

# دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

## بررسی تأثیر عملکرد عاطفی بر خدمات به مشتریان با نقش میانجی کارکردهای منابع انسانی (مورد مطالعه اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان)

محسن شریف زادگان - دانشجوی کارشناسی ارشد

گروه مدیریت دولتی - واحد شوشتر - دانشگاه آزاد اسلامی

Mo.sh.3104@gmail.com

دکتر سعید جعفری نیا - دکترای مدیریت دولتی

استاد مدعو - گروه مدیریت دولتی - واحد شوشتر - دانشگاه آزاد اسلامی

[shamsj58@yahoo.com](mailto:shamsj58@yahoo.com)

1

### 1- چکیده

هدف از تحقیق بررسی تأثیر عملکرد عاطفی بر خدمات به مشتریان با نقش میانجی کارکردهای منابع انسانی (مورد مطالعه اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان) می باشد. تحقیق بر این اساس پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است. تحقیق حاضر به لحاظ قالب موضوعی از نوع تحقیقات کاربردی است، روش انجام تحقیق به صورت پیمایشی بوده است. روش نمونه گیری، نمونه گیری تصادفی می باشد. حجم جامعه 290 نفر و تعداد نمونه 165 نفر محاسبه شده است نتایج نشان داد: عملکرد عاطفی کارکنان بر خدمات به مشتریان با نقش میانجی کارکردهای منابع انسانی در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر مثبت دارد. همچنین توانایی شرکت در تنظیم احساسات در پاسخگویی به مشتریان، در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر دارد. (2) توانایی شرکت در تنظیم احساسات در همدلی با مشتریان، در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر دارد. (3) توانایی شرکت در تنظیم احساسات در ایجاد اعتماد در مشتریان، در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر دارد. (4) انگیزه برای شرکت در تنظیم احساسات در پاسخگویی به مشتریان، در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر دارد. (5) انگیزه برای شرکت در تنظیم احساسات در همدلی با مشتریان، در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر دارد. (6) انگیزه برای شرکت در تنظیم احساسات در ایجاد اعتماد در مشتریان، در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر دارد.

کلید واژگان: عملکرد عاطفی، خدمات به مشتریان، کارکردهای منابع انسانی

# دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

## مقدمه

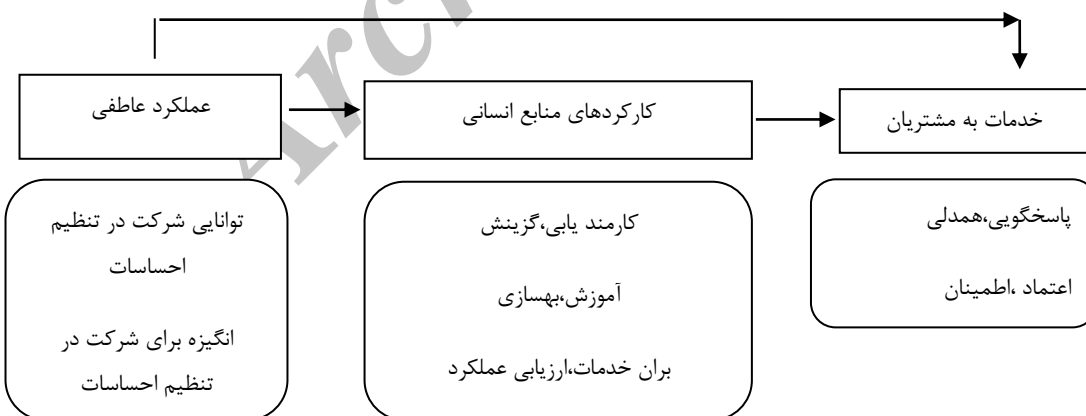
### بیان مسئله

همانطور که صنعت خدمت رسانی همچنان به رشد ادامه می دهد، سازمان ها با چالش ارائه خدمات استثنایی به مشتریان برای ایجاد نتایج نهایی مواجه می شوند. در انجام این کار، سازمان ها برای مواجه با سازمان، ارائه خدمات با یک لبخند از طریق کار عاطفی (یعنی، مهار احساسات فرد برای پایبندی به انتظارات نمایش عاطفی) برای تاثیر گذاری مثبت بر نتایج مشتری بر کارمندان اصلی خود تکیه می کنند. یک روش که سازمان ها می توانند کار عاطفی را تحت تاثیر قرار دهند از طریق شیوه های منابع انسانی (HR) مانند آموزش نحوه نشان دادن احساسات مناسب و یا ساختارهای انگیزشی است که به عملکرد عاطفی پاداش می دهد. با این حال، با وجود اهمیت سیستم های منابع انسانی، تئوری یکپارچه برای سیستم های شیوه های مدیریت منابع انسانی اعمال شده برای کار عاطفی توسعه نیافته است.

آنچه ضروری است تمرکز بر این است که چگونه شیوه های مختلف مدیریت منابع انسانی برای تحت تاثیر قرار دادن کار عاطفی کارکنان و در نتیجه، عملکرد عاطفی و خدمت به مشتری عمل می کنند.

برای بررسی این تحقیق و اینکه چگونه بسیاری از شیوه های منابع انسانی کار عاطفی را افزایش می دهند، در نهایت بر عملکرد عاطفی (یعنی، نمایش احساسی که با انتظارات سازمانی موافق هستند) و خدمت به مشتریان تاثیر می گذارند و اداره آموزش و پرورش نهادی است تعلیم و تربیتی که با معلمان قشر آینده ساز در کشور سروکار دارد. وجود رضایتمندی هر چه بیشتر معلمان می تواند و ارائه خدمات بیشتر به آنها می تواند پویایی و عملکرد شغلی معلمان را بهبود ببخشد. حال سوال اصلی که پژوهش حاضر بر آن پایه گذاری شده است این است که: افزایش عملکرد عاطفی چه تأثیری بر خدمات به مشتریان از طریق شیوه های منابع انسانی در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شوشتر، هفتکل، مسجدسلیمان، لالی و اندیکا دارد؟

### مدل تحقیق



(چریس، 2015)

متغیر مستقل،عملکرد عاطفی(توانایی تنظیم احساسات و انگیزه برای تنظیم احساسات) و متغیر وابسته،خدمات به مشتریان(پاسخگویی،همدلی،اعتماد،اطمینان)می باشد.

# دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

## اهمیت و ضرورت تحقیق

با توجه به اهمیت روزافزون توانمندسازی منابع انسانی، تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی قابل اتکا برای سازمانهای جدید امری ضروری به نظر می‌رسد. این استراتژی‌ها به طور مستقیم یا غیر مستقیم موجب تغییر نگرش و رفتار کارکنان می‌شوند و زمینه را برای تربیت نیروی متخصص و توانمند مهیا می‌سازند.

با توجه به فاصله زیاد و شکاف عمیق موجود میان چشم‌انداز توسعه منابع انسانی در سازمانهای کشور در مقایسه با سرمایه‌گذاری‌های قابل ملاحظه کشورهای توسعه یافته در حوزه منابع انسانی شایسته است که با تامل و توجه بیشتری به تهیه و تدوین، اجرای برنامه‌های راهبردی در حوزه مدیریت و توسعه منابع انسانی پرداخته شود. زیرا همان گونه که سازمانها به مقابله با چالش‌های سازمانی می‌پردازند و بهبود مستمر را در اولویت قرار می‌دهند، نیاز بیش تری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آنها در کار احساس می‌شود.

