[2-1) رضایت مشتری 14](#_Toc369726250)

[2-1-1) تعاريف رضايت مشتري 16](#_Toc369726251)

[2-1-2) رضايت كاركردي و رضايت رواني 19](#_Toc369726252)

[2-1-3) مزاياي رضايت مشتري 20](#_Toc369726253)

[2-1-4) ارتباط رضايت و وفاداري مشتری 22](#_Toc369726254)

[2-2)اهمیت رضایت مشتری 24](#_Toc369726255)

[2-3) اندازه گیری رضایت مشتری 25](#_Toc369726256)

[2-4) روش های اندازه گیری رضایت مشتری 29](#_Toc369726257)

[2-4-1) شاخص های رضایت مشتری در سطح بین المللی 29](#_Toc369726258)

[2-4-1-1) مدل شاخص رضایت مشتری در آمریکا 30](#_Toc369726259)

[2-4-1-2)مدل شاخص رضایت مشتری در اروپا 31](#_Toc369726260)

[2-4-1-3)شاخص ملی رضایت مشتری سوئیس 32](#_Toc369726261)

[2-4-1-4)مدل شاخص ملی رضایت مشتری در مالزی 33](#_Toc369726262)

[2-4-1-5)مدل شاخص رضایت مشتری در هنگ کنگ 34](#_Toc369726263)

[2-5) هداف و مزایای تدوین شاخص رضایت مشتری 35](#_Toc369726264)

[2-2) تعهد درک شده کارکنان 38](#_Toc369726265)

[2-2-1) تعاریف تعهد 41](#_Toc369726266)

[2-2-2) ابعاد تعهد سازمانی 41](#_Toc369726267)

[2-2-3) عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی 43](#_Toc369726268)

[2-3) رضایت شغلی 46](#_Toc369726269)

[2-3-1) مفهوم رضایت از شغل 47](#_Toc369726270)

[2-3-2) تعاریف رضایت شغلی 48](#_Toc369726271)

[2-3-3) رضایت و انگیزش 49](#_Toc369726272)

[2-3-4) اثرات رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان 50](#_Toc369726273)

[2-3-5) رابطه مدیر با کارمند 52](#_Toc369726274)

[2-3-6) امنیت شغلی 53](#_Toc369726275)

[2-3-7) فرآیند ارزیابی عملکرد 54](#_Toc369726276)

[2-3-8) رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتری 54](#_Toc369726277)

[2-4) عوامل تعیین کننده رضایت شغلی 54](#_Toc369726278)

[2-4-2) یکسانی حقوق و مزایا 55](#_Toc369726279)

[2-4-3) شرایط مناسب کاری 55](#_Toc369726280)

[2-4-4) همکاران مساعد 56](#_Toc369726281)

[2-4-5) تناسب شغل بافرد 56](#_Toc369726282)

[2-4-1)تعریف واژه تعارض 58](#_Toc369726283)

[2-4-1-1) تعارض نقش 58](#_Toc369726284)

[2-4-2) سیرتکاملی اندیشه تعارض 59](#_Toc369726285)

[2-4-2-1) دیدگاه سنتی 59](#_Toc369726286)

[2-4-2-2) دیدگاه روابط انسانی تعارض 60](#_Toc369726287)

[2-4-2-2) دیدگاه تعامل 60](#_Toc369726288)

[4-2-3) تعارض: سازنده یا ویرانگر 61](#_Toc369726289)

[4-2-4) فرایند تعارض 61](#_Toc369726290)

[2-5) ابهام نقش 69](#_Toc369726291)

[2-6-1) پژوهش های داخلی 72](#_Toc369726292)

[2-6-2)) پژوهشهای خارجی 73](#_Toc369726293)

مقدمه

امروزه شاهد تجارب متفاوتی از راه خدمات در زندگی روزمره هستیم. از شاخص های سنجش میزان برتری سازمان ها نسبت به هم، کارکنان شاغل در آن سازمان ها است که میزان وفاداری و تعهد آن ها باعث می شود وظایف محوله را با کیفیت بالاتری به انجام رسانند. این امر موجب افزایش عملکرد، بهره وری و اثربخشی سازمان می شود. برعکس،افراد بی تفاوت یا بی مسئولیت در برابر اعمال محوله سازمان این رفتار را به همکاران منتقل می کنند و باعث کاهش عملکرد افراد و تنزل سازمان از نظر کمی و کیفی می شوند. در دهه 1990 رضایت مشتریان، تاثیر قابل توجهی بر تفکر مدیریتی داشت. در حقیقت تشخیص درک، رویارویی و پیش بینی نیازهای مشتری منابع مهم بقاومزیت رقابتی برای یک شرکتی هستند که اثر قاطع بر مجموعه اولویتها و فعالیتهای شرکت دارد. در دنياي امروز صنايع خدماتي بخش عمده اي از بازارها را در بسياري از كشورهاي جهان به خود اختصاص داده اند. بنابراين گسترش روز افزون تعداد مشاغل خدماتي در كنار افزايش ميزان اهميت اين گونه صنايع در توليد ناخالص ملي كشورهاي مختلف، موضوع عرضه خدماتي بي عيب و نقص و با كيفيت برتر را به مسأله اي در خور توجه فراوان كرده نموده است(شاهین و ابوالحسنی به نقل از شفیعی،2006). تا چند سال اخير صنعت بيمه كشورمان تحت سلطه كامل بخش دولتي بوده است وشركت هاي بيمه در محيط غيررقابتي و با ثبات فعاليت مي كردند و لزومي براي توجه به كيفيت خدمات نمي ديدند اما در سال هاي اخير ظهور شرك تهاي بيمه خصوصي فضاي صنعت بيمه را دگرگون كرده است و رقابت در اين بخش به شدت افزايش يافته است. هم چنين درصد افرادي كه در بخش خدمات مشغول به فعاليت هستند نسبت به ساير بخشها در حال افزايش است. كيفيت خدمات در اين بخش ها به خصوص در صنعت بيمه به ميزان زيادي به عملكرد كاركنان بستگي دارد. بنابراين سازمان هاي خدماتي و به طور اخص صنعت بيمه متوجه اين موضوع شده اند كه به منظور حفظ مشتريان خود و كسب مزيت رقابتي، يكي از موضوعات مهم و كليدي كه بايدهمواره مد نظر قرار دهند، بهبود كيفيت خدمات خود است(کندامپیولی و منگیوس[[1]](#footnote-1)،2004،ص178).

2-1) رضایت مشتری

بازار اقتصاد جهاني، هيچ‌گاه به اين اندازه رقابتي نبوده است. در سراسر دنيا، سازمان‌ها و بنگاه‌هاي تجاري تلاش مي‌كنند تا از طريق نيل به مزاياي منحصر به فرد، نسبت به ساير رقبا به موقعيتي ممتاز دست يابند. از سوي ديگر، اغلب مشتريان هنگام خريد كالا و خدمات مورد نياز، از امكان گزينه‌هاي متعددي برخوردار هستند. به همين دليل آنان وراي مشخصات ظاهري و ويژگي‌هاي فيزيكي يك محصول ساير شاخص‌هاي كيفي را مدنظر قرار مي‌دهند(غفاری آشتیانی، 1387،ص42).

مشتريان در جستجوي سرنخ‌هايي هستند كه آنان را براي شناسايي بهترين تأمين­ كننده ياري نمايد. در اين راستا آنان علاوه بر بررسي عملكرد داخلي، هرگونه مدرك و شواهد خارجي كه نشانه برقراري اصل تمركز بر كيفيت در سازمان عرضه كننده مي‌باشد را مورد توجه قرار مي‌دهند. اندازه­گيري رضايت مشتري از جمله اقدامات داخلي محسوب مي­شود كه نمود جهت‌گيري سازمان به سمت كيفيت مي‌باشد(كاوسي و سقايي، 1384،23).

براي موفقيت در بازار پيچيده و رقابتي امروز، محققان معتقدند كه رضايت مشتري يك عامل كليدي و مهم است(اندیوبیسی و واه[[2]](#footnote-2)،2005،ص65). رضايت مشتري از ارزش قابل ملاحظه‌اي برخوردار است، چرا كه از داده­هاي مرتبط با مصرف اقتباس شده(در مقابل توليد) و همچنين به عنوان يك شاخص راهنما براي سودآوري آينده مطرح است. رضايت مشتري راهنمايي براي دستيابي به وفاداري بيشتر مشتري است. رضايت مشتري از طريق ارتقاء وفاداري، درآمدهاي آتي را تضمين كرده، هزينه‌هاي معاملات آينده را كاهش داده، موجب كاهش كشش قيمتي شده و از كاسته شدن مشتريان سازمان به هنگام بروز لغزش‌هاي احتمالي در كيفيت جلوگيري مي‌كند. همچنين توصیه­های دهان به دهان حاصل از مشتريان راضي، هزينه‌هاي جذب مشتريان جديد را كاسته و شهرت سازمان را ارتقاء مي‌بخشد. در نقطه مقابل، نارضايتي مشتريان اثراتي معكوس بر جاي مي‌گذارد. بنابراين مي‌توان مشتريان راضي را يك دارايي ارزشمند براي سازمان به شمار آورد(اندرسون و فومل[[3]](#footnote-3)،2000،ص871).

طي ده سال اخير انواع مختلف سازمان‌ها، چه بزرگ و چه كوچك، پي به اهميت رضايت مشتري برده و دريافته‌اند كه ارتباط شديدي بين رضايت مشتري، حفظ مشتري و سودآوري سازمان وجود دارد. براي بسياري از سازمان‌هاي فعال در بخش عمومي، رضايت مشتري خود معياري براي موفقيت است. بنابراين رضايت مشتري به هدف عملياتي بسياري از سازمان‌ها تبديل شده است(هيل، 1385،ص24).

سازمان‌هاي متعالي، پاسخ‌گوي نيازها و انتظارات مشتريان خود مي‌باشند. اين قبيل سازمان‌ها فعاليت‌هاي رقباي خود را تحت نظر قرار مي‌دهند و مزاياي رقابتي آنها را شناسايي مي‌نمايند. سازمان‌هاي مذكور، به طور مؤثري به پيش­بيني نيازها و انتظارات آتي مشتريان خود مي‌پردازند تا اين نيازها و انتظارات را برآورده سازند و در صورت امكان از آنها پيشي گيرند. اين سازمان‌ها، در برابر نقاط ضعف خود به سرعت و به گونه‌اي اثربخش واكنش نشان مي‌دهند. آنها روابطي متعالي را با تمام مشتريان خود ايجاد و حفظ مي‌كنند. اگر سازمان‌ها را در مسير تعالي در سه گروه سازمان‌هاي در آغاز راه تعالي، سازمان‌هاي در ميانه راه تعالي و سازمان‌هاي بالغ و متعالي تقسيم­بندي كنيم، مي‌توان گفت كه سازمان‌هاي در آغاز راه، ميزان رضايت مشتريان خود را ارزيابي كرده‌اند، سازمان‌هاي در ميانه راه، موفق شده‌اند ارتباط بين اهداف ميان مدت و كوتاه مدت خود را با نيازها و انتظارات مشتري برقرار نمايند و سازمان‌هاي بالغ، محرك‌هاي كسب و كار براي جلب رضايت مشتريان و موارد مرتبط با وفاداري مشتريان را درك و اندازه­گيري نموده‌اند و بر مبناي آن عمل مي‌كنند(غفاری آشتیانی، 1387،ص36).

تغييرات سريع و محيط رقابتي فزاينده كنوني، بانک‌ها را وادار ساخته تا ديدگاه خود را به سوي رضايت مشتري معطوف سازند، چرا كه با افزايش رضايت­مندي مشتري، پيامدهاي رفتاري از قبيل تعهد، قصد ماندن و وفاداري مشتري، خلق پيوندهاي متقابل و سودمند ميان ارائه دهندگان و كاربران خدمت، توان پذيرش نقص­ها و لغزش‌هاي احتمالي خدمت و همچنين توصیه­های دهان به دهان مثبت مشتريان را در پي خواهد داشت(آراسلی و همکاران[[4]](#footnote-4)،2005،52).

از اين فرضيه كه رضايت مشتري يك متغير مهم ارزيابي و كنترل مديريت بازاريابي بانك است، حمايت گسترده­اي به عمل آمده است(موتینهو و اسمیت[[5]](#footnote-5)،2000،127). بانكداري از جمله صنايعي است كه در آن رضايت مشتري توجه بسياري از محققان را به خود جلب كرده است. رضايت مشتري به قدري اهميت يافته كه برخي بانک‌ها از آن به عنوان يك عنصر اساسي در استراتژي بازاريابي خود ياد كرده‌اند(غفاری آشتیانی، 1387،41).

حفظ و نگهداري مشتري موضوع مورد علاقه بسياري از بانک‌ها است. به عنوان مثال، بانك للويدز در انگليس، طي تحقيقاتي درصدد برآمد تا فرآيندي كه منجر به رضايت­مندي مشتري شده و عوامل تعيين كننده نارضايتي مشتريان را شناسايي كند. يافته‌هاي اين تحقيق به بانك كمك كرد تا فرآيند جديد نگهداري مشتريان را طراحي و به مرحله اجرا درآورد. به مانند بانك للويدز، بانك ميدل بري[[6]](#footnote-6) در آمريکا يك برنامه كيفيت خدمات مبتني بر حفظ و نگهداري مشتريان از طريق كيفيت خدمات را توسعه بخشيد. به گونه مشابه‌اي بانك رويال[[7]](#footnote-7) در اسكاتلند از رضايت­مندي مشتري در طراحي چشم انداز آينده بانك استفاده كرد. اين بانك علاقه­مندي خود به رفتارهاي سودآور مشتري كه در اصطلاح سه‌آر[[8]](#footnote-8) ناميد را ابراز كرد. اين رفتارها عبارت بودند از : (متاوا و المساوی[[9]](#footnote-9)،1998،300).

1. ماندگاري در بانك
2. معرفي بانك به دوستان
3. خريد دوباره(مجدد) از بانك.

2-1-1) تعاريف رضايت مشتري

رضايت مشتري به هدف تمامي فعاليت‌هاي كسب و كار و به عنوان يك مفهوم محوري براي هر سازماني مطرح است. رضايت مشتري مفهومي است كه در متون بازاريابي به طور گسترده‌اي مورد بحث قرار گرفته و تعاريف متعددي براي آن ارائه شده است، اما محققان هنوز هم به اين كار ادامه مي‌دهند(غفاری آشتیانی، 1387،51).

به عقيده گيز و كوت[[10]](#footnote-10)(2000)، رضايت مشتري در برگيرنده سه جزء اساسي است:

1. نوع رضايت، كه بيانگر آن است كه آيا رضايت از نوع شناختي، احساسي و يا عمدي است؛ و همچنين سطح و ميزان شدت آن.
2. موضوع يا محور مورد علاقه‌اي كه رضايت برآن تمركز يافته، كه مي‌تواند مبتني بر ارزيابي از محصول، تجارب مصرف و يا ويژگي‌هاي مرتبط با خريد باشد.
3. لحظه‌اي از زمان كه در آن ارزيابي صورت گرفته، كه ممكن است قبل از انتخاب، پس از انتخاب و يا هر زمان ديگري باشد(برلی و همکاران[[11]](#footnote-11)،2004،ص260).

اين چهارچوب نظري امكان توسعه بخشيدن تعاريف را فراهم ساخته و آن­ها را با وضعيت‌ها و زمينه خاص هر مطالعه تطبيق مي‌دهد.

رضايت در مطالعات مختلف در برگيرنده سطوح مختلفي است. اگرچه اظهار رضايت از يك ويژگي محصول، يك فروشنده و يا يك تجربه مصرف مي‌تواند سودمند باشد، ولي اساسي‌ترين آن در برگيرنده رضايت از يك محصول يا خدمت است. در حقيقت حداقل دو ديدگاه مختلف از رضايت مشتري وجود دارد:

* ديدگاه اول(رضايت معاملاتي): عقيده دارد رضايت حالتي است كه پس از مصرف محصول يا استفاده از خدمت براي مشتري حاصل مي‌شود.
* ديدگاه دوم(رضايت تجمعي): رضايت به عنوان فرآيند درك و ارزيابي مشتري از تجربه مصرف محصول يا از استفاده از خدمت، تعريف مي‌شود(وانگ و پولو[[12]](#footnote-12)،2002،ص102).

رضايت تجمعي مفهومي مفيدتر در پيش­بيني پيامدهاي رفتاري مشتري و همچنين عملكرد گذشته، حال و آينده يك سازمان است. اين رضايت تجمعي است كه محرك و انگيزه سرمايه­گذاري يك سازمان در موضوع رضايت مشتري است. رضايت مشتري ميزان لذت كلي يا احساس خشنودي مشتري، در نتيجه توانايي محصول يا خدمت در برآورده ساختن اميال و آرزوها، انتظارات و نيازهاي او است(هلیر و همکاران،2003،ص1790).رضايت مشتري پيامدي است كه در نتيجه مقايسه عملكرد مورد انتظار مشتري قبل از خريد، با عملكرد واقعي و ادراك شده و هزينه پرداختي او به دست مي‌آيد(آیدین و همکاران،913). لينگنفلد[[13]](#footnote-13) رضايت مشتري را از لحاظ روانشناختي، احساسي مي‌داند كه در نتيجه مقايسه بين مشخصات ادراك شده محصول با نيازها يا خواست­هاي مشتريان و انتظارات اجتماعي در رابطه با محصول حاصل مي‌شود. راپ[[14]](#footnote-14) بر مبناي تعريف فوق، رضايت مشتري را به عنوان يك ديدگاه فردي براي مشتري تعريف مي‌كند كه از انجام مقايسات دائمي ما­بين عملكرد واقعي سازمان و عملكرد مورد انتظار مشتري ناشي می‌گردد. تاپفر[[15]](#footnote-15) در تعريف مفهوم رضايت مشتري به مطلب جالبي اشاره كرده است: «رضايت­مندي مشتري به نوع فعاليت تجاري يك سازمان و يا به موقعيت سازمان در بازار بستگي ندارد، بلكه رضايت مشتري به توانايي و قابليت سازمان در تأمين كيفيت مورد انتظار مشتري بستگي دارد»(غفاری آشتیانی، 1387،44). ژوران[[16]](#footnote-16) رضايت مشتري را اين­گونه تعريف مي‌نمايد: «رضايت مشتري، حالتي است كه مشتري احساس مي‌كند كه ويژگي‌هاي فرآورده، منطبق بر انتظارات او است». ژوران عدم رضايت يا ناخرسندي مشتريان را نيز به عنوان يك مفهوم جداگانه در نظر گرفته و آن را چنين تعريف مي‌كند: «نارضايتي مشتري حالتي است كه در آن نواقص و معايب فرآورده موجب ناراحتي، شكايت و انتقاد مشتري مي‌شود». به عقيده اين دانشمند، رضايت مشتري و عدم رضايت مشتري متضاد نيستند.­در واقع رضايت­مندي مشتري ناشي از ويژگي‌هاي محصول يا خدمت عرضه شده مي‌باشد كه مشتري را براي خريد و استفاده از آن ترغيب مي نمايد. از سوي ديگر عدم رضايت مشتري از نقايص و كمبودهاي موجود در محصول يا خدمت سرچشمه مي‌گيرد كه موجب دلخوري و شكايت مشتريان خواهد شد. با اين وجود بايد به اين نكته توجه داشت كه بسياري از محصولات با اين كه هرگز سبب ناخرسندي مشتريان نمي‌شوند اما از فروش بسيار كمي برخوردار مي‌باشند. دليل اين امر آن است كه ساير رقبا محصول مورد نظر را به گونه‌اي عرضه مي‌كنند كه ويژگي‌هاي آن، رضايت مشتريان را در سطحي بالاتر برآورده مي‌سازد.

