

# تأثیر متغیرهای درگیر شدن با شغل، خوداتکایی و جو خدمت‌رسانی بر یکدیگر و بر رفتار مشتری مدار فروشندگان بیمه عمر

سعید صحت<sup>۱</sup>  
آرمان لامعی<sup>۲</sup>

## چکیده

رقابتی شدن بازارها در دهه‌های اخیر، مشتری‌مداری را به عنوان یکی از محورهای بازاریابی و فروش مطرح نموده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی و از نوع هم‌بستگی است و جامعه آماری فروشندگان حرفه‌ای بیمه عمر شش شرکت بیمه خصوصی شهر تهران را مورد بررسی قرار می‌دهد. از این جامعه آماری، نمونه‌ای به صورت خوشه‌بندی مناسب انتخاب شد. داده‌ها نیز از طریق پرسش‌نامه جمع‌آوری شدند و در نهایت، با استفاده از مدل معادلات ساختاری (SEM) و با استفاده از نرم‌افزارهای LISREL و SPSS فرضیه‌ها آزمون شدند.

بر پایه این پژوهش، کارکنانی که خوداتکایی بیشتری داشته باشند، عملکرد مشتری‌مدارانه آنها در سطح بالاتری قرار می‌گیرد. همچنین کارکنانی که در سطوح بالاتری از درگیر شدن با شغل باشند، به کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان توجه بیشتری نشان می‌دهند. اما این فرضیه که خوداتکایی بیشتر بطور الزامی به جو خدمت‌رسانی مثبت منجر می‌شود، تایید نگردید. لذا حتی اگر خوداتکایی بالا نباشد، جو خدمت‌رسانی مثبت، رفتار مشتری‌مدارانه را ایجاد می‌نماید.

واژگان کلیدی: بیمه عمر، خوداتکایی، جو خدمت‌رسانی، درگیر شدن با شغل، رفتار مشتری‌مدار.

طبقه‌بندی: M10, M1: JEL

---

۱. دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول) Sehhath@yahoo.com  
۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت بیمه، دانشگاه علامه طباطبائی lameii@gmail.com

### مقدمه

صنعت بیمه در کشورهای توسعه‌یافته در سال‌های اخیر، بیش از پیش بر بیمه‌های زندگی متمرکز شده و بیمه‌های زندگی توسعه چشمگیری را در این کشورها تجربه کرده است. روند توسعه جهانی نیز تصدیق می‌کند که در اکثر کشورهای پیشرفته، سهم بیمه‌های زندگی در بازار بیمه آن کشورها بسیار درخور توجه است؛ به طوری که پژوهشگران در علوم مختلف نسبت پرتفوی بیمه‌های عمر به کل بازار بیمه را یکی از شاخص‌های توسعه‌یافتگی کشورها در نظر می‌گیرند. با وجود این، در ایران بیمه‌های زندگی نوعی رشته جدید شناخته می‌شوند که نوپا بوده و سهم اندکی از بازار بیمه‌ای کشور را به خود اختصاص می‌دهند. مشکلات اقتصادی خانواده‌ها، بی‌ثباتی اقتصادی، تورم و ناشناخته‌بودن بیمه‌های عمر در کنار فعالیت نه‌چندان گسترده شرکت‌های بیمه در این رشته، از دلایل توسعه‌نیافتگی بیمه‌های زندگی است.

تأکید تحقیق حاضر بر نقش شرکت‌های بیمه، بالاخص فروشندگان بیمه عمر و رفتار آن‌ها با مشتری در بهبود فروش بیمه عمر است که براساس نمونه‌ای مشتمل بر شرکت‌های بیمه کارآفرینی، پاسارگاد، سامان، پارسیان، سینا و آسیا انجام شده است. روشن است که نقش و منفعت شرکت‌های بیمه در توسعه فرهنگ بیمه عمر در بین آحاد جامعه بیش از هر نهاد دیگری است. نقش و عملکرد فروشندگان بیمه عمر به‌عنوان عاملان شرکت‌های بیمه که در ارتباط مستقیم و رو در رو با مشتریان بالقوه بیمه‌های عمر قرار دارند، در ایجاد این فرهنگ، شناساندن و گسترش دانش مردم و جذاب‌نمودن بیمه‌های عمر، اگر کلیدی‌تر از همگان نباشد، یکی از عوامل کلیدی است. بنابراین، رفتار فروشندگان بیمه‌های عمر در قبال مشتری یکی از عوامل تأثیرگذار در شکل‌گیری نگرش مثبت جامعه نسبت به این بیمه‌ها است. به همین دلیل، تلاش در جهت شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار مشتری‌مدار فروشندگان بیمه‌های عمر می‌تواند در یافتن عناصر کلیدی برای بهبود عملکرد آنان و در نتیجه، عملکرد مثبت‌تر این فروشندگان مؤثر بوده و در نهایت، اثر مثبتی بر بازار بیمه‌های عمر داشته باشد.

## ۲. متون نظری تحقیق

تاکنون تحقیقات زیادی در زمینه بررسی رفتار مشتری‌مدار صورت گرفته است. در هریک از این تحقیقات سعی شده است برخی از عوامل مؤثر در رفتار مشتری‌مدارانه بررسی گردند. تحقیقات علمی صورت گرفته در هر دو رشته بازاریابی و روان‌شناسی سازمانی از دیدگاهی پشتیبانی می‌کند که عوامل مؤثر بر رفتار مشتری‌مدار را در سه دسته کلی قرار می‌دهد (پیمپاکورن و پاترسون، ۲۰۱۰). ۱. تمایلات رفتاری افراد در زمینه شغلی؛ ۲. میزان توانایی‌ها برای انجام اثربخش وظایف شغلی (لیاو و چانگ، ۲۰۰۴)؛ ۳. عوامل سازمانی که باعث تسهیل یا ایجاد مشکل در انجام وظایف گردد.

منظور از عوامل سازمانی آن دسته از ویژگی‌های هر سازمان است که سطح بالای خدمت به مشتری را تسهیل می‌کند و به آن پاداش می‌دهد (کراونز و همکاران ۱۹۹۳؛ اشنایدر و همکاران، ۲۰۰۳)، از عوامل سازمانی، رهبری (گیسون و بیرکینشا، ۲۰۰۴)، طراحی شغل (باتنکورت و براون، ۲۰۰۳)، توانمندسازی (بون و لالر، ۱۹۹۲) و حمایت مدیریت و تعهد سازمانی (ریوز و هوی، ۱۹۹۳) هستند. چنان‌که ملاحظه می‌شود، تحقیقات صورت گرفته عوامل زیادی را شناسایی کرده‌اند که مستقیم یا غیرمستقیم بر رفتار مشتری‌مدار مؤثرند؛ به‌طوری که پیمپاکورن و پاترسون در مقاله خود اشاره می‌کنند:

اکثر کارهای پیشین در ارائه مدلی جامع که هر سه دسته عوامل گفته‌شده را هم‌زمان در یک مدل قرار دهد، شکست خورده است. (پیمپاکورن و پاترسون، ۲۰۱۰)

مدل این تحقیق که بر اساس مدل پیمپاکورن و پاترسون (۲۰۱۰) است، در عین سادگی و ارائه دیدگاهی اجمالی مجموعه سه دسته عوامل ذکر شده در بالا را در بر می‌گیرد؛ به‌طوری که تمایلات رفتاری پرسنل تحت عنوان درگیر شدن با شغل<sup>۸</sup>، توانایی‌های ادراک شده کارمند با عنوان خوداتکایی<sup>۹</sup> و عوامل اثرگذار