## ادبیات موضوعی تحقیق

### 1- عملکرد عاطفی

3 عملکرد عاطفی هنگامی رخ می‌دهد که کارمندان، احساسات مطابق با انتظارات نقش کار را از خود نشان دهند. در درک اینکه چه عواملی عملکرد عاطفی را تحت تاثیر قرار می‌دهند، بسیاری از محققان کار عاطفی، یا فرآیندهای مربوط به کارکنانی که احساسات خود را برای محقق ساختن انتظارات سازمانی مدیریت می‌کنند مورد مطالعه قرار می‌دهند. بیشتر مدل‌های کار عاطفی مستلزم یک فرایند سه بخشی می‌باشد که شامل قوانین نمایش عاطفی، تنظیم احساسات، و نمایش عاطفی است. در بسیاری از مشاغل خدماتی، از کارکنان انتظار می‌رود با قوانین نمایش یکپارچه سازگار باشند، که در آن عبارت عاطفی مثبت تشویق می‌شوند و از عبارت عاطفی منفی خودداری می‌شود؛ چنین نمایش‌های عاطفی مثبت باید مردم را دور هم جمع نماید (به عنوان مثال، کارکنان و مشتریان).

پژوهش عواملی که توانایی یک کارمند به پایداری به قوانین نمایش را تحت تاثیر قرار می‌دهد در نظر گرفته است. به عنوان مثال، محققان هوش عاطفی، و یا توانایی فرد برای شناسایی و درک احساسات شخص و دیگران را بررسی کرده است. ارتباط قوی بین هوش عاطفی و عملکرد عاطفی وجود دارد، با شواهدی که نشان می‌دهد که هوش عاطفی قوی ترین پیش بینی کننده عملکرد و رضایت مشتری در مشاغل کار عاطفی است. توانایی‌های اضافی شامل تناسب شخص با خواسته‌های عاطفی کار است، تناسب خواسته-توانایی احساسات ایجاد شده، گرایش فرد به ارزش گذاری ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان، و یا جهت گیری مشتری، و میزان تاثیر شخص بر احساسات می‌باشد.

### 2- کارکردهای منابع انسانی

سازمانهای امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونیهای ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سالهای زیاد تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمانها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد (تی جف دنیس، 1998).

## دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

در حال حاضر قدرت رقابتی ملت‌ها، در گرو کیفیت سرمایه انسانی آنها است. مدیریت "سرمایه انسانی" در سازمانها حیاتی ترین نوع مدیریت به شمار می آید. فرسودگی سرمایه انسانی، کیفیت کالاها و خدمات تولیدی را به مخاطره می اندازد. بنابراین تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است و از این روست که مسئولان سازمانها با یاری متخصصان رفتار و منابع انسانی توجه خاصی به پرورش کارکنان میزبند (احمدی و دیگران، 1389).

استفاده از توانایی های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می رود. توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمانهای پیشرو در محیط رقابتی است (آقایار، 1382)

چیزی که واضح است آن است که امروزه سازمانها در محیطی رقابتی فعالیت می کنند و بحث بهره وری نیروی انسانی برای آنها به یکی از موضوعات جدی تبدیل شده است. به علاوه نیروی انسانی جز دارایی های مهم و اصلی هر سازمان است که اگر در توسعه آن دقت کافی از سوی مدیران سازمانها نشود، سازمان به محیطی غیر مولد و هزینه زا تبدیل خواهد شد.

### 3- خدمت به مشتری

مشتریان، مردم یا عملیاتی هستند که محصول یا نتایج یک عملکرد را مصرف می کنند یا به آنها نیاز دارند و از آنها بهره می برند. چون هر عملکردی در یک سازمان به یقین دارای هدفی است، بنابراین، مشتریانی دارد. (کازرانی و دیگران، 1392).

4

انواع مشتری: در مجموع می توان مشتریان را به دو دسته تقسیم کرد: مشتریان خارجی و داخلی. مشتریان خارجی در بیرون از سازمان بوده، محصولات و یا خدمات آن را می خرند. در برابر مشتریان خارجی، هر سازمانی تعدادی مشتری داخلی نیز دارد که به اندازه مشتریان خارجی مهم هستند. در تمام مراحل عملیات و فرآیند های سازمان همواره یک مشتری داخلی وجود دارد که محصول یا خدمتی را دریافت می کند و در عوض محصول یا خدمتی را ارائه می دهد (خیاط زاده، 1389)

نیازها و انتظارات مشتری: کاپلال و نورتول در سنجش عملکرد سازمان دیدگاه مشتری را مهمترین دیدگاه دانسته و پیترز واترمن دانستن نیازهای مشتریان را از خصوصیات سازمان های موفق بیان کرد هاند و در دیدگاه سیستمی نیز بررسی و چگونگی رضایت و وفاداری مشتریان از مهمترین شاخص های سلامت سازمان به حساب می آید (خاکی، 1389).

### پیشینه تحقیق

کالاها و تامپسون (2002) تاکید کردند که شایستگی های موجود در شخصیت (به عنوان مثال، نگرش مثبت، شوخ طبعی، شور و شوق)، مهارت های فنی (به عنوان مثال، صفحه کلید، علوم تعیین مسیر) و ارتباطات (به عنوان مثال، انرژی، فصاحت، تفاهم، گرما، لحن، دانگ) باید برای انتخاب در مشاغل مملو از احساس استفاده شود. کالاها و تامپسون (2002) اظهار داشتند که "دقت انتخاب ... ممکن است چیزی برای شناسایی افراد با مهارت های ارتباطی داشته باشد؛ حداقل شامل افرادی که تحمل اتمام 120 تماس تکراری در یک روز را دارند نمی شود».

کپس و دلری (2007) بیان می کنند، شیوه های منابع انسانی باید بطور بطور مشترک عمل نمایند، با توجه به اینکه چنین همکاری نتایج سازمانی مثبت نشان خواهد داد و شیوه های منابع انسانی ناهمخوان می تواند ترکیباتی را ایجاد کند که عملکرد اثربخشی آنها را تضعیف نماید.

## دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

نیون، تاتردل و هولمن (2009) دو مورد را بررسی می‌کنند: استراتژی‌های تعهد و رابطه‌گرا. استراتژی‌های مشارکت شامل اجازه دادن مشتری برای بیان کردن (تعهد عاطفی)، گوش دادن به شکایات مشتری (مسئله محور)، کمک به مشتری برای دیدن ویژگی‌های مثبت شرایط (هدف محور)، و مشاوره دادن به مشتریان در مورد چگونگی حل این مشکل به منظور تغییر / احساسات خود می‌باشد (تعامل شناختی).

چوانگ و لیاو (2010) دریافتند که ایجاد یک سیستم کاری با عملکرد بالا به ارتباط بیشتر با مشتریان، عملکرد خدماتی بیشتر و در نهایت بهبود عملکرد بازار منجر می‌شود.

بارترام، کازیمیر، دجورکویچ، لگات و استانتون (2012) نشان دادند که زمانی که کارکنان برای انجام کار عاطفی انتخاب می‌شوند، خستگی کاهش می‌یابد.

