

# Public Organizations *Open Access* Management

Summer (2024) 12(3): 1-20

 DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.72025.5014>

Received: 08/Apr/2024

Accepted: 26/Aug/2024

## ORIGINAL ARTICLE

### **Analytical Model of the Relationship between Employees' Emotional Labor and the Perception of Service Quality and Customer Satisfaction in the Organization of Agricultural Jihad of East Azarbaijan Province**

**Hossein Abbasi Esfanjani**

Assistant Professor,  
Department of Business  
Administration, Payame Noor  
University, Tehran, Iran

#### **Correspondence**

Hossein Abbasi Esfanjani  
E-mail: [H.Abbasi@pnu.ac.ir](mailto:H.Abbasi@pnu.ac.ir)

#### **How to cite**

Abbasi Esfanjani, H. (2024). Analytical Model of the Relationship between Employees' Emotional Labor and the Perception of Service Quality and Customer Satisfaction in the Organization of Agricultural Jihad of East Azarbaijan Province. *Public Organizations Management*, 12(3), 1-20.

#### **ABSTRACT**

This study aims to analyze how emotional labor affects the perception of service quality and customer satisfaction. The research is applied in terms of purpose descriptive and survey in terms of nature, and primary data were collected using a standard questionnaire. The statistical population includes 384 people referred to Jihad Agriculture in East Azarbaijan province and selected through convenience sampling. The data were analyzed with descriptive statistics and hypothesis testing, and fitting the conceptual model was done through the SEM and Lisrel software. Based on the results of statistical analysis and t-statistics, the direct effect of emotional labor on reference master satisfaction and service quality perception and the direct effect of reference master service quality perception on satisfaction were reported as 6.58, 9.12, and 7.47, respectively. Examining the effect of emotional labor on employer satisfaction, with a path coefficient of 0.52, showed that the emotional labor variable directly explains 52% of the changes in the satisfaction variable. The two path coefficients between emotional labor and perception of service quality are 0.69, and the perception of service quality with the employer's satisfaction is 0.74. It also showed that the emotional labor variable indirectly and through the mediating variable of perception of service quality has a 51% effect on the satisfaction variable. The direct and significant effect of emotional labor on the perception of service quality and customer satisfaction was confirmed in the main hypothesis. When the intensity of the indirect effect was examined and determined using the VAF statistic, the value of 49.6% indicated that almost half of the total effect of emotional labor on customer satisfaction was indirectly explained by the mediating variable of service quality perception.

#### **KEYWORDS**

Emotional Labor, Perception of Service Quality, Customer Satisfaction, Jihad Agriculture Organization, East Azerbaijan Province.



© 2024, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

«مقاله پژوهشی-علمی»

## الگوی تحلیلی رابطه کار عاطفی کارکنان با ادراک کیفیت خدمات و رضایت ارباب‌رجوع در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی

حسین عباسی اسفنجانی

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه  
پیام نور، تهران، ایران.

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر کار عاطفی بر درک کیفیت خدمات و رضایت ارباب‌رجوع انجام گرفته است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی و پیمایشی و اطلاعات اولیه با ابزار پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری شده است. جامعه آماری شامل ۳۸۴ نفر از مراجعان به جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی است که با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. اطلاعات پاسخ‌دهندگان با روش‌های آمار توصیفی و آزمون فرضیات و نیز برآزش مدل مفهومی با روش SEM و نرم‌افزار لیزرل انجام شده است. براساس نتایج تحلیل‌های آماری و مقادیر آماره تی، به ترتیب معادل ۶/۵۸، ۹/۱۲ و ۷/۴۷، تأثیر مستقیم کار عاطفی بر رضایت ارباب‌رجوع و درک از کیفیت خدمات و نیز تأثیر مستقیم درک از کیفیت خدمات از سوی ارباب‌رجوع بر رضایت تأیید شد. بررسی تأثیر کار عاطفی بر رضایت ارباب‌رجوع، با ضریب مسیر ۰/۵۲ نشان داد که متغیر کار عاطفی به میزان ۵۲ درصد از تغییرات متغیر رضایت را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. دو ضریب مسیر بین کار عاطفی و درک کیفیت خدمات ۰/۶۹ و درک از کیفیت خدمات با رضایت ارباب‌رجوع ۰/۷۴ نیز نشان داد که متغیر کار عاطفی به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی درک از کیفیت خدمات، به میزان ۵۱ درصد بر متغیر رضایت تأثیر دارد. تأثیر مستقیم و معنی‌دار کار عاطفی بر درک از کیفیت خدمات و رضایت ارباب‌رجوع در فرضیه اصلی به تأیید رسید. بررسی و تعیین شدت اثر غیرمستقیم با استفاده از آماره VAF، مقدار ۴۹/۶٪ نشان داد تقریباً نیمی از اثر کل کار عاطفی بر رضایت ارباب‌رجوع از طریق غیرمستقیم توسط متغیر میانجی ادراک کیفیت خدمات تبیین می‌شود.