از ديدگاه ريچارد اوليور[[17]](#footnote-17)، رضايت­مندي يا عدم رضايت مشتري از تفاوت مابين انتظارات مشتري و كيفيتي كه او دريافت كرده است حاصل مي‌شود. هر مشتري با استفاده از دانش قبلي خود از يك محصول يا خدمت، قبل از دريافت آن، كيفيت آن را پيش­بيني مي‌كند. به عبارت ديگر هرچه انتظارات مشتري از محصول بيشتر باشد او انتظار دارد كيفيت بالاتري از آن محصول دريافت كند.در یک نگرش کلی هر مشتری پس از دریافت خدمت یا خرید و استفاده از کالا راضی یا ناراضی است. رضایت وجود یک احساس مثبت است که در نهایت در مصرف کننده ایجاد می‌شود. که این احساس به واسطه برآورده شدن انتظارات مشتری و عملکرد عرضه کننده بوجود می‌آید. برحسب اینکه انتظارات مشتری و کالا و خدمت دریافت شده هم سطح باشند، بالاتر یا پایین‌تر از سطح انتظارات مشتری باشد، در او احساس رضایت، ذوق‌زدگی یا نارضایتی ایجاد می‌شود. امروزه صرفا با ارئه خدمت یا کالای با کیفیت به‌تنهایی نمی‌توان رضایت مشتری را جلب کرد. فروشنده منصف، خوش‌خلق و صبور که البته دارای محصولات با کیفیت نیز باشد، ما را به مراجعه برای خریدهای بعدی ترغیب می‌کند و برعکس. در کشورهای صنعتی امروز ارتباط دو طرفه با مشتری سرلوحه برنامه‌ریزی های بازاریابی قرار گرفته و هزینه‌های لازم برای این امر و جلب رضایت مشتریان و وفادار کردن آنان به عنوان سرمایه‌گذاری تلقی می‌شود(کرمانشاهی،1382،ص98).

سازمان ها باید حس مشتری را درک کنند. لغت رضایت معانی زیادی در بر دارد بیشتر این معانی این معنی را منعکس می‌کند که: رضایتمندی واکنش احساسی مشتری است که از درک متفاوت مابین انتظارات مشتری و عملکرد محصول حاصل می‌شود. درک رضایتمندی به فعالیت‌هایی که ما را به دستیابی به آن هدایت می‌کند اثر بسزائی دارد. برای بدست آوردن رضایت مشتری شرکت‌ها نیاز به تولید محصول با کیفیت عالی و جذاب برای تهیه خرسندی مشتری را دارند(فیکی کوا و اینگری[[18]](#footnote-18)،2004،58).

نمودار2-1) تعریف مفهوم رضایت مشتری  (کاوسی و سقایی،1384،ص21).

2-1-2) رضايت كاركردي[[19]](#footnote-19) و رضايت رواني[[20]](#footnote-20)

به عقيده اسكو و اسميت[[21]](#footnote-21)، رضايت دو نوع است:

1. رضايت كاركردي: اين نوع رضايت ناشي از استفاده از محصول است. مثلاً مشتريان از بانك انتظار دارند كه هرگاه به دستگاه خودپرداز براي دريافت پول مراجعه كردند، بتوانند به پول مورد نياز دسترسي پيدا كنند.
2. رضايت رواني: مشتري تنها محصولات و خدمات نمي‌خرد، بلكه منافع، ارزش، احترام و... عوامل ديگري هستند كه بايستي سازمان به آن­ها توجه داشته باشد. مثلاً هنگامي كه به بانك مراجعه مي‌كند انتظار دارد كه كاركنان با وي رفتار و برخورد دوستانه‌اي داشته و به او توجه شود.

به عقيده اسكو و اسميت، رضايت مي‌تواند مشتمل بر چهار نوع مطلوبيت باشد:

الف- مطلوبيت شكل[[22]](#footnote-22):‌ اين مطلوبيت از طريق تبديل مواد خام به محصولات ساخته شده، حاصل مي‌شود.

ب- مطلوبيت زماني[[23]](#footnote-23): اين مطلوبيت ناشي از ذخيره محصول تا زماني كه مورد نياز مشتري واقع شود، مي‌باشد.

ج- مطلوبيت مكان[[24]](#footnote-24): به معناي فراهم كردن محصول در جائي است كه مشتري آن را بخواهد.

د- مطلوبيت مالكيت[[25]](#footnote-25): كه بيانگر اجازه دادن به مشتري براي مالك شدن، استفاده و لذت بردن از محصول است.

هم­اكنون سازمان‌ها دريافته‌اند كه براي رسيدن به اهداف خود، در بالاترين حد ممكن بايد به مشتري خدمت كنند، آن­چنان كه در اثر كسب رضايت وي، به اهداف مورد نظر خود دست يابند(غفاری آشتیانی، 1387،45).

در پاسخ به اين سؤال كه خدمت به مشتري چه مفهومي دارد، ريدر و همكارانش[[26]](#footnote-26) عنوان مي‌كنند: «كليد خدمت به مشتري فهم اين است كه مشتري درباره خدمات ارائه شده چه مي‌انديشد. اگر سازمان براي يك مشتري 24 ساعت خدمت ارائه نمود ولي او آن را معادل 12 ساعت ارزيابي كند، در واقع سازمان 12 ساعت خدمت ارائه كرده است(سجادي،1380،ص40).

2-1-3) مزاياي رضايت مشتري

سازمان‌هايي كه از نظر بازاريابي در سطح عالي قرار دارند، مي‌كوشند مشتريان خود را راضي نگاه دارند. مشتري راضي خريدهاي خود را تكرار مي‌كند و از تجربه‌هاي خوبي كه درباره محصول دارد ديگران را هم آگاه مي‌سازد. كليد اصلي موفقيت اين است كه انتظارات مشتري با عملكرد سازمان منطبق باشد. سازمان‌هايي كه زيرك و با فراست هستند، مي‌كوشند مشتري را خشنود كنند. زيرا نه تنها متعهد به ارائه خدمات يا محصول هستند؛ بلكه چيزي را كه عرضه مي‌كنند بيش از تعهداتشان است(مشايخی کرهرودی ، 1388). حفظ و نگهداري مشتري اثر مهمي در سودآوري بانك دارد. عقيده بر اين است كه رضايت بر ادراك، خريد و تصميمات آتي مشتري تأثيرگذار است(جابنون و التمیمی[[27]](#footnote-27)،2003،ص12).

مشترياني كه براي يك دوره بلند مدت از سازمان راضي نگه داشته شوند، به چندين طريق بر سودآوري سازمان اثر مي‌گذارند. اول اين­كه، تكرار معاملات آنها منجر به كسب درآمد براي سازمان مي‌گردد. دوم، هزينه‌هاي مربوط به آگهي‌هاي تجاري، پيشبرد فروش و اقدامات ابتدايي جذب مشتريان جديد، به مراتب بيشتر از هزينه‌هاي حفظ و نگهداري مشتريان كنوني است.سوم، مشتريان راضي و وفادار اغلب اخبار خوب را منتشر ساخته و خدمات سازمان را به ديگران توصيه مي‌كنند(اولوریونیو[[28]](#footnote-28)،2006).

برخي محققان از قبيل بردن و تيل[[29]](#footnote-29)(1983)، اوليور(1981)، و رست و پيترز[[30]](#footnote-30)(1997)، از رضايت مشتري به عنوان پيشايند اصلي خريد مجدد ياد كرده‌اند(هلیر و همکاران،2003،ص25). همچنين لاولاك و همكارانش[[31]](#footnote-31)(1998)، مزاياي رضايت­مندي مشتري را چنين برشمردند:

اول، رضايت‌مندي موضوعي است كه به وفاداري مشتري پيوند خورده است.

دوم، مشتريان با رضايت­مندي بالا، توصیه­های دهان به دهان مثبت به­راه خواهند انداخت.

سوم، مشتريان با رضايت­مندي بالا با گذشت‌ترند(خطاهاي احتمالي سازمان را به سبب
 رضايت­مندي خود مي‌بخشند(اندیوبیسی و واه،2005،ص223).

افرادي كه از خدمات خوب سازمان در گذشته لذت برده‌اند، احتمالاً باور دارند كه خطاهاي خدمت از جمله انحرافات طبيعي و اجتناب ناپذير است و سازمان را مقصر قلمداد نمي‌كنند.

رضايت بالاي مشتري نوعي بيمه در برابر اشتباهات احتمالي مؤسسه است، كه در نتيجه تغييرات مرتبط با توليد خدمات، وقوع آنها اجتناب ناپذير است. مشتريان دائمي در مواجهه با چنين موقعيت‌هايي اغماض بيشتري دارند، زيرا به دليل تجربيات خوشايند قبلي، اشتباهات دائمي اندك سازمان را به راحتي ناديده مي‌گيرند و يا بروز هر گونه اشتباه غير عمدي به سمت رقبا نمي‌روند. بنابراين عجيب نيست كه جلب رضايت مشتريان مهم‌ترين وظيفه سازمان‌ها و مؤسسات شده است، چون اين امر ارتباط مستقيمي با حفظ مشتري، سهم بازار و منافع سازمان دارد(ونوس و صفائيان،1381 ،ص25).

2-1-4) ارتباط رضايت و وفاداري مشتری

رضايت به ارزيابي ذهني از احساسات بستگي دارد. احساس تابعي از عدم تطابق و نسبت ستاده به داده است. نتيجه نهايي نيز احساس مثبت يا منفي از كاميابي است(اندرسن[[32]](#footnote-32)،2000،ص21). رضایت بالا يك سياست ايمني در مقابل اشتباهاتي است كه به دليل پيوستگي تغيير پذيري با توليد خدمات، گريزي از آن نيست. از اين­رو كسب رضايت مشتري، با توجه به رابطه مستقيم آن با حفظ مشتري، سهم بازار و سود، ذهن مديران شركت­ها را به خود مشغول داشته است(لاولاک و رایت، 1382،ص35).

كشف ارتباط بين رضايت مشتري و وفاداري مشتري همچنان موضوع مورد علاقه محققين است. در شكل 2-2 اليور(1999)، شش حالت ممكن از وابستگي رضايت و وفاداري را نشان مي­دهد. حالت(1)، بيانگر اين است كه رضايت و وفاداري تجلي يك مفهوم يكسان است. حالت(2)، نشان­ دهنده اين است كه رضايت، مفهومي مركزي براي وفاداري است، به­طوريكه بدون آن وفاداري وجود ندارد. در حالت(3)، نقش مركزي رضايت تقليل يافته و بيانگر اين نكته است كه رضايت يك جزء تشكيل دهنده وفاداري است و در واقع يكي از مولفه­ها و ابعاد ايجاد وفاداري است. حالت(4)، مفهوم وفاداري نهايي را بيان مي­كند؛ كه رضايت و وفاداري ساده از اجزاي آن هستند. در حالت(5)، اين فرض مطرح است كه چه سهمي از رضايت در ايجاد وفاداري مؤثر است؟ حالت(6)، رضايت را سرآغاز مراحل متوالي­اي مي­داند كه در نهايت به وفاداري ختم مي شود. اين حالت همچنين بيانگر اين است كه وفاداري ممكن است مستقل از رضايت باشد؛ به­طوريكه عدم رضايت ممكن است بر حصول و يا عدم حصول وفاداري تأثير­گذار نباشد (فیض و رجبی میاندره، 1387).



شکل 2-1) شش حالت ارتباط ميان رضايت و وفاداري(الیور[[33]](#footnote-33)،1999،ص27).

در سال‌هاي آتي ممكن است تأكيد فزاينده بر وفاداري در معنايي متضاد با رضايت پديد آيد. به
گونه­اي كه، ميزان روگرداني حتي در ميان مشتريان راضي نيز مي‌تواند نسبتاً بالا باشد. بنابراين گرچه رضايت و وفاداري با هم رابطه دارند، اما اين رابطه نامتقارن[[34]](#footnote-34) است. رضايت تعيين كننده ناپايا براي وفاداري است. ريچارد اليور، اظهار مي‌دارد كه چندين مانع در مقابل وفاداري نظير، خصيصه‌هاي فردي(تنوع جويي و وفاداري به چندين مارك) و مشوق‌هاي عامل تغيير مارك(رقبا ممكن است با پيام­ها و مشوق‌هاي اغواء كننده، مصرف كننده را وسوسه كنند)، وجود دارد. در حقيقت او بيان مي‌دارد كه مصرف كنندگان وفادار، فراتر از يك رضايت و حتي رجحان پايدار[[35]](#footnote-35) هستند و آن­ها مدافعيني مصمم در هنگام مواجهه با پيشنهادات فريبنده از طرف رقبا محسوب مي‌شوند(موون و مینور، 1382،ص112).

به عبارتي، علي‌رغم تأكيد سازمان‌ها بر حفظ مشتريان فعلي، وضعيت‌هايي پيش مي‌آيد كه مشتري علي‌رغم رضايت، نسبت به سازمان وفادار نمي‌ماند. دلايل متعددي در اين خصوص وجود دارد كه دو مورد اصلي آن عبارتند از‌:

**الف) انگيزه تنوع‌گرايي**[[36]](#footnote-36): انگيزه تنوع‌گرايي، حالتي را توصيف مي‌كند كه علي‌رغم رضايت از يك محصول يا خدمت خاص، مشتري، ارائه كننده خدمت را به دلايلي نظير تمايل به تغيير، حس كنجكاوي يا خستگي، تغيير مي‌دهد.

**ب) تئوري كاوش[[37]](#footnote-37):** بر اساس اين تئوري، ميزان معيني از نارضايتي دو برابر همان ميزان رضايت بر تكرار خريد اثرگذار است. اين بدين معني است كه در تلاش براي افزايش وفاداري مشتريان در اولين گام بايد تمامي منابع ممكن كه منجر به نارضايتي مي‌شوند را حذف كرد، زيرا تنها پس از اين كار است كه تلاش بيشتر براي افزايش رضايت اثر خواهد گذاشت(سيد جوادين و كيماسي،1384 ،ص45).

در نتيجه اين­كه اگر چه از رضايت‌مندي مشتري به عنوان پيشايند وفاداري مشتري ياد مي‌شود؛ ولي ممكن است مشترياني كه از تجارب گذشته خود راضي هستند، الزاماً مشتريان وفادار سازمان نباشند. به طور كلي رضايت مشتري اين موضوع كه تا چه ميزان خدمت يا محصول پيشنهادي سازمان با انتظارات مشتري مطابقت دارد را اندازه‌گيري مي‌كند، در حالي كه وفاداري مشتري اين احتمال را كه آيا مشتريان مجدداً مراجعت[[38]](#footnote-38) مي­كنند و اين­كه آيا تمايل به مشاركت و همكاري با سازمان دارند را اندازه‌گيري مي‌كند. مشتريان وفادار تمايل به برقراري يك رابطه مشترک و پايدار با سازمان مربوط را دارند(رابینسون و همکاران[[39]](#footnote-39)،2005،ص591).

2-2)اهمیت رضایت مشتری

در بازار رقابتی امروز شرکت ها برای بقا نیاز به مشتری مداری دارند، آن ها نیاز به تولید محصولات و خدمات با کیفیت بالا دارند که بتوانند رضایت و وفاداری مشتری را به دست آورند. امروزه رسیدن به رضایت مشتری که در نهایت منجر به سودآوری می شود هدف اصلی تجارت است، به این دلیل که رابطه بسیار قوی بین کیفیت محصول و خدمات، رضایت مشتری و سودمندی شرکت وجود دارد.

**رضایت مشتری**

**سودمندی شرکت**

**کیفیت محصول و خدمات**

نمودار2-2) ارتباط بین کیفیت محصول/خدمات و رضایت مشتری و سودمندی شرکت(فیکی کوا و اینگرید،2004،ص59)

احتمال برگشت مشتریان راضی زیاد است ولی مشتریانی که ناراضی هستند به جای دیگری مراجعه می کنند. پس رمز بقای سازمانی حفظ مشتریان راضی می باشد. مشتریان راضی برای موفقیت بلندمدت شرکت عامل مهمی محسوب می شوند. رضایت بالای مشتری منجر به ثبات و وفاداری بیشتر مشتری می گردد که در نهایت باعث بازده و منافع در آینده خواهد شد(گیلبرت و همکاران[[40]](#footnote-40)،2003). رابطه مثبتی بین وفاداری مشتری و سوددهی شرکت وجود دارد. سود افزایش از وفاداری به دلیل کاهش هزینه های بازاریابی، افزایش فروش و کاهش هزینه های عملکردی می باشد جذب یک مشتری جدید خیلی گران تر از حفظ مشتری موجود می باشد(هیل،1384).

2-3) اندازه گیری رضایت مشتری

رضایت مشتری به عنوان یک عامل اصلی برای تعیین موفقیت سازمان در ارتباط با مشتریان می‌باشد**(فیکی کوا و اینگرید،2004)**و رضایت مشتری معیاری از چگونگی عملکرد کلی سازمان در رابطه با مجموعه انتظارات مشتری می‌باشد توجیه اساسی برای اندازه‌گیری رضایت مشتری فراهم آوردن اطلاعاتی است که مدیران را قادر سازد تا تصمیمات صحیحی را  جهت به حداکثر رساندن رضایت مشتری‌ها اتخاذ نمایند و در نتیجه موجب بهبود حفظ مشتری‌ها شوند (هیل،1384،ص36). به همین دلیل اندازه‌گیری رضایت مشتری بسیار مهم است.رضایت مشتری دلیل اصلی برای مدیریت کیفیت جامع می باشد(الومیمو همکاران،2003،ص668). مدیریت کیفیت جامع مبنی بر رضایت مشتری یک رویکرد مدیریتی است که شامل یک سازمان متمرکز بر کیفیت همراه با مشارکت تمام اعضا در راه رسیدن به موفقیت بلندمدت که رضایت مشتری و منافع سازمان و جامعه می‌باشد. برای دستیابی به رضایت واقعی مشتری نیاز به فرهنگ مشتری مداری، سازمان متمرکز بر مشتری، قدرت کارکنان، ساختار تیمی و همراهی با مشتریان و تهیه کنندگان را داریم. شرکت ها روی متدهایی که تعیین‌کننده رضایت مشتری است میلیون‌ها دلار خرج می‌کنند، چون اندازه‌گیری کمی رضایت مشتری کمک بزرگی به اندازه‌گیری کیفیت محصول بر رفتار مشتری می‌باشد**(فیکی کوا و اینگرید،2004،ص59)**.

برای اندازه‌گیری رضایت مشتری چهار سوال زیر مطرح می‌شود:

* مشتری ما چه کسی است؟
* رضایت مشتری به چه معنی است؟
* برای اندازه‌گیری به چه چیزهایی نیاز داریم؟
* چطور اندازه‌گیری کنیم؟

اكنون كه در اقتصاد جهاني مشتريان بقاي شركت را رقم مي‌زند، ديگر شركتها نمي‌توانند به انتظارات و خواسته‌هاي مشتريان بي‌تفاوت باشند. آنها بايد همه فعاليت‌ها و توانمندي‌هاي خود را متوجه رضايت مشتري كنند. چرا كه تنها منبع برگشت سرمايه مشتريان هستند. بنابراين، نخستين اصل در دنياي كسب و كار امروزي ايجاد ارزش‌هاي مشتري‌پسند است. و تنها ازطريق فرايندهاي شركت مي‌توان ارزش‌هاي مشتري‌پسند ايجاد كرد (عالی،1381،ص45).

برای یک سازمان دو نوع مشتری وجود دارد، افرادی که بر بقا و وضعیت کسب و کار سازمان تاثیرگذار هستند: مشتریان خارجی و مشتریان داخلی.

مشتریان خارجی خارج از سازمان قرار دارند و نوعی از این مشتری‌ها که فورا به ذهن می آید مصرف‌کنندگان نهایی می‌باشند. مشتریان خارجی دیگری نیز در کانال توزیع محصولات بین سازمان و مصرف‌کننده نهایی وجود دارد، که شامل توزیع‌کنندگان، نمایندگی‌های تولیدکنندگان و ... می باشد(کاوسی و سقایی،1384،ص87).مشتریان داخلی درون سازمان قرار دارند و شامل کارکنان سازمان می‌باشند.