نیون و همکاران (2012) دریافتند که مدیریت احساس با بهبود تاثیر به طور مثبت با رفاه کارکنان مربوط می‌باشد، که نشان دهنده سودهای ممکن برای کارکنانی که در چنین تاکتیک‌هایی درگیر می‌شوند می‌باشد.

کامیر- مولر و همکارانش (2013) نیز نشان داد که تمایلات جهت مند، انتخاب‌های سازمان دهی احساسات را تحت تاثیر قرار می‌دهد: آنهایی که در تاثیر مثبت بالاتر می‌باشند متمایل به استفاده از کنش عمیق هستند، اما کسانی که در تاثیر منفی بالاتر هستند تمایل دارند بر کنش سطحی تکیه نمایند.

پوگ و همکاران (2013) بیان می‌کنند که سازمان‌ها می‌توانند با ترویج استفاده از کنش عمیق و عدم تشویق استفاده از کنش سطحی روش کار عاطفی خوب را در کارکنان افزایش دهند

بردبار و دیگران (1390) به بررسی نقش هوش عاطفی در راهبردهای مدیریت منابع انسانی پرداختند: امروزه در دنیای کسب و کار، هوش عاطفی به عنوان ابزاری برای سنجش موفقیت سازمان و کارکنان معرفی می‌شود. بر این اساس بازدهی سرمایه حاصل از به کارگیری این ابزار سنجش به منظور بهره برداری مناسب، مورد بررسی قرار می‌گیرد. در همین رابطه، صاحب نظران و محققان تلاش می‌کنند تا اثرات مثبت هوش عاطفی را بر بهبود بهره وری و عملکرد کارکنان در مدیریت فرایند کسب و کار بررسی، و سپس راهبرد منابع انسانی موثری را به منظور رویارویی با تغییرات سازمانی، طراحی و پیاده سازی نمایند. در چنین فرایندی سازمان می‌تواند تغییرات را با سهولت بیش تر و در شرایط مناسب تر اعمال کرده، از این طریق فرهنگ سازمانی را سازش پذیرتر نماید. بنابراین هدف اصلی این مقاله بررسی کاربردهای هوش عاطفی در رابطه با رویه‌های مدیریت منابع انسانی به منظور تدوین راهبردهای لازم و هم چنین بررسی چگونگی تاثیر هوش عاطفی بر عملکرد و سودآوری سازمان است. به منظور رسیدن به اهداف مذکور، از روش تحقیق توصیفی-تحلیلی و برای جمع آوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. نتایج حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که تشخیص، کاربرد و آموزش مهارت‌های مرتبط با هوش عاطفی ابزاری است که نه تنها برای ارتقای تیم‌های مختلف در سازمان، بلکه برای پرورش کارکنان نیز مفید و اجتناب ناپذیر است؛ زیرا ارتباطات و تعاملات انسانی روزانه، با همکاران و مدیران، مستلزم استفاده از هوش عاطفی است.

# دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

## اهداف تحقیق

**هدف کلی:** شناسایی تأثیر عملکرد عاطفی بر خدمات به مشتریان با نقش میانجی کارکردهای منابع انسانی (مورد مطالعه اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان)

**اهداف جزئی:** 1) ارائه راهکار به اداره آموزش و پرورش در خصوص اجرای شیوه های منابع انسانی و عملکرد عاطفی کارکنان

2) بررسی متغیرهای تحقیق برای عملکرد عاطفی و شیوه های منابع انسانی 3) بررسی رابطه بین متغیرهای منابع انسانی و عملکرد عاطفی و خدمات به مشتریان

**اهداف اختصاصی تحقیق:** 1) ارزیابی عملکرد عاطفی کارکنان 2) خدمات بهتر به مشتریان

## فرضیات تحقیق

**فرضیه اصلی:** عملکرد عاطفی کارکنان بر خدمات به مشتریان با نقش میانجی کارکردهای منابع انسانی در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر مثبت دارد.

## فرضیات فرعی

- 1) توانایی شرکت در تنظیم احساسات در پاسخگویی به مشتریان، در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر دارد.
- 2) توانایی شرکت در تنظیم احساسات در همدلی با مشتریان، در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر دارد.
- 3) توانایی شرکت در تنظیم احساسات در ایجاد اعتماد در مشتریان، در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر دارد.
- 4) انگیزه برای شرکت در تنظیم احساسات در پاسخگویی به مشتریان، در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر دارد.
- 5) انگیزه برای شرکت در تنظیم احساسات در همدلی با مشتریان، در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر دارد.
- 6) انگیزه برای شرکت در تنظیم احساسات در ایجاد اعتماد در مشتریان، در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر دارد.

# دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

## روش تحقیق

الگوی کار در تحقیق حاضر، پیروی از روش علمی در علوم رفتاری بوده که هر یک از مراحل پژوهش براساس الگوی معرفی شده انجام می‌شود این تحقیق از نوع هدف کاربردی می‌باشد و از نظر روش تحقیق، توصیفی از نوع پیمایشی است. تحقیق پیمایشی یا زمینه یابی، جمعیت‌های کوچک و بزرگ را با انتخاب و مطالعه نمونه‌ای منتخب از آن جامعه‌ها برای کشف میزان نسبی توزیع و روابط متقابل متغیرهای روان‌شناسی - جامعه‌شناختی مورد بررسی قرار می‌دهد و واقعیت‌های زندگی مردم و باور داشته‌ها، عقاید، نگرش‌ها، انگیزش‌ها و رفتار آنان را مدنظر قرار می‌دهد. در این پژوهش، اطلاعات و داده‌ها از دو طریق جمع‌آوری شده است. جهت مباحث تئوریک و نظری از منابع موجود در کتابخانه‌ها (کتب، مجلات، پایان‌نامه‌ها، گزارشات، مقالات، اسناد علمی و...) استفاده شده است و روش دوم جهت جمع‌آوری اطلاعات، تهیه و تدوین پرسشنامه بوده است. پس از جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها از طریق نرم‌افز (spss) لیزرل به تجزیه و تحلیل آن‌ها پرداخته و روش‌های آماری جهت نتیجه‌گیری و استخراج نتایج حاصل، مورد استفاده واقع می‌شود.

## جامعه آماری

7 «در تحقیقات اجتماعی بعد از انتخاب موضوع، بهترین اصل جامعه آماری می‌باشد. جامعه آماری به همان جامعه‌ای گفته می‌شود که نمونه‌ها از آن کسب می‌گردد. در واقع جامعه آماری ترکیبی از نمونه‌هاست.» (حافظ نیا، 1386، 125) جامعه آماری مورد بررسی در این پژوهش کارکنان اداره آموزش و پرورش شمال خوزستان می‌باشد که دارای ویژگی‌های زیر می‌باشند:

1- دارای تحصیلات دانشگاهی باشند. 2- حداقل یک سال سابقه فعالیت در آموزش و پرورش را داشته باشند.

## حجم نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری تصادفی می‌باشد. جدول مورگان یکی از پرکاربردترین روش‌ها برای محاسبه حجم نمونه آماری است. حجم جامعه: 290 نفر و تعداد نمونه 165 نفر محاسبه شده است

## ابزار اندازه‌گیری اطلاعات

الف) روش گردآوری اطلاعات: برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های زیر استفاده گردید:

مطالعات کتابخانه‌ای: جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتابهای مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات استفاده شده است.

