

«مدیریت بهره وری»

سال هشتم - شماره 30 - پاییز 1393

ص ص 67 - 45

تاریخ دریافت مقاله: 92/12/28

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 93/04/15

تأثیر برآیند متغیرهای بهره وری در کارکنان در تماس با مشتری بر کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتریان (مورد: بانکهای خصوصی استان خوزستان)

نعمت اله جولا^{1*}

دکتر منصور صمدی²

دکتر رحیم چینی پرداز³

چکیده

در این تحقیق برخی متغیرهای مؤثر بر بهره‌وری کارکنان متعامل با مشتری که می‌تواند بر ادراک مشتری از کیفیت خدمات دریافتی مؤثر باشد و همچنین روابط میان این واکنشها در قالب یک مدل مفهومی مورد آزمون قرار گرفته است. بمنظور جمع‌آوری داده‌های تحقیق ابتدا از طریق سرشماری بین تمامی اعضای جامعه آماری اول یعنی کارکنان بانکهای خصوصی استان خوزستان (به تعداد 94 نفر) پرسشنامه‌های مربوط توزیع گردید، سپس در همین راستا و به همین تعداد، ابتدا از طریق نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده پرسشنامه‌های مربوط به مشتریان به بانکهای مذکور تخصیص و سپس از طریق نمونه‌گیری تصادفی بین مشتریان هر بانک توزیع شدند. نتایج تحلیل معادلات ساختاری گویای این است که مدل مفروض با توجه به مطلوبیت عددی شاخصهای نیکویی برازش، بخوبی طراحی شده است. از طرف دیگر، با توجه به ضرایب حاصل از آزمون مدل، همان‌طور که پیش‌بینی می‌شد، معلوم گردید که خودکارایی و رضایت شغلی کارمند متعامل با مشتری تأثیر ساختاری مثبتی بر روی کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتری دارد و خودکارایی کارمند نیز تأثیر ساختاری مثبتی بر روی تطبیق‌پذیری وی با مشتری دارد. ولی برخلاف انتظار مشخص شد که تطبیق‌پذیری کارمند تأثیر ساختاری منفی بر روی کیفیت خدمات ادراکی مشتری می‌گذارد. همچنین همان‌طور که پیش‌بینی می‌شد ثابت گردید تعارض نقش و ابهام نقش کارمند، هم بر روی تطبیق‌پذیری و هم بر روی خودکارایی او تأثیر ساختاری منفی دارد و تعارض نقش کارمند نیز تأثیر ساختاری مثبتی بر روی ابهام نقش او می‌گذارد. در نهایت نیز برخلاف انتظار، نتایج نشان داد که ابهام نقش کارمند تأثیر ساختاری مثبت و محدودی بر روی رضایت شغلی وی می‌گذارد. قابل ذکر است که در مورد آثار تعارض نقش و نیز خودکارایی بر رضایت شغلی، به دلیل کوچک بودن بیش از حد ضرایب مربوط، اظهار نظر درستی نمی‌توان ارائه داد.

واژه‌های کلیدی: کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتری⁴، تعارض نقش⁵، ابهام نقش⁶، خودکارایی، تطبیق‌پذیری، رضایت شغلی، بهره‌وری

¹ - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی n.joola@gmail.com

² - استادیار مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز

³ - استاد تمام امار، دانشگاه شهید چمران اهواز

⁴ - Customers perceived service quality

⁵ - Role conflict

⁶ - Role ambiguity

مقدمه

در این تحقیق، به بررسی درک مشتری از برخی واکنش‌های نامحسوس شخصی و شغلی کارکنان در تماس با مشتری پرداخته شده است که مستقیماً بر بهره‌وری آنها تأثیرگذار هستند. بهره‌وری کارمند مجموع کارایی و اثربخشی او می‌باشد که این واکنشها یا عملکردها منعکس کننده سطح بهره‌وری کارمند متعامل می‌باشد. به عبارت دیگر هریک از این عوامل به نوبه خود، در درک مشتری از کیفیت کلی خدمات مؤثر هستند. این ادراک به هنگام تماس رودرروی⁵ مشتری و کارمند در بنگاه خدماتی رخ می‌دهد. مبحث تماس، مقوله‌ای قابل تعمق در سازمانهای خدماتی است که اهمیت آن امروزه در سازمانهای ایران نیز روبه افزایش است.

امروزه با توجه به گسترش سازمانهای خدماتی⁶ و بالتبع گسترش حیطه انتخاب مشتریان، آنها بیش از پیش به رفتارها و واکنشهای کارکنان خط اول حساسیت نشان داده و در صورت مشاهده هر گونه رفتار غیرقابل انتظار، بطور مستقیم آن را در ارزیابی خود از کیفیت خدمات دریافتی دخالت می‌دهند. در شکل حادثه، این گونه رفتار کارمند می‌تواند موجب قطع رابطه مشتری با بنگاه خدماتی گردد. بنابراین به منظور رابطه بلندمدت توأم با رضایت مشتریان، مدیران و کارکنان بنگاههای خدماتی باید بدانند که چگونه می‌توانند خدماتی با کیفیت بالا برای پیشبرد اهداف خود، ارائه دهند. همچنین آنها باید بدانند که مشتریان به هنگام تماس با کارمند خدماتی به چه مسائلی بیشتر حساسیت نشان می‌دهند و چگونه می‌توانند با مثبت جلوه دادن آن مسائل در ذهن مشتریان، در قلب آنها نفوذ کنند. در ادامه مقاله با معرفی متغیرهای تحقیق و سوابق تحقیقاتی مربوط به روابط آنها، به بیان چگونگی شکل‌گیری فرضیه‌ها پرداخته می‌شود.