### واژه‌های کلیدی

کار عاطفی، درک کیفیت خدمات، رضایت ارباب‌رجوع، سازمان جهاد کشاورزی، استان آذربایجان شرقی.

نویسنده مسئول: حسین عباسی اسفنجانی  
رایانامه: [H.Abbasi@pnu.ac.ir](mailto:H.Abbasi@pnu.ac.ir)

استناد به این مقاله:

حسین عباسی اسفنجانی، حسین (۱۴۰۳). الگوی تحلیلی رابطه کار عاطفی کارکنان با ادراک کیفیت خدمات و رضایت ارباب‌رجوع در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۲(۳)، ۲۰-۱.

## مقدمه

هوششیلد این تعدیل احساسات فردی را که به‌منظور توافق با هنجارهای حرفه‌ای یا سازمانی انجام می‌گیرد، کار عاطفی می‌نامد (عباس‌زاده و همکاران، ۲۰۱۴). به‌طور کلی، کار عاطفی با سه ویژگی مشخص می‌شود: ۱) کارمندان باید با مراجعان یا ارباب‌رجوع تماس صوری و یا صوتی داشته باشند؛ ۲) کارمندان باید در دیگری (مشتری) حالت احساسی مانند قدردانی یا ترس ایجاد کنند؛ ۳) کارفرمایان تا حدودی می‌توانند از طریق آموزش و نظارت، فعالیت‌های احساسی کارمندان را کنترل کنند (تورلند، ۲۰۱۳).

موضوع کار عاطفی از زمان تحقیقات هوششیلد<sup>۴</sup> (۱۹۸۳)، مورد توجه محققان بازاریابی خدمات بوده و بیشتر تحقیقات در این زمینه بر تأثیرات کار عاطفی روی کارکنان متمرکز شده است. برای مثال، گراندی<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) استدلال می‌کند که کار عاطفی به‌طور مثبت با فرسودگی شغلی، ناراضی‌تی و ترک شغل کارکنان مرتبط است. اسکات و بارنز<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) دریافتند که خلق و خوی کارکنان، ساز و کار مهمی است که رابطه بین کار عاطفی و پیامدهای آن را توضیح می‌دهد. پژوهش‌های اخیر، پیامدهای استراتژی‌های کار عاطفی کارکنان بر مشتریان را برجسته کرده است. برای مثال، گروت و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) نشان می‌دهد که بازیگری عمیق و سطحی کارکنان به‌طور معنی‌داری بر ارزیابی خدمات مشتریان تأثیر می‌گذارد. یاگیل<sup>۸</sup> (۲۰۱۲) مدلی را بررسی می‌کند که در آن کار عاطفی کارکنان با رضایت مشتری و وفاداری به‌واسطه فرسودگی شغلی و مشارکت کارکنان در ارتباط است. هور و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۵) نشان می‌دهد که کار عاطفی کارکنان باعث ایجاد تغییراتی در رضایت مشتری از نظر رضایت کارکنان می‌شود. سگر-گاتمن و مدلر-لیراز<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۶) کار عاطفی کارکنان و ادراک آن توسط مشتریان را در رابطه بین مشارکت مشتریان و پول خرج شده را بررسی نموده‌اند. چی و چن (۲۰۱۹) تأثیرات تاخیری کار عاطفی بر نتایج بلندمدت مشتری مانند مقدار خرید، تمایل به حفظ یک رابطه طولانی‌مدت و توصیه کردن را بررسی کرده‌اند. با این حال، مطالعات اندکی ادراک کار عاطفی توسط مشتریان را بررسی کرده‌اند. برای تحقیقات بیشتر در این زمینه،