تحقیقات میدانی: به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استفاده شد.

ب) ابزار گردآوری اطلاعات: در این تحقیق از دو ابزار برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده گردیده است:

بررسی اسناد و مدارک: جهت اخذ اطلاعات کلی در مورد سازمان شامل تاریخچه، تعداد پرسنل، وضعیت تحصیلی، آیین‌نامه‌ها و... از روش بررسی اسناد و مدارک استفاده گردیده است. همچنین سایر اطلاعات در زمینه ادبیات موضوع، تعیین چارچوب نظری و شاخص‌ها از منابع موجود در کتابخانه که حاوی کتب، مجلات و پایان‌نامه‌ها و گزارشات علمی است، استفاده شده است.

## دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

پرسشنامه: این ابزار یکی از ابزار های رایج تحقیق و روش مستقیم برای کسب داده های تحقیق است. پرسشنامه مجموعه ای از سوالهاست که پاسخ دهنده با ملاحظه آنها پاسخ لازم را ارائه می دهد که این پاسخ ها داده های مورد نیاز پژوهشگر را تشکیل می دهد. از طریق سوالات پرسشنامه می توان دانش، علاقه، نگرش فکری فرد را مورد بررسی قرار داد. (بازرگان، 1386).

از سه پرسشنامه اقدامات منابع انسانی، خدمات به مشتری و عملکرد عاطفی استفاده شده است

1) پرسشنامه 21 سوالی اقدامات منابع انسانی می باشد

معرفی پرسشنامه

این پرسشنامه دارای 21 سوال بوده و هدف آن ارزیابی منابع انسانی در سازمان از ابعاد مختلف (کارمندیابی، گزینش، آموزش، بهسازی، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد) می باشد.

2) پرسشنامه 26 سوالی خدمات به مشتریان: 21 مورد از سوالات این پرسشنامه به صورت 5 گزینه ای و 5 سوال به صورت تشریحی طراحی شده و نحوه امتیاز بندی سوالات 5 گزینه ای و نحوه تفسیر نتایج به صورت کامل تشریح شده است.

3) پرسشنامه عملکرد عاطفی کارکنان: شامل 40 سوال 5 گزینه ای می باشد.

پایایی (اعتبارسنجی)

اعتبار آن حدی اطلاق می شود که فرآیند اندازه گیری فاقد هر دو نوع خطای سیستماتیک و تصادفی باشد، معیار به آن حدی اطلاق می گردد که فرآیند پیش بینی یافته های تحقیق سر و کار دارد» (ونوس و دیگران، 145، 1375).

منظور از اعتبار آزمون، دقت اندازه گیری و ثبات و پایایی آن است. منظور از دقت اندازه گیری این است که نمره کسب شده توسط فرد در این پرسشنامه تا چه حدی می تواند بیانگر نمره حقیقی وی باشد

برای اندازه گیری پایایی شاخصی به نام ضریب پایایی استفاده می کنیم. دامنه ضریب پایایی از صفر تا مثبت یک است. ضریب پایایی صفر معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک معرف پایایی کامل است. برای محاسبه ضریب پایایی ابزار اندازه گیری شیوه های مختلفی به کار برده می شود. از جمله:

الف) اجرای دوباره آزمون یا روش بازآزمایی (ب) روش موازی یا روش آزمونهای همتا (ج) روش تصنیف یا دو نیمه کردن آزمون

د) روش کودر - ریچاردسون (ه) روش الفای کرونباخ

برای سنجش پایایی یا اعتبار پرسشنامه طراحی شده از روش ضریب الفای کرونباخ استفاده شده است.

روایی

روایی از واژه روا به معنای جایز و درست گرفته شده است و روایی به معنای صحیح و درست بودن است. مقصود از روایی آن است که به وسیله اندازه گیری بتواند خصیصه و ویژگی های مورد نظر را اندازه بگیرد (خاکی، 288، 1385).



## دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

در پرسشنامه این پژوهش ابتدا از طریق روایی صوری مورد تأیید قرار گرفته شده است.

مناسب‌ترین شیوه برای سنجش روایی سازه (Construct Validity) استفاده از تحلیل عاملی است. تحلیل عاملی یک فن آماری است که در علوم انسانی کاربرد فراوان دارد. با استفاده از تحلیل عاملی می‌توان مشخص نمود که آیا سوالات پرسشنامه در قالب عوامل شاخص‌های مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کنند یا خیر. در تحلیل عاملی باید سوالاتی که برای ارزیابی یک شاخص یا صفت خاص طرح شده‌اند دارای یک بار عاملی مشترک باشند و این عوامل معنی دار باشند. در تحلیل عاملی برای هر متغیر، 5 تا 10 نمونه توصیه شده است. به عنوان نمونه اگر منظور پژوهشگر تحلیل عاملی برای 10 متغیر باشد، حداقل باید یک نمونه 10 تایی انتخاب کند. برای مشخص نمودن کفایت تعداد نمونه از شاخص KMO نیز می‌توان استفاده نمود. تحلیل اکتشافی وقتی به کار میرود که پژوهشگر شواهد کافی قبلی و پیش تجربی برای تشکیل فرضیه درباره تعداد عامل‌های زیربنایی داده‌ها نداشته و به واقع مایل باشد درباره تعیین تعداد یا ماهیت عواملی که هم پراشی بین متغیرها را توجیه می‌کنند داده‌ها را بکاود. بنابر این تحلیل اکتشافی بیشتر به عنوان یک روش تدوین و تولید تئوری و نه یک روش آزمون تئوری در نظر گرفته میشود.

\*در این پژوهش روش آزمون تحلیل اکتشافی به وسیله نرم افزار SPSS انجام گرفته است. هم چنین مقدار SIG آزمون بارتلت کوچکتر از 0/05 است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مدل عاملی مناسب است. که طبق محاسبات صورت گرفته هیچ کدام از متغیرها کمتر از 0/5 نیست در نتیجه روایی مورد تأیید است.

9

نحوه محاسبه توسط نرم افزار با توجه به نتیجه جدول بالا که شاخص kmo به یک نزدیک است، از کفایت نمونه گیری خبر می‌دهد. هم چنین مقدار sig آزمون بارتلت کوچکتر از 0/05 است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مدل عاملی مناسب است (منبع: یافته‌های محقق)

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های آماری یکی از گام‌های اساسی در تحقیقات می‌باشند و نتایج تحقیقات به آن بستگی دارد. در این فصل که جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده طراحی گردیده است، در فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها نخست پرسشنامه‌های تکمیل شده، جمع‌آوری و داده‌های خام مورد نیاز جهت آزمون فرضیه‌ها به کمک رایانه و نرم افزار ثبت گردیدند. سپس این داده‌ها از طریق نرم افزار spss19 و Lisrel 8 تجزیه و تحلیل شده و در دو مرحله به اطلاعات مورد استفاده در این تحقیق، تبدیل شدند. در مرحله اول که تجزیه و تحلیل توصیفی می‌باشد، داده‌های جمع‌آوری شده به صورت جداول آمار توصیفی و نمودار هیستوگرام ارائه شده و در مرحله دوم که تجزیه و تحلیل استنباطی می‌باشد به کمک نرم افزار Lisrel 8 مدل مفهومی پژوهش به جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش و تحلیل مسیرهای موجود، مورد آزمون قرار گرفته و شاخص‌های برازش آن مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.