1. Pimpakorn Patterson

2. Liao, Chuang

3. Schneider, Cravens

4. Gibson, Birkinshaw

5. Bettencourt, Brown

6. Bowen, Lawler

7. Reeves, Hoy

8. employee engagement

9. self efficacy

سازمانی با عنوان جو خدمت‌رسانی<sup>۱</sup> برای مدل‌سازی رفتار مشتری مدار به کار رفته است (پیمپاکورن و پاترسون، ۲۰۱۰). به‌علاوه، اثر متقابل این سه دسته عوامل بر یکدیگر (بر مبنای ادبیات) نیز بررسی شده است. پیمپاکورن و پاترسون (۲۰۱۰) مدل خود را در زمینه کارکنان خط مقدم شرکت‌های خدماتی (شامل بیمه عمر) ارائه کرده‌اند که دارای تماس سطح بالا با مشتری هستند. از سویی، خدمت بیمه عمر از رشته‌هایی است که دارای تماس‌های چهره‌به‌چهره طولانی‌مدت با مشتری است. کیلاگ و چیس (۱۹۹۵)<sup>۲</sup> خدمات با تماس سطح بالا<sup>۳</sup> را آن دسته از خدمات تعریف می‌کنند که دارای درجات بالای تعامل بین مشتری و پرسنل خدماتی، صمیمیت در ارتباط و دستیابی به اطلاعات از طریق تعاملات رو در رو باشند. در نتیجه، فرایند فروش بیمه عمر نمونه خوبی از این نوع رابطه است.

از آن رو که در این تحقیق به دنبال اثرهای مستقیم و غیرمستقیم متغیرها بر رفتار مشتری مدار<sup>۴</sup> (COB) هستیم، متغیر وابسته در این تحقیق رفتار مشتری مدار در نظر گرفته شده است. این متغیر تابعی از سه عامل مستقل شامل درگیر شدن با شغل، خوداتکایی و جو خدمت‌رسانی است. از سویی، بر اساس مطالعات پیشین، هریک از عوامل یادشده به‌منزله عامل میانجی عمل کرده و اثر عامل دیگر را بر رفتار مشتری مدار تقویت می‌کند. سه فرضیه برای بیان عوامل میانجی ارائه شده و در مدل نیز ارتباط علت و معلولی آن توسط خطوط بین سه متغیر اصلی نشان داده شده است. در ادامه، هریک از عوامل مذکور به‌طور خلاصه تعریف می‌شود.

## ۱.۲. رفتار مشتری مدار

جهت‌گیری مشتری مدار در شرکت، مجموعه‌ای از باورها است که علایق مشتری را مرکز توجه خود قرار می‌دهد؛ بدون آنکه به علایق سایر ذی‌نفعان بی‌توجه باشد تا بتواند سودآوری بلندمدت مؤسسه را تأمین کند (هارتلاین و همکاران،<sup>۵</sup> ۲۰۰۰). در سطح فردی، ساکس و ویتز<sup>۶</sup> و دیگران (۱۹۸۲) جهت‌گیری مشتری مدار را تمایل اشخاص ارائه‌دهنده خدمت برای انطباق خدمت‌رسانی

1. service climate
2. Kellogg, Chase
3. high contact services
4. Customer-oriented behavior
5. Hartline, Maxham
6. Saxe, Weitz

خود مطابق با موقیعت مشتری تعریف کرده‌اند. در این تحقیق، از تعریف رفتار مشتری مدار بهره‌برداری می‌شود که وینستد<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) ارائه کرده است: رفتار مشتری مدار به آن دسته از رفتارهای پرسنل خدماتی در حین ارائه خدمت اشاره دارد که باعث رضایت‌مندی مشتری می‌گردد.

## ۲.۲. درگیر شدن با شغل

به مفهوم درگیر شدن کارمند با شغل، اخیراً در حوزه «روان‌شناسی مثبت» توجه شده است. مطالعات پیشین در زمینه رضایت شغلی و تعهد (میلورمن،<sup>۲</sup> ۲۰۰۴) پایه‌ای برای درک درگیر شدن کارمند با شغل است. از این دیدگاه، مفهوم درگیر شدن با شغل تحت کنترل در آوردن نفس افراد سازمان در جهت نقش‌های شغلی آنان است. درگیر شدن با شغل بدان معناست که افراد خود را از لحاظ جسمانی، ادراکی و احساسی از طریق کار خود توصیف می‌کنند و وقف کار می‌شوند (کان،<sup>۳</sup> ۱۹۹۰: ۶۹۴).

آنچه کار را دشوارتر می‌کند، این است که درگیر شدن کارمند با شغل از راه‌های مختلف و معانی و معیارهایی تعریف شده است که اغلب به نظر شناخته‌شده‌تر و معروف‌تر هستند؛ نظیر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (راینسون و دیگران،<sup>۴</sup> ۲۰۰۴).

این مفهوم همچنین به تعهد عقلانی و احساسی نسبت به سازمان دلالت دارد (ریچمن،<sup>۵</sup> ۲۰۰۶) یا ناظر به میزان تلاش‌های توأم با بصیرتی است که کارکنان در انجام وظایف از خود نشان می‌دهند (فرانک و همکاران،<sup>۶</sup> ۲۰۰۴).

کان (۱۹۹۰: ۶۹۳) معتقد است درگیر شدن با شغل، یعنی تجربه‌های روان‌شناسی از کار و زمینه‌های کاری که افراد بر اساس آن فرایند حضور و غیاب خود در زمان انجام کار را شکل می‌دهند. همچنین پژوهشگران و محققان با بررسی بسیاری از محیط‌های کاری دریافته‌اند میان «درگیر شدن با شغل» و «عملکرد وظیفه‌ای» همبستگی مثبت وجود دارد (ساکس،<sup>۷</sup> ۲۰۰۶).

1. Winsted
2. Silverman
3. Kahn
4. Robinson, Perryman
5. Richman
6. Frank, Finnegan
7. Saks

### فرضیه اول

درگیر شدن با شغل اثر مثبت بر رفتار مشتری‌مدار فروشندگان بیمه عمر دارد.

### ۳.۲. خوداتکایی

در دو دهه گذشته، خوداتکایی به‌عنوان چارچوب اصلی برای توضیح و پیش‌بینی تفاوت‌ها در عملکرد کاری کارکنان مطرح شده است. به‌عنوان جزء اصلی نظریه یادگیری اجتماعی باندورا<sup>۱</sup> (۱۹۷۷)، خوداتکایی به باورهای فرد در مورد توانایی بسیج منابع به‌منظور انجام موفقیت‌آمیز وظیفه‌ای خاص، مطابق با زمینه مشخص دلالت دارد.

باندورا (۲۰۰۱) معتقد است روان‌شناسان اجتماعی به‌تازگی متقاعد شده‌اند ظرفیت شخصیتی انسان‌ها برای تصمیم‌گیری<sup>۲</sup> نقش مهم‌تری از آنچه پیش‌تر پنداشته می‌شده، در رفتار انسانی ایفا می‌کند. مطابق با این نگرش جدید، اگر تصمیمات انسان بیشتر از آنکه مبتنی بر پاداش و تنبیه باشد، بر ادراک مبتنی باشد، خوداتکایی نقش کلیدی در نحوه انجام کار و اثربخش وظایف کارکنان دارد.