ضرورت پاسخگو بودن سازمان‌های دولتی در برابر شهروندان باعث شده است که دولت‌ها به افراد جامعه و شهروندان از منظر جدید و به‌مثابه مشتریان بخش خصوصی بنگرند و تلاش کنند حداکثر رضایت‌مندی را برای آنان فراهم سازند. همچنین، در سازمان‌های دولتی نوین، رضایت‌مندی یکی از معیارهای مهم سنجش عملکرد سازمانی به شمار می‌رود. رضایت‌مندی به ادراک مراجعه‌کنندگان از عملکرد سازمان (خدمات دریافت شده) یا احساسی که از برآورده شدن خواسته‌ها و انتظارات‌شان در آن‌ها شکل گرفته، اطلاق می‌شود (محمدی‌فر و همکاران، ۲۰۱۱). مفاهیم مربوط به رضایت، ابتدا در حوزه کالا مطرح و با افزایش رقابت از اهمیت بیشتری برخوردار شد. طولی نکشید که مؤسسه خدماتی و عمومی نیز به اهمیت این موضوع پی برده و از آن بهره‌گیری کردند.

به اعتقاد الوانی و دانایی‌فرد (۲۰۰۸)، به‌کارگیری لفظ مشتری که از بخش خصوصی عاریه گرفته شده در بخش عمومی و دولتی تمامی شهروندان باید مشتری محسوب شوند. بنابراین، به‌منظور افزایش رضایت مشتری، از کارکنان انتظار می‌رود با نشان دادن احساسات مثبت و پنهان کردن احساسات منفی در تعامل با مشتریان، خود را با کار عاطفی درگیر نمایند. کار عاطفی برای کارکنان، از آنجا که موظف به نشان دادن نگرش‌های مثبت به مشتریان خود هستند؛ مانند خوشامدگویی به مشتریان با لبخند، دارای اهمیت است (چی و چن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹؛ گراندی و ملوی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

در بسیاری از مشاغل، کارکنان علاوه بر انجام کار فیزیکی و ذهنی به‌عنوان بخشی از کار، بایستی کار عاطفی نیز به انجام برسانند (تورلند<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳) مشاغلی وجود دارد که خواهان نمایش‌های عاطفی و احساسی خاصی هستند. از پرستاران انتظار می‌رود که مهربانی و مراقبت را در کار خود به نمایش گذاشته، و عرضه‌کنندگان غذا دوستانه بودن و شادبودن و پلیس نیز باید آرام و خونسرد باشد. در نظر گرفتن عواطف و احساسات فردی به‌منظور توافق با هنجارهای اجتماعی به تلاش عاطفی تعبیر می‌شود. هنگامی که حرفه‌ای خواهان این است که ما احساسات خاصی را نمایش داده و بقیه را سرکوب کنیم، مدیریت احساسی به‌منظور دریافت مزد انجام می‌گیرد.

4. Hochschild

5. Grandey

6. Scott and Barnes

7. Groth et al

8. Yagil

9. Hur et al

10. Seger-Guttman & Medler-Liraz

1. Chi and Chen

2. Grandey & Melloy

3. Torland

تحقیقات قبلی به طور کامل در مورد واکنش‌های متفاوت مشتریان به کار عاطفی کارکنان پرداخته است و محققان به اهمیت واکنش‌های عاطفی و ارزیابی‌های شناختی پی برده‌اند؛ اما این جنبه‌ها به طور هم‌زمان مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند (به‌عنوان مثال، گروت و همکاران، ۲۰۰۹؛ هور و همکاران، ۲۰۱۵؛ یاگیل، ۲۰۱۲). این یک شکاف تحقیقاتی مهم است؛ زیرا؛ این دو وجه نشان‌دهنده «دو حوزه کلیدی ذهن انسان است که به طور مداوم تجربیات زندگی روزمره مشتریان را شکل می‌دهند. استدلال نویسنده این است که هم واکنش‌های عاطفی و هم ارزیابی‌های شناختی در واکنش‌های مشتری نقش دارند؛ لذا، مطالعه حاضر به دنبال این است که شکاف بین پژوهش‌های موجود را کاهش دهد. بنابراین، سؤال اصلی پژوهش این است که چه رابطه‌ای بین استراتژی‌های کار عاطفی، ادراک کیفیت خدمات، و رضایت ارباب‌رجوع موجود دارد؟ در مطالعه حاضر، با طراحی و آزمون یک مدل، مکانیسم‌های زیربنایی تأثیر کار عاطفی کارکنان بر رضایت ارباب‌رجوع و ادراک کیفیت خدمات مورد بررسی قرار می‌گیرد. شکل ۱ نمای کلی چارچوب مفهومی را نشان می‌دهد.