¹ -Self-efficacy

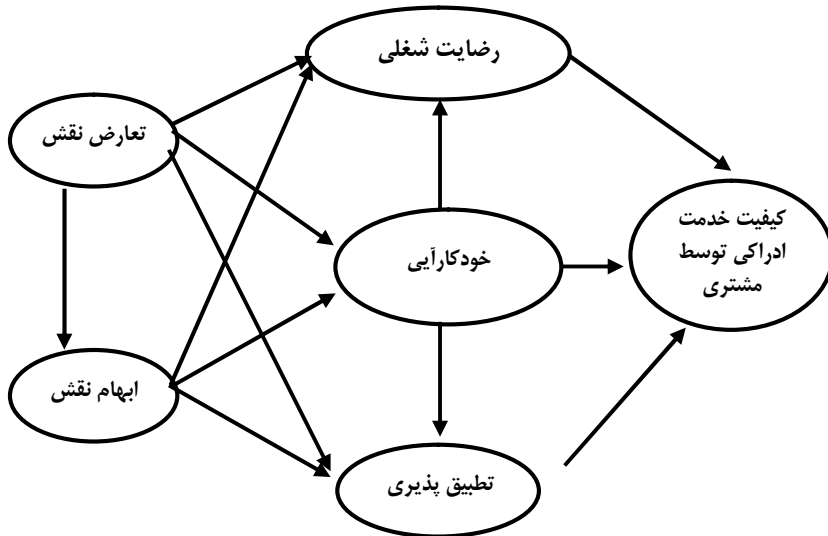
² -Adaptability

³ - Job satisfaction

⁴ - Productivity

⁵ -Face to face

⁶ -Service organizations



شکل 1

مدل مفهومی تحقیق. کیفیت ادراکی و متغیرهای بهره‌وری کارکنان متعامل با مشتری

همانگونه که در شکل (1) پیداست، مدل مفهومی پژوهش، مبتنی بر دوازده رابطه مفروض است که این روابط، فرضیه‌های تحقیق را شکل می‌دهند. به عبارت دیگر این مدل در برگیرنده عوامل مربوط به ارزیابی در دو سطح برخورد است: برخورد کارمند - نقش¹ و برخورد کارمند - مشتری².

برخورد کارمند - مشتری: با تعامل میان کارمند و مشتری در طول برخورد خدمت سر و کار دارد. به علت اینکه ارائه خدمت ماهیتی تعاملی دارد واکنشهای رفتاری و نگرشی³ کارکنان متعامل با مشتری اهمیت خاصی پیدا می‌کنند (گرونروس⁴، 2013، 83) تحقیقات نشان داده است که واکنشهای رفتاری و نگرشی کارکنان می‌توانند بر روی ادراکات مشتری از برخورد خدمت و قضاوت‌های او از کیفیت خدمت اثر مثبت و

¹ - Employee – Role interface

² - Employee -Customer interface

³ - Attitudinal and behavioral responses

⁴ - Gronroos

منفی بگذارند (بیتنر¹، 2012، 76). در تأیید اثر منفی، مطالعات انجام شده توسط اشنایدر² (2007) و شامیر³ (2005) نشان داد که فشار شغلی (تعارض و ابهام نقش) و عدم رضایت شغلی کارکنان عواملی اصلی در عدم توانایی آنها برای ارائه خدمات مطلوب محسوب می‌شوند.

سینگ⁴ (2001) مدرکی تجربی ارائه داد که نشان می‌دهد رضایت شغلی و عملکرد کارکنان خط اتصالی⁵ که دارای انتظارات نقش متعارض و مبهم هستند، کاهش می‌یابد که این خود موجب کاهش کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتری می‌شود (اشنایدر، 2007، 54). واکنشهای رفتاری و نگرشی دیگری نیز وجود دارند که بر ادراک مشتری از کیفیت خدمات دریافتی اثر مثبت می‌گذارند. مثلاً باتسون⁶ (2002) معتقد است هنگامی که کارمند کنترل بیشتری بر روی برخورد خدماتی داشته باشد بهتر می‌تواند مشتری را راضی نگه دارد.

همچنین بیتنر (2012) و بومس و تیتری آلت⁷ (2008) از طریق مطالعات تجربی نشان می‌دهند هنگامی که کارکنان دارای توانایی، رضایت، اراده و شایستگی لازم در حل مشکلات مشتریان باشند، رضایت بیشتری از خود نشان می‌دهند. بیتنر، بومس و تیتری آلت (2008) همچنین کشف کردند که توانایی کارمند در انطباق با نیازها و خواسته‌های ویژه، ادراک مشتری از برخورد خدمت را تحت تأثیر قرار می‌دهد (بوون⁸ و اشنایدر، 2011، 129). سرانجام نتایج چندین تحقیق نیز نشان داده است که «رفاقت⁹، اشتیاق¹⁰، و توجه داشتن¹¹» کارکنان متعامل اثر مثبتی بر روی ادراک مشتری از کیفیت خدمت می‌گذارد (رافائل¹²، 2013، 176).

¹ - Bitner

² - Schneider

³ - Shamir

⁴ - Singh

⁵ - Boundary - Spanning employees

⁶ - Bateson

⁷ - Booms , Tetreault

⁸ - Bowen

⁹ - Friendliness

¹⁰ - Enthusiasm

¹¹ - Attentiveness

¹² - Rafaeli

در این تحقیق، پنج واکنش رفتاری و نگرشی کارکنان متعامل با مشتری برای آزمون برگزیده شده که تأثیر آنها بطور مثبت (خودکارایی، رضایت شغلی و تطبیق پذیری) و بطور منفی (تعارض نقش و ابهام نقش) بر کیفیت ادراکی مشتری فرضیه بندی شده است. این پنج واکنش بر توانایی کارکنان متعامل در خدمت رسانی به مشتریان تأثیر می‌گذارد به طریقی که کیفیت خدمت ادراکی توسط مشتری نیز پس از آن تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

- کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتری: در این تحقیق، منظور از «کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتری»، تفاوت میان انتظارات مشتری و ادراک مشتری از برخی جنبه‌های خدماتی مرتبط با کارمند متعامل با مشتری است (هارتلین و فیبرل¹، 2009، 52). باید توجه داشت کیفیت نهایی را مشتری قضاوت و تعیین می‌کند. اگر خدمتی انتظارات مشتری را برآورده سازد و یا فراتر از آن باشد، دارای کیفیت است و اگر خدمتی، کمتر از حد انتظارات مشتری باشد، شاید به این مفهوم نباشد که کیفیت آن پایین است، اما به هر حال، مشتری را ناراضی می‌کند (علی‌گلی، 48-1385.47).
 - خودکارایی کارمند: به عنوان یک قسمت کلیدی از تئوری یادگیری اجتماعی² باندورا³ (1977)، خودکارایی مربوط به اعتقاد کارمند نسبت به توانایی خود برای انجام وظایف مرتبط با شغلش می‌شود. اهمیت خودکارایی به توانایی آن در افزایش عملکرد و بهره‌وری کارمند برمی‌گردد. هنگامی که کارمند بطور موفقیت آمیزی وظایفش را انجام دهد و اطمینان لازم را برای اجرای نقش خود در سازمان به دست آورد، خودکارایی او افزایش می‌یابد. هنگامی که خودکارایی افزایش می‌یابد، کارکنان تلاش بیشتری می‌کنند، مصمم‌تر می‌شوند و چگونگی رویارویی با موانع کاری خود را یاد می‌گیرند و اینچنین بهره‌وری کارمند افزایش می‌یابد (جیست و میتکل⁴، 2005، 472-473).