تحقیقات زیادی ارتباط مثبت بین خوداتکایی و عملکرد شغلی را نشان داده‌اند (لین، ۲۰۰۸)<sup>۳</sup>؛ هرچه خوداتکایی شخص بیشتر باشد، احتمال مبدع و مبتکر بودن وی در انجام وظایف بیشتر، ثبات رویه وی در تکمیل وظایف قوی‌تر و پافشاری او در رویارویی با مشکلات حتی در برابر شکست‌ها بیشتر است (میتال و همکاران، ۲۰۰۲)<sup>۴</sup>. با وجود این، در محیط خدمات خط مقدم کسب‌وکارهای تجاری، تلاش‌های اندکی برای پیوند بین خوداتکایی با نتایج حاصله برای مشتری صورت گرفته است (پیمپاکورن و پاترسون، ۲۰۱۰).

کرتلر<sup>۵</sup> و همکاران در مقاله‌ای با عنوان «استرس، خوداتکایی و کیفیت زندگی در بیماران سرطانی» در سال ۲۰۰۶ بحث کردند که خوداتکایی زیاد، فشار شغلی را کاهش می‌دهد. در عین حال، سطوح خوداتکایی بر انحرافات عملکرد شغلی کارمندان مؤثر است. بر همین مبنا، بررسی این موضوع اهمیت دارد که افراد چگونه می‌توانند ادراکات خود را از خوداتکایی توسعه دهند و آن را حفظ کنند.

1. Bandura
2. human agency
3. Linn
4. Mittal, Ross, et al.
5. Kratler

## فرضیه دوم

خوداتکایی کارکنان اثر مثبت بر رفتاری مشتری‌مدار فروشندگان بیمه عمر دارد.

### ۴.۲. جو خدمت‌رسانی

اینکه پرسنل خدماتی هر سازمان برای تحویل خدمات عالی باید دو عنصر سازنده را داشته باشند، مورد توافق کلی است. اولین جزء، عبارت است از توجه و مراقبت از مشتری (تمامی تجارب، رویه‌ها و سیاست‌ها باید مشتری‌محور باشند). جزء دوم، توجه و مراقبت از کارکنان (شیوه‌ای که مدیریت با کارکنان رفتار کرده و از آن‌ها حمایت می‌کند) (پیمپاکورن و پاترسون، ۲۰۱۰).

اگر سازمان‌های خدماتی به گونه‌ای طراحی شده باشند که نیازهای کارکنانشان دیده و برطرف شود، خدمت‌رسانی به مصرف‌کنندگان بهتر صورت می‌گیرد. وقتی کارکنان احساس کنند سازمانشان به معنای واقعی مشتری‌محور نیست، هم کارکنان و هم مشتریان تجارب مثبت کمتری را گزارش می‌دهند (بنداپودی و بنداپودی، ۲۰۰۵). اشنایدر و همکاران (۱۹۹۸: ۱۵) جو خدمت‌رسانی را این‌گونه تعریف می‌کنند: ادراک کارکنان از تجربه‌ها، رویه‌ها و رفتارهایی که با توجه به خدمت به مشتری و کیفیت آن انتظار دارد از آن‌ها حمایت شود و پاداش بگیرد.

جو خدمت‌رسانی زیرمجموعه‌ای از جو سازمانی است که از ادراک مشترک کارکنان و آنچه به واقع در سازمان اهمیت دارد، تشکیل شده است. وقتی در سازمان خدمات عالی موضوعی مهم باشد، جو خدمت‌رسانی مثبت در آن سازمان وجود خواهد داشت (دایتز و همکاران، ۲۰۰۴). برای درک طبیعت کالاهای خدماتی، ارتباط بین کارکنان و مشتریان، در مرتبه نخست اهمیت قرار دارد. نظریه‌پردازان شبکه‌های اجتماعی دریافته‌اند تعامل دوجانبه فرصت مبادله اطلاعات را خلق می‌کند و ارتباط مکرر، باعث ایجاد تجارب متنوعی از رفتارها، ایده‌ها و منش یکدیگر می‌شود (پیمپاکورن و پاترسون، ۲۰۱۰).

ارتباط مداوم و سطح بالا به معنای فرصت‌های بیشتر برای کارکنان برای فهم و درک نیازهای مشتریان و سنجش این نیازها با فرهنگ خدمت‌رسانی موجود در سازمان است. بنابراین، جو خدمت‌رسانی که در سایه ارتباط قوی، مداوم و صمیمی با نیازهای مشتری هماهنگ شود، تأثیر زیادی بر رفتار مشتری‌مدار خواهد داشت.

1. Bendapudi, Bendapudi

2. Dietz

### فرضیه سوم

جو خدمت‌رسانی مثبت اثر مثبتی بر رفتار مشتری‌مدار فروشندگان بیمه عمر دارد.

### ۵.۲. اثر متقابل بین درگیر شدن با شغل و خوداتکایی

علاوه بر تأثیرات اصلی درگیر شدن با شغل که پیش‌تر ذکر شد، بر اساس برخی مطالعات پیشین در زمینه خوداتکایی، اثر متقابل درگیر شدن با شغل و خوداتکایی برای شکل‌گیری رفتار کارکنان مهم است (ایمی‌یر، ۲۰۰۳). بنابراین انتظار می‌رود تأثیر درگیر شدن با شغل بر عملکرد کارکنان در حالتی بیشتر باشد که کارکنان دارای سطح بالای خوداتکایی باشند. همچنین در حوزه آموزش، معلمانی که خوداتکایی فراوانی دارند، احساس تعهد بیشتری به مدرسه و حرفه تدریس دارند.

### فرضیه چهارم

تأثیر درگیر شدن با شغل بر رفتار مشتری‌مدار در صورتی که کارکنان در سطح بالاتری از خوداتکایی باشند، قوی‌تر است.

### ۶.۲. اثر متقابل جو خدمت‌رسانی و درگیر شدن با شغل

جو خدمت‌رسانی مثبت، احتمالاً به کارکنان کمک می‌کند سطح مطلوبی از خدمت که مورد انتظار و سزاوار پاداش است را درک کنند و در نتیجه، همچون انگیزاننده‌ای قوی برای خدمت‌رسانی بهتر کارکنان عمل می‌کند. اشنایدر و همکارانش (۲۰۰۵) به این نتیجه رسیده‌اند که جو خدمت‌رسانی مثبت، کارکنان را به درگیر شدن با رفتارهای شهروندی سازمانی فراتر از چارچوب رسمی تشویق می‌کند که به نفع سازمان و مشتریان آن است. بنابراین، فرض می‌کنیم جو خدمت‌رسانی مثبت به‌مثابه محرک عمل کرده و تأثیر درگیر شدن با شغل بر رفتار مشتری‌مدار را تقویت می‌کند.

### فرضیه پنجم

تأثیر جو خدمت‌رسانی مثبت بر رفتار مشتری‌مدار در صورتی که

1. Ebmeier

2. extra-role organization citizenship behaviors



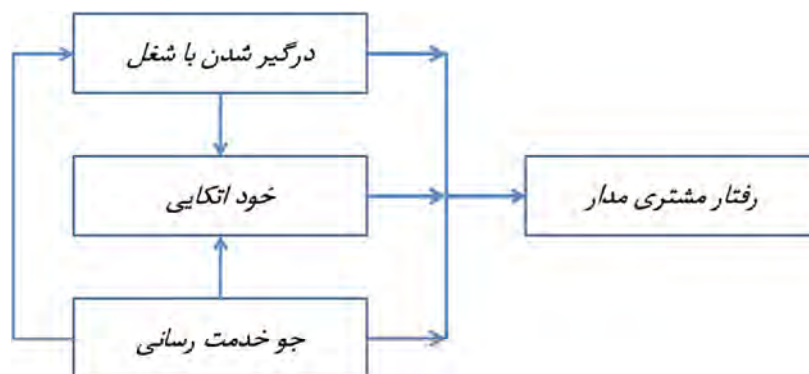
درگیر شدن با کار در سطح بالاتری باشد، قوی‌تر است.