رضایت کارکنان امر مهمی برای سازمان تلقی می‌شود. اگر سازمان نیازهای مشتریان داخلی را تامین کند آن ها وظایف خود را به خوبی انجام داده و برای کار موثر بیشتر با هم همکاری می‌کنند. رضایت مشتریان داخلی یکی از شرایط اساسی برای راضی کردن مشتریان خارجی می‌باشد **(فیکی کوا و اینگرید،2004،ص58)**

**شکل2-2)چرخه رضایت(فیکی کوا و اینگرید،2004،ص58)**

مدیران معمولا تمایل دارند که در کوتاه‌مدت به سود برسند و نقش رضایت زیردستان را نادیده می‌گیرند، در صورتیکه رضایت زیردستان برای رسیدن به رضایت مشتریان خارجی و سودمندی امر مهمی تلقی می‌شود و زیان بزرگی برای مدیرانی که بدین‌گونه رفتار می‌کنند محسوب می‌شود، چون مدیریت کردن مشتریان داخلی معمولا راحت‌تر از مدیریت کردن مشتریان خارجی می‌باشد. تهیه‌کنندگان با تعداد زیادی مشتری روبرو هستند که برایشان مشکل‌ساز است. اگر آن‌ها بخواهند روابط خود را با مشتریان توسعه دهند باید تعداد مشتریان را کاهش دهند. معمولا درصد کمی از مشتریان سود زیادی را برای شرکت بوجود می‌آورند، بنابراین شرکت باید فعالیت‌های خود را روی همان مشتریان کم ولی با سود بالا متمرکز کند. مدیریت ارشد نیز نقش مهمی در تاثیر فرهنگ و باور کارکنان دارد، زیرا کارکنان را بسوی هدف سازمانی هدایت می‌کند و این مدیریت نیاز به فهم و درک کارکنان دارد، که در نتیجه رضایت کارکنان منجر به رضایت مشتری خواهد شد **(همان منبع،ص58)**.

بسیاری از سازمان‌ها سطح رضایت مشتری را از بین موارد زیر شناسایی می‌کنیم:

* تماس‌هایی که در ارتباط با مشکلات محصول می‌باشد.
* شکایات مستقیمی که بوسیله تلفن، پست، پست الکترونیکی و... می‌شود.
* محصولات مرجوعی و دلیل ارجاع آن.

البته این ها به عبارتی اندازه‌گیری نارضایتی مشتری می‌باشد نه رضایت مشتری و البته فرصتی برای جلوگیری از شکست، نه فرصتی برای توسعه و نوآوری محصول می‌باشد.

سازمان‌ها می‌توانند داده‌های خاصی را که اطلاعات مناسبی برای رضایت واقعی مشتری تهیه می‌کند را گردآوری و تحلیل کند.

مهم این است که آنچه واقعا برای مشتریان مهم است اندازه‌گیری شود. امکان تشخیص اشتباه یا تفسیر غلط از آنچه یک مشتری می‌خواهد وجود دارد. به عبارت دیگر شکافی بین آنچه شرکت‌ها فکر می‌کنند که مشتریان می‌خواهند و آنچه مشتریان به طور واقعی می‌خواهند.

برای اندازه‌گیری رضایت مشتری باید ضوابطی به وسیله خود مشتری تعیین گردد. و نیز تعداد کثیری از سازمان‌ها ضوابطی را برای اندازه‌گیری درونی تعیین می‌کنند (همان منبع) .هر روشی که بتواند از مشتری بازخورد تهیه کند خوب است، اما برای اندازه‌گیری موثر نیاز به یک روش مناسب داریم. روش‌های متناوب برای استفاده شامل پرسشنامه بوسیله پست، پست الکترونیک، مصاحبه حضوری، تلفنی، تحقیقات بازاریابی، مقایسه با رقبا و... می‌باشد.

هیچ ابزاری بهتر از نمودار 4 بخشی نمی‌تواند ما را برای ایجاد تغییرات مثبت در زمینه رضایت مشتری یاری نماید. این نمودار به نام نمودار "اهمیت-عملکرد" هم معروف است. اهمیت بر روی محور عمودی و عملکرد روی محور افقی است. می‌توانیم هر یک از شاخص‌ها را بر اساس مختصات اهمیت و اولویت آنها را بر روی نمودار مشخص نمود (کاوسی و سقایی،1384،ص39).

جدول2-1)مناطق مختلف نمودار چهار بخشی (همان منبع،ص39).

|  |  |
| --- | --- |
| کارکرد خوبتان را حفظ کنید(عملکر قوی روی خصوصیات مهم- این حالت را حفظ کرده و بهبود بخشید). | تمرکز بر این موارد- فرصت بهبود(عملکرد ضعیف روی خصوصیات پر اهمیت- عملکرد این موارد را بهبود بخشید) |
| توجه بیش از حد(عملکرد قوی روی خصوصیات غیرمهم ممکن است بیش از حد لزوم باشد- چگونگی استفاده از منابع خود را بازنگری کنید.) | اهمیت کم، اولویت کم(عملکرد در مقایسه با اهمیت متناسب است- وضع حاضر را حفظ کنید.) |

مدیران و قسمت‌های بهبود کیفیت از این نمودار استفاده شایانی می‌کنند، چرا که دریافته اند اولویت‌های توسعه براساس شاخص‌های اندازه‌گیری شده در برنامه رضایت مشتری تعیین می‌گردند. معنای عوامل رهبری برای اندازه‌گیری رضایت مشتری سنجش دقیقی از رضایت مشتری را ایجاد می‌کند که می‌تواند به طور مداوم هر ساله نظارت شود. عوامل رهبری ناحیه ای را که نیازهای رضایت مشتری به سوی وفاداری زیاد رشد پیدا می‌کند را معین می‌کند**(همان منبع،ص40).**

2-4) روش های اندازه گیری رضایت مشتری

اندازه‌گیری رضایت مشتری را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

1. روش‌های عینی روش‌هایی که از طریق اندازه‌گیری شاخص‌هایی که به طور قوی با رضایت مشتری همبستگی دارند به صورت غیرمستقیم رضایت مشتریان را اندازه‌گیری می‌کند. که البته صحت و درستی این مدل‌ها با تردید همراه است. (عالی،،ص1381 ،ص76).
2. روش‌های نظری که در این روش با ارزیابی نظر مشتریان به‌صورت مستقیم رضایت آن‌ها را اندازه‌گیری می‌کند. اعتبار این روش‌ها به مراتب بیشتر از روش‌های عینی می‌باشد(کاوسی و سقایی،1384،ص22).

2-4-1) شاخص های رضایت مشتری در سطح بین المللی

یکی از مهمترین شاخص‌های رضایت مشتری، شاخص رضایت مشتری در آمریکا می‌باشد. البته تا این زمان کشورهای بسیاری برای تهیه شاخص ملی رضایت مشتری اقدام نموده‌اند. قابل ذکر است ساختار کلی مدل‌های شاخص رضایت مشتری در کشورهای مختلف یکسان است ولی بنابر شرایط خاص بازار هر کشور که بر طرز تلقی مشتری از محصولات موثر است تفاوت‌هایی وجود دارد.

اکنون به معرفی مدل شاخص رضایت مشتری در آمریکا و چندین کشور دیگر می پردازیم.

2-4-1-1) مدل شاخص رضایت مشتری در آمریکا

از این شاخص به عنوان یک معیار روند و همچنین معیار ترازیابی برای کلیه منابع و بخش‌های مختلف اقتصادی دولتی یا خصوصی استفاده می‌شود. مدل شاخص رضایت مشتری در آمریکا شامل چند متغیر پنهان مانند رضایت می‌باشد. شاخص رضایت مشتری در آمریکا با درون‌سنجی از روابط علی- معلولی محاسبه می‌شود.

در این مدل، رضایت مشتری از جمله متغیرهایی است که با استفاده از چند شاخص قابل اندازه‌گیری محاسبه می‌شود که شامل:

* رضایتمندی کل
* طرز تلقی مشتری از کیفیت محصول/ خدمت در مقایسه با انتظارات او،
* کیفیت محصول/ خدمت دریافت شده در مقایسه با محصول/ خدمت ایده‌آل مشتری

هدف اصلی این مدل، برآورد میزان تاثیر مدل شاخص رضایت مشتری در آمریکا بر وفاداری مشتری می‌باشد. مشتری متغیری است که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

متغیرهای این مدل عبارتند از:

انتظارات مشتری، ارزش درک شده، استنباط مشتری ار کیفیت محصول، رضایت مشتری، شکایت مشتری و وفاداری مشتری.در این مدل انتظارات مشتری، ارزش دریافت شده و کیفیت استباط شده ورودی و شکایات مشتری و وفاداری مشتری خروجی می‌باشند. که در آن می‌توان علاوه بر تعیین رضایت، تاثیر آنرا بر وفاداری اندازه‌گیری نمود. این مدل در نمودار (2-3) نشان داده شده است**(کرمانشاهی،1382،ص23).**

نمودار 2-3)مدل شاخص رضایت مشتری آمریکا (کاوسی و سقایی،1384،23).

افزایش رضایت مشتری باعث کاهش شکایات و در نتیجه افزایش وفاداری خواهد بود. ولی یک مشتری ناراضی علاوه بر تمایل داشتن برای مراجعه به رقبا نارضایتی خویش را به دیگران اعلام می‌کند. وفاداری مشتری متغیر نهایی مدل شاخص رضایت مشتری آمریکا است و بیانگر تمایل مشتری برای برقراری ارتباط بلندمدت با سازمان و در نتیجه افزایش سود سازمان خواهد بود (همان منبع).

2-4-1-2)مدل شاخص رضایت مشتری در اروپا

مدل شاخص رضایت مشتری در اروپا که در نمودار (2-4) مشاهده می‌گردد، یک مدل ساختاری همراه با 7 متغیر پنهان می‌باشد. تصویرسازی عرضه‌کننده، انتظارات مشتری، تلقی مشتری از کیفیت محصول، تلقی مشتری از کیفیت خدمات، ارزش درک شده، رضایت و وفاداری

متغیر رضایت توسط سه شاخص، رضایت کلی از محصول، رضایت با توجه به انتظارات و مقایسه با یک محصول ایده‌آل اندازه‌گیری می‌شود.(عالی ،1381،ص78).

نمودار 2-4) مدل شاخص رضایت مشتری در اروپا (کاوسی و سقایی،1384،ص79).

به کمک این مدل تمامی 7 متغیر پنهان یعنی رضایت مشتری، وفاداری مشتری و محرک‌های آن تخمین زده می‌شوند. روش کوچکترین مربعات جزیی، تمامی روابط موجود در مدل یعنی تاثیر متقابل ما بین متغیرهای پنهان و همچنین تاثیر شاخص‌های قابل اندازه‌گیری مربوط به هر یک از متغیرهای پنهان را برآورد می‌کند. یکی از نتایجی که ارتباط بین رضایتمندی و وفاداری مشتری را در صنعت اتومبیل مشخص کرده است به کشور دانمارک مربوط می‌شود، که به طور سالیانه به اندازه‌گیری شاخص رضایت مشتری در صنایع مختلف اقدام نموده است. کشور سوئد نیز بعنوان اولین استفاده کننده از مدل‌های ساخت یافته رضایت محسوب شده و در میان کشورهای اروپایی از موقعیت خاصی برخوردار است. در این کشور نتایج رضایت مشتری برای مقایسه سازمان‌های خدماتی و تولیدی بویژه خدمات دولتی بکار برده می‌شود (همان منبع).

2-4-1-3)شاخص ملی رضایت مشتری سوئیس

ایجاد این شاخص در کشور سوئیس برای اهدافی چند صورت پذیرفت از جمله: ایجاد فرهنگ مشتری مداری، توسعه علاقه و انگیزه سازمان‌ها جهت بهبود کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده به مشتری، ضرورت برقراری نظام مدیریت کیفیت در سازمان‌ها، بررسی و مقایسه رضایت مشتری در سطوح مختلف اقتصاد، توسعه یک مدل ساخت یافته و بهبود آن در مقایسه با مدل‌های کشور سوئد و آمریکا، بررسی تمایل مشتریان به تکمیل پرسشنامه‌هایی با حجم زیاد و ارزیابی سیستم مصاحبه تلفنی در قیاس با متدهای نظرسنجی از مشتریان.

در این مدل یک متغیر پنهان جدید به نام "گفتمان با مشتری" وجود دارد. متغیر رضایت مشتری مهمترین عنصر این مدل است. توسعه مدل در روش محاسبه متغیر وفاداری مشتری می‌باشد. متغیر گفتمان با مشتری توسط سه شاخص قابل اندازه‌گیری محاسبه می‌شود:

* تمایل مشتری جهت برقراری ارتباط با تامین‌کننده
* سهولت برقراری تماس
* رضایت از برقراری ارتباط با عرضه کننده

برای اندازه‌گیری هر یک از شاخص‌ها از یک مقیاس 11گزینه‌ای از عدد 0 تا 10 استفاده شده است. 0 به معنای کاملا ناراضی و 10 کاملا راضی می‌باشد. مقادیر متغیرهای پنهان مدل شامل رضایت مشتری، ارتباط مشتری و وفاداری مشتری در دامنه 0 تا 10 اندازه‌گیری می‌شود. مدل نمودار(2-5) نشان‌دهنده بخشی از مدل شاخص رضایت مشتری در سوئیس می‌باشد.

نمودار 2-5) بخشی از مدل شاخص رضایت مشتری در سوئیس (کاوسی و سقایی،1384،ص79).

استفاده از این مدل ملی سازمان‌های مختلف را برای اتخاذ راهبردهای بهبود کیفیت و افزایش رضایتمندی هدایت می‌کند (همان منبع).

2-4-1-4)مدل شاخص ملی رضایت مشتری در مالزی

شاخص رضایت مشتری در مالزی یک شاخص ملی اقتصادی است که نمایانگر ارزیابی مشتریان از کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمان‌ها و مؤسسات دولتی مالزی می‌باشد. این مدل از 6 متغیر پنهان تشکیل شده اشت. محرک های رضایت مشتری شامل 3 متغیر: کیفیت درک شده، انتطارات مشتری و ارزش درک شده می‌باشد. پیامدهای رضایت مشتری 2 متغیر پنهان شامل: تصویر درک شده از محصول یا خدمت و وفاداری مشتری می‌باشد.

هر یک از این 6 متغیر پنهان بوسیله تعدادی متغیر اندازه پذیر محاسبه می‌شوند. که به نوبه خود توسط سوال‌هایی که از مشتریان پرسیده می‌شود اندازه‌گیری می‌شود. این مدل در نمودار(2-6) مشاهده می‌شود**(عالی،1381،ص80)**.

نمودار 2-6) مدل شاخص رضایت مشتری در مالزی (کاوسی و سقایی،1384،ص80).

از نتایج این مدل تاثیر مستقیم سیستم رضایتمندی مشتری بر وفاداری و بهبود تصور مشتری نسبت به سازمان عرضه‌کننده اشاره دارد (همان منبع،ص80).

2-4-1-5)مدل شاخص رضایت مشتری در هنگ کنگ

مدل شاخص رضایتمندی در کشور هنگ‌کنگ، که توسط تنی چند از محققین این کشور صورت گرفته است، در نمودار (2-7) مشاهده می‌گردد(عالی،1381،ص89).

نمودار 2-7) مدل شاخص رضایت مشتری در هنگ کنگ(چان و همکاران**[[41]](#footnote-41)**،2003،ص880).

2-5) هداف و مزایای تدوین شاخص رضایت مشتری

تدوین شاخص رضایت مشتری اهدافی در بردارد که شامل:

* شناسایی علل رضایت مشتری
* شناسایی پیامدهای رضایت مشتری
* شناسایی روابط علی
* قابلیت مقایسه نتایج در سطوح مختلف می باشد.

برای دستیابی نتایج مورد انتظار یه طور یکپارچه طرح شاخص ملی رضایت مشتری باید سهم عمده‌ای از معاملات را در یک اقتصاد ملی تحت پوشش قرار دهد. مزایای تدوین شامل حال مشتریان، کارکنان سازمان، صاحبان سهام، سرمایه‌گذاران، عرضه‌کنندگان، دولت، اقتصاد ملی و جامعه می‌گردد. که در نهایت منجر به بهبود کیفیت و تامین رضایت مشتری، بهبود کسب و کار، ارتقاء سطح کیفیت زندگی عموم مردم، منتفع شدن سازمان‌های علاقمند از منافع مشترک و بهبود سودآوری خواهد شد (کاوسی و سقایی،1384،ص67).

بخش دوم

 تعهد درک شده کارکنان

2-2) تعهد درک شده کارکنان

تعهد درک شده کارکنان[[42]](#footnote-42) به خوبی شناخته شده است که موفقیتهای تجاری نیازمند چیزی بیشتر از فقط رضایت و وفاداری کارکنان است . درعوض، آن نیازمند آن نوع از کارکنان است که به عنوان حامی سازمان تمایل به خدمت دارند، یعنی کارکنان متعهد . بنابراین تعهد کارکنان نشان دهنده تخصیص کارکنان برای کمک به شرکت برای رسیدن به اهدافش است. این شامل انجام کار با کیفیت بالا، تعهد به حل مشکلات مشتری، سرمایه گذاری در زمان و تلاش مناسب در کار و تمایل به توصیه محصولات و خدمات شرکت است(ویلارس و کولهو،2001،ص1704).

اگرچه تعهد و وفاداری کارکنان متفاوت هستند و اجزا و سازه های مجزایی با مفاهیم مختلف دارند اما به هم مرتبطند و به دنبال تغییر در تمرکز شرکت هستند(کراسبی و همکاران[[43]](#footnote-43)،1994،ص21).

امروزه تنها سازمان­هایی در عرصه­ی رقابت از موقعیت مناسب برخوردارند که محور اصلی فعالیت خودشان را تأمین خواسته مشتریان و ارضای نیازهای آنان با حداقل هزینه و حداکثر کیفیت قراردادند بالا بودن کیفیت محصولات و خدمات یک سازمان از بدیهیات و خصوصیات بسیار مهم آن سازمان محسوب می شود. سازگاری نهادی کیفیت میزان نهادینه­سازی فرایندها و شاخص­های کیفیت در درون ساختارهای نهادی می باشد. شناسایی و پرداختن به عواملي مانند تعهد و وجدان شغلي که زمینه ارتقاء و پیشرفت سازمان ها را فراهم می­کند از اهمیت مضاعفی برخوردار است. توجه به تعهد شغلی یکی از عوامل توسعه سازمانی است و موجب بهینه شدن ساختار های اداری، کاهش اتلاف انرژی و زمان، برداشت صحیح از موقعیت، بهینه شدن جریان اطلاعات و ارتباطات مي­باشد. در صورت افزایش تعهد شغلی، تعاملات میان اجزاء سازمان و ساختارهای متعدد آن کیفیت بهتری می­یابد و انجام دگرگونی­های اقتصادی، سیاسی، تشخیص شاخص های کیفیت استفاده از رویکرد سیستمی و تشخیص مؤلفه­های آن (ورودی ، فرآیند ، خروجی) ضرورت دارد (عسگری و علیپور، 1391،ص34).

مدیران امروز می توانند ابزارهای انگیزشی بی شماری شامل طیفی از مشوق های غنی سازی شغلی تا مدیریت مشارکتی را به کارگیرند. اما مدیران در کسب تعهد کارکنانشان با دردسر موجه می شوند. آنها به دلایل زیر دچار این مشکل می شوند:

اول، امروز تمرکز بر کارگروهی، توانمندسازی و سازمانهای مسطح، رفتار خودکنترلی یا تابعیت سازمانی راتشویق می کند. مطالعات نشان می دهد که فقط تعهد می تواند چنین رفتاری را تشویق کند. برای مثال، نتایج یک مطالعه حاکی از آن است که سهیم بودن کارکنان در تعیین اهداف و ارزش های سازمان، تضمین کننده اعمال کارکنان در جهت منافع سازمان است. نتایج مشابه دیگری حاکی از آن است که تهد سازمانی با توانایی سازمانها و کارکنان در انطباق با وقایع غیرقابل پیش بینی همبستگی نزدیکی دارد. تعهد، آثار مطلوب دیگری را نیز به دنبال دارد. کارکنان متعهد مایل به داشتن رکوردهای قابل توجه و حفظ شغل به مدت طولانی تری نسبت به کم تعهدها هستند و تعجبی ندارد که آنها مایل به تلاش بیشتر درکارها و عملکرد بهتری نسبت به کم تعهدها می باشند. به طور خلاصه ، شواهد قابل ملاحظه ای وجود داردکه کارکنان متعهد ، کارکنان ارزشمندتری نسبت به سایر کارکنان هستند. بنابراین سوال اینجاست که چگونه یک مدیر می تواند تعهد کارکنان خود راتقویت کند؟ در یافتن پاسخ این سوال که چگونه شرکتها در بالابردن تعهد کارکنانشان موفق شوند. محققان مطالعات زیادی را در طیفی از اجتماعات سازمان های تجاری و اتحادیه های کارگری در آمریکا، اروپا و ژاپن داشته اند( دسلر، 1999).

