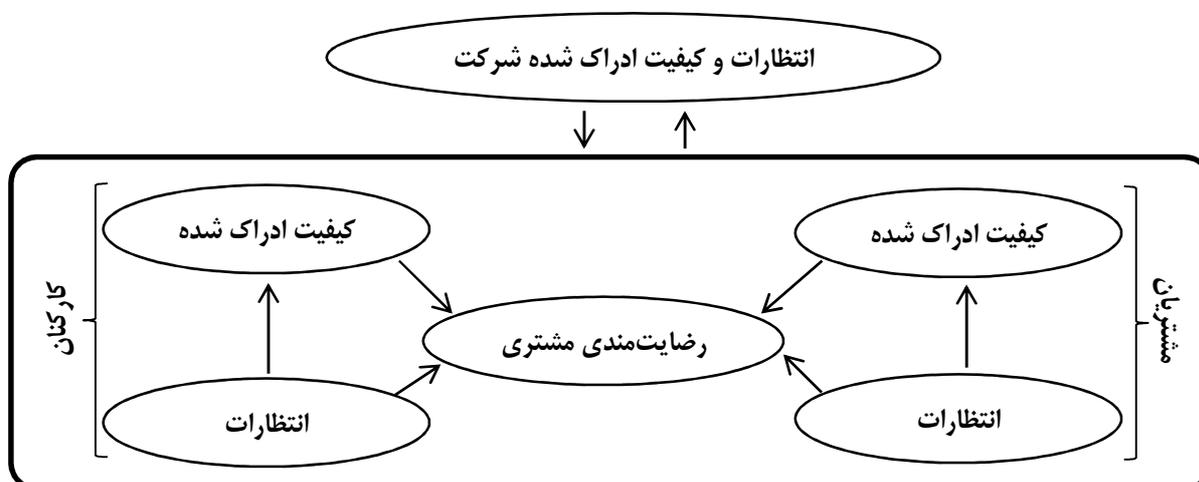
کوئزک در چارچوب خود پیشنهاد می‌دهد محرک‌های تعدیل کننده همچون حمایت‌های اجتماعی (به عنوان مثال منابع شغلی) ممکن است بر روند بررسی فشار در نتایج مربوط به کار تاثیر بگذارد. با این حال در این تحقیق فقط یک تصویر کلی از فرآیند استرس شغلی ارائه شده است. به عبارت دیگر، این مدل تحقیق اثرات تعدیلی بالقوه از صفات فردی، راهبردهای مقابله و منابع مقابله براساس رابطه "محرک-فشار" یا "فشار-نتیجه" چارچوب کوئزک معرفی نمی‌کند. بنابراین، ترکیب صفات فردی و راهبردهای مقابله، متغیرهای آتی برای درک دقیق‌تر تحقیقات بعدی خواهد بود.

مدل شکل‌گیری رضایت مشتری (جمال و ناصر، ۲۰۰۲) نگرش مناسبی را در خصوص بهبود فرآیند مورد مطالعه ارائه می‌نماید. چراکه رضایت مشتری زمانی اتفاق خواهد افتاد که کیفیت ادراک شده و انتظارات مشتریان و کارکنان خط مقدم خدمات بطور همزمان به درستی سنجیده شود. بنابراین با توجه به شکل ۳ بررسی فرآیند مشتری‌مداری می‌تواند در تحقیقات آتی منجر به تصمیم‌های موثر در جهت مشتری‌مداری و بهبود عملکرد خدمات گردد.