مطالعات تجربی نیز این مطلب را تأیید می‌کند که خودکارایی رابطه‌ای مثبت و قوی با عملکرد کارمند دارد. یعنی کارکنان متعاملی که باورهای خودکارایی قدرتمندی

¹ - Harrtline and Ferrel

² - Social learning theory

³ - Bandura

⁴ -Gist and Mitchell

دارند احتمالاً بیشتر قادر به ایجاد برخوردهای خدماتی مطلوب هستند و همین امر موجب می‌شود آمادگی مشتریان برای درک خدمات به صورتی با کیفیت افزایش یابد. عملکرد کارمند در طول یک برخورد خدماتی معمولاً شامل پاسخ دادن به نیازهای مشتری، رفع کردن خواسته‌های ویژه و اجرای وظیفه تحت شرایط متنوع می‌باشد (هارتلین و فیمل، 2009، 54). بر اساس این سوابق، فرضیه (1) مطرح شده است.

- رضایت شغلی کارمند: لوک¹ (2004) رضایت شغلی را به صورت «حالت روانی مطلوب که از ارزیابی شغل فرد به صورت دستیابی یا تسهیل دستیابی به ارزشهای شغلی او حاصل می‌شود» تعریف می‌کند. دامنه مفهومی رضایت شغلی گسترده است. رضایت شغلی شامل همه ویژگیهای خود شغل و محیط کاری شغل می‌شود (چرچیل، فورد و والکر²، 2004، 105). معمولاً بطور عملیاتی، رضایت شغلی شامل چندین جنبه می‌شود: رضایت از سرپرست، کار، پرداخت حقوق، فرصتهای پیشرفت، همکاران و مشتریان (برون و پیترسون³، 2011، 65).

چرچیل و کولیجس⁴ (2002) می‌گویند رضایت شغلی ارتباط نزدیکی با عملکرد رفتاری کارکنان فروش دارد. می‌توان این رابطه را نسبت به کارکنان خدماتی نیز در نظر گرفت. در طول برخورد خدمت، عملکرد رفتاری کارمند جزئی از خدمت است که به وسیله مشتریان درک می‌شود بطوری که احتمال دارد کارکنان راضیتر، از خود رفتارهایی بروز دهند که به شکل گیری نگرش مثبت مشتریان کمک کند. اشنایدر (2007) نیز مدرکی به دست آورد که نشان می‌دهد رضایت شغلی کارکنان دلیلی اصلی بر امر تحویل خدمات خوب توسط آنها و در نهایت درک مشتریان از کیفیت است (هارتلین و فیمل، 2009، 54-55). بر اساس این سوابق، فرضیه (2) مطرح شده است.

- تطبیق پذیری کارمند: تطبیق پذیری به صورت «توانایی کارمند متعامل با مشتری برای وفق دادن رفتار خود با درخواست های مشتریان در برخورد خدماتی» تعریف می‌شود (هارتلین و فیمل، 2009، 55).

¹ - Locke

² - Churchill, Ford and Walker

³ - Brown and Peterson

⁴ - Churchil and Colleagues

تحقیقات پیشین تطبیق‌پذیری را با عملکرد کارمند مرتبط کرده است. برای مثال اسپيرو و ويتز¹ (1998) نشان می‌دهند که عملکرد فروشنده همبستگی مثبتی با عمل فروش تطبیقی² دارد. تطبیق‌پذیری کارمند نیز با درک مشتریان از برخورد خدمت‌پیوند خورده است. هام فری و اشفورت³ (2010) مدرکی فراهم کردند که نشان می‌دهد کارکنانی که بدون تفکر از یک نوشته یا معیار خدماتی پیروی می‌کنند احتمالاً بیشتر مرتکب اشتباه می‌شوند و کمتر می‌توانند نیازهای تک‌تک مشتریان خود را رفع کنند. بیتنر (2012) و بیتنر، بومس و تیتتری آلت (2008) نشان می‌دهند هنگامی که کارکنان قادر باشند خود را با نیازها و درخواستهای ویژه مشتریان وفق دهند مشتریان نیز برخورد خدماتی را به صورتی مطلوبتر ارزیابی می‌کنند (همان منبع، 56). بر اساس این سوابق فرضیه (3) مطرح شده است.

برخورد کارمند - نقش: با روابط میان رفتارها، واکنشها و نگرشهای کارکنان متعامل سر و کار دارد. تحقیقات پیشین در این حوزه آثار تعارض نقش و ابهام نقش، روابط بین رضایت شغلی، خودکارایی، تطبیق‌پذیری و تلاش کارمند و استفاده از مدارک (معیارهای) شناختی⁴ در عرضه خدمات را مورد بررسی قرار داده‌اند (همان منبع، 58).

- اثرات خودکارایی: تحقیقات پیشین نشان می‌دهند خودکارایی تأثیری مثبت بر روی رضایت شغلی و تطبیق‌پذیری دارد. مک دونالد و سیگال⁵ (1999) کسانی بودند که به وجود یک رابطه مثبت و قوی میان خودکارایی و رضایت شغلی اعتقاد داشتند. آنان کشف کردند که افزایش احساسات «شایسته بودن و اطمینان» که خودکارایی ایجاد می‌کند، می‌تواند موجب لذت بخش تر شدن شغل شود. همچنین افزایش این دو عامل می‌باید موجب افزایش تطبیق‌پذیری کارکنان متعامل نیز بشود، به این خاطر که کارکنان توانمندتر شده و خود را با نیازهای مشتری بیشتر تطبیق می‌دهند (جونس⁶، 2010، 264). در پژوهش حاضر، فرضیات (4) و (5) براساس پیشینه بالا مطرح شده است.

1 - Spiro and Weitz

2 - Adaptive selling

3 - Humphrey and Ashforth

4 - Cognitive scripts

5 - MC Donald and Siegall

6 - Jones

-آثار تعارض نقش و ابهام نقش: تعارض نقش به صورت عدم سازگاری میان یک نقش با نقش‌های دیگر در درون مجموعه نقش کارمند تعریف می‌شود بطوری که اجرای یک نقش اجرای نقش‌های دیگر را مشکل‌تر می‌سازد. ابهام نقش هنگامی رخ می‌دهد که یک کارمند اطلاعات کافی مورد نیاز را برای ایفای مؤثر نقش خود نداشته باشد. تعارض نقش یا ابهام نقش، رضایت شغلی، باورهای خودکارایی و تطبیق‌پذیری را کاهش می‌دهند (بوون و اشنايدر، 2012، 130-131).

بطوری که در شکل (1) مشخص است، در این تحقیق رابطه‌ای مستقیم میان تعارض یا ابهام نقش و کیفیت خدمت فرض نشده است. جایگاه تعارض یا ابهام نقش در اینجا، مبتنی بر بحث اشنايدر (2007) است که معتقد است تعارض و ابهام نقش، واکنش‌های دیگر کارکنان را بدنبال دارد. همچنین در یک آزمون تجربی، پاراسورامان، بری و زیتمال (1997) چیزی را که بتواند رابطه مستقیم میان تعارض یا ابهام نقش و کیفیت خدمت را تأیید کند، نیافتند (هارتلین و فیمل، 2009، 53). این نتایج، این مطلب را بیان می‌کند که میان تعارض یا ابهام نقش و کیفیت خدمت، واکنش‌های کارکنان را می‌توان به عنوان واسطه قرار داد. بر اساس سوابق ارائه شده در بالا، در این تحقیق فرضیات 6 تا 11 مطرح شده است.