تعهد قدرتی است که باعث می شود، فرد رفتاری سازگار و مرتبط با یک یا چند هدف از خود نشان دهد. تعهد کارکنان تمایل دارد تا کارکنان را در رفتارهای ایده آلی مانند عملکرد عالی، انگیزه بالا و ارزش قائل شدن برای سازمانشان درگیر کند(اچمد و ویوین[[44]](#footnote-44)،2012،ص103).

تعهد به حالت روانی اشاره دارد که رابطه کارمند با سازمان را مشخص می کند و کاربردهایی در تصمیم گیری برای تداوم یا عدم تداوم عضویت در سازمان دارد. اکثراً محققین رفتار سازمانی سه بعد از تعهد، یعنی تعهد عاطفی، تداومی و هنجاری را طبقه بندی کرده اند. مطالعه پیشین می­یر و دیگران[[45]](#footnote-45) (1993) تعریف متمایزی از تعهد سازمانی دارد. ابتدا، تعهد عاطفی، تعلقی عاطفی به سازمان است. دوم، تعهد متداوم به صورت هزینه ادراک شده مرتبط با ترک سازمان تعریف می شود. در نهایت، تعهد هنجاری به الزامی برای باقی ماندن در سازمان اشاره دارد. در این مطالعه تعهد عاطفی نقشی مهم برای سازه وابسته بازی می کند که نتیجه و برونداد اعتماد و رضایت شغلی است(سائکو[[46]](#footnote-46)،2011،ص230).تعهد سازمانی یک متغیر نگرشی است که میزان وفاداری و حمایتی را مشخص می کند که کارمند برای سازمان احساس می کند. برای درک بهتر تعهد سازمانی، می یر و آلن[[47]](#footnote-47) (1991) مدلی سه بخشی شامل تعهد هنجاری، عاطفی و مداوم را پیشنهاد کرده اند که تمامی آنها به صورتی که به حفظ کارکنان کمک می کند، مدنظر قرار می گیرند. تعهد عاطفی به «تعلق عاطفی به، شناخته شدن با و علاقمند بودن به سازمان» (کارکنان با سازمان می مانند به این خاطر که خواهان آن هستند) اشاره دارد؛ تعهد مداوم به «آگاهی از هزینه های مرتبط با ترک سازمان» (کارکنان با شرکت باقی می مانند به این خاطر که نیاز دارند) اشاره دارد؛ و تعهد هنجاری «احساس اجبار به تداوم اشتغال» (کارکنان با سازمان باقی می مانند به این دلیل که مجبورند) را بازتاب می دهد. تعهد سازمانی در این مقاله به صورت میزانی که کارکنان درگیر و تعلق احساسی به سازمان های خود دارند، به دلیل اینکه اهداف و ارزش های سازمان خود را می شناسند، تعریف می شود. بنابراین، به عنوان تعهد سازمانی کارکنان به تعهد عاطفی متکی می شود. تحقیقات پیشین مشخص کرده اند که اکثر نتایج مثبت تعهد از تعهد عاطفی سازمانی نشأت می گیرند و با نتایج سازمانی مانند ملازمت، عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی مرتبط باشد. افرادی که به سازمان خود متعهد می شوند باید نسبت به افرادی که کمتر متعهد هستند، عملکرد شغلی عینی تری را تجربه کنند. افراد متعهد باید تمایل به سرمایه گذاری های قابل توجه در شغل خود (برای مثال، بکاربردن تلاش بیشتر، بدست آوردن مهارت ها و دانش جدید) داشته باشند. به علاوه، افرادی که به شغل خود متعهد باشند، احتمالاً اهداف کاری بالاتری برای خود تعیین می کنند و تلاش می کنند و نیز بر دنبال کردن این اهداف حتی در روبرویی با موانع و مشکلات پافشاری می کنند. تلاش و پشتکار بیشتر معمولاً منجر به عملکرد شغلی بالاتر می شود. همچنین محققی به این نتیجه رسید که تعهد ساختگی با عملکرد شغلی قوی تر همبستگی دارد .تعهد سازمانی را به عنوان توانایی نسبی یک فرد در همانندی و درگیر شدن در کار و درونی نمودن ارزش ها و اهداف در یک سازمان خاص تعریف نموده اند و محققین نشان داده اند که این معنی از تعهد حداقل بوسیله سه عامل مهم مشخص می گردد:

1. داشتن یک باور قوی در پذیرش ارزش ها و اهداف سازمان
2. داوطلب بودن در انجام تلاش قابل توجه جهت منافع سازمان
3. تمایل قوی جهت حفظ عضویت خود در سازمان (الف)

2-2-1) تعاریف تعهد

* التزامی که آزادی عمل را محدود می کند (دیکشنری آکسفورد، 1383)
* تعهد در زبان فارسی به معنای گردن گرفتن شرط و پیمان و خود را ملزم به انجام عملی دانستن تعریف شده است **.**
* تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه های متفاوت تعریف شده است. معمول ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر­ می گیرند. بر اساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می آمیزد و از عضویت در آن لذت می برد (ساروقی، 1375،ص14).
* تعهد سازمانی یک نگرش است، یک حالت روانی است که نشان دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه فعالیت در یک سازمان می باشد. تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی برای ادامه فعالیت در سازمان، نیاز یعنی فرد به خاطر سرمایه گذاری هایی که در سازمان کرده ناچار به ادامه خدمت در ان است و الزام عبارت از دین، مسئولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می بیند(آلن و می یر،1999،ص90).

رابینز تعهد را حالتی می داند که فردی سازمان را معرف خود می داند و آرزو می کند که در عضویت آن سازمان باقی بماند (رابینز، 1374،ص128).تمامی تعاریف داده شده از تعهد بطور کلی به این حقیقت اشاره دارند که تعهد: الف) یک نیروی تثبیت کننده یا وادار کننده است. ب) به رفتار جهت می دهد (بطور مثال آزادی را محدود می کند و شخص را به گروهی از کارها مقید می سازد).

2-2-2) ابعاد تعهد سازمانی

آلن و می یر مدلی سه بعدی را برای تعهد سازمانی در نظر می گیرند. مدل آنها از تعهد سازمانی شامل بعد عاطفی، بعد مستمر و بعد هنجاری به عنوان سه بعد تعهد سازمانی می شود.

1. **تعهد عاطفی[[48]](#footnote-48)**

آلن و می یر[[49]](#footnote-49) تعهد عاطفی را به عنوان وابستگی عاطفی فرد به سازمان و تعیین هویت شدن از طریق آن می دانند. اگر تعهد سازمانی را از این طریق تعریف کنیم، تعهد عاطفی شامل سه جنبه می شود:

* صورتی از وابستگی عاططفی به سازمان
* تمایل فرد برای تعیین هویت شدن از طریق سازمان
* و میل به ادامه فعالیت در سازمان

آلن و می یر معتقدند که یک فرد زمانی در خود وابستگی عاطفی نسبت به سازمان احساس خواهد کرد که اهداف سازمانی را اهداف خود بداند و متقاعد شود که سازمان را در راه رسیدن به اهدافش یاری کند. همچنین شرح می دهند که تعیین هویت شدن فرد از طریق سازمان زمانی رخ می دهد که ارزش های فردی افراد با ارزش های سازمانی سازگار بوده و فرد قادر باشد که ارزش های سازمانی در خود را درونی سازد. بدون شک در این تعیین هویت شدن از طریق سازمان یک رابطه روانشناسانه وجود دارد و فرد به خاطر تعیین هویت شدن از طریق سازمان در خود یک نوع احساس غرور می کند(آلن و می یر،1999،ص90).

1. **تعهد مستمر[[50]](#footnote-50)**

دومین بعد از ابعاد سازمانی آلن و می یر تعهد مستمر می باشد، که بر مبنای تئوری های سرمایه گذاری قرار دارد. این تئوری بر این اساس است که با گذشت زمان فرد سرمایه ای را در سازمان انباشته می کند که هر چه سابقه فرد در سازمان بیشتر شود این سرمایه نیز انباشته تر می شود و از دست دادن آن برای فرد هزینه برتر می شود. این سرمایه گذار شامل زمان، کسب مهارت های ویژه سازمان که قابل انتقال نمی باشد، رفاقت های کاری، عوامل سیاسی و هزینه های دیگری می باشد که فرد از جستجو برای کارهای جایگزین منصرف می سازد.آلن و می­یرتعهد مستمر را صورتی از دلبستگی روانی فرد به سازمان می دانند که از ادراک کارمند از چیزهایی که در صورت ترک سازمان از دست می­دهد ناشی می شود. در واقع می توان چنین گفت که تعهد مستمر شامل اگاهی فرد از هزینه های ترک سازمان می شود. بنابراین در این شکل از تعهد دلیل اصلی ارتباط فرد با سازمان و تصمیم او به باقی ماندن در سازمان یک تلاش برای حفظ مزایای حاصله از ارتباط با سازمان می باشد(همان منبع ،ص90).

1. **تعهد هنجاری[[51]](#footnote-51)**

بعد سوم تعهد سازمانی، تعهد هنجاری می باشد که نشان دهنده یک نوع احساس تکلیف برای ادامه همکاری با سازمان می باشد، افرادی که دارای سطح بالایی از تعهد هنجاری هستند احساس می کنند که مجبورند در سازمان فعلی باقی بمانند. در مورد این بعد از ابعاد تعهد سازمانی نسبت به ابعاد دیگر تحقیقات کمتری صورت گرفته است. برخی محققین به تعهد هنجاری از منظر نوعی تکلیف اخلاقی نگریسته اند که فرد در قبال سرمایه گذاری هایی که سازمان روی او انجام داده است، در خود احساس می کند. آنها معتقدند که زمانی این احساس در فرد به وجود می آید که سازمان هزینه یا زمان زیادی را صرف آماده کردن او برای بهتر انجام دادن کار کرده است، یک نوع احساس تکلیف در وی برای ماندن در سازمان بوجود خواهد آمد. برای مثال کارمندی که سازمانش برای اموزش او سرمایه گذاری می کند، ممکن است به این باور برسد که می تواند هزینه های سازمانش را از طریق ادامه فعالیت در آن جبران کند. در حالت کلی تعهد هنجاری زمانی بیشتر به وقوع می پیوندد که فرد احساس کند پاسخ به سرمایه گذاری های سازمان سخت باشد(آلن و می یر،1999،ص90).

2-2-3) عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

در حالی که پژوهش های متعددی در مورد عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی انجام شده است، نمودار(2-7) با تلفیقی از این پژوهش ها مدلی را ارائه کرده است که در زیر نشان داده شده است.

**تعهد سازمانی**

**عوامل محیطی**

**عوامل سازمانی**

**عوامل شغلی**

**عوامل فردی**

پایگاه اجتماعی شغل

پایگاه اجتماع سازمان

موقعیت جغرافیایی محل کار

روابط مناسب با سایر همکاران

وابستگی و علاقه به محل زندگی

فرصت های شغلی جایگزین

درک حمایت سازمانی

مشارکت در مالکیت

مشارکت در تصمیم گیری

فرهنگ سازمانی

ارتباطات

جامعه پذیری

آزادی عمل

تفویض اختیارات

چالش شغلی

ابهام در نقش

ماهیت تخصصی شغل

حرفه گرایی

رضایت شغلی

تعهد حرفه ای

فرصت های ارتقا

سن

جنسیت

تحصیلات

سابقه کار

تخصص

تأهل

نمودار 2‑7) عوامل مؤثر بر تعهد(منبع: اکبری داریان، 1389)

بخش سوم

 رضایت شغلی

2-3) رضایت شغلی

یکی از حیاتی ترین مفاهیم رفتاری در سازمان بحث رضایت شغلی[[52]](#footnote-52) می باشد. همواره اشاراتی راجع به چگونگی رضایت و عدم رضایت مطرح بوده و آن را به عنوان یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت یا عدم موفقیت شغلی قلمداد کرده اند. دانشمندان و عالمان علم مدیریت، بهره وری، غیبت از کار، جابجایی کارکنان و رضایت شغلی را از جمله متغیرهای اصلی در رفتار سازمانی قلمداد کرده اند (رابینز، 1388،ص36). در یک نگرش رضایت شغلی چیزی نیست جز فاصله بین مقدار مزایا و پاداشی که کارمند دریافت می کند و آنچه را که به باور خود می بایستی دریافت کند. اهمیت این متغیر در علوم رفتاری از آن جهت است که این متغیرها نشان دهنده نوعی نگرش است نه یک رفتار. رضایت شغلی مجموعه ای است از احساس های سازگار و ناسازکار که کارکنان با این احساسها به کار خودد می نگرند و به واقع رضایت از شغل را می توان به عنوان حالتی مطبوع و مثبت حاصل از ارزیابی شغلی یا تجارب شغلی تعریف کرد. رضایت شغلی یکی از متغیرهایی است که در جستجو برای درک نگرش ها و رفتارهای کارکنان در قبال سازمان های خود، بسیار مورد مطالعه قرار گرفته است. رضایت شغلی، میزانی که محیط کاری (یعنی شغل، همکاران و سرپرستی) نیازهای فرد را برآورده می کند را منعکس می کند. در این مطالعه، به رضایت شغلی به عنوان یک معیار کلی توجه می کنیم تا مجموعی از ابعاد فردی رضایت شغلی. این به حالت لذتبخش حاصل از شغل و تجربه کاری فرد اشاره دارد. یک مطالعه اخیر، بیشتر مبتنی بر روابط انسانی، ادعا کرده که افراد اگر شغلشان آنها را برای برآورده کردن نیازهایشان قادر سازد، آنها نگرش های شغلی مثبتی را ایجاد خواهد کرد. تئوری مازلو برای مدت زیادی تکیه گاه اصلی تئوری مدیریت بود. این تمرکزها بر درخواست فرد در ارضای سطوح نیازی خود، به ویژه با توجه به زندگی کاری فرد، به ما کمک می کرد تا نیازها و انگیزه های کارکنان را بهتر درک کنیم. رضایت شغلی، سطح احساس مثبت کارکنان به سازمان خود می باشد. در این مورد، اقدامات یا فعالیت های مدیران، رفتار سازمانی آنها را ارائه می کند. لاکه [[53]](#footnote-53)(1969) رضایت را به صورت یک احساس لذت در ارزیابی شغل یا دستیابی به هدف از نظر احساسی تعریف می کند. برای واضح سازی سازه متمایز رضایت شغلی و تعهد سازمانی، اگر کارکنان در بلندمدت در سازمان خود رضایت شغلی داشته باشند، برونداد رضایت به عنوان پی آمدی از تبادل موفق، برای مثال تعهد، نگریسته می شود. بنابراین، متغیرها می توانند رابطه میان رضایت و تعهدات را توصیف کنند. اهمیت دارد که بیان نگرش افراد سازمان بهتری را خلق می کند. برای مثال، مطالعه یون و ساه (2003) که روابط کاری با آگاهی اجتماعی و رضایت در کار و اعتماد به سازمان بر تعهد اثرگذار است (سائکو،2011،ص232).

نگرش می تواند به عنوان یک گرایش و آمادگی برای پاسخگویی مطلوب یا نامطلوب نسبت به اشیاء اشخاص، مفاهیم و یا هر چیز دیگر تلقی کرد . یکی از صاحبنظران علم مدیریت برآنست که «نگرش نظری است دربارۀ افراد، چیزها یا رویدادها ابراز می گردد و آن منعکس کننده نوع احساس فرد دربارۀ یک چیز می باشد. هنگامی که من می گویم «کارم را دوست دارم» نگرش خود را دربارۀ کارم ابراز می کنم. نگرش درست همانند ارزش[[54]](#footnote-54) نیست و در مقایسه با نگرش ارزش وسیع تر و پردامنه تر است و مفهوم جامع تری دارد، در حالی که ارزش و نگرش با هم تفاوت دارند ولی ارتباط آنها بسیار نزدیک است، برعکس ارزش نگرش ثبات کمتری دارد و به آن اندازه پایدار نیست، نگرش در سازمان از آن جهت اهمیت دارد که می تواند بر رفتار اثر بگذارد» (رابینز،1388 ،ص43).

2-3-1) مفهوم رضایت از شغل

تلقی رضایت شغلی به عنوان یک نگرش، نقطه اشتراک تمامی تعاریف رضایت شغلی در کتب رفتاری است. باید توجه داشت هنگامی که کارکنان به سازمانی می پیوندند، مجموعه ای از خواسته ها، نیازها، آرزوها و تجارب گذشته را با خود به همراه دارند که مجموع این عوامل، انتظارات شغلی را می آفریند. رضایت شغلی نشانی از همداستانی انتظارات شغلی فرد با پاداش هایی است که دریافت می دارد این توقعات و انتظارات هم از نظر شدت و هم از نظر کیفیت متفاوت است، زیرا افراد به جنبه های مختلفی از شغل ارج می نهند اگر نتایج دریافتی با توقعات آنها برابر یا بیشتر باشد انتظار این است که کارکنان از شغل خود راضی باشند. و اگر نتایج در حد توقعات آنها نباشد، نارضایتی دامن گیر سازمان خواهد شد و افراد ترجیح می دهند که بگونه ای این تعارض و نابرابری را حل کنند (حسینی, 1377 ،ص32). رضایت شغلی، میزانی که محیط کاری (یعنی شغل، همکاران و سرپرستی) نیازهای فرد را برآورده می کند را منعکس می کند.تعدادی مطالعات علمی در حمایت از رابطه میان رضایت شغلی و عملکرد شغلی انجام شده است. این پژوهش ها مشخص می کنند، کارکنانی که رضایت شغلی را تجربه کرده اند، احتمال بیشتری وجود دارد که بهره ور باشند و در شغل خود باقی بمانند. رضایت شغلی تجربه شده توسط کارکنان بر کیفیت خدماتی که ارائه می کنند، اثرخواهد گذاشت که به نوبه خود عملکرد شغلی آنها را تحت تأثیر قرار خواهد داد(ایسنبرگ و همکاران[[55]](#footnote-55)،2002،ص568).

2-3-2) تعاریف رضایت شغلی

تقریباً 35 سال از زمانی که رضایت شغلی، محققین اقتصادی، اجتماعی، روانشانسی، مدیریت بازرایابی و مطالعات سازمانی را مجذوب خود کرده است، می گذرد. رضایت شغلی به عنوان احساسات عاطفی که یک فرد به شغل یا موقعیتی دارد، تعریف می گردد. تعریف قابل قبول دیگر در ارتباط با رضایت شغلی این است که رضایت شغلی مجموع ارزیابی تمامی عناصر مجزای تشکیل دهنده یک شغل می باشد(لی[[56]](#footnote-56)،2006،ص58).

رضایت شغلی که رضایت کارکنان نیز نامیده می شود، تحت عنوان شادمانی و یا احساس مثبتی که از ارزیابی فرد از شغلش حاصل می شود، تعریف می گردد(ترتسا[[57]](#footnote-57)،2009،ص1438).

* رضایت شغلی، احساسات فرد نسبت به شغلش، همچنین جنبه های گوناگون آن می باشد(موگوتسی[[58]](#footnote-58)،2011،ص45).
* رضایت شغلی به عنوان احساس خوشحالی که از ارزیابی شغل ناشی می شود، یا واکنش احساسی نسبت به شغل تعریف می گردد(کوچروف و زاویالو[[59]](#footnote-59)ا،2010،ص225).
* رضایت شغلی به عنوان واکنش کارمند به آنچه که او از شغل دریافت می کند، یعنی محیط کاری، تعریف می گردد (گوردن[[60]](#footnote-60)،2011،ص194).
* لاک و لاسم (2004) عواملی که به رضایت شغلی کارکنان کمک می نمایند را ارائه نمودند که عبارتند از: وظایف شغلی، قدردانی، حقوق و دستمزد، ارتقا، شرایط شغلی، همکاران، سرپرست و مدیر(کیوکیو[[61]](#footnote-61)،2010،ص18).