### ۷.۲. اثر متقابل خوداتکایی و جو خدمت‌رسانی

همان‌طور که لوتانز و آوولیو<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) خاطر نشان کرده‌اند، هر دو عامل رفتارهای مثبت کارکنان و جو حمایت‌کننده سازمانی برای منابع انسانی به‌منظور دستیابی به رشد و عملکرد حداکثری لازم‌اند. مطالعات زیادی رابطه متقابل بین جو سازمانی و رفتارهای کارکنان را نشان می‌دهد (آرونز و ساویتزکی، ۲۰۰۶)<sup>۲</sup> لوتانز و همکاران (۲۰۰۸) نشان دادند سرمایه‌های روان‌شناختی (قوت‌های کارکنان) با عملکرد، تعهد و رضایت آنان هم‌بستگی مثبت دارد و اینکه جو حمایت‌کننده با تعهد و رضایت کارکنان رابطه دارد. بنابراین، فرض بر آن است که ادراکات کارکنان از جو خدمت‌رسانی سازمان، در جهت رفتارهای مشتری‌محور، وابسته به خوداتکایی کارکنان است.

#### فرضیه ششم

تأثیر جو خدمت‌رسانی مثبت بر رفتار مشتری‌مدار در صورتی که خوداتکایی در سطح بالاتری باشد، قوی‌تر است.  
با توجه به توضیحات فوق، مدل مفهومی تحقیق به‌صورت زیر ارائه می‌گردد:



مدل مفهومی تحقیق (با اقتباس از ییمپاکورن و پاترسون، ۲۰۱۰)

1. Luthans, Avolio
2. Aaron, Sawitzky

### ۳. روش‌شناسی

در این تحقیق، ابتدا با مراجعه به منابع معتبر کتابخانه‌ای و اینترنتی، مدل مناسب برای تحقیق انتخاب شده و سپس با انتشار پرسش‌نامه، داده‌های مورد نیاز فراهم شده است. سپس پایایی پرسش‌نامه توسط آزمون آلفای کرونباخ بررسی شده است. به علاوه، آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای سنجش نرمال بودن توزیع نمونه‌ها به کار رفته است. برای سنجش روایی و اعتبار سازه (مدل) و پایایی هر یک از متغیرها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است که در قالب مجموعه روش‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> به اجرا در آمد. در نهایت، آزمون T یک نمونه‌ای نیز برای تأیید یا رد فرضیات تحقیق به کار رفته است.

#### ۳.۱. روش نمونه‌گیری

جامعه آماری تحقیق حاضر فروشندگان حرفه‌ای بیمه عمر شش شرکت بیمه خصوصی در شهر تهران است. مبنای حرفه‌ای یا برتر بودن فروشندگان، پرتفوی عمر است. برای نمونه‌گیری ابتدا از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد. بدین منظور، ابتدا شش شرکت بیمه خصوصی انتخاب شدند که سهم درخور توجهی (نزدیک ۷۰ درصد طبق سالنامه آماری بیمه مرکزی ۱۳۹۰) در بازار بیمه عمر کشور داشتند. این شش شرکت عبارت بودند از کارآفرین، پاسارگاد، سامان، پارسیان، سینا و آسیا. سپس در هر شرکت به ۳۰ نماینده برتر از لحاظ پرتفوی بیمه عمر، پرسش‌نامه داده شد. در نهایت، ۱۲۳ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد که ۳ عدد به دلیل مخدوشی کنار گذاشته شد و از ۱۲۰ پرسش‌نامه به منظور تجزیه و تحلیل آماری استفاده شد. جامعه آماری مورد مطالعه ۱۸۰ نفر بود، حداقل تعداد پرسش‌نامه مورد نیاز طبق جدول مورگان ۱۱۸ عدد است؛ بنابراین، نتایج تجزیه و تحلیل با ضریب اطمینان ۹۵ درصد مورد قبول است.

#### ۳.۲. پرسش‌نامه

به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر و سنجش متغیرهای تحقیق از پرسش‌نامه استفاده شده است. بخش اصلی پرسش‌نامه این تحقیق، ترجمه پرسش‌نامه به کاررفته در مقاله پیمپاکورن و پاترسون (۲۰۱۰) است. در مقاله مذکور، قسمت‌هایی از پرسش‌نامه مربوط به عامل خوداتکایی، به علت تأیید نشدن معنی‌داری در جامعه تحقیق، حذف شده بود که آن قسمت از منبع اصلی خود هارتلاین و فرل (۱۹۹۶)<sup>۲</sup> به

1. structural equation modeling

2. Hartline & Ferrell

سؤالات پرسش‌نامه اضافه شد. به منظور کمی کردن نتایج نیز از مقیاس هفت امتیازی لیکرت استفاده شده است. در پرسش‌نامه طراحی شده، سؤالات از مقیاس‌های نسبی بهره‌مند بودند؛ بنابراین، مبادرت به استفاده از طیف لیکرت هفت نقطه‌ای از «کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم» شد.

### ۳.۳. روایی پرسش‌نامه

در تأمین روایی پرسش‌نامه این تحقیق، روش اعتبار محتوا و سازه مدنظر بوده است. با وجود آنکه پرسش‌نامه این تحقیق برگرفته از منابع پیشین بود، روایی آن، به‌خصوص پس از ترجمه به فارسی و تغییرات مختصر در تعداد سؤالات و شیوه بیان آن‌ها، توسط افراد متخصص و اساتید تعیین شده است. روایی سازه نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی انجام شده است.

### ۴.۳. پایایی پرسش‌نامه

برای سنجش پایایی، نمونه اولیه‌ای به حجم ۳۰ پرسش‌نامه پیش‌آزمون شد. سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از پرسش‌نامه و به کمک آلفای کرونباخ ( $\alpha$ ) پایایی پرسش‌نامه بررسی شد که برای همه متغیرها مطابق جدول ۲، از حداقل ۰/۷۰ بالاتر بود؛ لذا می‌توان پایایی پرسش‌نامه مذکور را خوب ارزیابی کرد.

جدول ۲. ضرایب آلفای کرونباخ متغیرها و ابعاد آن‌ها در پرسش‌نامه

متغیرهای تحقیق	آلفای کرونباخ
رفتار مشتری‌مدار	۰/۷۵۹
درگیر شدن در شغل	۰/۸۵۰
خودانگیزی	۰/۷۸۲
جو خدمت‌رسانی	۰/۸۵۴
کل پرسش‌نامه	۰/۹۱۷

### ۵.۳. آزمون نرمال بودن

آزمون آماری کولموگروف-اسمیرنوف به شکل زیر مطرح می‌شود:  
جدول ۳. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف یک‌نمونه‌ای

متغیرهای پژوهش	رفتار مشتری مدار	درگیر شدن در شغل	خودا تکایی	جو خدمت‌رسانی
تعداد نمونه	۱۲۰	۱۲۰	۱۲۰	۱۲۰
میانگین	۱۱/۶	۶۰/۵	۱۹/۵	۳۰/۵
آماره K-S	۰۸۴/۱	۹۷۷/۰	۸۲۰/۰	۲۸۴/۱
معنی‌داری	۱۹۰/۰	۲۹۵/۰	۵۱۲/۰	۰۷۴/۰

با توجه به جدول ۳، همه ضرایب معنی‌داری بیشتر از ۰/۰۵ است. بنابراین فرضیه صفر (۰) که توزیع نرمال متغیر مورد نظر است، رد نمی‌شود. هر چهار متغیر پژوهش دارای توزیع نرمال هستند.