آمار استنباطی: روش‌های آمار استنباطی مورد استفاده در این تحقیق عبارتند از:

الف. آزمون کولموگروف اسمیرنوف: در راستای تایید یا عدم تایید توزیع نرمال بودن داده‌ها جهت سنجش متغیرها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده می‌گردد.

# دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

ب. تکنیک PLS: تکنیک Partial Least Squares یا حداقل مربعات جزئی در واقع، حداقل مربعات جزئی از فرآیند پیچیده تر و دو مرحله ای برای برآورد و تعیین وزن ها استفاده میکند.

جدول 1- آزمون کولموگروف اسمیرنوف

آزمون کولموگروف اسمیرنوف								
مقدار sig مطلق	مقدار کولموگروف-اسمیرنوف	بیشترین تفاوت			پارامترهای نرمال		تعداد	
		میانگین	مثبت	مطلق	انحراف معیار	میانگین		
0.052	1.345	0.122-	0.054	0.124	0.6636	3.444	290	عملکرد عاطفی
0.358	0.926	0.85-	0.85-	0.85-	0.7676	3.3985	290	خدمات به مشتریان
0.351	.911	0.142-	.81	.126	.6601	3.2317	290	کارکردهای منابع انسانی
a. Test distribution is Normal.								
b. Calculated from data								

با توجه به آنکه مقدار sig در همه مقادیر صفرنیست و کمتر از 0.05 هم نیست، داده ها نرمال است.

یافته ها

توصیف متغیرهای تحقیق

جدول 2- توصیف متغیر عملکرد عاطفی کارکنان

واریانس	انحراف معیار استاندارد	میانگین	حداکثر	حداقل	تعداد	
0.151	0.3884	3.968	4.79	2.43	165	عملکرد عاطفی

باتوجه به جدول فوق مشاهده می شود که کمترین مقدار متغیر عملکرد عاطفی 2.43 و بالاترین مقدار آن 4.79، میانگین 3.97 و انحراف معیار 0.388 و واریانس آن 0.151 است.

# دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

جدول 3- توصیف متغیر خدمات به مشتریان

تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار استاندارد	واریانس
165	2.9	4.7	3.89	0.4214	0.160

باتوجه به جدول فوق مشاهده می شود که کمترین مقدار خدمات به مشتریان 2.9 و بالاترین مقدار آن 4.7، میانگین 3.8 و انحراف معیار 0.42 و واریانس آن 0.16 است.

جدول 4- توصیف متغیر کارکردهای منابع انسانی

تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار استاندارد	واریانس
165	2.1	4.9	3.814	0.5200	0.219

11 باتوجه به جدول فوق مشاهده می شود که کمترین مقدار متغیر کارکردهای منابع انسانی 2.1 و بالاترین مقدار آن 4.9 میانگین 3.814 و انحراف معیار 0.52 و واریانس آن 0.219 است.

جدول 5- توصیف متغیر توانایی شرکت در تنظیم احساسات

تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار استاندارد	واریانس
165	2.2	5	3.914	0.526	0.218

باتوجه به جدول فوق مشاهده می شود که کمترین مقدار متغیر توانایی شرکت در تنظیم احساسات 2.2 و بالاترین مقدار آن 5، میانگین 3.914 و انحراف معیار 0.526 و واریانس آن 0.218 است.

جدول 6- توصیف متغیر انگیزه برای شرکت در تنظیم احساسات

تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار استاندارد	واریانس
165	2.9	5	4.16619	0.436368	0.190

باتوجه به جدول فوق مشاهده می شود که کمترین مقدار متغیر انگیزه برای شرکت در تنظیم احساسات 2.9 و بالاترین مقدار آن 5، میانگین 4.16 و انحراف معیار 0.436 و واریانس آن 0.190 است.

# دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

جدول 7- توصیف متغیر پاسخگویان به مشتریان

تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار استاندارد	واریانس
165	2	5	4.13237	0.639338	0.409

باتوجه به

جدول فوق مشاهده می شود که کمترین مقدار متغیر پاسخگویان به مشتریان 2 و بالاترین مقدار آن 5، میانگین 4.13 و انحراف معیار 0.639 و واریانس آن 0.409 است.

جدول 8- توصیف متغیر همدلی با مشتریان

تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار استاندارد	واریانس
165	2	5	4.12678	0.633083	0.401

12 باتوجه به جدول فوق مشاهده می شود که کمترین مقدار متغیر همدلی با مشتریان 3 و بالاترین مقدار آن 5، میانگین 4.127 انحراف معیار 0.633 و واریانس آن 0.401 است.

جدول 9- توصیف متغیر ایجاد اعتماد در مشتریان

تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار استاندارد	واریانس
165	3	5	4.25161	0.556114	0.309

باتوجه به جدول فوق مشاهده می شود که کمترین مقدار متغیر ایجاد اعتماد در مشتریان 3 و بالاترین مقدار آن 5، میانگین 4.25 و انحراف معیار 0.556 و واریانس آن 0.309 است.

جدول 10- شاخصهای برازش مدل اندازه گیری متغیر عملکرد عاطفی

شاخص	RMSEA	$\chi^2/df$	NFI	NNFI	CFI	IFI
مقدار	0/052	1/32	0/94	0/98	0/98	0/98
حالت مطلوب	$0/08 \leq 0$	$3 \leq 1$	$1 \leq 0/8$	$1 \leq 0/8$	$1 \leq 0/8$	$1 \leq 0/8$
شاخص	GFI	AGFI	PNFI	فاصله اطمینان 90٪ بدست آمده برای RMSEA		
مقدار	0/84	0/80	0/67	$0/070 \leq 0/031$		

# دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

حالت مطلوب	$1 \leq 0/8 \leq$	$1 \leq 0/8 \leq$	$1 \leq 0/50 \leq$	مقدار RMSEA بین حد پایین و بالا قرار داشته باشد
------------	-------------------	-------------------	--------------------	---

جدول 11- شاخصهای برازش مدل اندازه گیری متغیر خدمات به مشتریان

شاخص	RMSEA	$\chi^2/df$	NFI	NNFI	CFI	IFI
مقدار	0/079	1/77	0/90	0/95	0/96	0/96
حالت مطلوب	$0/08 \leq 0 \leq$	$3 \leq 1 \leq$	$1 \leq 0/8 \leq$	$1 \leq 0/8 \leq$	$1 \leq 0/8 \leq$	$1 \leq 0/8 \leq$
شاخص	GFI	AGFI	PNFI	فاصله اطمینان 90٪ بدست آمده برای RMSEA		
مقدار	0/86	0/81	0/63	$0/093 \leq 0/060 \leq$		
حالت مطلوب	$1 \leq 0/8 \leq$	$1 \leq 0/8 \leq$	$1 \leq 0/50 \leq$	مقدار RMSEA بین حد پایین و بالا قرار داشته باشد		