به طور کلی رضایت شغلی عبارت است از احساسات و ادراکات فرد که در رفتارش با سایر افراد و گروه ها نمایان می شود. هرزبرگ تئوری دو عاملی را مطرح می نماید که «عوامل انگیزشی» بر انگیزاننده های درونی هستند که منجر به رضایت کارکنان می گردند. مانند طراحی شغل، قدرت و مشارکت. «عوامل بهداشتی» برانگیزاننده های بیرونی هستند که می توانند منجر به رضایت از سازمان ها گردند مانند پول مزایا و ارتباط با کارکنان و کارفرمایان.

2-3-3) رضایت و انگیزش

آبراهام مازلو بیان می کند که ابتدا باید نیازهای بیرونی برآورده شود، قبل از اینکه کارکنان به نیازهای درونی دست یابند. تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو، اهمیت تقدم برآورده شدن نیازهای بیرونی از طریق رفتار اکتسابی را تقویت می کند. هرگاه نیازهای بیرونی شان برآورده گردد، آنگاه کارکنان ترغیب می شوند تا به نیازهای درونی شان در سازمان دست یابند. سطح اول سلسله مراتب، *نیازهای فیزیکی*[[62]](#footnote-62) هستند، که شامل نیازهای اولیه برای بقا مانند غذا، اکسیژن و آب می باشد. هرگاه نیازهای فیزیکی برآورده گردند، آنگاه کارکنان ترغیب می شوند تا سایر نیازهایشان را برآورده سازند. سطح دوم *نیاز امنیت*[[63]](#footnote-63) درصدد آن است تا محیط کاری حفاظت شده و با ثباتی را برای کارکنان ایجاد نماید. سطح سوم، *نیاز به تعلق*[[64]](#footnote-64) شامل پذیرش و درک در روابط میان فردی با خانواده، دوستان، همکاران و مدیریت می باشد. سطح چهارم *نیاز به احترام*[[65]](#footnote-65) که از احترام به خود و وروابط کارآ با دیگران ناشی می شود. عزت نفس شامل ویژگی های شخصیتی مانند اعتماد به نفس، استقلال و موفقیت می شود. روابط کارآ با همکاران و مدیریت شامل ویژگی های شخصیتی مانند قدردانی پذیرش و سپاسگذاری می گردد. بالاترین سطح سلسله مراتب خودشکوفایی[[66]](#footnote-66) است که توانایی کارکنان در دستیابی به اهدافشان همراه با اهداف حرفه­ای و انسانی می­باشد (کلارک[[67]](#footnote-67)،2007،ص21). تئوری کیفیت آدامز رضایت شغلی را از طریق آورده ها (داده ها) و دریافتی های (ستانده ها) کارکنان به سازمان اندازه گیری می کند. تعادل میان داده ها و ستاده های کارکنان، تعیین کننده میزان رضایت و ترک شغل کارکنان می باشد. در ابتدا کارکنان آورده های خود را در جهت دستیابی به اهداف سازمانی در اختیار سازمان قرار می دهند. این آورده ها شامل مقدار کار، تلاش، منابع، تجهیزات و به کارگیری از شرایط فیزیکی برای تولید محصولات و ارائه خدمات مورد تقاضا می شود. در عوض کارکنان انتظار دارند تا در ازای تلاش هایشان پاداش هایی مانند افزایش حقوق، قدردانی و یا هدایایی از مدیریت دریافت نمایند. مدیریت انتظار دارد که کارکنان در جهت دستیابی به سطوح بالای بهره وری، عملکرد و افزایش سودآوری به شرکت کمک نماید.

رضایت زمانی ایجاد می شود که پاداش ها بر مبنای میزان وقت و انرژی که کارکنان برای انجام مسئولیتهای کاریشان صرف می نمایند، دریافت شوند. بنابراین، بی عدالتی میان آورده ها و ستانده های کارکنان منجر به نارضایتی می گردد(کلارک[[68]](#footnote-68)،2007،ص21).

 در نظریه انتظار ورم چنین استدلال می شود که گرایش به نوعی عمل یا اقدام در جهتی مشخص در گرو انتظاراتی است که پیامد آن مشخص بوده و نتیجه مزبور مورد علاقه عامل یا فاعل است. این نظریه شامل سه متغیر یا رابطه می شود. که از این قرارند:

1. رابطه بین تلاش و عملکرد فردی: درجه یا میزانی که پاداش های سازمانی می توانند نیازها یا اهداف شخصی فرد را تأمین کنند و همچنین میزان جذابیت یا جالب بودن پاداش ها
2. رابطه بین عملکرد و پاداش: میزان یا حدود باور فرد، مبنی بر این که سطح معینی از کار به نتیجه، دستاورد یا پاداش مورد نظر می انجامد.
3. رابطه بین پاداش و اهداف شخصی: از دیدگاه یا نظر فرد، مقدار کوشش یا تلاشی که احتمالاً به عملکرد معینی می انجامد (رابینز، 1389،ص42).

سیلوستر (2002) نیز بیان نمود که رضایت شغلی احساسی است که وفاداری کارکنان به سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد.

2-3-4) اثرات رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان

تعدادی مطالعات علمی در حمایت از رابطه میان رضایت شغلی و عملکرد شغلی انجام شده است. این پژوهش ها مشخص می کنند، کارکنانی که رضایت شغلی را تجربه کرده اند، احتمال بیشتری وجود دارد که بهره ور باشند و در شغل خود باقی بمانند. رضایت شغلی تجربه شده توسط کارکنان بر کیفیت خدماتی که ارائه می کنند، اثرخواهد گذاشت که به نوبه خود عملکرد شغلی آنها را تحت تأثیر قرار خواهد داد (ایسنبرگ و همکاران،2012).

گردش توجه مدیران به موضوع رضایت شغلی، محور اثراتی است که بر عملکرد کارکنان دارد و این دیدگاهی است که پژوهشگران متوجه آن شده اند. بنابراین، به تحقیقات زیادی بر می خوریم که هدف از اجرای آنها سنجش اثرات رضایت شغلی کارکنان بر بازدهی، غیبت و جابه‏جای آنان است.

نخستین دیدگاهی که دربارۀ رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد وجود دارد، می توان در این جمله خلاصه کرد: «بازدهی کارگر یا کارمند شاد و سرحال زیاد است» (رابینز، 1389،ص87).

اسکیلدسن و ناسلر[[69]](#footnote-69) در سال 2000 پژوهشی با عنوان «محرک های مدیریتی رضایت و وفاداری کارکنان» انجام داده اند. هدف مطالعه ایشان نخست ایجاد یک مدل ساختاری بود که رابطه علی میان سیستم های فرعی مدیریت منابع انسانی، رضایت و وفاداری کارکنان، و نیز عملکرد شرکت را توصیف کند. دومین هدف پژوهش این دو، آزمون تجربی این مدل ساختاری از طریق یک بررسی انجام شده میان 670 نفر از مدیران منابع انسانی بود که در آن 215 نفر پاسخ گفتند. این مدیران از شرکت های خصوصی و دولتی در بخش های مربوط بودند.

برمبنای نظریه سیستم های فرعی[[70]](#footnote-70) گلاسل و لیوگود[[71]](#footnote-71) (1997)، یک سازمان از سه سیستم فرعی زیر تشکیل می شود: سیستم فرعی فرهنگی، سیستم فرعی اجتماعی، و سیستم فرعی فنی.

سیستم فرعی فرهنگی، دربرگیرنده هویت و سیاست های کلی سازمان است. در حوزه بحث مدیریت منابع انسانی، این سیستم فرعی به معنای ارزش ها و ویژگی های فرهنگی است که خواه آشکار باشند یا ضمنی، نحوه برخورد با افراد داخل سازمان را هدایت می کنند.

سیستم فرعی اجتماعی، به معنای ساختار سازمان، دانش و مهارت ها، و نیز حیطه کنترل/مسوولیت می­باشد. در حوزه بحث مدیریت منابع انسانی، این سیستم فرعی به هر آن چه که به سیستم مدیریت رسمی و نیز شایستگی و شیوه مدیران در سازمان مربوط است، اشاره دارد(همان منبع،ص88).

سومین و آخرین سیستم فرعی به جنبه فنی سازمان مربوط است. این سیستم فرعی دربرگیرنده مواردی نظیر فرآیندهای فردی و دارایی های فیزیکی و مالی می باشد. در حوزه بحث مدیریت منابع انسانی، این سیستم فرعی اقداماتی را شامل می شود که معمولا با اصطلاح قدیمی­تر "مدیریت کارکنان" همراه است، و همه مسائل قراردادی میان کارفرما و کارکنان را دربرمی­گیرد. از منظر کارکنان، این سیستم های فرعی، زمینه فرهنگی که شغل در آن به انجام می رسد، و شرایطی که کارکنان برای به عهده گرفتن شغل بر آن توافق کرده اند را توصیف می­کند. رضایت کارکنان، خشنودی و کامیابی است که کارکنان از شغل شان به دست می آورند؛ به این معنا که آیا از رفتن به سر کار خشنود هستند، شغل شان را معنادار ادراک می­کنند، یا شغل شان تاثیر جسمانی یا روانی منفی بر ایشان دارد یا خیر. هر جنبه ای که به تاثیر شغل بر کارکنان مرتبط می شود، به همراه ادراکی که کارکنان از سازمان/ شغل دارند در تعریف رضایت کارکنان شامل می­شود. وفاداری کارکنان مفهومی است که بیشتر اقدام- محور است، زیرا با رفتار کارکنان سر­و کار دارد. این مفهوم، مواردی نظیر این که آیا کارکنان متعهد هستند و در مقابل کارشان احساس مسوولیت فردی دارند، و این که آیا تمایل دارند دنبال شغل دیگری بگردند یا خیر را دربرمی­گیرد . مدیریت منابع انسانی در پی تامین رضایت ذینفعان چندگانه است. مطالعات متعددی نشان داده اند که برای عملکرد مالی برتر و در نتیجه رضایت سهامداران، یک سیستم موثر مدیریت منابع انسانی ضروری است. این بدین خاطر است که یک سیستم موثر منابع انسانی سازمان را قادر می­سازد کارکنان با انگیزه و برخوردار از شایستگی های لازم برای دستیابی به عملکرد مالی برتر را جذب کرده و محافظت نماید. این ارتباط میان وفاداری کارکنان و عملکرد نیز در چندین مطالعه مورد تایید قرار گرفته است. برای این که کارکنان وفادار شوند، سازمان باید قادر باشد رضایت آن ها را برآورده سازد. بنابراین میان مدیریت منابع انسانی، رضایت و وفاداری کارکنان، و عملکرد شرکت رابطه وجود دارد ­(رابینز، 1389،ص87).

2-3-5) رابطه مدیر با کارمند

روابط کارکنان با مدیر یکی از عوامل اثرگذار بر رضایت شغلی کارکنان در این تحقیق مدنظر قرار گرفته است. معمولاً در تحقيقاتى كه در خصوص ارتباط بين مشاركت كاركنان و رضايت شغلى صورت گرفته، وجود رابطه مستقيمى بين اين دو متغيّر محرز گرديده است. منظور از مشاركت كاركنان، كليه اقداماتى است كه ميزان نفوذ مسؤوليت كاركنان را در فرايند تصميم­گيرى، از طريق نمايندگى مناسب در سطوح گوناگون سازمان افزايش مى دهد و هدف از آن نيز اين است كه از طريق دخالت دادن كاركنان در فرايند تصميم گيرى، از ميزان برخوردها و تعارضات موجود بين مديران و كاركنان كاسته شود و طرفين با داشتن حق و فرصت مساوى براى تبادل نظر و تصميم گيرى درباره مسائل سازمانى، خود را متعلق به گروه واحدى بدانند كه در جهت تحقق هدف هاى مشترك فعاليت مى­كنند. بنابراین، رابطه مدیر با کارمند، اگر به صورت مشارکتی باشد و کارمند رابطه خوبی با مدیر خود داشته باشد، رضایت بیشتری از کار خود و نگرش مثبتی به محیط کاری و ماهیت کار خود پیدا می کنند (پیریایی و ارشدی، 1391 ،ص80).

2-3-6) امنیت شغلی

در مفهوم امنيت شغلي موضوعاتي چون تغييرات شغلي، از دست دادن شغل، عدم دستيابي به شغل مناسب گنجانده شده است. بنابراین به اعتقاد روان شناسان صنعتی و سازمانی، امنیت شغلی یکی از عوامل بوجودآورنده رضایت شغلی است(پیریایی و ارشدی, 1391،ص83). بعضی شرکت ها امنیت شغلی را اینگونه بیان می کنند که آنها نهایت تعهد به حفظ شغل افراد را دارند ولی آن را تضمین نمی کنند(جدی و زنجانی،1379،ص5).

نیازهای تأمینی کاملا آشکار و در بین اغلب مردم بسیار متداول اند. همه ما میل داریم از آسیبهای زندگی نظیر تصادف، جنگها، امراض، و بی ثباتی اقتصادی و شغلی در امان باشیم. از این رو افراد و سازمانها علاقه مندند که تا اندازه ای اطمینان فراهم کنند که از این قبیل فاجعه ها حتی الامکان مصون خواهند بود.امنیت شغلی یکی از دغدغه های مهم کارکنان سازمانها است که قسمت زیادی از انرژی روانی کارکنان صرف آن می شود و گاهی اوقات برای کارکنان و سازمانها مشکل آفرین است. در عصر حاضر امنیت شغلی از دیدگاه نوینی موردتوجه است و آن توجه به امنیت شغلی ازطریق تواناسازی و پرورش انسانها است . در مفهوم جدید امنیت شغلی سازمانها بایستی به افرادوابسته شوند، یعنی سازمانها بایستی بستر لازم برای تواناسازی کارکنان خود را در ابعادتخصصی ، جسارت عملی ، تجربه آموزی ،رضایت شغلی ، رفتاری ، ارتباطی ، تفکر و وجدان کار فراهم کنند تا کارکنان بتوانند انتظارات تخصصی و اجتماعی سازمان را برآورده و در عین حال امنیت شغلی خود را نیز فراهم نمایند. اﻣﻨﻴﺖ ﺷﻐﻠﻰ ﻋﺒﺎرت اﺳﺖ از اﺣﺴﺎس داﺷﺘﻦ ﻳﻚ ﺷﻐﻞ ﻣﻨﺎﺳﺐ و اﻃﻤﻴﻨﺎن از ﺗﺪاوم آن در آﻳﻨﺪه و ﻓﻘﺪان ﻋﻮاﻣﻞ ﺗﻬﺪﻳﺪﻛﻨﻨﺪه ﺷﺮاﻳﻂ ﻣﻨﺎﺳﺐ ﻛﺎرى در آن ﺷﻐﻞ و ﺑﻪ اﻧﺘﻈﺎرات ﺷﺨﺺ از آﻳﻨﺪه ﺷﻐﻠﻲ ﻣﻄﻠﻮب ﻫﻢﭼﻮن ﻓﺮﺻﺖﻫﺎي ارﺗﻘﺎ در ﻛﺎرراﻫﻪ در ﻃﻮﻻﻧﻲ ﻣﺪت اﺷﺎره دارد. اﮔﺮ ﻓﺮدي اﺣﺴﺎس ﻛﻨﺪ ﻛﻪ داراى ﺷﻐﻞ ﻣﻨﺎﺳﺒﻰ اﺳﺖ و اﻃﻤﻴﻨﺎن داﺷﺘﻪ ﺑﺎﺷﺪ ﻛﻪ ﺗﺎ ﭘﺎﻳﺎن دوران ﺧﺪﻣﺖ در آن ﺷﻐﻞ ﺑﻪ ﻛﺎر اداﻣﻪ ﺧﻮاﻫﺪ داد و از ﻃﺮف ﺷﺨﺺ ﻳﺎ ﻋﻮاﻣﻠﻰ ﺑﻪ ﺟﻬﺖ اﻳﻔﺎى ﻣﻨﺎﺳﺐ ﻧﻘﺶﻫﺎ و وﻇﺎﻳﻒ ﺷﻐﻠﻰ ﺧﻮد ﻣﻮرد ﺗﻬﺪﻳﺪ واﻗﻊ ﻧﻤﻲﺷﻮد، داراى اﻣﻨﻴﺖ ﺷﻐﻠﻰ اﺳﺖ. ﺑﻪﻋﺒﺎرﺗﻲ، اﺣﺴﺎس اﻣﻨﻴﺖ ﺷﻐﻠﻰ ﺑﻪﺣﺎﻟﺘﻰ ﮔﻔﺘﻪ ﻣﻲﺷﻮد ﻛﻪ ﺑﺮآﻳﻨﺪ ارزﻳﺎﺑﻰ ﻓﺮد از ﺷﺮاﻳﻂ ﻓﺮدى، ﺳﺎزﻣﺎﻧﻰ و ﻣﺤﻴﻄﻰ، او را ﺑﻪ اﻳﻦ ﻧﺘﻴﺠﻪ ﻫﺪاﻳﺖ ﻛﻨﺪ ﻛﻪ ﻋﺎﻣﻞ ﺧﺎﺻﻰ اﻣﻨﻴﺖ ﺷﻐﻠﻰ وى را ﺗﻬﺪﻳﺪ ﻧﻤﻰﻛﻨﺪ و او ﻣﻰﺗﻮاﻧﺪ ﺑﻪ ﺗﺪاوم اﺷﺘﻐﺎل ﺧﻮد اﻃﻤﻴﻨﺎن داﺷﺘﻪ ﺑﺎﺷﺪ (پیریایی و ارشدی, 1391،ص83).

2-3-7) فرآیند ارزیابی عملکرد

ارزيابي عملكرد و به طور كلي تر مديريت عملكرد فرايندي است كه از طريق آن ميتوان اطلاعات مفيد و سودمندي در خصوص چگونگي انجام موثر كارها براي تقويت رفتارهاي مثبت و حذف رفتارهاي نامناسب و غير ضروري به دست آورد. ارزيابي عملكرد علاوه بر فراهم كردن بازخورد اطلاعاتي ، كاركردهاي مهم ديگري دارد كه يكي از آنها تعيين نيازهاي آموزشي و توسعه منابع انساني است. برخي از متخصصان علوم مديريتي، بر اين اعتقاد هستند كه بين مديريت عملكرد و ارزيابي عملكرد تفاوتي كه وجود دارد اين است كه مديريت عملكرد جنبه كيفي داشته و در برگيرنده كل چرخه عملكرد ميباشد كه هدف اصلي آن بهبود مستمر عملكرد است در حاليكه ارزيابي عملكرد جنبه كمي داشته و نتايج و پيامدهاي ارزيابي را به مقادير قابل محاسبه تبديل مي نمايد. اینکه کارکنان از فرآیندی که توسط آن عملکردشان ارزیابی می­شود، آگاه باشند، رویه های آن را منصفانه تلقی کنند و از آن رضایت داشته باشند، بر میزان رضایت آنها از شغل می افزاید(ایران پور،1391، ص63).

2-3-8) رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتری

وقتی شرکتها به دنبال یافتن راههای بهبود در ارائه خدمات به مشتری می افتند، معمولا سعی می کنند امکانات بیشتری در اختیار مشتری قراردهند و نیازهای آنان را سریعا برطرف سازند. اما سازمانهای هوشمند و آینده نگر قبل از هر اقدامی در نحوه رفتار و ارتباط با کارکنان تجدید نظر می کنند و در گام اول آنا را راضی نگه می دارند. مطالعات نشان می دهد رضایت کارکنان یعنی رضایت مشتری. تحقیقات ثابت می کند کارکنان خرسند تعهد بیشتری نسبت به سازمان و مشتریان احساس می کنند. کارکنانی که از کارشان راضی اند به احتمال زیاد برای کارفرما موفقیت به ارمغان می آورند. آنان برای رسیدن به موفقیت تلاش و جدیت بیشتری به خرج می دهند و سعی می کنند سطح کیفیت خدمت رسانی به مشتری را ارتقا دهند(ماهنامه انصار،1391،ص2).