### ۶.۳. ضرایب هم‌بستگی پیرسون

جدول ۴. ماتریس هم‌بستگی بین متغیرهای مستقل یا وابسته (اندازه نمونه ۱۲۰)

متغیرهای مستقل			
جو خدمت‌رسانی	خودا تکایی	درگیر شدن در شغل	رفتار مشتری مدار
متغیر وابسته			
۵۵۶/۰ <sup>***</sup>	۴۵۴/۰ <sup>***</sup>	۶/۰ <sup>***</sup>	

سطح معنی‌داری ضرایب هم‌بستگی متغیرهای پژوهش. \*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$

جدول بالا، ماتریس ضرایب هم‌بستگی بین متغیرهای مستقل با متغیر وابسته را نشان می‌دهد. تمامی این ضرایب در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار هستند و با علامت (\*\*) مشخص شده‌اند. بیشترین میزان ضریب هم‌بستگی بین دو متغیر درگیر شدن در شغل و رفتار مشتری مدار (۶/۰<sup>\*\*\*</sup>) است که نشان‌دهنده ارتباط

مثبت و معنی‌دار قوی بین این دو متغیر است. کمترین میزان ضریب هم‌بستگی نیز بین دو متغیر خوداتکایی و رفتار مشتری‌مدار ( $0.454/0.00$ ) است که نشان‌دهنده ارتباط مثبت و معنی‌دار متوسط بین این دو متغیر است.

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این بخش، الگوی مفهومی پژوهش در قالب دیاگرام مسیر ترسیم و با استفاده از روش‌های مختلف، برآزش آن سنجیده می‌شود. به‌طور کلی، در کار با برنامه لیزرل، هر یک از شاخص‌های به‌دست‌آمده برای مدل، به‌تنهایی دلیل برازندگی مدل یا نداشتن برازندگی آن نیستند؛ بلکه این شاخص‌ها را باید در کنار یکدیگر و با هم تفسیر کرد. جدول ۵، بیان‌کننده مهم‌ترین این شاخص‌ها است و نشان می‌دهد الگو در جهت تبیین و برآزش از وضعیت مناسبی برخوردار است (کلانتری، ۱۳۸۸).

جدول ۵. حد مطلوب شاخص‌های برآزش مدل

مقدار به‌دست‌آمده	حد مجاز	نام شاخص
۱/۶۲	کمتر از ۳	
۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹	GFI <sup>1</sup> (نیکویی برآزش)
۰/۷۲/۰	کمتر از ۰/۰۸	RMSEA <sup>2</sup> (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)
۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹	CFI <sup>3</sup> (شاخص برآزش مقایسه‌ای - تعدیل‌یافته)
۰/۹۱	بالاتر از ۰/۹	AGFI <sup>4</sup> (شاخص برازندگی تعدیل‌یافته)
۰/۹۵	بالاتر از ۰/۹	NFI <sup>5</sup> (برازندگی نرم شده)
۰/۹۷	بالاتر از ۰/۹	NNFI <sup>6</sup> (برازندگی نرم‌نشده)

#### ۱.۴. ارزیابی بخش اندازه‌گیری مدل

در ارزیابی بخش اندازه‌گیری مدل<sup>۱</sup> باید روابط بین متغیرهای نهفته و متغیرهای آشکار مدل بررسی شود. در اینجا از تعیین اعتبار یا روایی<sup>۲</sup> و اعتماد یا پایایی<sup>۳</sup> اندازه‌گیری استفاده شده است. به منظور تحلیل ساختار درونی پرسش‌نامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. همچنین در این بخش، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی معادلات اندازه‌گیری<sup>۴</sup> مربوط به هر سازه (متغیر مکنون) استخراج و تفسیر می‌شوند (هومن، ۱۳۸۸؛ کلاتیری، ۱۳۸۸).

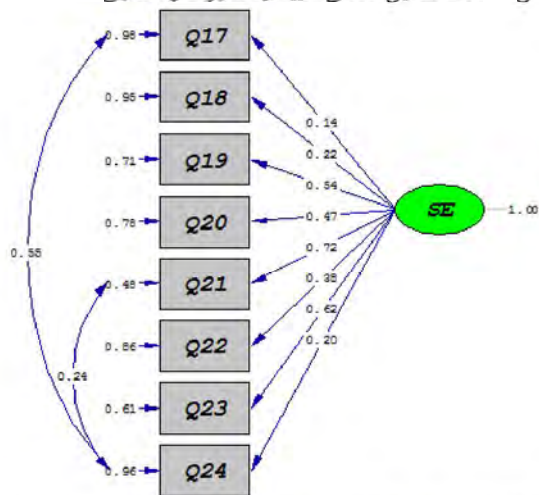
علائم اختصاری به کاررفته در نمودار تحلیل عاملی در جدول زیر ارائه شده است.

نام متغیر	علامت اختصاری	سوالات	نام متغیر	علامت اختصاری	سوالات
درگیر شدن در شغل	EE	۸-۱۶	درگیر شدن در کار - جو خدمت‌رسانی	EESC	۸-۱۶ و ۲۵-۳۱
خوداتکایی	SE	۱۷-۲۴	جو خدمت‌رسانی - خوداتکایی	SCSE	۱۷-۳۱
جو خدمت‌رسانی	SC	۲۵-۳۱	رفتار مشتری‌مدار	COB	۱-۷

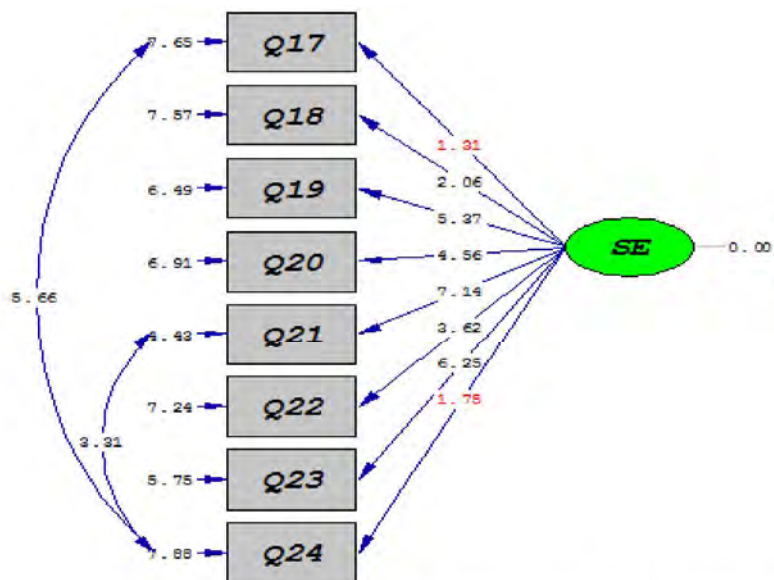
تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های تحقیق در مورد سازه خوداتکایی (SE) در زیر آمده است. سایر سازه‌ها نیز به‌طور مشابه تحلیل می‌شوند.