با توجه به اینکه پژوهش‌های زیادی در زمینه رضایت مشتری در بخش صنعت انجام شده و در اکثر آن‌ها تأثیر مستقیم کیفیت خدمات درک شده بر رضایت مشتری بررسی شده؛ یا در این رابطه، به نقش میانجی متغیرهای مختلف پرداخته شده است، ولی در بخش خدمات و در حوزه سازمان‌های دولتی به نقش مستقیم و با واسطه کار عاطفی بر رضایت ارباب‌رجوع و کیفیت خدمات درک شده در این رابطه توجه نشده است. از این‌رو، در نظر گرفتن متغیر کار عاطفی به‌عنوان عامل تأثیرگذار در رضایت ارباب‌رجوع و کیفیت خدمات درک شده به‌عنوان یک متغیر واسطه می‌تواند وجه تمایز پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین باشد. علاوه بر این، مطالعات مشابهی که در سایر کشورها انجام شده با جوامع آماری و فرهنگی با جامعه مورد مطالعه پژوهش متفاوت است. بنابراین، انجام چنین پژوهشی در سازمان‌های خدماتی کشورمان همچون جهاد کشاورزی می‌تواند نتایج کاربردی در جهت ارائه راهکارهایی در خصوص رضایت‌مندی مراجعان این سازمان‌ها به دنبال داشته باشد. دغدغه اصلی محقق، ضرورت ارتقای سطح کیفیت خدمات عمومی و افزایش رضایت‌مندی مراجعان به دستگاه‌های دولتی است. راه‌حل پیشنهادی، استراتژی‌های کار عاطفی و مشارکت و درگیری کارکنان در اجرای این راهبرد در تعامل با ارباب‌رجوع است که در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

محققان باید کار عاطفی را آن‌گونه که مشتریان درک می‌کنند، مورد بررسی قرار دهند؛ زیرا، ادراکات مشتری از کار عاطفی بر نتایج مشتری تأثیر می‌گذارد، نه ادراکات کارکنان از کار عاطفی. در واقع، یافته‌های گروت و همکاران (۲۰۰۹) نشان می‌دهد که قدرت ضرایب همبستگی بین کار عاطفی کارکنان و درک مشتری از کار عاطفی محدود است. علاوه بر این، آن‌ها دریافتند که بین راهبردهای کار عاطفی درک شده توسط کارکنان و استراتژی‌های کار عاطفی درک شده توسط مشتری تفاوت‌های نسبتاً بالایی وجود دارد. بنابراین، استدلال نویسنده این است که کار عاطفی درک شده توسط کارکنان و کار عاطفی درک شده توسط مشتری از نظر مفهومی متفاوت است. پژوهش حاضر پاسخی به درخواست گروت و همکاران (۲۰۰۹) برای مطالعات بیشتر و توضیح اینکه استراتژی‌های کار عاطفی کارکنان بر ادراک کیفیت خدمات و نتایج مشتری از جمله رضایت ارباب‌رجوع تأثیرگذار است. از آنجایی که کار عاطفی کارکنان و درک مشتریان از کار عاطفی کارکنان سازه‌های متفاوتی هستند، باید میزان شناسایی استراتژی‌های کار عاطفی کارمند توسط مشتری به تصویر کشیده شود. در واقع، با گسترش کار گروت و همکاران (۲۰۰۹) نشان می‌دهیم که ادراک کیفیت خدمات به‌طور مثبت رابطه کار عاطفی کارکنان و نتایج مشتری را واسطه‌گری می‌کند. با انجام این مطالعه، توضیح می‌دهیم که کار عاطفی بر ادراک کیفیت خدمات تأثیرگذار بوده و درک کیفیت خدمات از سوی مشتریان نیز می‌تواند بر رضایت آنان اثرگذار باشد. پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط ادراک کیفیت خدمات به‌عنوان میانجی رابطه بین درک مشتریان از کار عاطفی کارکنان و نتایج مشتری طراحی شده است.