2-4) عوامل تعیین کننده رضایت شغلی

عوامل زیر در صحنه رضایت شغلی نقش مهمی را ایفا می کنند:

**2-4-1) کارهایی که هماورد طلب هستند:** افراد مشاغل ، پست هایی را ترجیح می دهند که بتوانند باتوجه به فرصتهایی که در آنجا پیش می آید از توانایی ها و مهارتهای خود استفاده کنند و درنهایت دستاوردهای موفقیت آمیز خود را آزادانه به نمایش بگذارند. این ویژگی شغلی را هماوردطلبی اندیشه ای یا چالشگری فکری می نامند. کارهایی که هماوردطلب نباشند باعث کسالت فرد می شوند، و ازسوی دیگر، اگر چالشگری شغلی بسیارزیاد باشد باعث خواهد شد که کارگر یا کارمند مستاصل شود و احساس سرخوردگی ، ناکامی و شکست به وی دست دهد. درمواردی که کار، ازنظر چالشگری یا هماوردطلبی ،حالت افراط و تفریط نداشته باشد،شادی آفرین و رضایت بخش می گردد(ساعت­چیان­و همکاران،1390،ص32).

2-4-2) یکسانی حقوق و مزایا

افراد دوست دارند که سیستم پرداخت و سیاست ارتقاء عادلانه ، بدون ابهام و مطابق با انتظاراتشان باشد. باتوجه به نوع شغل، و سطح مهارت فرد(ومیزان حقوقی که درآن جامعه پرداخت می شود) اگرمیزان حقوق و مزایا معقول و عادلانه باشد، رضایت شغلی به بارخواهد آورد. بدیهی است که هرکس به هرقیمتی در پی کسب پول برنخواهد آمد. بسیاری از افراد آگاهانه و از روی میل می پذیرندکه پول کمتری بگیرند ولی میخواهند درجایی کارکنند که باب میلشان باشد یا درجاهایی که احساس می کنند تبعیض کمتر است. برخی هم ترجیح می دهند ساعات کمتری کارکنند. ولی رمز اصلی در راه مرتبط ساختن میزان حقوق با رضایت شغلی درکل مبلغی که شخص دریافت می کند نیست، بلکه این امر در گروه پنداشت، برداشت یا درکی است که فرد از رعایت انصاف و عدالت در سازمان دارد. به همین شیوه، کارکنان دوست دارند که سازمان در عمل و اجرای سیاست های مربوط به حقوق ،پاداش و ارتقای آنان عدل و انصاف را رعایت نماید. سیاست ارتقای سازمان باعث می شودکه کارکنان برای رشد و پیشرفت ،فرصت هایی به دست آورند، مسئولیتهای بیشتری بپذیرند و به درجات عالی تر اجتماعی برسند. بنابراین، کسانی که چنین بیندیشند سیاست حقوق و مزایا و ارتقای اعضای سازمان بر پایه عدل و انصاف گذاشته شده است، احتمالا رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت. (همان منبع،ص33).

2-4-3) شرایط مناسب کاری

از نظر راحتی شخصی و داشتن تشکیلات و تسهیلات مناسب برای انجام کارها،محیط کار نقش و اهمیت زیادی دارد. نتایج تحقیقات نشان می دهد که کارکنان، محیطی را ترجیح می دهند که خالی از خطر و بدون ناراحتی باشد. بنابراین مقدار نور، سروصدا و سایر عوامل محیطی نباید به حد افراط کم یا زیاد باشد. ازاین گذشته ، بیشتر کارکنان ترجیح می دهند که محل کار به خانه شان نزدیک باشد و دستگاهها و ماشین آلات بسیارجدید و مناسب داشته باشند(همان منبع ،ص32).

2-4-4) همکاران مساعد

ره آورد فرد از کاری که انجام میدهد چیزی بیش از مقداری پول یا سایر دستاوردهای ملموس است. ازنظر بیشتر کارکنان ،محیط کار باید نیازهای اجتماعی فرد را تامین کند. بنابراین، هیچ جای شگفتی نیست که داشتن همکاران صمیمی و یکدل موجب افزایش رضایت شغلی شود. نتیجه تحقیقات نشان می دهدکه اگر رییس واحد (از نظرکارکنان) صمیمی باشد، افرادرا درک نماید، به عملکردخوب پاداش نیکو بدهد، به نظرها و دیدگاههای کارکنان احترام بگذارد و درنهایت به افراد توجه کند، رضایت شغلی افزایش خواهد یافت.

2-4-5) تناسب شغل بافرد

 بر اساس نظریه هالند تناسب زیاد بین شخصیت و شغل موجب افزایش رضایت شغلی فرد می گردد. اصولا هالند اینگونه استدلال می کرد: اگر افراد از نظر شخصیت متناسب با شغل یا حرفه ای باشند که انجام می دهند، متوجه خواهند شد که برای انجام وظیفه ای که به آنها محول شده ، از استعدادها و توانایی های لازم برخوردارند و از این رو، آنها موفق تر خواهند بود و به سبب همین موفقیت ، رضایت شغلی آنان بیشتر خواهد شد(همان منبع،ص32).

بخش چهارم

 تعارض نقش

2-4-1)تعریف واژه تعارض

واژه تعارض از نظر تعریف هیچ کسر و کمبودی ندارد، ولی با وجود این که واژه مزبور به صورتهای گوناگون و مختلف معنی ، تعبیر و تفسیر شده است، بسیاری از این تعریف ها دارای وجوه مشترک هستند. بنابراین می توان تعارض را بدین گونه تعریف کرد: فرایندی که بدین گونه آغاز می شود که دسته یا گروه چنین می پندارند که گروه دیگر اثرات منفی برجای می گذارد، یا قرار است اثرات منفی به بار آورد، البته درمورد همان چیزهایی که مورد توجه طرف یا گروه اول است. دامنه این تعریف بسیارگسترده است، بیانگر حالتی است که کارمستمر وجود دارد و برخوردی بین دوگروه به وجود می آید که می تواند به تعارض منجر شود(رابینز، 1389،ص23).

2-4-1-1) تعارض نقش

تعارض نقش زمانی رخ می دهد که تن دادن به مجموعه ای از الزامهای شغلی با پذیرش مجموعه دیگری از الزامهای شغلی، مغایر و یا به کل ناممکن باشد. در بررسیهایی که تاکنون انجام شده چهارگونه تعارض نقش شناخته شده است.

نخستین آنها به *تعارض درون فرستنده*[[72]](#footnote-72) موسوم است. این تعارض هنگامی روی می دهد که شخص درخواستهای متعارضی از شما به عمل می آورد از قبیل:

«برایم اهمیتی ندارد که چگونه کار را انجام بدهی، صرفا آن را انجام بده لیکن درجریان کار هیچ مقرراتی را نقص مکن». گاهی افراد مختلف شما رامتفاوت می بینند. مثال قدیمی، سرپرست کارگاه است که ممکن است از میان کارگران عادی انتخاب شود و متصدی آن شغل شود. آیا این شغل جزئی از مدیریت است یا وفاداری وی نسبت به کارگران کارگاه است؟این شغل به داشتن *تعارض درون نقش*[[73]](#footnote-73) زیاد توصیف شده است، یعنی خود نقش از انتظارات متعارض تشکیل شده است. (همان منبع،ص23).

گونه دیگر تعارض هنگامی روی می دهد که دو یا چند نقش متعارض را یک شخص برعهده داشته باشد. این گونه تعارض موسوم به *تعارض میان نقش*[[74]](#footnote-74) است و چنین می نماید که با افزایش پیچیدگیها و وابستگیهای متقابل که امروزه در سازمانها وجود دارد این تعارض رو به افزایش است. سرانجام تعارضی وجود دارد که موسوم به *تعارض نقش شخص*[[75]](#footnote-75) است، جایی که نگرش ها و ارزشهای شخصی ما با شرایط و ملزومات نقش متباینند(میچل،1375،ص67).

2-4-2) سیرتکاملی اندیشه تعارض

 شاید کارمعقول این باشد که بگوییم موجودیت تعارض به سبب تعارض در نقشی است که گروهها و سازمانهای مختلف برعهده می گیرند. دریکی از مکتب های فکری چنین استدلال می شود که باید از تعارض اجتناب کرد، چون از دیدگاه مزبور تعارض موجب ویرانی گروه و سازمان می شود.این دیدگاه دیدگاه **سنتی** نام دارد. یکی دیگر از مکتب های فکری، به دیدگاه **روابط انسانی** مربوط می شود، یعنی چنانچه از این دیدگاه به تعارض نگاه شود، نتیجه طبیعی و غیرقابل اجتنابی به دست می دهد که در گروه به وجود می آیدو الزاما زیانبار و ویرانگر نیست و درمورد عملکرد گروه می تواند نیروی خلاق ، مثبت و سازنده داشته باشد. سومین دیدگاه که به تازگی ارائه شده است براین اساس قرار دارد که تعارض نیرویی مثبت است و موجب بهبود عملکرد گروه و سازمان می شود. این مکتب اندیشه را مکتب **تعامل** می نامند. اینک در زیر هر یک از دیدگاههای نامبرده مورد بررسی قرار داده می شود : (همان منبع،ص67).

2-4-2-1) دیدگاه سنتی

اساس دیدگاه سنتی[[76]](#footnote-76) بر این فرض گذاشته می شد که تعارض بد است. تعارض بار منفی داشت و مترادف واژگانی چون سرکشی، تمرد، ویرانگری و بی منطقی بود که بدین صورت بارمنفی آن افزونی می یافت. باتوجه به تعریفی که از تعارض ارائه می شد، زیانبار بود می بایست از آن اجتناب می شد. دیدگاه سنتی تعارض، هماهنگ با نگرش هایی بود که در دو دهه 1930 و 1940 درباره گروه رواج داشت. نتیجه بررسی هایی که در این زمینه انجام شد نشان دادکه اصولا تعارض زیانبار است و نبودن ارتباطات مناسب و اعتماد بین افراد باعث پدیدآمدن تعارض و اختلاف نظر بین آنها می شودو این که مدیران دربرابر نیازها و خواسته های کارکنان و اعضای سازمان کوتاهی می کنند. این دیدگاه که تعارض بد است، منجر به ارائه روشی ساده می گردد و برآن اساس باید رفتار افرادی را مورد توجه قرارداد که باعث بروز تعارض می­شوند. از آنجا که باید از هر نوع تعارضی پرهیز کرد، بنابراین تنها باید به علتهایی توجه کرد که موجب بروز تعارض می شود و برای بهبود عملکرد، سازمان باید این شیوه های ویرانگر را اصلاح نماید(میچل،1375،ص76).

2-4-2-2) دیدگاه روابط انسانی تعارض

کسانی که از دیدگاه روابط انسانی[[77]](#footnote-77) به پدیده تعارض نگاه می کردند، چنین استدلال می نمودند که وجود تعارض در گروهها و سازمانها یک امر طبیعی است. از آنجا که پدیده تعارض یک منشاء طبیعی داشت و غیرقابل اجتناب بود، بنابراین مکتب مزبور توصیه می کردکه باید موجودیت آن را پذیرفت. طرفداران مکتب مزبور در جهت موجودیت آن داد سخن می دادند و دلیل و برهان می آوردند؛ آنها براین باور بودند که از بین بردن تعارض غیرممکن است و نیز این که موارد زیادی وجود دارد که تعارض به نفع گروه است و عملکرد را بهبود می بخشد(همان منبع،ص90).

2-4-2-2) دیدگاه تعامل

در حال حاضر تئوری تعارض حول محور دیدگاهی می­گردد که آن را دیدگاه تعامل[[78]](#footnote-78) می­نامند. اگرچه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت، ولی در دیدگاه تعامل بدین سبب پدیده تعارض مورد تایید قرار می گیردکه یک گروه هماهنگ، آرام و بی دغدغه مستعد این است که به فطرت طبیعی خویش (رخوت و بی حرکتی) برگردد؛ یعنی احساس خود را ازدست بدهد، تنبلی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده های تغییر، تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد. نقش اصلی این شیوه ی تفکر درباره تعارض این است این پدیده رهبران گروه را وادار می کند که در حفظ سطح معینی از تعارض بکوشندو مقدار تعارض را درحدی نگه دارند که بتواند گروه را زنده ، باتحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد. پس از پذیرفتن این دیدگاه ، بدیهی است که گفتن این که تعارض چیز خوب یا بدی است حرف معقول یا گفتار درستی نخواهد بود(همان منبع،ص93).

4-2-3) تعارض: سازنده یا ویرانگر

 در دیدگاه تعامل ، نظر یا مقصود این نیست که هر نوع تعارضی ناپسند است ، بلکه برخی از تعارض ها هدف گروه را تایید و تقویت می کنند و عملکرد آن را بهبود می بخشند؛ این نوع تعارض ها را تعارض سازنده می نامند. از سوی دیگر، تعارض هایی هم هستند که مانع از عملکرد خوب گروه می شوند؛ که آنها را ویرانگر می نامند. وجه تمییز بین سازنده یا ویرانگر بودن نمی تواند به صورت یک خط مشخص ، روشن و دقیق باشد. هیچ سطحی از تعارض نمی تواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع یا یک مقدار از تعارض که در یک گروه موجب بهبود عملکرد می شود، درگروهی دیگر ( یا در همین گروه در زمانی دیگر) بسیار ویرانگر باشد(رابینز، 1389،ص94).

4-2-4) فرایند تعارض

فرایند تعارض از پنج مرحله تشکیل شده است: (همان منبع،ص94).

* مخالفتهای بالقوه
* شناسایی
* قصد یا نیت
* بروز رفتار
* نتایج

**مرحله یکم) مخالفتهای بالقوه**

در فرایند تعارض ، نخستین مرحله وجود شرایطی است که زمینه ایجاد تعارض را فراهم می آورند. این شرایط نباید الزاما به تعارض منتهی شوند، ولی وجود یکی از آن ها از جمله شرایطی است که برای بروز تعارض لازم است.این شرایط به سه گروه عمده تقسیم می شوند: ارتباطات، ساختار و متغیرهای شخصی.

* **ارتباطات:**

ارتباطات ضعیف دلیل اصلی تعارض هاست؛ یعنی اگر بتوانیم با یکدیگر ارتباط برقرار کنیم یا اگر زبان یکدیگر را بفمهمیم ، اختلاف ها از بین می رود. با توجه به مدت زمانی که هریک از ما صرف ارتباطات می کنیم ، یک چنین نتیجه گیری نامعقول نمی باشد. ولی بدیهی است که ارتباطات ضعیف نمی تواند منبع یا منشا همه تعارض ها باشد؛ اگرچه به اندازه کافی مدارک و شواهد وجود دارد تا بتوان ثابت کرد که مسائل و مشکلات موجود در فرایند ارتباطات موجب ایجاد سوء تفاهم ها، تضعیف همکاریها و تشریک مساعی افراد می­شود.بررسی نتایج تحقیقات نشان می دهد که مشکلات موجود در تعبیروتفسیر گفتار،مبادله اطلاعات نارسا و وجود سرو صدا در کانال ارتباطی هریک به صورت سد یا مانعی بر سر راه ارتباطات قرار می­گیرند و از پیش درآمدهای بروز پدیده تعارض به شمار می­روند. به ویژه نتیجه تحقیقات نشان می دهد که موارد زیر موجب بروز مشکلاتی در تعبیر و تفسیر گفتار می شود: اختلاف در آموزش، متفاوت بودن پنداشت ها و برداشتهای فردی و نارسا بودن اطلاعات؛ یعنی اگر اطلاعات به مقدار زیاد یا برعکس ، به مقدار بسیار کم ، برقرار گردد، زمینه افزایش تعارض فراهم می شود(رابینز، 1389،ص95).

* **ساختار**

تحقیقات نشان می دهد که اندازه یا بزرگی گروه و تخصصی بودن کاری که باید انجام شود به عنوان نیروها یا عواملی عمل می کنند که موجب تشدید تعارض می گردند. هرقدر گروه بزرگتر و هرقدر کارهایش تخصصی تر باشد، احتمال بروز تعارض بیشتر خواهد شد. همچنین نتیجه تحقیقات نشان داده است که سابقه خدمت و تعارض باهم رابطه معکوس دارند، یعنی هرقدر اعضای گروه جوان تر و جابجایی کارکنان بیشتر باشد، امکان بروز تعارض افزایش می یابد. همچنین هرقدر حدود و مرز مسئولیت ها و وظایف مبهم تر باشد، احتمال بروز تعارض بیشتر خواهد شد. وجود یک چنین ابهامی در تعیین مرز مسئولیتها و نامشخص بودن وظیفه ها موجب بروز نزاع و کشمکش بین اعضای گروه در سازمان بر سرکنترل منابع و حوزه می شود(همان منبع،ص96).

* **متغیرهای شخصی**

نتیجه تحقیقات نشان می دهد که برخی از شخصیتها موجب بروز تعارض می شوند. برای مثال افرادی که بیش از اندازه خودکامه هستند ، اندیشه جزمی دارند و از نظر مناعت طبع در سطح بالایی نیستند. متفاوت بودن سیستم های ارزشی از مهم ترین متغیرهایی است که در فرایند تحقیق و مطالعه برروی تعارض اجتماعی مورد توجه قرار نگرفته و به دست فراموشی سپرده شده است. برای مثال اختلاف ارزشی می توانند مسائلی چون تعصب، عدم توافق در مورد نقش فرد در گروه و میزان پاداش متناسب برای شخص را توجیه کند. اختلاف در سیستم های ارزشی از جمله منابع مهمی هستند که زمینه های بالقوه ای را برای بروز تعارض فراهم می آورند(رابینز، 1389،ص97).

**مرحله دوم) بروز تعارض**

اگر شرایطی را که در مرحله اول برشمردیم موجب استیصال گردند، درآن صورت در مرحله دوم زمینه فعال شدن مخالفتها فراهم می­شود. تنها زمانی این شرایط به تعارض منجر خواهد شد که چند گروه در معرض پدیده تعارض قرار گیرند. تعارض مستلزم وجود پنداشت یا ادراک است. ولی این که تعارض باید پنداشته یا ادراک شود، به معنی این نیست که پدیده مزبور بروز کند. تنها به هنگام بروز احساسات است که افراد به صورت عاطفی درگیر مساله می شوند و طرفین نوعی اضطراب ، تنش ، استیصال، دشمنی یا کینه توزی را تجربه می کنند. نقشی که احساسات و عواطف در نوع پنداشت یا برداشت طرفهای مخالف دارند دارای اهمیت است. برای مثال مشاهده شده است که وجود احساسات منفی باعث می شود که فرد موضوع یا مساله را بیش از حد ساده بپندارد، اعتماد او کاهش یابد و رفتار طرف دیگر را به شیوه ای منفی تفسیر و تعبیر نماید. همچنین مشاهده شده است که وجود احساسات مثبت موجب می گردد که فرد بین اجزای تشکیل دهنده مساله یک رابطه بالقوه مشاهده کند، موضوع یا مساله را از دیدگاهی گسترده تر مورد توجه قرار دهد و در پی راه حلهای خلاق و تازه برآید(همان منبع،ص98).

**مرحله سوم) قصد یا نیت**

نیت و قصد[[79]](#footnote-79) انجام کار یعنی فاصله ای که بین پنداشت و احساس فرد از یک سو و از رفتار آشکار او از سوی دیگر قرار دارد. در این متن ، قصد یا نیت یعنی تصمیم به انجام کار به شیوه ای مشخص و معین.

شیوه های حل تعارض با توجه به قصد و نیت فرد به شرح زیر می باشد:

* **رقابت**

اگر یک نفر در صدد تامین هدفهای خود برآید یا بخواهد بر منافع خود بیفزاید (بدون توجه به آثاری که او بر گروههای مخالف یا معارض می گذارد)، او در حال رقابت خواهد بود. در گروههای رسمی یا در یک سازمان معمولا این نوع تلاش ها و کوشش ها که برد و باخت، دارند، به وسیله مقامات رسمی یا نیروهای حاکم صورت می گیرد و افرادی که در حال رقابت با یکدیگر هستند، می کوشند تا مساله را به نفع خود حل کنند و در این زمینه از پایگاه قدرت خود استفاده می کنند(رابینز، 1389،ص98).