1. Measurement Part of the Model
2. Validity
3. Reliability
4. Measurement Equations

تحلیل عاملی تأییدی مربوط به متغیر خوداتکایی (SE)  
 شکل ۱. مدل تحلیل عاملی تأییدی متغیر خوداتکایی (استاندارد)

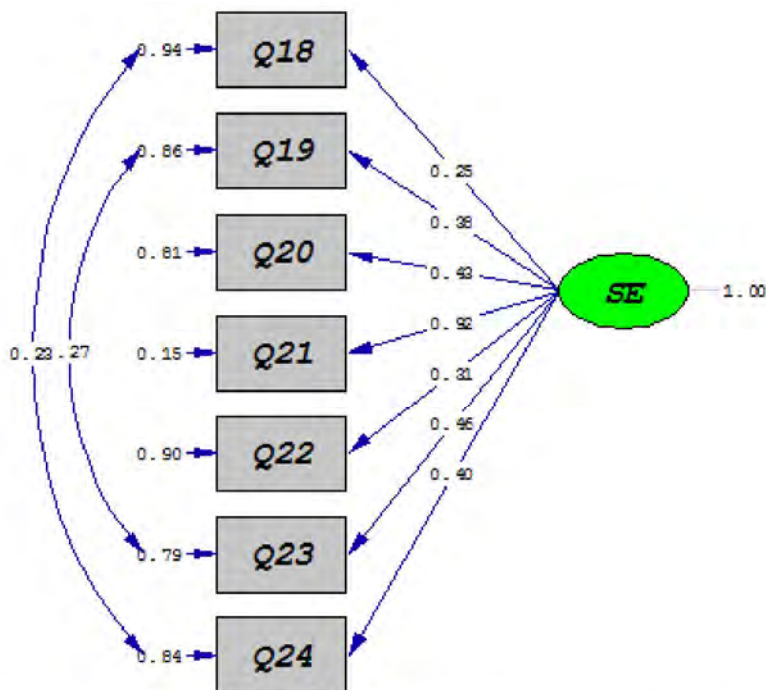


Chi-Square=40.88, df=18, P-value=0.00158, RMSEA=0.053



Chi-Square=40.88, df=18, P-value=0.00158, RMSEA=0.053

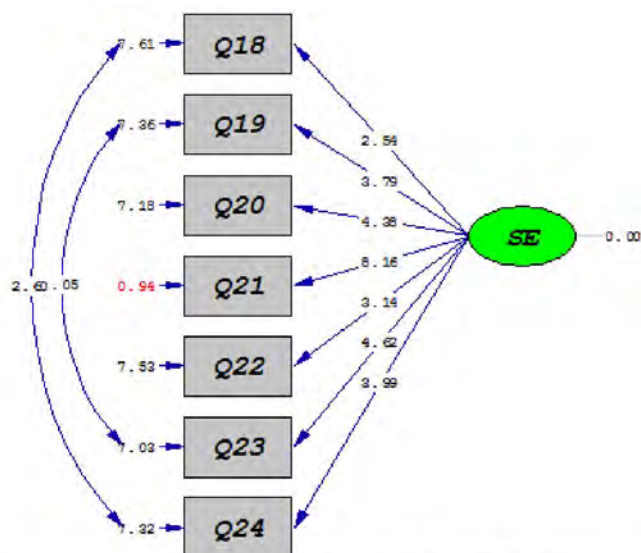
شاخصهای برآزش به دست آمده از تحلیل عاملی تأییدی (کای دو به درجه آزادی ۲/۲۷،  $GFI=0.92$ ،  $AGFI=0.90$ ،  $CFI=0.90$ ،  $NFI=0.91$  و  $RMSEA=0.053$ ) نشان دهنده برآزش مطلوب تحلیل عاملی تأییدی انجام شده است. با توجه به نتایج نمودار تحلیل عاملی تأییدی در حالت معنی داری، تمامی بارهای عاملی مرتبط شاخص‌ها، به جز دو شاخص ۱۷ (Q17) و ۲۴ (Q24)، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار (تمامی بارهای عاملی خارج از محدوده ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- قرار دارند) هستند. با توجه به اینکه دو شاخص معنی دار نیستند، به ترتیب کمترین بار عاملی این دو شاخص، مرحله به مرحله از مدل تحلیل عاملی تأییدی حذف می‌شوند تا زمانی که تمامی بارهای عاملی مرتبط با شاخص‌ها در تحلیل عاملی تأییدی معنی دار شوند. برای این منظور، ابتدا شاخص ۱۷ (Q17) از مدل حذف می‌شود که بار عاملی کمتری از شاخص ۲۴ دارد.



Chi-Square=15.64, df=12, P-value=0.20806, RMSEA=0.051

شکل ۳ مدل تحلیل عاملی تأییدی متغیر خوداتکایی (استاندارد)





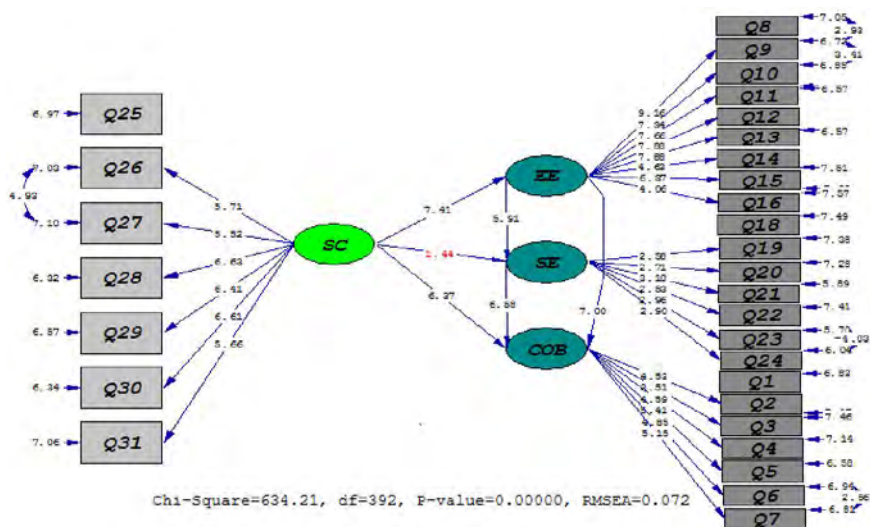
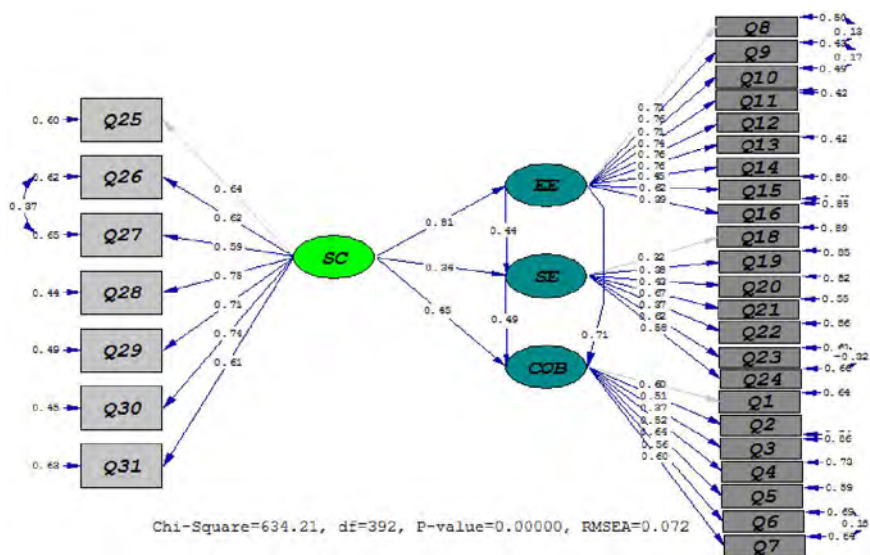
Chi-Square=15.64, df=12, P-value=0.20806, RMSEA=0.051