13

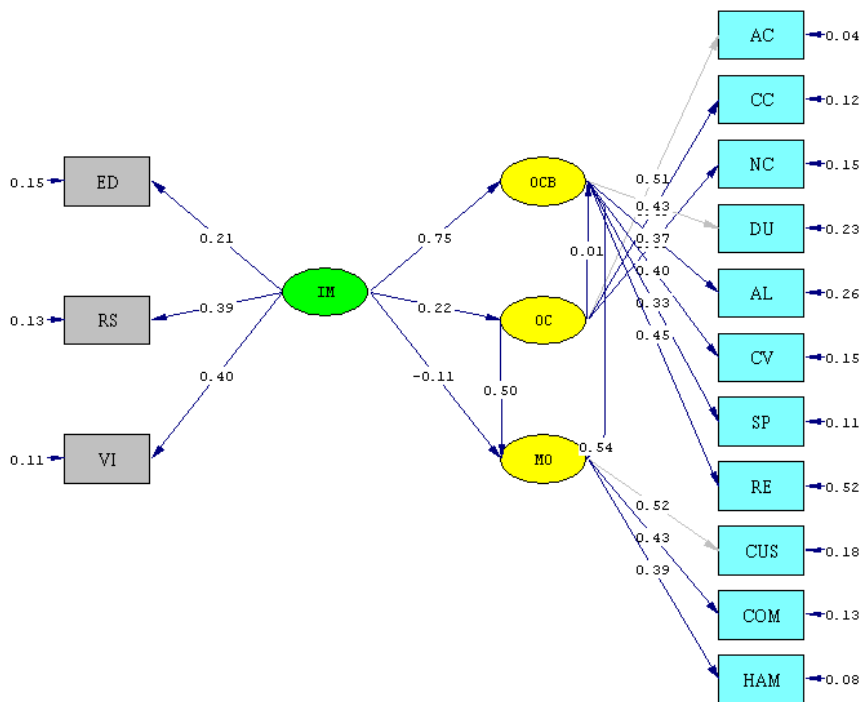
جدول 12- شاخصهای برازش مدل اندازه گیری متغیر میانجی کارکردهای منابع انسانی

شاخص	RMSEA	$\chi^2/df$	NFI	NNFI	CFI	IFI
مقدار	0/046	1/24	0/94	0/98	0/99	0/99
حالت مطلوب	$0/08 \leq 0 \leq$	$3 \leq 1 \leq$	$1 \leq 0/8 \leq$	$1 \leq 0/8 \leq$	$1 \leq 0/8 \leq$	$1 \leq 0/8 \leq$
شاخص	GFI	AGFI	PNFI	فاصله اطمینان 90٪ بدست آمده برای RMSEA		
مقدار	0/90	0/85	0/60	$0/072 \leq 0/000 \leq$		
حالت مطلوب	$1 \leq 0/8 \leq$	$1 \leq 0/8 \leq$	$1 \leq 0/50 \leq$	مقدار RMSEA بین حد پایین و بالا قرار داشته باشد		

مقادیر ذکر شده در جداول (22-4) تا (24-4) نشان می دهد که مدل اندازه گیری از لحاظ برازش در وضعیت مطلوبی قرار دارد از این رو می توان به آزمون مدل اصلی تحقیق پرداخت.

2- آزمون مدل و فرضیه های پژوهش

3- مدل پژوهش در حالت برآورد



Chi-Square=91.01, df=71, P-value=0.05504, RMSEA=0.049

نمودار 1- مدل پژوهش در حالت برآورد

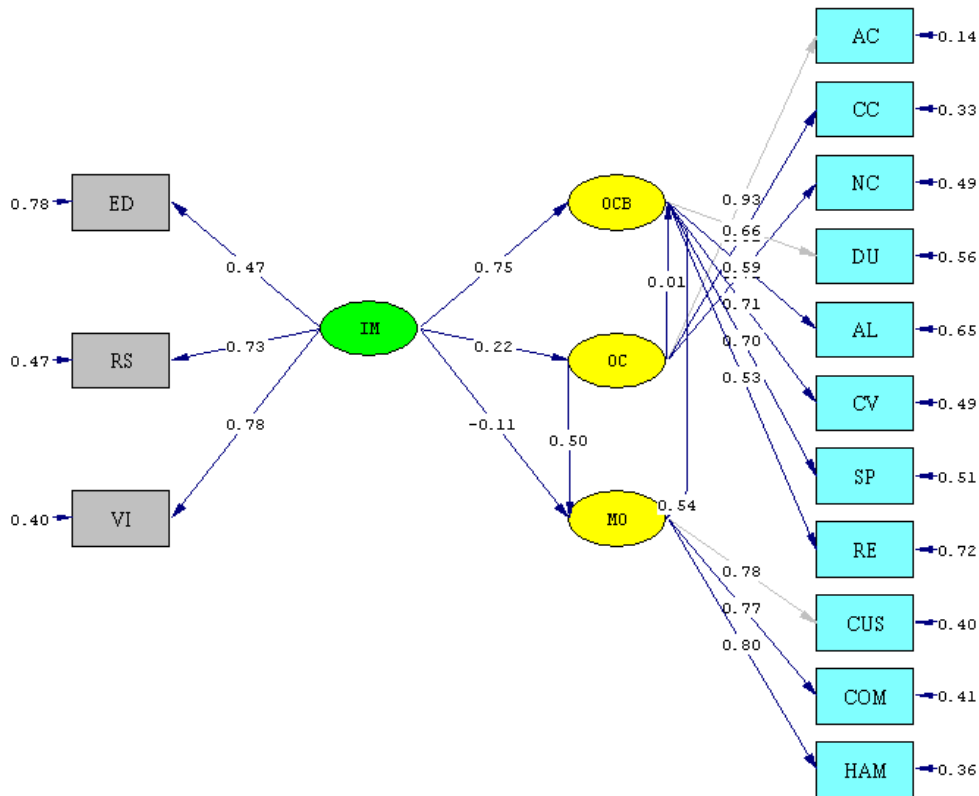
در نمودار بالا همانطور که مشاهده می شود مقدار شاخص RMSEA برابر با 0.049 (کمتر از 0.08) و همچنین مقدار  $\chi^2/df$  نیز برابر با 1.28 (کمتر از 3) می باشد لذا می توان گفت که مدل از لحاظ شاخصها در وضعیت مطلوبی قرار دارد.



# دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

## 4- مدل پژوهش در حالت استاندارد

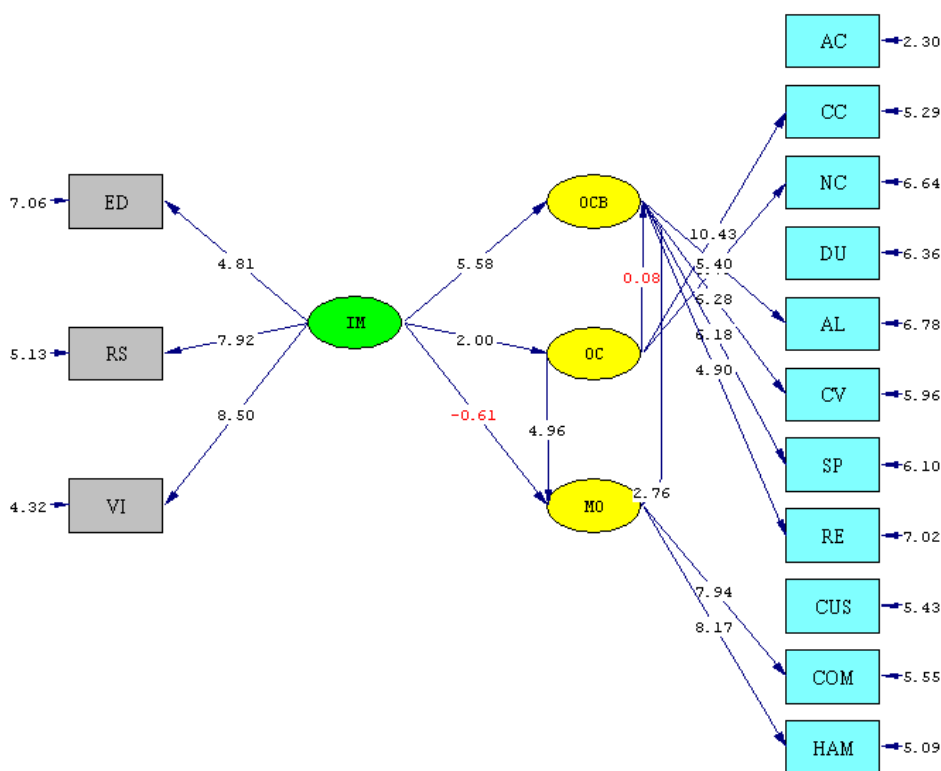


Chi-Square=91.01, df=71, P-value=0.05504, RMSEA=0.049

### نمودار 2- مدل پژوهش در حالت استاندارد

اعداد داخل این نمودار میزان همبستگی بین متغیرهای مکنون تحقیق را می سنجد برای مثال نمودار نشان می دهد که متغیر عملکرد عاطفی به میزان 75 درصد بر روی خدمات به مشتریان می تواند تاثیرگذار باشد.

5- مدل پژوهش در حالت معنی داری



Chi-Square=91.01, df=71, P-value=0.05504, RMSEA=0.049

نمودار 3- مدل پژوهش در حالت معنی داری

مقادیر داخل این نمودار روابط بین متغیرهای مکنون را به جهت معنی داری می سنجد. چنانچه مقدار آماره T بین  $+1/96$  و  $-1/96$  باشد فرضیه مربوطه رد و اگر خارج از این بازه قرار بگیرد فرضیه مربوطه تأیید می گردد.

جدول 13- شاخصهای برازش مدل اصلی پژوهش

IFI	CFI	NNFI	NFI	$\chi^2/df$	RMSEA	شاخص
0/98	0/98	0/98	0/92	1/28	0/049	مقدار
$1 \leq 0/8$	$1 \leq 0/8$	$1 \leq 0/8$	$1 \leq 0/8$	$3 \leq 1$	$0/08 \leq 0$	حالت مطلوب
فاصله اطمینان 90٪ بدست آمده برای RMSEA			PNFI	AGFI	GFI	شاخص



# دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

مقدار	0/90	0/85	0/72	$0/077 \leq 0/000 \leq$
حالت مطلوب	$1 \leq 0/8 \leq$	$1 \leq 0/8 \leq$	$1 \leq 0/50 \leq$	مقدار RMSEA بین حد پایین و بالا قرار داشته باشد

با توجه به جدول می‌توان پذیرفت که تمامی شاخصها در بازه مطلوبی قرار دارند و برازش مدل با جامعه آماری به درستی قابل تبیین است.

## آزمون فرضیه‌های پژوهش

به جهت نمایش بهتر نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش، ابتدا ضرایب مسیرها و مقدار معنا داری آنها و سپس اثر مستقیم و غیر مستقیم هر یک از متغیرها بر هم در قالب جدول ارائه شده، پس از آن به نتیجه آزمون هر فرضیه ارائه شده است.

جدول 14- ضرایب مسیرها در حالت استاندارد و غیر استاندارد و مقدار معناداری

مسیر	ضریب غیر استاندارد	ضریب استاندارد	t-value	نتیجه
توانایی شرکت در تنظیم احساسات در پاسخگویی به مشتریان	0.74	0.75	5.58	تائید
توانایی شرکت در تنظیم احساسات در همدلی با مشتریان	0.22	0.22	2	تائید
توانایی شرکت در تنظیم احساسات در ایجاد اعتماد در مشتریان	0.11	0.11	0.61	عدم تائید
انگیزه برای شرکت در تنظیم احساسات در پاسخگویی به مشتریان	0.01	0.01	0.08	عدم تائید
انگیزه برای شرکت در تنظیم احساسات در همدلی با مشتریان	0.49	0.50	4.96	تائید
انگیزه برای شرکت در تنظیم احساسات در ایجاد اعتماد در مشتریان	0.55	0.54	2.76	تائید

همانگونه که مشاهده می‌شود نتایج تحلیل مدل به شکل فوق می‌باشد. بطور کلی در آزمون تحلیل مسیر هر گاه نتیجه آماره t بین [1.96+ و -1.96-] قرار بگیرد رابطه بین دو متغیر در مسیر رد و اگر خارج از آن باشد رابطه مورد قبول واقع می‌شوند. به منظور بررسی اثر میانجی‌گری کارکردهای منابع انسانی نیز به عقیده بارون و کنی (1986) باید سه عامل مورد بررسی قرار بگیرد. مسیر رگرسیون معنادار بین پیش بین (X) و ملاک (Z)؛ (اثر مستقیم متغیر مستقل بر وابسته) 2. مسیر رگرسیون معنادار بین پیش بین (X) و میانجی (Y) (اثر مستقیم متغیر مستقل و میانجی)، و 3. مسیر رگرسیونی معنادار پیش بین (Y) و ملاک (Z) (اثر مستقیم متغیر میانجی بر وابسته). چنانچه مسیر مستقیم بین متغیرهای مذکور مثبت و معنی دار باشد آنگاه می‌توان اثر میانجی‌گری متغیر میانجی در رابطه بین دو متغیر را از طریق محاسبه اثر غیرمستقیم محاسبه کرد. از این رو از آنجائیکه مسیر مستقیم متغیر مستقل و وابسته از طریق روش

## دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

معادلات ساختاری معنی دار نبوده لذا اثر میانجی گری قابل محاسبه نمی باشد. از این رو نتایج هر یک از فرضیه های پژوهش بصورت زیر است:

توانایی شرکت در تنظیم احساسات در پاسخگویی به مشتریان، در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر دارد.

با توجه به نمودار مدل در حالت معنی داری مشاهده می شود که مقدار t-value بین توانایی شرکت در تنظیم احساسات در پاسخگویی به مشتریان، برابر با (5.58) و بزرگتر از 1.96 است از این رو فرضیه پژوهش تأیید و با توجه به مدل در حالت استاندارد شدت رابطه بین دو متغیر 75 درصد می باشد.

2) توانایی شرکت در تنظیم احساسات در همدلی با مشتریان، در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر دارد.

با توجه به نمودار مدل در حالت معنی داری مشاهده می شود که مقدار t-value بین توانایی شرکت در تنظیم احساسات در همدلی با مشتریان برابر با (2) و بزرگتر از 1.96 است از این رو فرضیه پژوهش تأیید و با توجه به مدل در حالت استاندارد شدت رابطه بین دو متغیر 22 درصد می باشد.

3) توانایی شرکت در تنظیم احساسات در ایجاد اعتماد در مشتریان، در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر دارد.