همچنین تحقیقات پیشین نشان می‌دهند که تعارض نقش اثری شدید بر ابهام نقش دارد. یعنی انتظارات نقش متعارض شرکت، مدیر و مشتریان می‌تواند عدم اطمینان کارمند را در مورد بهترین شیوه انجام شغل خود و یا اهمیت فعالیت‌های شغلی خود، افزایش دهد (همان منبع، 2009، 55). براساس این مطلب نیز آخرین فرضیه یعنی فرضیه 12 مطرح شده است.

ابزار و روش

- جوامع آماری: داده‌های این تحقیق، از دو جامعه آماری مختلف جمع‌آوری شده است. جامعه اول، کارکنان بانکهای خصوصی استان خوزستان و جامعه دوم مشتریان این بانکها.
- حجم نمونه و روش نمونه‌گیری: در این تحقیق، میان کارکنان ده بانک خصوصی و فعال مستقر در شهرهای اهواز و دزفول پرسشنامه مربوط به کارکنان توزیع گردید. دلیل انتخاب این دو شهر وجود اکثریت عمده بانکهای خصوصی در این دو شهر می‌باشد. همچنین به دلیل محدود بودن تعداد کارکنان (94 نفر)، از روش سرشماری استفاده شده است.

در مورد جامعه دوم یعنی مشتریان بانکهای خصوصی نیز ضرورتاً از همین تعداد مشتری یعنی 94 نفر برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به مشتریان استفاده شده است. برای تقسیم این تعداد پرسشنامه میان مشتریان این بانکها از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده استفاده شد. در این تحقیق، پرسشنامه‌های مشتری به نسبت میزان متوسط روزانه نوبت زن هر بانک، میان بانکها تخصیص یافت. مقدار متوسط این دستگاه با مشاوره از مدیریت و کارکنان هر بانک به دست آمد. البته در نهایت پرسشنامه‌های هر بانک با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده میان مشتریان توزیع شدند. شیوه محاسبه تعداد پرسشنامه مشتری لازم برای هر بانک و همچنین اطلاعات هر بانک، در جدول شماره (1) آمده است.

جدول 1. اطلاعات مربوط به هر بانک

نام بانک	تعداد کارکنان در تماس با مشتری	زن	مرد	متوسط روزانه نوبت زن بانک	تعداد پرسشنامه لازم برای مشتریان
سامان اهواز	15	8	7	330	14
پارسیان اهواز	13	9	4	320	13
پارسیان دزفول	9	6	3	300	12
پاسارگاد اهواز	10	5	5	240	9
پاسارگاد دزفول	7	3	4	240	9
اقتصاد نوین اهواز	11	6	5	250	10
اقتصاد نوین دزفول	9	2	7	150	6
سرمایه اهواز	6	4	2	200	8
سرمایه دزفول	5	2	3	120	5
کارآفرین اهواز	9	4	5	200	8
جمع	94	49	45	2350	94

- ابزار گردآوری داده‌ها: در قسمت زیر به بیان شاخصهای سنجش هر یک از متغیرهای تحقیق پرداخته شده است:
- تعارض و ابهام نقش: در این تحقیق پرسشنامه‌های تعارض و ابهام نقش که توسط چانکو، هاوول و بلنجر¹ (1998) بوجود آمده است مورد استفاده قرار گرفت. پرسشنامه تعارض نقش از کارکنان می‌خواهد تا میزان سازگاری بین خودشان با انتظارات شغلی، سرپرستان و مشتریان خود را بر روی یک مقیاس درجه بندی شده از کاملاً ناسازگار تا کاملاً سازگار بیان کنند. همچنین پرسشنامه ابهام نقش از کارکنان می‌خواهد تا میزان اطمینان خود را از وظایف شغلی‌ای که انجام می‌دهند بر روی یک مقیاس درجه بندی شده از کاملاً نامطمئن تا کاملاً مطمئن نشان دهند.
- خودکارایی: در این تحقیق برای اندازه‌گیری این متغیر از پرسشنامه‌ای که بوسیله جونس (2010) برای اندازه‌گیری ادراک کارکنان از مهارت‌های شغلی، تواناییها، شایستگیها و اطمینان آنها طراحی شده است، استفاده شد. در اینجا کارکنان، هر

¹ - Chonko, Howell and Bellenger

- پرسش را بر روی یک مقیاس پنج مکانه که از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق رتبه‌گذاری شده، پاسخ می‌دهند.
- تطبیق‌پذیری: برای اندازه‌گیری این متغیر، از پرسشنامه فروش تطبیقی که توسط اسپيرو و ویتز (1998) به وجود آمده است، استفاده شد. در اینجا هر یک از کارکنان موافقت خود را با هر پرسش با استفاده از یک مقیاس پنج مکانه که از بسیار مخالف تا بسیار موافق رتبه‌بندی شده است نشان می‌دهند.
 - رضایت شغلی: برای اندازه‌گیری این متغیر، از پرسشنامه ابداعی برون و پیترسون (2011) استفاده شد. این افراد رضایت را با توجه به هشت جنبه کلی از شغل (نظیر درآمد، همکاران، سرپرستان) مورد بررسی قرار داده‌اند. این پرسشنامه از کارکنان می‌خواهد تا میزان رضایت خود را از هر کدام از جنبه‌ها با استفاده از مقیاسی پنج مکانه که از بسیار ناراضی تا بسیار راضی درجه‌بندی شده، نشان دهند.
 - کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتری: در این پژوهش برای اندازه‌گیری این متغیر، پرسشنامه‌ای از پرسشنامه سروکوال اصلی انتخاب شده است البته با دو تعدیل کلی، اولاً در اینجا چون هدف اندازه‌گیری تنها یک ویژگی (یعنی کیفیت خدمات عرضه شده بوسیله کارکنان در تماس با مشتری) است، پس معیار اندازه‌گیری به ده پرسش که بطور ویژه به بررسی جنبه‌های مرتبط با کارمند از کیفیت خدمات می‌پردازند محدود شده است. دوماً، در این تحقیق مطابق پیشنهاد برون، چرچیل و پیتر (2011) عمل شده و انتظارات و ادراکات مشتریان با هم در یک معیار انتزاعی ترکیب شده‌اند. پرسشنامه حاضر در این پژوهش از مشتریان بانکی می‌خواهد تا به هر پرسش با استفاده از یک مقیاس پنج مکانه پاسخ دهند. این مقیاس از «بسیار بدتر از انتظار من» تا «بسیار بهتر از انتظار من» درجه‌بندی شده است (هارتلین و فیمل، 2009، 67).