شکل ۴. مدل تحلیل عاملی تأییدی متغیر خوداتکایی (معنی‌داری ضرایب)

شاخصهای برآزش به دست آمده از تحلیل عاملی تأییدی (کای دو به درجه آزادی ۳۰/۱،  $GFI=0.96$ ،  $AGFI=0.92$ ،  $CFI=0.96$ ،  $NFI=0.91$  و  $RMSEA=0.051$ ) نشان دهنده برآزش مطلوب تحلیل عاملی تأییدی انجام شده است. با توجه به نتایج نمودار تحلیل عاملی تأییدی در حالت معنی‌داری، تمامی بارهای عاملی مرتبط شاخص‌ها، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار (تمامی بارهای عاملی خارج از محدوده  $+۰.۹۶/۱$  و  $-۰.۹۶/۱$  قرار دارند) هستند. در نتیجه، تمامی شاخص‌های تعریف شده برای متغیرها با اهمیت هستند و شاخص محسوب می‌شوند.

با توجه به ضرایب استاندارد شده می‌توان دریافت که کدام شاخص بیشترین نقش را در اندازه‌گیری متغیر ایفا می‌کند. در ارتباط با متغیر خوداتکایی (SE) شاخص ۲۱ (Q21) با بار عاملی ۰/۹۲، بیشترین نقش را در تبیین و اندازه‌گیری آن ایفا می‌کند. بنابراین، سؤال ۱۷ به علت تأیید نشدن معنی‌داری از تحلیل حذف شد. در مورد سایر سازه‌ها (رفتار مشتری‌مدار، جو خدمت‌رسانی و درگیر شدن با شغل) تمامی بارهای عاملی مرتبط با شاخص‌ها در سطح معنی‌داری ۹۵ درصد تأیید شدند.

۲.۴. ارزیابی بخش ساختاری مدل  
پرازش بخش ساختاری مدل (استاندارد)



جدول ۶، خلاصه نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهد. با توجه به این نتایج، تمامی بارهای عاملی (ضرایب مسیر) به دست آمده، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند. همان‌طور که از ضرایب معنی‌داری مدل مفهومی دیده می‌شود، به علت غیرمجاز بودن ضریب معنی‌داری ۴۴/۱ بین خودانگیزی و جو خدمت‌رسانی، بین این دو سازه ارتباط معنی‌دار آماری در سطح معنی‌داری ۹۵ درصد وجود ندارد.

جدول ۶. ضرایب مسیر و آماره t

ردیف	فرضیات تحقیق	متغیر مستقل متغیر وابسته	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره t	نتیجه فرضیه
1	فرضیه ۱	درگیر شدن با شغل رفتار مشتری‌مدار	۰/۸۱	۷/۰۰	تأیید
۲	فرضیه ۲	خودانگیزی رفتار مشتری‌مدار	۰/۴۹	۶/۵۸	تأیید
3	فرضیه ۳	جو خدمت‌رسانی رفتار مشتری‌مدار	۰/۴۵	۶/۳۷	تأیید
۴	فرضیه ۴	درگیر شدن با شغل و خودانگیزی رفتار مشتری‌مدار	۰/۲۱۶	۶/۵۸ و ۵/۸۱	تأیید
5	فرضیه ۵	جو خدمت‌رسانی و درگیر شدن با شغل رفتار مشتری‌مدار	۰/۵۷۵	۷/۰۰ و ۷/۴۱	تأیید
۶	فرضیه ۶	جو خدمت‌رسانی و خودانگیزی رفتار مشتری‌مدار	---	۶/۵۸ و ۱/۴۴	رد

### ۵. خلاصه و نتیجه‌گیری

تأیید فرضیه اول (مبتنی بر منابع) نشان‌دهنده آن است که رفتار مشتری مدار کارکنان شرکت‌های بیمه در حوزه بیمه‌های عمر در صورتی بهبود می‌یابد که کارکنان به‌خوبی در خدمت فرایندهای شغلی قرار گیرند و با نقش‌های شغلی خود ارتباط برقرار کنند. همچنین خود را از لحاظ جسمانی، ادراکی و احساسی از طریق کار خود توصیف کنند، وقف کار شوند و تعهد عقلانی و احساسی به سازمان داشته باشند.

تأیید فرضیه دوم نشان می‌دهد باور فرد به توانایی‌های خود، تأثیر عمیقی بر عملکرد وی دارد و ظرفیت شخصیتی انسان برای تصمیم‌گیری نقش مهمی در رفتار ایفا می‌کند. مطابق با این نگرش، اگر تصمیمات انسان بیشتر از آنکه مبتنی بر پاداش و تنبیه باشد، بر ادراک مبتنی باشد، خودتکایی می‌تواند نقش کلیدی در نحوه انجام کار و اثربخش وظایف کارکنان فروش عمر بیمه‌ها داشته باشد. تحقیقات پیشین نیز نشان داده است که هرچه خودتکایی شخص بیشتر باشد، احتمال مبدع و مبتکر بودن وی در انجام وظایف بیشتر، ثبات رویه وی در تکمیل وظایف قوی‌تر و پافشاری او در رویارویی با مشکلات حتی در برابر شکست‌ها بیشتر است (میتال و همکاران، ۲۰۰۲).

تأیید فرضیه سوم نشان می‌دهد: ۱. حمایت سازمانی (شرکت‌های بیمه نمونه) از سوی مدیریت سازمان و رده‌های بالا تأثیر بسزایی بر عملکرد مثبت افراد دارد. در واقع فروشندگان و نمایندگان بیمه عمر، حمایت و توجه مدیران و رؤسای خود را به مشتریان و ارباب رجوع خود انتقال می‌دهند و به بیانی، حس حمایت و توجهی را که از مدیران خود و از سازمان دریافت می‌کنند، به مشتریان خود منتقل می‌کنند. این رویه نیز در رضایت مشتریان بسیار تأثیرگذار است. ۲. اهمیت و توجهی که فروشندگان و نمایندگان بیمه به کیفیت خدمت و به مشتری می‌دهند، تابعی از اهمیت و توجهی است که مدیران برای کیفیت خدمت و مشتری قائل‌اند.

تأیید فرضیه چهارم نشان می‌دهد کارکنانی که خودتکایی بیشتری داشته باشند، بهتر با وظایف شغلی خود درگیر می‌شوند. در نتیجه، رفتار و عملکرد مشتری‌مدار آن‌ها در سطح بالاتری قرار می‌گیرد.

تأیید فرضیه پنجم بیانگر آن است که تأثیر جو خدمت‌رسانی مثبت بر رفتار مشتری‌مدار، در صورتی قوی‌تر است که درگیر شدن با کار در سطح بالاتری باشد. بنابراین، هنگامی که کارکنان در سطح بالاتری از درگیر شدن با شغل باشند، نسبت به حمایت‌های مدیریت سازمان حساس‌تر هستند و آن را بهتر ادراک می‌کنند. نیز اثر این حمایت و توجه را بیشتر و بهتر به مشتریان و ارباب رجوع انتقال می‌دهند و به کیفیت خدمت و توجه به نیاز مشتری بیشتر توجه می‌کنند.