شکل ۲ - مدل شکل‌گیری رضایت‌مندی مشتری



شکل ۳ - فرآیند بررسی مشتری‌مداری



مراجع و مأخذ

۱. ابراهیمی، عبدالحمید. جوادی، مجید ۱۳۹۰، " بررسی رابطه استرس نقش با مشتری مداری و عملکرد شغلی فروشندگان در خرده فروشیها"، *مجله مدیریت بازاریابی*، شماره ۱۳ (زمستان).
۲. امیری، مجتبی. اسدی، محمود رضا. دلبری راغب، فاطمه ۱۳۹۰، " بررسی وضعیت فرسودگی شغلی در میان کارکنان بانک و ارایه راهکارهای بهبود وضعیت آن"، *دانشکده مدیریت دانشگاه تهران*، شماره ۷ (بهار).
۳. اسلامی، یحیی. جلالی، سید حسن. حسینی، سید فرهاد ۱۳۹۰، " بررسی روابط ساختاری بین خدمات گرایی سازمانی، رضایت شغلی کارکنان صف و رفتار شهروندی سازمانی: شعب بانک ملت تهران"، *۹۳/۰۶/۲۷*، <http://fa.journals.sid.ir/ViewPaper.aspx?ID=170565>.
۴. دانیالی، محمود. مردانی، ایوب. انصاری، منوچهر ۱۳۹۰، " مطالعه موردی رابطه مؤلفه مشتری مداری مدیریت کیفیت فراگیر با تعهد سازمانی می یو آر آن در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه"، *نشریه فراسوی مدیریت*، شماره ۱۸ (پاییز)، ۵۳-۷۶.
۵. شیرزاد کبریا، بهرک ۱۳۸۸، " بررسی تاثیر مولفه های اصلی مدیریت کیفیت فراگیر بر کیفیت زندگی کاری معلمان"، *فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات مدیریت آموشی دانشگاه آزاد رودهن*، شماره ۴ (تابستان).
۶. ناصحی فر، وحید. حق بیان، اکبر ۱۳۸۷، " کیفیت سیستم پرداخت خسارت در بیمه ملت از دیدگاه مشتری مداری و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن (در رشته اتومبیل)"، *۹۳/۰۶/۲۷*، <http://www.noormags.com/view/fa/articlepage/> > 79311.
7. Anderson, J.C., Gerbing, D.W., 1988. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103 (3), 411-423.
8. Babakus, E., Yavas, U., Ashill, N.J., 2009. The role of customer orientation as a moderator of the job demand burnout-performance relationship: a surface-level trait perspective. *Journal of Retailing* 85 (4), 480-492.
9. Babakus, E., Yavas, U., 2012. Customer orientation as a buffer against job burnout. *The Service Industries Journal* 32 (1), 5-16.
10. Burton, J.P., Hoobler, J.M., 2011. Aggressive reactions to abusive supervision: the role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology* 52(4), 389-398.
11. Chang, H.L., Taegoo, L., Gyehee, L., Seung, K. L., 2014. Testing the stressor-strain-outcome model of customer-related social stressors in predicting emotional exhaustion, customer orientation and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 272-285.
12. Farber B. A., 2003. Introduction: A critical perspective on burnout. *Stress and burnout in the human service Professions*. Elmsford, New York: Pergamon Press.
13. Dormann, C., Zapf, D., 2004. Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology* 9 (1), 61-82.
14. Harris, L.C., Reynolds, K.L., 2004. Jaycustomer behaviour: an exploration of types and motives in the hospitality industry. *Journal of Service Marketing* 18 (5), 339-357.
15. Hallberg U. E., 2005. A Thesis on fire: Studies of work engagement, Type a behavior and Burnout, Department of Psychology, University of Stockholms.
16. Jamal, A., Naser, K. (2002), "Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 20 No. 4, pp. 146-60.
17. Karatepe, O.M., Choubtarash, H., 2014. The effects of perceived crowding, emotional dissonance, and emotional exhaustion on critical job outcomes: A study of ground staff in the airline industry. *Journal of Air Transport Management* (40), 182-191.
18. Karatepe, O.M., Choubtarash, H., 2014. Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* (36), 14-22.

19. Koeske, G.F., Koeske, R.D., 1993. A preliminary test of a stress-strain-outcome model for reconceptualizing the burnout phenomenon. *Journal of Social Service Research* 17 (3), 107–135.
20. Lee, G., Kim, T., Shin, S.H., Oh, I.K., 2012. The managed heart: the structural analysis of the stressor–strain relationship and customer orientation among emotional labor workers in Korean hotels. *International Journal of Hospitality Management* 31 (4), 1067–1082.
21. Rafaeli, A., Grandey, A.A., Ravid, S., Wirtz, J., 2006. Culture, display rules and organization: the effects of globalization. In: Paper Presented at the Academy of Management, Atlanta, GA.
22. Reynolds, K.L., Harris, L.C., 2006. Deviant customer behavior: an exploration of front-line employee tactics. *Journal of Marketing Theory and Practice* 14 (2), 95–111.
23. Rupp, D.E., Spencer, S., 2006. When customers lash out: the effects of customer inter-actional justice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology* 91 (4), 971–978
24. Walsh, G., 2011. Unfriendly customers as a social stressor – an indirect antecedent of service employees' quitting intention. *European Management Journal* 29 (1), 67–78.