18

با توجه به نمودار مدل در حالت معنی داری مشاهده می شود که مقدار t-value بین توانایی شرکت در تنظیم احساسات در ایجاد اعتماد در مشتریان برابر با 0.61 و داخل بازه مذکور (1.96+ و 1.96-) قرار دارد که به معنی عدم تأیید فرضیه مربوطه است.

4) انگیزه برای شرکت در تنظیم احساسات در پاسخگویی به مشتریان، در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر دارد.

با توجه به نمودار مدل در حالت معنی داری مشاهده می شود که مقدار t-value بین انگیزه برای شرکت در تنظیم احساسات در پاسخگویی به مشتریان برابر با 0.61 و داخل بازه مذکور (1.96+ و 1.96-) قرار دارد که به معنی عدم تأیید فرضیه مربوطه است.

5) انگیزه برای شرکت در تنظیم احساسات در همدلی با مشتریان، در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر دارد.

با توجه به نمودار مدل در حالت معنی داری مشاهده می شود که مقدار t-value بین انگیزه برای شرکت در تنظیم احساسات در همدلی با مشتریان برابر با (2.76) و بزرگتر از 1.96 است از این رو فرضیه پژوهش تأیید و با توجه به مدل در حالت استاندارد شدت رابطه بین دو متغیر 54 درصد می باشد.

6) انگیزه برای شرکت در تنظیم احساسات در ایجاد اعتماد در مشتریان، در اداره آموزش و پرورش شهرستان های شمالی خوزستان تأثیر دارد.

با توجه به نمودار مدل در حالت معنی داری مشاهده می شود که مقدار t-value بین انگیزه برای شرکت در تنظیم احساسات در ایجاد اعتماد در مشتریان برابر با (4.96) و بزرگتر از 1.96 است از این رو فرضیه پژوهش تأیید و با توجه به مدل در حالت استاندارد شدت رابطه بین دو متغیر 50 درصد می باشد.

## دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

### بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که در بررسی ما مشخص شد، کارهای زیادی وجود دارد که باید برای وضوح بیشتر در روش مناسب سازمان دادن به شیوه‌های منابع انسانی برای عملکرد عاطفی و خدمات به مشتریان انجام شود. با این حال، ما نیز بر برخی از پیشنهادات عملی که مدیران می‌توانند امروزه استفاده نمایند تاکید کردیم. ابتدا، بررسی ما احساسات دیگران در مورد اهمیت تناسب درونی بین شیوه‌های منابع انسانی و حوزه‌های سیاست را منعکس می‌کند. به این ترتیب، مدیران در صنعت خدمات باید مجموعه‌ای از روش‌ها که دارای اهداف مشابه مربوط به عملکرد عاطفی برای تضمین اینکه آنها با هماهنگی و نه با تعارض فعالیت می‌کنند را شناسایی کنند. دوم، ما معتقدیم که مدیران می‌توانند در مورد اینکه بسته به زمینه خاص آنها تمایل دارند کدام حوزه سیاست HR را به تصویب برسانند انعطاف پذیری داشته باشند. بر اساس پاداش‌های مالی ارائه شده به کارکنان و روابط خدمات که کارکنان با مشتریان دارند، مدیران می‌توانند انتخاب کنند که کدام شیوه‌های مبتنی بر انگیزه برای سرمایه‌گذاری در اینکه می‌تواند بهترین عملکرد عاطفی و نتایج مشتری متعاقب داشته باشد سرمایه‌گذاری کنند. این نه تنها تلاش‌های HR را هدفمند تر و مناسب تر می‌کند، بلکه همچنین می‌تواند به کاهش هزینه‌های اجرای شیوه‌های منابع انسانی که ممکن است مفید نباشد کمک کند. در نهایت، بررسی ما بر ضرورت HR افزایش مهارت تاکید می‌کند. این امر یادآور احساسات مطرح شده توسط ساتن (1991) می‌باشد، و در مورد نیاز آزمایش تجربی در زمینه کار عاطفی صحبت می‌کند. البته، تحقیقات آینده باید اثربخشی این حوزه‌های مختلف سیاست عملکرد عاطفی HR را برای اطمینان از این که (الف) اثرات مطلوب رخ می‌دهد و (ب) حوزه‌های سیاست برای رفاه کارکنان و عملکرد عاطفی مضر نمی‌باشند مورد آزمایش قرار دهد.

19

تا به امروز تمرکز ما دسته‌بندی ادبیات است که شامل شیوه‌های منابع انسانی مربوط به عملکرد عاطفی می‌باشد. ما نگاه مجزا به شیوه‌های منابع انسانی را مجدداً چارچوبی بندی کردیم و یک مدل را ایجاد کردیم که بر اینکه چگونه شیوه‌های مختلف منابع انسانی به تاثیرگذاری بر عملکرد عاطفی وابسته هستند تاکید می‌کند، که می‌تواند به نوبه خود، خدمات به مشتریان را تحت تاثیر قرار دهد. به طور خاص، ما از ادبیات منابع انسانی استراتژیک برای توسعه یک مدل یکپارچه، با شیوه‌های منابع انسانی افزایش مهارت با هدف توانایی‌های کار عاطفی و شیوه‌های منابع انسانی افزایش فرصت و انگیزه موثر بر انگیزه فرد برای پیروی از نمایش قوانین و تنظیم احساسات استفاده کردیم. علاوه بر این، ما دو عامل-منحصر به فرد را در نظر گرفتیم-میزانی که پاداش‌ها با کار عاطفی و تناوب روابط خدماتی یا رویایی مرتبط هستند- برای کمک به تاکید بر زمانی که شیوه‌های خاص منابع انسانی ممکن است کم و بیش لازم باشند. امید است که تحقیقات آینده به منظور بهبود تجربه عاطفی کارکنان و مشتریان به طور یکسان، برای شناسایی و ارزیابی بهتر روش‌هایی که ممکن است در آنها شیوه‌های منابع انسانی بصورت مشترک، و نه بصورت جداگانه به منظور بهبود تجربه عاطفی کارمندان و مشتریان کار کنند.

### پیشنهادات

- (1) با توجه به تاثیر فراوان تنظیم احساسات بر پاسخگویی، همدلی و ایجاد اعتماد مشتریان، پیشنهاد می‌گردد؛ با روش‌های مختلف (برگزاری دوره‌های آموزشی، تمرینات مبتنی بر اصول علمی روان‌شناسی) در تنظیم احساسات کارمندان (خودکنترلی، خودکارآمدی کار عاطفی) اهتمام جدی به عمل آورده شود.
- (2) سازمانها، نظام‌های مدیریت عملکرد را با نظام‌های ارزیابی عملکرد بکار گیرند
- (3) مدیریت سازمان باید امکانات را شناسایی و از آنها جهت رفع محدودیت‌ها کمک گیرد.





## دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

14. Niven, K., Totterdell, P., & Holman, D. (2009). A classification of controlled interpersonal affect regulation strategies. *Emotion*, 9, 498–509.
15. Niven, K., Totterdell, P., Holman, D., & Headley, T. (2012). Does regulating others' feelings influence people's own affective well-being? *The Journal of Social Psychology*, 152, 246–260.
16. Pugh, S.D., Diefendorff, J.M., & Moran, C.S. (2013). Emotional labor: Organization-level influences, strategies, and outcomes. In A.A.
17. Totterdell, P., & Parkinson, B. (1999). Use and effectiveness of self-regulation strategies for improving mood in a group of trainee teachers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 219–232.