* **همکاری**

اگر گروههایی که باهم تعارض دارند بکوشند تا خواسته های طرف یا گروه دیگر را تامین کنند،در آن صورت نوعی همکاری یا اشتراک مساعی وجود خواهد داشت و طرفین در صدد تامین منافع یکدیگر بر می آیند. در فرایند همکاری یا اشتراک مساعی ، رفتار طرفهای درگیر و اقدامات آنها در جهت حل مساله است. آنها می کوشند تا اختلافات را روشن نمایند. طرفین درگیر، همه راه حلها را مورد توجه قرار می دهند، دیدگاههای موافق و مخالف را به صورتی دقیق مشخص می کنند تا علتها و اختلافها به صورتی آشکار نمایان گردد(همان منبع،ص99).

* **اجتناب**

ممکن است یک نفر متوجه شود که نوعی تعارض وجود دارد، ولی واکنش وی بدینگونه باشد که خود را کنار بکشد یا اینکه پدیده تعارض را سرکوب کند؛ این عمل را اجتناب می نامند.امکان دارد بی تفاون ماندن یا طفره رفتن از اختلاف به این امر منجر شود که یکی از طرفین درگیرخود را کنار بکشد؛ یعنی یک یا هردوطرف درگیر یابند که باید ازهم (از نظر فیزیکی) فاصله بگیرند و هریک در موضعی قرار گیرد که با دیگر ی فاصله نسبتا زیادی دارد. اگر وضع به گونه ای باشد که دوری جستن و کنار کشیدن از یکدیگر غیرممکن یا ناپسند باشد، در آن صورت افراد می کوشند تا دیدگاههای اختلاف برانگیز را سرکوب نمایند، یعنی اختلافات خود را بروز ندهند، یا آنها رابرای خود نگاهدارند. اگر اعضای گروه که باهم اختلاف دارند مجبور باشند به خاطر اختلاف وابستگیهای کاری باهم ارتباط متقابل داشته باشند، در آن صورت بهتر است هر طرف بکوشد تا دیدگاههای مخالف خود را سرکوب کند(رابینز، 1389،ص100).

* **گذشت (ایثار)**

هنگامی که یک طرف در صددبر می آید تا طرف دیگر را تسکین دهد ، وی می کوشد تا منافع طرف مخالف را بر منافع خود ترجیح دهد؛ در واقع یکی از طرفین از خودگذشتگی و ایثار[[80]](#footnote-80) می کندتا روابط قطع نشود. این نوع رفتار را گذشت یا اسثار می نامند(رابینز، 1389،ص100).

* **مصالحه (سازش)**

اگر دوطرف باهم اختلاف داشته باشند ، ولی یکی از آنها باید کوتاه بیاید یا مقداری از نتیجه یا عاقبت کار را بپذیرد ، می گویند سازش یا مصالحه[[81]](#footnote-81) شده است. در مصالحه هیچ یک از طرفین برنده یا بازنده نخواهد بود؛ بلکه هردوطرف مسئولیت نتیجه یا عاقبت کار را مشترکا می پذیرند (همان منبع،ص97).

**مرحله چهارم) رفتار:**

مرحله رفتار شامل ابراز مخالفت، کنش و واکنشی است که طرفهای درگیر و مخالف از خود نشان می دهند. هریک از طرفهای درگیر (که مخالف دیگری است) در این مرحله می کوشد تا اقداماتی آشکار به عمل آورد. نوع کار به گونه ای است که با قصد یا نیت متفاوت است. گاهی اشتباهاتی که در محاسبات انجام می شود یا کنش یا واکنش بی محابا باعث می شود که نوع رفتار به گونه ای درآید که با قصد یا نیت اولیه متفاوت باشد. در جدول( 2-2 )تکنیک های مدیریت تعارض آمده است: (همان منبع).

جدول2-2) تکنیک های مدیریت تعارض(رابینز، 1389،ص100).

|  |
| --- |
| تکنیک های حل تعارض |
| حل مساله | گروههای مخالف جلسه تشکیل می دهند تا مساله را شناسایی کنند، بابحث آزاد و تبادل نظر در پی راه حل بر می آیند.  |
| هدفهای عالی | هدفهای مشترک و بسیار عالی در نظر گرفته می شود. هدفها به گونه ای است که بدون مشارکت طرفهای مخالف نمی توان آنها را حل کرد. |
| افزایش منابع | هنگامی که کمبود منابع (مثل پول، فرصتهای ترقی و ارتقای مقام، محل یا دفتر کار) موجب بروز اختلاف شده باشد، می توان با افزایش منابع هردوطرف را راضی کرد(هردو گروه برنده می شود). |
| اجتناب | کنار کشیدن از برخورد زیانبار. |
| تسکین | کاهش دادن اختلافها و تاکید بر منافع طرفین. |
| مصالحه | هریک از طرفهای مخالف قدری کوتاه می آید. |
| دستور | مدیر از اختیارات سازمانی خود استفاده می کند و نظر قطعی خود را به آگاهی طرفهای درگیر می رساند.  |
| تغییر دادن متغیر انسانی | با استفاده از روشهایی در صدد تغییر رفتار بر می آیندو با دادن آموزش هایی در زمینه تغییر نگرشها موجب از بین بردن رفتارهایی می شوند که باعث بروز اختلاف شده است.  |
| تغییر دادن متغیرهای ساختاری | با تغییر دادن ساختار رسمی سازمان پدیده تعارض را از بین می برند.  |
| تکنیک های تشدید تعارض |
| ارتباطات | ارسال پیامهای تهدید آمیز و مبهم به گروههای مخالف. |
| اضافه کردن نیروی خارجی | بکارگیری نیروهایی که با سایر اعضا اختلاف نظر دارند، آنها با اعضای قدیمی گروه از نظر نگرش، ارزش و شیوه مدیریت اختلاف نظر دارند. |
| بازسازی | با تغییر نقش اعضای گروه، قوانین و مقررات، ایجاد وابستگیهای متقابل بین اعضا و سایر تغییرات ساختار وضع موجود را برهم می زنند. |
| افزودن یک نیروی مخالف | به صورت آگاه یک نفر را که دیدگاهش بسیار متفاوت و مخالف گروه است، به عضویت گروه در می آورند و به او آزادی عمل زیادی می دهند تا ازهمه چیز انتقاد کند. |

**مرحله پنجم) ره آورد**

کنش و واکنش های بین طرفهای مخالف به نتیجه هایی می انجامد. این نتیجه ها می تواند سازنده باشد، یعنی تعارض موجب بهبود عملکرد گروه گردد، یا ویرانگر باشد که در نتیجه عملکرد گروه خراب خواهد شد.

* **نتیجه های سازنده[[82]](#footnote-82):**

در موارد زیر تعارض می تواند سازنده باشد:

هنگامی که بتواند کیفیت تصمیمات را بهبود بخشد، زمانی که موجب ابتکار عمل، نوآوری و خلاقیت شود. هنگامی که مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر شود یا بتواند موجب حل مسائل، کاهش فشارهای روانی و تنشهای درون گروهی گردد و در نهایت هنگامی که بتواند جو و محیط داوری و پدیده تحول را تقویت نماید. مدارک و شواهد موجود نشان می دهد که تعارض می تواند کیفیت تصمیمات را بهبود بخشد، زیرا به هنگام تصمیم گیریهای مهم، تعارض باعث می شودتا همه دیدگاههی مورد توجه قرار گیرد. (رابینز، 1389،ص100).

* **نتیجه های ویرانگر[[83]](#footnote-83)**

این تعارض یا تضاد بین اعضای گروه نتیجه های مخرب به بار می آوردو بر عملکرد گروه اثرات منفی می گذارد، چیزی است که نیاز به اثبات ندارد. ازجمله نتیجه های نامطلوبی که در اثر تعارض ویرانگر حاصل می شوداین است که ارتباطات ضعیف می شود، گروه انسجام خود را ازدست می دهد و نیز اینکه هدفهای گروه تحت الشعاع نزاعها و کشمکشهایی قرار می گیردکه بین اعضا وجود دارد. این تعارض در حالت بسیار شدید موجب متوقف شدن عملیات و احتمالا از هم پاشیدن گروه می شود. (همان منبع،ص100).

بخش پنجم

 ابهام نقش

2-5) ابهام نقش

ابهام نقش[[84]](#footnote-84) زمانی پدید می آید که روشن نباشد نقش فرد چیست، ازجمله هنگامی که به روشنی معلوم نباشد که هدف از یک شغل معین چیست یا حدود مسئولیتهای آن کدام است. به طورکلی ابهام ممکن است از آموزش ناکافی، ارتباط ضعیف، یا دریغ ورزیدن عمدی از دادن اطلاعات یا تحریف عمدی اطلاعات از سوی یک همکار یا سرپرست ناشی شود. هرچند که ابهام نقش در بیشتر سازمانها مسئله ای اجتناب ناپذیر است، اما سازمان ها به رهبرانی نیازدارند تا ابهامهای موجود در نقشهای محول به کارکنان را برطرف کنند. ابهام نقش زمانی به تنیدگی منجر می­شود که فرد را از بهره­وری و پیشرفت زیاد باز می دارد. وانگهی، وقتی تنیدگی در نتیجه ابهام نقش پدید می آید که فرد حس اطمینان و پیش بینی خود را در نقش کاریش از دست می دهد (راس و آلتمایر،1377،ص65).

ابهام نقش به وضعيت شغلي معيني گفته می شود كه در آن پار­ه­اي از اطلاعات لازم براي انجام شغل به طور نامطلوب، نارسا يا گمراه كنند­ه­اند. به عبارت ديگر، ابهام نقش زمانى پديد می آید كه روشن نباشد نقش فرد چيست يا حدود مسئوليت هاى وى كدام است.(همان منبع،ص65).

تجربة نقش ابهام مي تواند به واكنشهاي متناقض ، احساسات تنش، كاهش اعتماد به نفس و نارضايتي در فرد منجر شود ( قمري،1390،ص91).

ابهام نقش جنبه ديگري از شرايط كار است كه به گونه اساسي در ايجاد نارضايتي شغلي مشاركت دارد. ابهامات شغلي، مسئوليت افراد را براي انجام يك فعاليت معين مختل مي كند و باعث مي شود آن ها احساس كنند كه اين ديگران هستند كه كار آنان را انجام مي دهند. و اين شغل متعلق به كس ديگري است. ابهاماتي از اين نوع اغلب به ايجاد نگرش نامطلوب نسبت به سازمان، همكاران و سرانجام خود فرد منجر مي شوند.از نظر مفهومي، ابهام، نبود صراحت و روشني در نقش ها و وظايف درخواست شده از فرد، گرانباري، فراتر بودن خواست ها از توانا يي ها و منابع در دسترس فرداست.

اجتناب از عدم اطمینان درجه ای است که اعضای یک فرهنگ در مواجهه با موقعیتهای ناشناخته، نامشخص و نامطمئن احساس تهدید می کنند و نسبتی است که مردم یک کشور موقعیتهای ساختار یافته را بر موقعیتهای مبهم ترجیح می دهند. عدم اطمینان با مخاطره تفاوت دارد. مخاطره به واقعه خاصی اشاره دارد و درصد احتمال وقوع حادثه خاصی است، درحالی که در عدم اطمینان هر چیزی می تواند اتفاق بیفتد و ما نسبت به آن اطلاعی نداریم.

ابهام گریزی در سازمان. در جوامعی با ابهام گریزی بالا قوانین رسمی و غیر رسمی زیادی وجود دارد که حقوق و وظایف کارفرمایان و کارکنان را کنترل می کندو قوانین و مقررات برای جلوگیری از عدم اطمینان در رفتارهاست. همچنین یک سری مقررات درونی برای فرایند کار وجود دارد. افراد، دولتمردان، کارفرمایان و کارکنان در محیطهای ساختاریافته راحت ترند، عجولانه عمل می کنند، وقت برای آنها طلاست و به دقت و وقت شناسی اهمیت می دهند، شرح شغلی معینی وجود دارد، تضاد نباید وجود داشته باشد، تمایل به رسمیت بالاست، امنیت و ایمنی در کار مهم است، افراد از موقعیتهای تازه، ناآشنا و مبهم هراس دارند، فشار روانی و اضطراب زیاد است، عدم اطمینان نوعی تهدید به حساب می آید، افراد دوست دارند همیشه مشغول کار باشند و این ناشی از تمایل درونی به کار سخت است، در برابر تغییر و نوآوری مقاومت می گردد و از ابزار افکار متفاوت جلوگیری می شود.

در جوامعی با ابهام گریزی پایین مردم معتقدند که بسیاری از مشکلات را می توان بدون مقررات رسمی حل و فصل نمود. در این گونه جوامع نسبت به مقررات و قوانین رسمی نوعی بیزاری وجود دارد، مقررات فقط در جاهایی وجود دارد که ضرورت داشته باشد، افراد اضطراب کمی دارند و دوست دارند راحت و آرام باشند، تحمل آنها در برابر افکار متفاوت زیاد است، نوآوری تشویق می شود، افراد فقط در مواقع نیاز، سخت کار می کنند(رابینز،1389،ص87).

بخش ششم

 پیشینه تحقیق

در این قسمت به بررسی مطالعات و تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با این تحقیق پرداخته می شود .

2-6-1) پژوهش های داخلی

1. تحقیقی با عنوان" مقایسه تعهد سازماني و رضايت شغلي كاركنان و رضايت ارباب رجوع در مراکز درمانی دارای مدیریت کیفیت جامع با سایر مرکزدرمانی" توسط عسگری و علیپور تکامجانی در سال1391 در كشور ايران انجام شد. نتايج حاصل از اين تحقيق نشان داد كه بین تعهد سازمانی کارکنان مراکز درمانی دارای سیستم مدیریت کیفیت جامع و سایر مراکز درمانی تفاوت وجود دارد. میانگین رضایت شغلی کارکنان مراکز دارای سیستم مدیریت کیفیت جامع از میانگین رضایت شغلی سایر مراکز درمانی بیشتر است. میانگین تعهد سازمانی کارکنان زن و مرد درمراکز درمانی دارای سیستم کیفیت جامع بیشتر از میانگین تعهد سازمانی کارکنان زن و مرد سایر مراکز درمانی بیشتر و تفاوت دو میانگین از نظر آماری معنادار است.
2. تحقيقي با عنوان "تبيين رابطه سبك هاي مديريت تعارض (بين فردي) با روحيه و رضايت شغلي مربيان ورزشي اداره تربيت بدني شهر اروميه" توسط سيدعامري در سال 1388 انجام شد . نتايج اين پژوهش مبين آن است كه بين كاربرد سبك هاي مديريت تعارض با كيفت روحيه و رضايت شغلي مربيان ورزشي رابطة معني داري وجود دارد؛ لذا توجه به شيو­ه­هاي اثربخش مديريت تعارض بين فردي، رضايت شغلي و روحية مربيان ورزشي شاغل در ادا­ره­ها­ي تربيت بدني را ارتقاء مي دهد.
3. تحقيقي با عنوان "مقايسه رابطه رضايت شغلي و تعهد سازماني در بين اعضاي هيات علمي و كاركنان دانشگاه آزاد اسلامي" توسط قمري در سال 1390 انجام شد. بين تمامي مولفه هاي رضايت شغلي و تعهد سازماني اعضاي هيات علمي و كاركنان رابطه مثبت وجود دارد. رابطه رضايت شغلي و تعهد سازماني در بين اعضاي هيات علمي و كاركنان متفاوت نيست. ميزان رضايت شغلي و تعهد سازماني اعضاي هيات علمي و كاركنان متفاوت نيست.
4. تحقیقی با عنوان "وفاداري كاركنان در تعامل با وفاداري مشتريان صنايع خدماتي" در سال 1390 توسط قره چه و دابوئیان انجام شد. نتایج به دست آمده نشان می دهد که وفاداری کارکنان و وفاداری مشتری ، قویا به هم وابسته اند. همچنین بین وفاداری کارکنان و کیفیت خدمات، کیفیت خدمات و رضایت مشتری و رضایت مشتری و وفاداری مشتری ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.
5. تحقیقی با عنوان "ارتباط بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون های منتخب" در سال 1390 توسط ساعت چیان و همکاران انجام شد. یافته های تحقیق نشان داد که بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی هنجاری با کیفیت خدمات کارکنان فدراسیون های منتخب ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. اما بین تعهد سازمانی عاطفی و تعهد سازمانی مستمر با کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون های منتخب رابطه معناداری وجود ندارد. لذا میتوان گفت از طریق برنامه ریزي براي افزایش رضایت کارکنان و کمک به القاي حس تعلق آنها به سازمان، خدمات مناسبتري را براي مشتریان داخلی و خارجی سازمان ارائه کرد.
6. تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه ابهام و تعارض نقش با خشنودی و دلبستگی شغلی" در سال 1390 توسط مهرابی زاده و طالب زاده انجام شد. نتایج نشان داد که بین هریک از متغیرهای ابهام وتعارض نقش با هریک از متغیرهای خشنودی شغلی و دلبستگی شغلی رابطه منفی معنی داری وجود دارد.

2-6-2)) پژوهش­های خارجی

1. تحقیقی با عنوان " زنجیره رضایت مشتری- کارکنان در مدل ECSI" توسط مانوئل ویلاریس و پدرو کولهو در سال 2001 در کشور پرتقال انجام گرفت. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که رضایت کارکنان بر وفاداری و تعهد کارکنان اثر گذار است و از این طریق موجب وفاداری و رضایت مشتری می شود.
2. تحقیقی با عنوان " رابطه بین رضایت کارکنان و رضایت مشتری " توسط فوئن و چوی در سال 2012 در کالیفرنیا انجام گرفت. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که رضایت کارکنان موجب رضایت مشتری می شود اما رضایت مشتری نمی تواند منجر به رضایت کارکنان شود.مدل این تحقیق بیان میکند که رابطه بین رضایت کارکنان و رضایت مشتری یک طرفه است.
3. تحقيقي با عنوان" بررسی فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت شغلی، انگیزه برای یادگیری، تعهد سازمانی، و مطلوبيت خدمات داخلی در یک سازمان ورزشی" توسط­ دي ژيدر سال 2005 انجام گرفت نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که بین رضایت شغلی و هر سه بعد تعهد سازمان (تعهد عاطفی، هنجاري و مداوم) با کیفیت خدمات داخلی رابطه معناداري وجود دارد؛ هرچند اثر رضایت شغلی بر کیفیت خدمات داخلی از لحاظ آماري معنادار نشد و هیچکدام از ابعاد تعهد سازمانی مقدار قابل ملاحظه اي از واریانس کیفیت خدمات داخلی را تبیین نکردند
4. تحقيقي با عنوان "­­تأثیر نسبی تعهد سازمانی و رضایت شغلی بر کیفیت خدمات كاركنان شاغل در مراکز تماس بانکداری" توسط مالهوترا و موخرجی در سال 2004 انجام گرفت نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد كه نمي توان ­رابطه معنی داري بین تعهد مداوم و کیفیت خدمات پیدا نکردند.
5. تحقيقي با عنوان" آیا واقعا تعهد عاطفی مهم است؟ارتباط تعهد کارکنان با کیفیت خدمات" توسط چکاجوسکی در سال 2003 انجام گرفت نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد رابطه معناداري را بین رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی نشان داد، همچنین نشان داد که تعهد عاطفی کارمندان با ادراك مشتریان از کیفیت خدمات رابطه منفی دارد.
6. تحقيقي با عنوان" تعهد سازماني، رضايت شغلي و تلاش در محيط خدماتي " توسط تستا در سال 2001 انجام گرفت، نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد رابطه بین تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تلاش براي ارائه خدمات را مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه رسید که تعهد سازمانی تعدیل کننده رضایت شغلی و تلاش براي ارائه خدمات است
7. تحقيقي با عنوان" تعهد هنجاری موثر، مستمر به سازمان: فرا تجزیه و تحلیل پيشينه ، روابط و پيامدها " توسط مییر،استانلی، هرسکوویچ و توپولیتسکیدر سال 2002 انجام دادند نتايج حاصل از اين تحقيق نشان داد كه ارتباط معناداري بین تعهد سازمانی هنجاري و عملکرد کارکنان نشان دادند.