رد فرضیه ششم نشان می‌دهد جو خدمت‌رسانی مستقل از خوداتکایی، بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد. بنابراین، لزوماً خوداتکایی بیشتر باعث تأثیرگذاری بیشتر جو خدمت‌رسانی مثبت بر رفتار کارکنان نمی‌شود. به بیان دیگر، حتی اگر خوداتکایی کارکنان در سطح بالا نباشد، باز هم جو خدمت‌رسانی مثبت به بهبود رفتار مشتری‌مدار می‌انجامد.

#### ۶. پیشنهادها

در این تحقیق از سه متغیر درگیر شدن با شغل، خوداتکایی و جو خدمت‌رسانی استفاده شده است. پژوهش‌ها درخصوص هر سه مورد اندک است یا تقریباً مطالعه خاصی در کشور روی آن‌ها انجام نگرفته است. به همین دلیل، هریک از این سه عامل می‌تواند موضوع جدیدی برای تحقیق باشد؛ برای مثال:

- بررسی عوامل مؤثر بر خوداتکایی؛
- بررسی عوامل مؤثر بر درگیر شدن با شغل؛
- بررسی عوامل مؤثر بر جو خدمت‌رسانی؛
- بررسی رابطه اقدامات منابع انسانی (عدالت، جبران خدمت، آموزش، توانمندسازی، انگیزش، سیاست‌های سازمانی و...) با متغیرهای بررسی‌شده در این مطالعه.

## فهرست منابع

- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۷)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: آگاه.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۸)، مدل‌سازی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل، تهران: سمت.
- کلانتری، خلیل (۱۳۸۸)، مدل‌سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی، با برنامه (LISREL و SIMPLIS)، تهران: فرهنگ صبا.

- Aarons, G.A., Sawitzky, A.C., 2006. *Organizational culture and climate and mental Health provider attitudes toward evidence-based practice.* *Psychological Services* 3 (1), pp. 61-72
- Bandura, A., 1977. Self-efficacy – toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* 84 (2) , pp 191-215.
- Bandura, A., 2001. Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology* 52, pp. 1-26.
- Bendapudi, N., Bendapudi, V., 2005. Creating the living brand. *Harvard Business Review* 83 (55), 124-132
- Bettencourt, L.A., Brown, S.W., 2003. Role stressors and customer-oriented Boundary spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31 (4), 394-408.
- Bowen, D.E., Lawler, E.E., 1992. The empowerment of service workers: what, why, how and when. *Sloan Management Review* 33 (3), 31-39.

- Churchill Jr., G.A., Ford, N., Hartley, S., Walker Jr., O., 1985. The determinants of salesperson performance. A meta-analysis. *Journal of Marketing Research* 22, 103–118
- Cravens, D.W., Ingram, T.N., LaForge, R.W., Young, C.E., 1993. Behavior-based and outcome-based sales force control systems. *Journal of Marketing* 57 (4), 47–59.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005), “Social exchange theory: an interdisciplinary review”, *Journal of Management*, Vol. 31, pp. 874-900.
- Dietz, J.L., Pugh, S.D. and Wiley, J. (2004), “Service climate effects on customer attitudes: an examination of boundary conditions”, *Journal of Academy of Management*, Vol. 47 No. 1, pp. 81-92.
- Ebmeier, H., 2003. How supervision influences teacher efficacy and commitment: an investigation of a path model. *Journal of Curriculum and Supervision* 18 (2), 110–114.
- Frank, F.D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R. (2004), “*The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century*”, Human Resource Planning, Vol. 27 No. 3, pp. 12-25.
- Gibson, C.B., Birkinshaw, J., 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal* 47 (2), 209–226.
- Hartline, M.D., Ferrell, O.C., 1996. The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing* 60 (4), 52–70.
- Hartline, M.D., Maxham, J.G. and McKee, D.O. (2000), “Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strate-

- gy to customer contact service employees”, *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 35-50
- Hsu, M., Chiu, C. and Ju, T. (2004), “Determinants of continued use of the www: an integration of two theoretical models”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104 No. 9, pp. 766-775.
- Kahn, W.A. (1990), “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 692-724.
- Kellogg, D.L., Chase, R.B., 1995. Constructing an empirically derived measure for customer contact. *Management Science* 41 (11), 1734–1749
- Liao, H., Chuang, A., 2004. A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal* 47, 41–58
- Lin, W.B., 2008. Factors enhancing the intentions of employees toward customer oriented behaviors. *International Journal of Commerce and Management* 18 (3), 267–288
- Luthans, F., Avolio, B.J., 2003. *Authentic leadership development*. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E., Quirm, R.E. (Eds.), *Positive organizational scholarship*. Barrett-Koehler, San Francisco, pp. 241–261.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., Avey, J.B., 2008. The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior* 29 (2), 219–238.
- Maslach, C., Schaufelli, W.B. and Leiter, M.P. (2001), “Job burn-
-



- out”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 397-422.
- May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004), “The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work”, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 77, pp. 11-37.
- Mittal, V., Ross Jr., W.T., Tsiros, M., 2002. The role of issue valence and issue capability in determining effort investment. *Journal of Marketing Research* 39(4), 455–468
- Pimpakorn, N., Patterson, P.G., 2010. Customer-oriented behaviour of front-line service employees: The need to be both willing and able. *Australasian Marketing Journal* 18 (2010) 57–65
- Reeves, C., Hoy, F., (1993). Employee perceptions of management commitment and customer evaluations of quality service in independent firms, *Journal of Small Business Management* October, pp 52- 59
- Richman, A. (2006), “Everyone wants an engaged workforce how can you create it?”, *Workspan*, Vol. 49, pp. 36-39.
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton.
- Saks, A.M., 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21 (7), 600–619.
- Saxe, R., Weitz, B.A., 1982. The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research* 19, 343–351
- Schneider, B., Ashworth, S.D., Higgs, A.C., Carr, L., 1996. *De-*
-

- sign, validity and use of strategically focused employee attitude surveys. Personnel Psychology* 49, 695–705.
- Schneider, B., Bowen, D.E., 1995. *Winning the service game*. Harvard Business School Press, Boston.
- Schneider, B., Bowen, D.E., Holcombe, K.M., Ehrhart, M.E., 2000. *The climate for service. Evolution of a construct*. In: Ashkanasy, N.M., Wilderom, C., Peterson, M. (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Schneider, B., M. G. Ehrhart, D. M. Mayer, J. L. Saltz, and K. Niles-Jolly (2005), “*Understanding Organization-Customer Links in Service Settings*,” *Academy of Management Journal*, 48 (6), 1017-1032.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- Silverman, M., 2004. *Factors influencing retention*. In: Robinson, D., Perryman, S. (Eds.), *Healthy attitudes: quality of working life in the London NHS, 2000–2002*, IES Report 404. Institute for Employment Studies, Brighton.
- Singh, J., 2000. Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing* 64 (2), 15–34
- Winsted, K.F., 2000a. Patient satisfaction with medical encounters: a cross-cultural perspective. *International Journal of Service Industry Management* 11 (5), 399–421.
- Winsted, K.F., 2000 b. Service behaviors that lead to satisfied customers. *European Journal of Marketing* 34 (3/4), 399–417.
-