روایی و پایایی¹: در این تحقیق هر دو پرسشنامه مشتری و کارمند از منابع معتبر و تحقیقات مشابه کسب شده است. به عبارت دیگر، از روش اعتبار صوری (بر اساس قضاوت افراد آگاه و مطلع) برای ارزیابی و سنجش روایی پرسشنامه‌ها استفاده شده است.

¹ - Validity & Reliability

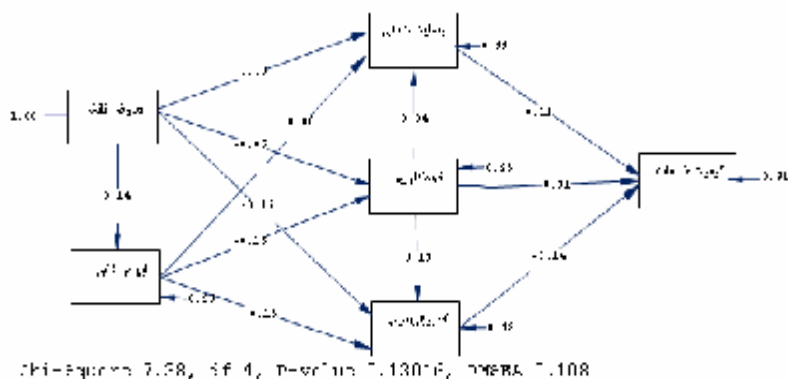
برای سنجش پایایی متغیرهای تحقیق، ابتدا سی فقره از هر کدام از پرسشنامه‌های مشتری و کارمند بطور جداگانه میان جوامع مربوط توزیع و پایایی هر کدام از متغیرها از طریق آلفای کرونباخ محاسبه گردید سپس بعد از اطمینان یافتن از پایایی لازم، به توزیع تمامی پرسشنامه‌ها مبادرت شد.

جدول 2. پایایی متغیرها

پایایی	متغیرها	
91%	کیفیت خدمات	پرسشنامه مشتری
61%	تعارض نقش	پرسشنامه کارمند
64%	ابهام نقش	
77%	خودکارایی	
75%	رضایت شغلی	
79%	تطبیق پذیری	

- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: برای بررسی روابط علی بین متغیرهای تحقیق از مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون استفاده شده است. از طریق این روش می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جامعه‌های خاص با استفاده از داده‌های همبستگی، غیرآزمایشی و آزمایشی آزمود. هنگامی که داده‌های به دست آمده از نمونه مورد بررسی به صورت ماتریس همبستگی یا کوواریانس درآید و توسط مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون تعریف شود، مدل را می‌توان با استفاده از نرم افزارهای مربوط (LISREL یا EQS) تحلیل کرد و برازش آن را برای جامعه‌ای که نمونه از آن استخراج شده، آزمود. این تحلیل برآوردهایی از پارامترهای مدل (ضرایب میسر و جملات خطا) و همچنین چند شاخص برای نیکویی برازش فراهم می‌آورد (بازرگان و دیگران، 80، 277).

آزمون مدل: نرم افزار لیزرل پس از بررسی مدل مفروض و اخذ داده‌های مربوط به متغیرها، مدلی نهایی را ارائه می‌دهد. این مدل در نمودار شکل (2) ارائه شده است.



شکل 2. مدل نهایی تأثیر برآیند اثرات متغیرهای بهره‌وری در کارکنان در تماس با مشتری بر کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتریان

همانگونه که در نمودار مشخص است، در این مدل تمامی روابط علی ساختاری به تصویر کشیده می‌شود. برای هر متغیر یک ضریب تعیین ویژه و برای هر رابطه به فراخور نوع رابطه، یک ضریب بتا (b) یا گاما (g) در نظر گرفته می‌شود. این نمادها ضرایب رگرسیون در معادلات ساختاری هستند:

- ضریب گاما (g): ضریب رابطه علی مفروض بین متغیر مستقل و متغیر وابسته است.

- ضریب بتا (b): ضریب رابطه علی مفروض بین دو متغیر وابسته است (بازرگان، 80، 278).

- ضریب تعیین: یک معیار قدرت یا قوت چندین رابطه با هم است. این معیار نشان می‌دهد که متغیرهای مشاهده شده به چه خوبی، هم به صورت تک به تک و هم به صورت جمعی به عنوان وسایل اندازه‌گیری هر یک از متغیرهای نهفته عمل می‌کنند. این معیارها باید بین صفر تا یک باشند (طباطبایی، 85، 100).

تدوین معادلات مدل معادلات ساختاری: معادلات اصلی مدل معادلات ساختاری که مربوط به روابط بین متغیرهای مکنون است به صورت مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون بیان می‌شود (بازرگان و سایر، 80، 280). این معادلات برای تمامی متغیرهای

وابسته مدل شکل (2) به صورت زیر است. باید توجه داشت که ضرایب متغیر a_1 در معادلات زیر همگی گاما و بقیه ضرایب دیگر متغیرها، بتا هستند.

$$a_2 = (0/14) a_1$$

$$a_3 = (-0/05) a_1 + (-0/16) a_2$$

$$a_4 = (-0/17) a_1 + (-0/18) a_2 + (0/13) a_3$$

$$a_5 = (0/03) a_1 + (0/08) a_2 + (0/04) a_3$$

$$a_6 = (0/31) a_3 + (-0/14) a_4 + (0/12) a_5$$

a_1 : تعارض نقش

a_2 : ابهام نقش

a_3 : خودکارایی

a_4 : تطبیق‌پذیری

a_5 : رضایت شغلی

a_6 : کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتری

شایان ذکر است ماتریس همبستگی متغیرهای موجود در مدل که قبلاً محاسبه می‌شود (جدول 3) به عنوان داده‌های اولیه تحلیل مدل معادلات ساختاری مورد استفاده قرار می‌گیرد. اطلاعات مربوط به میانگین و انحراف معیار هر متغیر نیز در جدول (4) قابل مشاهده است.