**فهرست منابع**

**الف) منابع فارسی**

1. اکبری داریان, معصومه.(1389). رابطه بین عملکرد سازمان (DEA) و تعهد سازمانی مدیران در واحدهای صنعتی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران (مطالعه موردی: صنعت مواد غذایی). *پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی*.
2. آذر عادل ، مومنی منصور، (1384)، "آمار و کاربرد آن در مدیریت"، جلد دوم، انتشارات سمت.
3. امیری، مقصود ( ١٣٨٧­ ) ". سنجش كیفیت خدمات داخلی و سطح بازاریابی درونی شركت گاز تهران بزرگ و ارتباط اقدامات بازاریابی درونی آن با كیفیت خدمات خارجی" دانش مدیریت، سال ٢١ ، شماره ٨١ ، ص ص8-4.
4. پیریایی, صالحه,­ارشدی, نسرین. (تابستان 1391). اثر امنیت شغلی و عدالت سازمانی بر قصد ترک شغل: نقش واسطه ای اعتماد به مدیریت ارشد. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره چهارم، شماره 11, 78-94.
5. جدی،سوسن. زنجانی، محمد. " شیوه­های تقویت تعهد کارکنان"، ماهنامه تدبیر، شماره 101، اردیبهشت 1379.
6. خاکی غلامرضا (1384). "روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی "،چاپ ششم، تهران: انتشارات بازتاب.
7. رابینز, استفن.(1388). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ بیست و چهارم.
8. رابینز, استفن.(1389). رفتار سازمانی(مفاهیم،نظریه ها و کاربردها)، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، سیزدهم.
9. راس، رندال آر و آلتمایر،الیزابت ام. (1377). استرس شغلی،ترجمه غلامرضا خواجه پور،چاپ اول، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
10. زروندي، نفیسه (1388). بررسي رابطه اعتماد و تعهد سازماني كاركنان سازمان هاي آموزش و پرورش و جهاد كشاورزي قم. پايان نامه كارشناسي ارشد. پرديس قم دانشگاه تهران .
11. ساروقی, احمد.(1375). بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر تمایل به ترک خدمت مدیران و کارشناسان راه آهن. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
12. ساعتچیان وحید ، قنبرپور نصرتی امیر ، رسولی سید مهدي ، پورسلطانی زرندي حسین، (1390)." ارتباط بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیونهاي منتخب"، دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی پیاپی سال اول (نهم پیاپی)، شماره2(18پیاپی).
13. سجادی، علی اکبر، (1380)، «اصول و فنون موفقیت در فروش»، مجله مدیریت، شماره 41-40 .
14. سکاران اوما. (1381)، "روش تحقیق در مدیریت"، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری.
15. سید جوادین، سید رضا و کیماسی، مسعود، (1384)، «مدیریت کیفیت خدمات»، انتشارات نگاه دانش.
16. شاهین،آرش. ابوالحسنی، زهرا. سنجش تفاوت مشخصات کیفیتی خدمات و نحوه اراه خدمات در صنعت بیمه(بررسی موردی: شرکت بیمه ایران در استان اصفهان)، مجلة دانش و توسعه (علمي - پژوهشي) سال هجدهم، شمارة 31 ، تابستان1389.
17. شمس، راحیل، (1386)، «بررسی ارتباط میان عناصر آمیخته بازاریابی منتخب و ارزش ویژه برند تلفن های همراه در میان گروه سنی جوانان در شهر تهران»، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
18. عالی، صمد، رضایت مشتری، تدبیر، شماره 130، 1381
19. عسگری . محمدهادی، علیپور تکامجانی. زهرا، «مقایسه تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان و رضایت ارباب رجوع در مراکز درمانی دارای مدیریت کیفیت جامع با سایر مراکز درمانی»،مجله علمی پژوهشی ماهنامه مهندسی مدیریت ، سال ششم، آذر و دی ماه 1391 ، شماره چهل و نهم.
20. غفاری آشتیانی پیمان. (1387)، "ارائه الگویی برای ارزیابی عوامل موثر بر تبلیغات شفاهی مثبت در بازار خدمات، مطالعه موردی: بانک های شهرستان اراک"، پایان نامه دوره دکترا، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
21. فیض، داود و رجبی میاندره، ابراهیم، (1387)، «بررسی عوامل موثر بر وفاداری مشتریان بانک های خصوصی از دیدگاه مشتریان، مطالعه موردی: بانک های خصوصی شهر گرگان»، مجله پژوهش های مدیریت، شماره دوم.
22. کاوسی، محمدرضا و سقایی، عباس، روشهای اندازه گیری رضایت مشتری، 1384، سبزان
23. کراولی آنجلا، اشبی مایکل(1383)،"آکسفورد المنتری لورنز دیکشنری"، ترجمه علی اکبر جعفرزاده، تهران: ملکان.
24. کرمانشاهی، کامران، رضايت مشتري، رمز بقا در بازار رقابتي، ماهنامه نفت پارس، شماره 3، 1382، 17.
25. گری دسلر (1999)، «شیوه های تقویت تعهدکارکنان در سازمان ها»،ترجمه جدی، سوسن. زنجانی، محمد، مجله تدبیر، شماره 101 .
26. لاولاک، کریستوفر و رایت، لورن، (1382)، «اصول بازاریابی و خدمات»، ترجمه ابوالفضل تاج زاده نمین، انتشارات سمت.

ماهنامه آموزشی خبری انصار، رضایت کارکنان یعنی رضایت مشتری آدرس اینترنتی: [www.marketingmagic.ca](http://www.marketingmagic.ca)

1. موون، جان سی و مینور، میشل، (1382)، «رفتار مصرف کننده»، ترجمه عباس صالح اردستانی، انتشارات آن.
2. میچل، ترنس آر. (1375)، مردم در سازمانها، ترجمه حسین شکرکن، چاپ دوم، تهران، انتشارات رشد.
3. میرزایی، خلیل، (1388)، «پژوهش، پژوهش گری و پژوهش نامه نویسی»، انتشارات جامعه شناسان.
4. ونوس داور، ابراهیمی عبدالحمید، روستا احمد.(1375). "تحقیقات بازاریابی(نگرشی کاربردی) "، چاپ دهم، تهران: انتشارات سمت.
5. ونوس، داور و صفائیان، میترا، (1381)، «روش های کاربردی بازاریابی خدمات بانکی برای بانک های ایرانی»، انتشارات نگاه دانش.
6. هورویتز، ژاك (1380)، هفت كلید استراتژی خدمات، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
7. هومن حیدر علی (1384)، "مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل"، چاپ سوم، تهران: انتشارات سمت.
8. هیل، نایجل، (1385)، «اندازه گیری رضایت مشتری»، ترجمه محمد رضا اسکندری و منیره اسکندری، انتشارات رسا.
9. هیل، نیگل، اندازه گیری رضایت مشتری، مترجم: اسکندری، محمدرضا و اسکندری منیره، 1384، رسا.
10. یعقوبی، مریم ( ١٣٨٨­)، "رابطه بین عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستانهای منتخب دانشگاه". علوم پزشکی اصفهان، فصلنامه مدیریت سلامت، دوره ١٢ ، شماره ٣۵ ، ص ص ٢۵-32.

**ب) منابع غیرفارسی**

1. Achmad, S., & Vivin, M. (2012). THE Impacts of Transformational Leadership and the Lecturers of Faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The Mediating Effcts of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research, Vol. 4. No. 4.*102-106..
2. Alomaim, Nasser, Tunca, Mustafa Zihni & Zairi, Mohamed, Customer satisfaction @ virtual organizations, Management Decision, Volume 41, Number 7, 2003, pp. 666-670
3. Allen, N., & Meyer , J. (1990). The measurement and antecedents of affective, Continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupation Psychology, vol. 63*.
4. Anderson, W. E. and Fornell, C. (2000), "Foundations of the American Customer Satisfaction Index", Total Quality Management, Vol.11, No. 7, pp. 869-882.
5. Arasli, Huseyin. Mehtap-Smadi Salime, and Katircioglu, [Salih Turan](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Salih+Turan+Katircioglu&fd1=aut) . (2005), “Customer service quality in the Greek Cypriot banking industry”, *Managing service quality*, Vol.15 No.1, pp 41-56.
6. Aydin, Serkan. and Ozer, Gokhan. (2005), "The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 7/8, pp. 910-925.
7. Beerli, Asuncion., Martin, Josefa D. and Quintana, Agustin. (2004), "A model of customer loyalty in the retail banking market", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 1/2, pp. 253-275.
8. Bowen, John T& Chen, Shiang-Lih,(2001), The relationship between customer loyalty and customer satisfaction, International Journal of Contemporary Hospitality Management,13/5, pp 213-217
9. Burt, [Ronald S](http://smr.sagepub.com/search?author1=Ronald+S.+Burt&sortspec=date&submit=Submit). (1976), "Interpretational Confounding of Unobserved Variables in Structural Equation Models", *Sociological Methods and Research*, Vol. 5, No. 1, pp. 3-52.
10. Chan, Lai K., Hui, Yer V., Lo, Hing P., Tse, Siu K., Tso, Geoffrey K.F.  and Wu, Ming L., Consumer satisfaction index: new practice and findings, European Journal of Marketing, Volume 37, Number 5/6, 2003, pp. 872-909.
11. Crosby, L.A., Grisaffe, D.B. and Marra, T.R. (1994), "The impact of quality and customersatisfaction on employee organisational commitment", *Marketing and Research Today*, February, pp. 19-30.
12. Clark, T. ,(2007),*The relationship between job satisfaction and turnover in large Insurance companies: a survey analusis.* Capella University: Dissertation the degree doctor of philosophy.
13. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, R). (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 3*. 565–573.
14. Fečiková, Ingrid, An index method for measurement of customer satisfaction, The TQM Magazine, Volume 16, Number1, 2004, pp. 57-66.
15. Gallagher, D. Ting, L. and Palmer, A. (2008), "A Journey into the Unknown: Taking the Fear out of Structural Equation Modeling with AMOS for the First-Time User" The Marketing Review, Vol. 8, No. 3, pp. 255-275.
16. Gordon, v. (2011). Exploring the job satisfaction of municipal clerks,. *Review of Public Personnel Administration, 2*. 190-208.
17. Gilbert, R, Veloutsou, C, Goode, M & Moutinho, L, Measuring customer satisfaction in the fast food industry: a cross-national approach, Journal of Services Marketing, Volume: 18, Number 5, 2004.
18. Hooley, G.J., Greenley, G.E., Fahy, J. and Cadogan, J.W, "Market-focused resources,competitive positioning and firm performance", *Journal of Marketing Management*, 2001,Vol 17, pp 503-20.
19. Hair, J. F. Black, W. C. Babin, B. J. Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2006), "Multivariate Analysis" (6th ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
20. Hellier, [Phillip K](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Phillip+K.+Hellier&fd1=aut). Geursen, Gus M. Carr, [Rodney A](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Rodney+A.+Carr&fd1=aut). and Richard, [John A](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=John+A.+Rickard&fd1=aut). (2003), "customer repurchase intention: A general structural equation model", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 11/12, pp. 1763-1800.
21. Jabnoun, Naceur. and Hassan Al-Tamimi, A, Hussien. (2003), “Measuring perceived service quality at UAE commercial banks”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.20 No.4, pp 458-472.
22. Kumar, V. Smart, P. A. Maddern, H. and Maull, R. S. (2008), "Alternative Perspectives on Service Quality and Customer Satisfaction: The Role of BPM", International Journal of Service Industry Management, Vol. 19, No. 2, pp.176-187.
23. Kandampully, J., Menguc, B. (2004), “Managerial practices to sustain service quality: an empirical investigation of New Zealand service firms”, *Marketing Intelligence and Planning*, 18(4): 175-184.
24. Lee, A (2006).*Organizational justice: a mediated model from individual well- being and social exchange theory perspectives.* University of Minnesota: Dissertation for degree of doctor of philosophy.
25. Metawa, Saad A. and Almossawi, Mohammed. (1998), "Banking behavior of Islamic bank customers: perspectives and implications", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No. 7, pp. 299-313.
26. Mogotsi, I., Boon, J., & Fletcher, L". (2011)Modeling the relationships between knowledge sharing, organizational citizenship, job satisfaction and organizational commitment among school teachers in botswan"a. *afr.J.Lib, Arch. & Inf.Sc, 1*. 41-58.
27. Moutinho, Luiz. and Smith, Anne. (2000), "Modelling bank customer satisfaction through mediation of attitudes towards human and automated banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 124-134.
28. Ndubisi, [Nelson Oly](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Nelson+Oly+Ndubisi&fd1=aut). Wah, [Chan Kok](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Chan+Kok+Wah&fd1=aut). and Ndubisi, [Gibson C](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Gibson+C.+Ndubisi&fd1=aut). (2007), "Supplier-customer relationship management and customer loyalty: The banking industry perspective ", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 222-236.
29. Oliver, Richard L. (1981), "Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings", *Journal of Retailing*, Vol. 57, No. 3, pp. 25-48.
30. Olorunniwo, Festus. Hsu, [Maxwell K](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Maxwell+K.+Hsu&fd1=aut). and Udo, [Godwin J](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Godwin+J.+Udo&fd1=aut). (2006), "Service quality, Customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory", *Journal of Service Marketing,* Vol. 20, No. 1, pp. 59-72.
31. Pizam, Abraham & Elli, Taylor, 1999, Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprisesInternational Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 11, No. 7, pp. 326-339.
32. Q.Kieu, H. (2010). Leadership Styles and Organizational Performance: a predictive analysis. *Ph.D Dissertation, University of Phoenix*.
33. Robinson, [Camille](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Camille+Robinson&fd1=aut&PHPSESSID=4bcugv2gkfb5nqcqt4g5b4tm47). Abbot, [Je'Anna](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Je%27Anna+Abbott&fd1=aut&PHPSESSID=4bcugv2gkfb5nqcqt4g5b4tm47). and Shoemaker, [Stowe](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Stowe+Shoemaker&fd1=aut&PHPSESSID=4bcugv2gkfb5nqcqt4g5b4tm47). (2005), "Recreating cheers: an analysis of relationship marketing as an effective marketing technique for quick-service restaurants", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, No. 7, pp. 590-599.
34. Saekoo, A. (2011). EXAMINING THE EFFECT OF TRUST, PROCEDURAL JUSTICE, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, COMMITMENT, AND JOB SATISFACTION IN ROYAL THAI POLICE: THE EMPIRICAL INVESTIGATION IN SOCIAL EXCHANGE PERSPECTIVE. *JOURNAL OF ACADEMY OF BUSINESS AND ECONOMICS, Volume 11, Number 3*. 229-237.
35. Tortosa, v., Moliner, M., & Sa’nchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organizational performance. *European journal of marketing, 11/12*. 1435-1456.\
36. Vilares, M.J. and Coelho, P.S. (2001), "The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model", Vol. 37 No. 11/12, 2003 pp. 1703-1722
37. Wang, Yonggui. and Lo, Hing-Po (2002), “service quality, Customer satisfaction and behavior intentions”, vol 4 (6) pp 50-60.
38. Zavyalova, E., & Kucherov, D. (2010),. Relationship between organizational culture and job ssatisfaction in russion business enterprises. *Human resource development international, 2*. 225-235
1. Kandampully, Menguc [↑](#footnote-ref-1)
2. Ndubisi and Wah [↑](#footnote-ref-2)
3. Anderson and Fornell [↑](#footnote-ref-3)
4. Arasli et al. [↑](#footnote-ref-4)
5. Moutinho and Smith [↑](#footnote-ref-5)
6. 3 Berry [↑](#footnote-ref-6)
7. 4 Royal Bank [↑](#footnote-ref-7)
8. 5 3Rs [↑](#footnote-ref-8)
9. Metawa and Almossawi [↑](#footnote-ref-9)
10. 1 Giese and Cote [↑](#footnote-ref-10)
11. Beerli et al [↑](#footnote-ref-11)
12. Wang and Po Lo [↑](#footnote-ref-12)
13. 2 Lingenfeld [↑](#footnote-ref-13)
14. 3Rapp [↑](#footnote-ref-14)
15. 4 Topfer [↑](#footnote-ref-15)
16. 1 Juran [↑](#footnote-ref-16)
17. Richard & Oliver [↑](#footnote-ref-17)
18. Fečiková, Ingri [↑](#footnote-ref-18)
19. 2Functional Satisfaction [↑](#footnote-ref-19)
20. 3 Psychological Satisfaction [↑](#footnote-ref-20)
21. 4 Schewe and Smith [↑](#footnote-ref-21)
22. 1 Form Utility [↑](#footnote-ref-22)
23. 2 Time Utility [↑](#footnote-ref-23)
24. 3 Place Utility [↑](#footnote-ref-24)
25. 4 Possession Utility [↑](#footnote-ref-25)
26. 5 Reader et al [↑](#footnote-ref-26)
27. Jabnoun and Al – Tamimi [↑](#footnote-ref-27)
28. Olorunniwo et al [↑](#footnote-ref-28)
29. 3 Bearden and Teel [↑](#footnote-ref-29)
30. 4 Roest and Pieters [↑](#footnote-ref-30)
31. 5 Lovelock et al [↑](#footnote-ref-31)
32. Andreassen [↑](#footnote-ref-32)
33. Oliver [↑](#footnote-ref-33)
34. 2 Asymmetric [↑](#footnote-ref-34)
35. 3 Enduring Preference [↑](#footnote-ref-35)
36. 1- Variety – Seeking Motive [↑](#footnote-ref-36)
37. 2- Prospecting Theory [↑](#footnote-ref-37)
38. 3- Return [↑](#footnote-ref-38)
39. Robinson & et al [↑](#footnote-ref-39)
40. Gilbert & et al [↑](#footnote-ref-40)
41. chan & et al [↑](#footnote-ref-41)
42. Perceived employee commitment [↑](#footnote-ref-42)
43. Crosby & et [↑](#footnote-ref-43)
44. Achmad & Vivin [↑](#footnote-ref-44)
45. Meyer & et al [↑](#footnote-ref-45)
46. Saekoo [↑](#footnote-ref-46)
47. Allen & Meyer [↑](#footnote-ref-47)
48. Affective Commitment [↑](#footnote-ref-48)
49. Allen & Meyer [↑](#footnote-ref-49)
50. Continuance Commitment [↑](#footnote-ref-50)
51. Normative Commitment [↑](#footnote-ref-51)
52. Job Satisfaction [↑](#footnote-ref-52)
53. lakeh [↑](#footnote-ref-53)
54. Values [↑](#footnote-ref-54)
55. Eisenberger & et al [↑](#footnote-ref-55)
56. lee [↑](#footnote-ref-56)
57. Tortosa [↑](#footnote-ref-57)
58. Mogotsi [↑](#footnote-ref-58)
59. Zavyalova, & Kucherov [↑](#footnote-ref-59)
60. Gordon [↑](#footnote-ref-60)
61. Q.Kieu [↑](#footnote-ref-61)
62. Physiological Needs [↑](#footnote-ref-62)
63. Safety Needs [↑](#footnote-ref-63)
64. Belonging Needs [↑](#footnote-ref-64)
65. Esteem Needs [↑](#footnote-ref-65)
66. Self-Actualization [↑](#footnote-ref-66)
67. Clark [↑](#footnote-ref-67)
68. Clark [↑](#footnote-ref-68)
69. Eskildsen and Nussler [↑](#footnote-ref-69)
70. Subsystems theory [↑](#footnote-ref-70)
71. Glasl and Lievegoed [↑](#footnote-ref-71)
72. Interasender conflict [↑](#footnote-ref-72)
73. Intrarole conflict [↑](#footnote-ref-73)
74. Interrole conflict [↑](#footnote-ref-74)
75. Person-role conflict [↑](#footnote-ref-75)
76. Traditional view of conflict [↑](#footnote-ref-76)
77. Human relation view of conflict [↑](#footnote-ref-77)
78. Interactionist view of conflict [↑](#footnote-ref-78)
79. Intentions [↑](#footnote-ref-79)
80. Accomodating [↑](#footnote-ref-80)
81. Compromise [↑](#footnote-ref-81)
82. Functional Outcomes [↑](#footnote-ref-82)
83. Dysfunctional Outcomes [↑](#footnote-ref-83)
84. Role ambiguity [↑](#footnote-ref-84)