جدول 3. ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق

	a2	a3	a4	a5	a6	a1
a2	1.00					
a3	-0.16	1.00				
a4	-0.22	0.15	1.00			
a5	0.08	0.05	0.25	1.00		
a6	0.16	0.28	-0.09	0.06	1.00	
a1	0.14	-0.05	-0.21	0.05	0.03	1.00

جدول 4. میانگین و انحراف معیار متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار
تعارض نقش	1/64	0/54
ابهام نقش	2/70	1/97
خودکارایی	3/96	0/42
تطبیق‌پذیری	4/13	0/44
رضایت شغلی	3/62	0/49
کیفیت خدمات	4/08	0/62

آزمونهای نیکویی برازش مدل: پس از معین شدن مدل، طرق متعددی برای برآورد نیکویی برازش کلی مدل با داده‌های مشاهده شده وجود دارد. بطور کلی، در این تحقیق برای ارزیابی نیکویی برازش تمامی مدل از چهار معیار به نامهای (AGFI, GFI, α^2 , RMR) استفاده شده است (طباطبایی، 85، 101). عدد مربوط به هر یک از این شاخص‌ها، در جدول 5 آمده است. در زیر به توضیح هر کدام از این شاخص‌ها می‌پردازیم:

جدول 5. شاخصهای نیکویی برازش مدل

7/38	کای دو یا کای اسکوتر ¹ (α^2) (P = 0.13)
0/97	شاخص نیکویی برازش ² (GFI)
0/85	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده ³ (AGFI)
0/068	ریشه میانگین مجذور باقیمانده ⁴ (RMR)

- معیار مربع کای (α^2) یا کای اسکوتر: در نرم افزار لیزرل این معیار، آزمون برای فرض صفر قابل قبول بودن مدل در جامعه است. در اینجا از α^2 به طور مقایسه‌ای استفاده می‌شود و مدل مورد بررسی با بدترین مدل (که رابطه‌ای اتفاقی بین متغیرها برقرار می‌کند) یا سایر مدل‌های رقیب مقایسه می‌گردد (بازرگان و سایرین، 80، 281). چنانچه α^2 معنی‌دار باشد یعنی P-Value آن کمتر از 5% باشد، مدل برای داده‌های جامعه قابل قبول نیست. به عبارت دیگر در لیزرل، هر چه آزمون بی‌معناتر باشد برازش مدل بهتر است (طباطبایی، 85، 102). در تحقیق حاضر α^2 بدست آمده

¹ - Chi-square

² - Goodness of Fit Index

³ - Adjusted Goodness of Fit Index

⁴ - Root Mean Square Residual

مساوی 7/38 و P-Valve آن برابر 0/13016 است. چون P-Valve مدل بالاتر از 0/05 است (عدم معنی داری)، پس فرض H_0 تأیید می‌شود یعنی مدل طراحی شده برای داده‌های جامعه قابل قبول است و مدل بخوبی برازش شده است.

- معیار GFI و AGFI: لیزرل یک شاخص نیکویی برازش (نسبت مجموع مجذورات تبیین شده توسط مدل به کل مجموع مجذورات ماتریس برآورد شده در جامعه) محاسبه می‌کند. این شاخص از لحاظ مطلوبیت به ضریب همبستگی شباهت دارد (بازرگان و سایرین، 80، 283). هر دوی این معیارها بین صفر تا یک متغیر هستند، گرچه از لحاظ نظری ممکن است منفی باشند (البته نباید چنین اتفاقی بیفتد؛ چرا که حاکی از عدم برازش قطعی مدل با داده‌هاست). هر چه GFI و AGFI به عدد یک نزدیکتر باشند، نیکویی برازش مدل با داده‌های مشاهده شده بیشتر است (طباطبایی، 85، 103). در تحقیق حاضر، $GFI = 0/97$ و $AGFI = 0/85$ است که نشان دهنده این است که مدل از برازش خوبی برخوردار است، یعنی تأیید می‌شود.

- معیار RMR: این معیار تحت عنوان ریشه میانگین مجذور باقیمانده $\sqrt{1-R^2}$ (شاخصی برای واریانس باقیمانده در برازش هر پارامتر به داده‌های نمونه) بیان می‌شود (بازرگان، 80، ص 283). معیار RMR معیاری است برای اندازه‌گیری متوسط باقیمانده‌های گزارش شده در مدل و تنها در ارتباط با واریانس‌ها و کوواریانس‌ها قابل تغییر است. در مدلی که نیکویی برازش خوبی دارد، این باقیمانده‌ها بسیار کوچکند پس بطور خلاصه این معیار هر قدر کوچکتر باشد (به صفر نزدیکتر باشد) حاکی از برازش بهتر مدل است (طباطبایی، 85، 103). در این تحقیق $RMR = 0/068$ می‌باشد که نشان دهنده این است که مدل به خوبی برازش شده است.

یافته‌ها:

همانگونه که ذکر شد در این پژوهش به آزمون دوازده فرضیه بترتیب زیر پرداخته شده است که پس از اتمام کار، یافته‌ها و نتایج را می‌توان در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه کرد.

فرضیه 1) خودکارآیی کارمند متعامل با مشتری تأثیر ساختاری مثبت روی کیفیت خدمت ادراکی توسط مشتری دارد.

- فرضیه 2) رضایت شغلی کارمند متعامل تأثیر ساختاری مثبت روی کیفیت خدمت ادراکی توسط مشتری دارد.
- فرضیه 3) تطبیق‌پذیری کارمند متعامل تأثیر ساختاری مثبت روی کیفیت خدمت ادراکی توسط مشتری دارد.
- فرضیه 4) خودکارایی کارمند متعامل تأثیر ساختاری مثبت روی تطبیق‌پذیری او با مشتری دارد.
- فرضیه 5) خودکارایی کارمند متعامل تأثیر ساختاری مثبت روی رضایت شغلی او دارد.
- فرضیه 6) تعارض نقش کارمند متعامل تأثیر ساختاری منفی روی خودکارایی او دارد.
- فرضیه 7) تعارض نقش کارمند متعامل تأثیر ساختاری منفی روی رضایت شغلی او دارد.
- فرضیه 8) تعارض نقش کارمند متعامل تأثیر ساختاری منفی روی تطبیق‌پذیری وی با مشتری دارد.
- فرضیه 9) ابهام نقش کارمند متعامل تأثیر ساختاری منفی روی خودکارایی او دارد.
- فرضیه 10) ابهام نقش کارمند متعامل تأثیر ساختاری منفی روی رضایت شغلی او دارد.
- فرضیه 11) ابهام نقش کارمند متعامل تأثیر ساختاری منفی روی تطبیق‌پذیری وی با مشتری دارد.
- فرضیه 12) تعارض نقش کارمند متعامل تأثیر ساختاری مثبت روی ابهام نقش او دارد.

یافته‌های توصیفی

- اطلاعات توصیفی به دست آمده در این تحقیق نشان می‌دهند که 52% از شاغلان بانکهای خصوصی استان خوزستان را زنان و 48% آنان را مردان تشکیل می‌دهند.
- از نظر تحصیلات تمامی کارکنان در تماس با مشتری، دارای مدرک لیسانس مرتبط بودند. البته در این تحقیق به دلیل یکسان بودن سطح تحصیلات تمام کارکنان، از همان ابتدای تحقیق، متغیر تحصیلات از فهرست متغیرهای تعدیل‌کننده حذف شد.
- از نظر سنی، آمارهای توصیفی بیانگر این واقعیت هستند که 49% کارکنان این بانکها بین رنج سنی 26-28، 23 درصد آنها بین 25-23 و 28 درصد از آنها بالای 28 سال سن دارند. این مطلب نشان‌دهنده این مطلب است که اغلب کارکنان این بانکها را جوانان تشکیل می‌دهند.

- از نظر تجربه کاری، آمارها نشان می‌دهد که 18% شاغلین این بانکها کمتر از یکسال و 25% بین 1 تا 3 سال و 57% آنها سه سال و یا بیشتر از آن تجربه کاری دارند.

یافته‌های استنباطی (آزمون فرضیه‌های تحقیق)

- نتایج آزمون مدل نشان می‌دهد که معیارهای نیکویی برازش ($RMR, AGFI, GFI, \alpha^2$) همگی بر نیکویی برازش قابل قبول مدل عنوان شده با داده‌های مشاهده شده دلالت دارند. یعنی مدل ارائه شده به خوبی طراحی شده و با داده‌های حاصل از سیستم بانکداری خصوصی استان خوزستان و متغیرهای مورد بررسی تقریباً سازش دارد.

- همچنین ضرایب تعیین بسیار بالای تمامی متغیرها که در مدل شکل (1) در کنار هر متغیر ذکر شده‌اند، نشان دهنده این واقعیت هستند که متغیرهای مشاهده شده (اندازه‌گیری شده یا سوالات سنجش‌گر هر متغیر) به چه خوبی به صورت جمعی به عنوان وسایل اندازه‌گیری هر یک از متغیرهای نهفته عمل کرده‌اند.

- بررسی ضرایب گامایی که بر روی مسیرهای روابط بین تعارض نقش با دیگر متغیرها در مدل درج شده است، نشان می‌دهد که تعارض نقش کارکنان بر روی متغیر تطبیق‌پذیری اثر ساختاری منفی ($g = -0/17$)، بر روی متغیر خودکارایی اثر ساختاری منفی و محدود ($g = -0/05$) و بر روی ابهام نقش کارکنان اثر ساختاری مثبت ($g = 0/14$) می‌گذارد. این نتایج در جهت تأیید فرضیه‌های 7، 8 و 12 هستند.

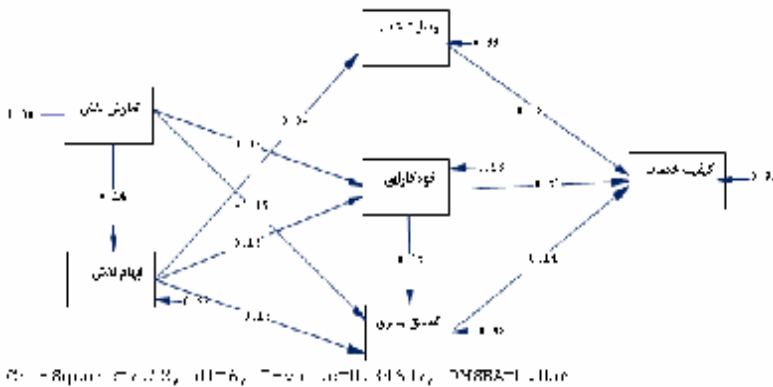
بررسی ضرایب بتای مدل نشان می‌دهد که ابهام نقش کارکنان بر روی خودکارایی و تطبیق‌پذیری آنان تأثیر ساختاری منفی ($-0/18$ و $b = -0/16$) و بر روی رضایت شغلی آنها تأثیر ساختاری مثبت و محدودی ($b = 0/08$) می‌گذارد. این نتایج در جهت تأیید فرضیات 9 و 11 و رد فرضیه 10 می‌باشند.

از طرف دیگر در سطح برخورد کارمند - مشتری، می‌توان به تأثیر ساختاری مثبت خودکارایی بر روی تطبیق‌پذیری ($b = 0/13$) و همچنین تأثیر ساختاری مثبت و چشمگیر خودکارایی بر روی کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتری ($b = 0/31$) اشاره کرد که این ضرایب در جهت تأیید فرضیه‌های 1 و 4 می‌باشند. با این وجود اگر به

ضریب بتای به دست آمده در مدل در رابطه مستقیم بین تطبیق‌پذیری و کیفیت ادراکی توجه شود ($b = -0/14$)، به وجود تأثیر ساختاری منفی تطبیق‌پذیری بر روی کیفیت خدمات ادراکی پی خواهیم برد که این نتیجه در جهت رد فرضیه 3 می‌باشد.

آخرین ضریب بتا مربوط به رابطه رضایت شغلی و کیفیت خدمات ادراکی می‌باشد که دلالت بر تأثیر ساختاری مثبت رضایت شغلی بر کیفیت خدمات ادراکی دارد یعنی تأیید فرضیه 2. لازم به ذکر است که به دلیل کم بودن ضرایب به دست آمده از روابط تعارض نقش با رضایت شغلی ($g = 0/03$) و خودکارایی با رضایت شغلی ($b = 0/04$) که هر دو از 0/05 کمتر می‌باشند، این ضرایب را نمی‌توان دلیلی بر تأثیرات ساختاری روابط مدل دانست و مدل این روابط را زیاد تأیید نمی‌کند. به عبارتی در مورد نتیجه فرضیه‌های 5 و 7 در جامعه مورد بررسی، به درستی نمی‌توان اظهار نظر کرد.

- نتایج بررسی‌های بعدی نشان می‌دهد که اگر تأثیرات مستقیم تعارض نقش بر رضایت شغلی و خودکارایی بر رضایت شغلی به دلیل ضرایب کوچک و غیرقابل استناد آنها، در نظر گرفته نشود و این روابط از مدل حذف گردد، می‌توان بدون اینکه تغییری در سایر روابط و ضرایب آنها ایجاد شود، به مدل بهتری از لحاظ تمامی معیارهای نیکویی برازش دست یافت ($RMR=0.066$, $AGFI=0.91$, $GFI=0.97$, $\alpha^2=7.52$). نمودار شکل (3) مدل تعدیل شده این بررسی را نشان می‌دهد.



شکل 3. مدل تعدیل شده تأثیر برآیند اثرات متغیرهای بهره‌وری در کارکنان در تماس با مشتری بر کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتریان

بحث و نتایج

نتیجه‌گیری و پیشنهادات:

- باتوجه به نتایج، تعارض و ابهام نقش از مهمترین عواملی هستند که موجب کاهش تطبیق‌پذیری و خودکارایی کارکنان متعامل با مشتری می‌شوند لذا مدیران بنگاه‌های خدماتی بالاخص بانکها باید در جهت کاهش این عوامل گام بردارند. مدیران باید تلاش کنند تا مطمئن گردند که کارکنان متعامل الزامات و انتظارات نقش خود را می‌فهمند.

زیتال، پارسورامان و بری (1997) روشهایی را معرفی می‌کنند که توسط آنها می‌توان تعارض و ابهام نقش کارکنان را کاهش داد. در این میان می‌توان به «شفاف سازی نقش افراد در شرح شغلها، تعیین دقیق استانداردهای کیفیت و اطلاع رسانی به کارکنان در مورد وظایف مورد انتظار، ماهیت هدف ها، مقاصد، استراتژیها و فلسفه سازمان» اشاره کرد. این پیشنهادها همگی دلالت بر ضرورت وجود جامعه‌پذیری سازمانی دارند. جامعه‌پذیری سازمانی فرایندی است که بوسیله آن کارکنان اهداف، ارزشها، دانش اجتماعی و رفتارهای مورد انتظار سازمان را می‌آموزند، تصدیق می‌کنند و سپس درونی می‌کنند (گاوند، 2011، 316).

- با توجه به نتایج خودکارایی و رضایت شغلی مهمترین عواملی هستند که موجب افزایش کیفیت خدمات ادراکی توسط مشتری می‌شوند، پس بر این اساس، مدیران باید شیوه‌هایی را پیدا کنند که به افزایش خودکارایی و رضایت شغلی کارکنان متعامل کمک کند. هرچند این دو هدف ممکن است با ویژگیهای واقعی موقعیت تماس با مشتری ناسازگار باشند. کارکنان متعامل خودکارا احتمالا به طور مؤثرتری می‌توانند به مشتریان خدمت برسانند ولی همین کارکنان ممکن است رضایت شغلی کمتری داشته باشند (فرضیه 5). علت این امر می‌تواند عدم انطباق اهداف توسعه طلبانه این کارکنان با ویژگیهای موقعیت تماس با مشتری باشد. در این ارتباط چالش‌های پیش روی مدیران خدماتی دو چیز است:

1) جذب و نگهداری کارکنان خودکارایی که در موقعیت تماس با مشتری نیز احساس رضایت کنند.

2) اداره کردن این کارکنان با شیوه‌هایی که سطوح خودکارایی و رضایت شغلی آنها حفظ شود و یا افزایش یابد.

- فعالیتهایی مهمی وجود دارد که به نوبه خود می‌توانند موجب کاهش تعارض و ابهام نقش و افزایش خودکارایی و رضایت شغلی کارکنان شوند. این فعالیتها بطور مختصر عبارتند از: استاندارد کردن ارائه خدمات، گزینش و آموزش کارکنان، ایجاد انگیزه در آنها از طریق " انگیزاننده های پولی، تعیین هدفگذاری مناسب و ارائه بازخورد، غنی سازی شغل، گسترش شغل، مشارکت و مشاوره در خصوص زندگی شغلی آنها"، تفویض اختیار و قدرت به کارکنان و نیز بررسی نقطه نظرهای مشتریان (استقرار سیستم شکایات).

پیشنهادها برای تحقیقات آتی:

- ساختار و شرایط متفاوت بانکهای خصوصی با یکدیگر از نظر امکانات و تجهیزات، می‌تواند بر روی ضرایب متغیرهای مورد سنجش در این تحقیق تاثیرگذار باشد لذا می‌توان این پژوهش را در سطح یک بانک خصوصی در استان و یا کشور که دارای شعبات کافی باشد انجام داد که این عمل می‌تواند موجب متمرکز شدن اطلاعات و نتیجه گیری بهتر نسبت به یک جامعه خالص شود. متأسفانه در این تحقیق با توجه به محدود بودن شعبات هر بانک در سطح استان، امکان چنین کاری فراهم نبود.

- این پژوهش را نیز می‌توان در سایر بنگاههای خدماتی نظیر هتل، بیمه و بیمارستان، نمایندگیهای پستی و آژانسهای مسافرتی و یا اینکه در بانکهای دولتی انجام داد سپس نتایج را با نتایج تحقیق حاضر مقایسه کرد.

منابع:

- بازرگان، عباس، زهره سرمد و الهه حجازی (1380)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه، تهران، چاپ پنجم.
- اسماعیل پور، مجید، بکارگیری بازاریابی در خدمات بانکی، چاپ اول، انتشارات ترمه، 1382.
- علی‌گلی، اکبر (1385)، اصول بازاریابی موسسات خدماتی (بانکها)، انتشارات پایگان، تهران، چاپ اول.
- قاضی طباطبایی، سید محمود (1385)، فرایند تدوین، اجرا و تفسیر ستاده‌های یک مدل لیزرل، یک مثال عینی، سالنامه پژوهشی، شماره یکم، دانشگاه تبریز، صص 85-125.
- هیز، باب‌ی، اندازه‌گیری رضایت خاطر مصرف‌کننده، ترجمه نسرين جزنی، چاپ اول، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، 1381.
- Bitner .Mary Jo (2012), Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses, *Journal of Marketing* (54), pp. 69-82.
 - Bowen. David E and Benjamin Schneider (2012), Boundary-Spanning role employee and the service encounter, *Sloan Management Review*, (33/5), pp.127-47.
 - Brown. Steven P, and Robert A. Peterson (2011), Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction, *Journal of Marketing* (30/8), pp.63-77.
 - Churchill.GM, Ford. NM, Walker.OC (2004), The determinants of salesperson performance: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research* (22/3), pp.120-18.
 - Gist. Marilyn E (2005), Self-Efficacy: Implication for organizational behavior managemen, *Academy of Management Review* (12/July), pp.480-85.
 - Gronroos Christia (2013), Strategic management and marketing in the service sector, *Marketing Science Institute Working Pappar*, pp. 83-10

-
- Govender, KrishnaK. (2011), Managing service quality by managing the service customer .Journal of Marketing (29/3), pp.313-326.
 - Harrtline.Michael D; Ferrell O.C.(2009),The Management of Customer-Contact Service Employees, Jornal of Marketing, vol.60, pp.52-70.
 - Jones. Gareth R (2010), Socialization factics, self- efficacy, and newcomers' adjustments to organizations, Academy of Management Journal (29/5), pp.262-79.
 - Lee Yong-Ki; Nam Jung-Heon (2006), what factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employee?
 - Paulhus. Delroy L and Carol Lynn Martin (2008), Functional Flexibility, Journal of Personality and Social Psychology (55/ 6), pp.88-101.
 - Pearson. Michael and Leon B. Crosby(2003), Manage your customers perception of quality, Review of Business (32/5), vol. 24, pp.18-26
 - Rafaiel. Anat (2013), Dress and behavior of customer contact employee, Service Marketing and Management (52/3), pp.175-211
 - Schneider. Benjamin (2007), the service organization: Climate is crucial, Organizational Dynamics (9/7), pp.52-65.
 - Spiro. Rosann L and Barton A. Weitz (1998), Adaptive selling conceptualization, measurement, and nomological validity, Journal of Marketing Research (27/4), pp.61-69.