بر اساس مدل احساسات به‌عنوان اطلاعات اجتماعی<sup>۱</sup> (EASI)، تشخیص مشتریان از کار عاطفی کارکنان از طریق دو مسیر متمایز بر رفتار مشتریان مثلاً رضایت مشتری تأثیر می‌گذارد: (۱) واکنش‌های عاطفی و (۲) ارزیابی‌های شناختی. واکنش‌های عاطفی به احساسات (هیجان مثبت و هیجان منفی) برانگیخته شده در مشتریان اشاره دارد. ارزیابی‌های شناختی، استنباط‌های مشتریان در مورد کار عاطفی کارکنان است، که با ارائه اطلاعاتی درباره کارکنان، کیفیت خدمات درک شده و رضایت مشتری را هدایت می‌کند که برای موفقیت کار خدمات حیاتی هستند (گونگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

1. Emotions as Social Information (EASI)

2. Gong et al

دیگران جهت دستیابی به اهداف سازمانی، مانند افزایش رضایت مشتری است.

هوشیلد (۱۹۸۳)، به کسانی که برای موفقیت در شغل خود باید قلب و احساسات خود را مدیریت کنند، کارگر احساسی و به این نوع فعالیت‌ها، کار عاطفی می‌گوید. زمانی که یکی از ضرورت‌های یک موقعیت شغلی، نمایش دادن احساسات و هیجان‌های مشخص به مشتریان و دیگران باشد، می‌توان گفت آن موقعیت شغلی، شامل کار عاطفی است. کارکنان خدماتی بخش عمومی، شغل‌های پزشکی و پرستاری، معلمی، مجری‌گری، فروشندگی، کارمندان بخش خدمات پس از فروش، روابط عمومی و ارتباط با مشتری، مصداق کارگری احساسی یا کار عاطفی محسوب می‌شوند. نمونه‌ای از مقایسه نحوه برخورد با ارباب‌رجوع یعنی رفتار بدون کنش عاطفی و با کنش عاطفی به این صورت است که در رفتار بدون کنش عاطفی، کارمند به ارباب‌رجوع می‌گوید بفرمایید وقت ما را نگیرید مثلاً قانون اجازه این کار را نمی‌دهد. اما، در رفتار با کنش عاطفی کارمند می‌گوید خیلی دوست داشتم این خدمت را برای شما انجام دهم و تلاش زیادی کردم تا راهی پیدا کنم ولی به هر دری زدم با در بسته مواجه شدم و کاری از دستم بر نیامد و ناراحتم از اینکه دست خالی شما را برمی‌گردانم.

در بررسی و تعیین مرز مفهومی کار عاطفی با مفاهیم مشابه مانند هوش هیجانی، تعریف مفاهیم کار عاطفی و هوش عاطفی یا هیجانی، به توانایی افراد در کنترل عواطف، احساسات و هیجان‌های خود در ارتباط با دیگران و استفاده از اطلاعات عاطفی برای هدایت تفکر، رفتار و اثرگذاری بر دیگران تأکید می‌شود. اما، کار عاطفی عموماً در ارتباط مستقیم و چهره به چهره یا صوتی با دیگران، در مواقع نیاز به برانگیختن احساس و هیجان‌های مشخص در طرف مقابل به‌عنوان یک ضرورت شغلی و نیز پذیرش تلویحی این موضوع که سرپرست حق دارد تا حدی در مورد هیجان‌های کارکنان خود، حق مدیریت و اظهارنظر داشته باشد، مهم‌تر و جدی‌تر می‌شود. با مراجعه به ابعاد هوش عاطفی سالوی و مایر<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) نشان می‌دهد که این مفهوم شامل چهار بُعد شناسایی عواطف در خود و دیگران، کاربرد عواطف، توانایی درک و فهم عواطف دیگران و مدیریت هیجان‌ها است. مدیریت هیجان‌ها، توانایی کنترل و اداره کردن هیجان‌ها در خود و دیگران است. افرادی که این توانایی را دارند، اجازه نمی‌دهند بدخلقی‌هایی گاه و بی‌گاه در

لذا، مسئله اصلی این پژوهش بررسی تأثیر کار عاطفی بر کیفیت خدمات درک شده و رضایت مراجعان جهاد کشاورزی است. در این راستا، رابطه کار عاطفی و کیفیت خدمات درک شده بررسی و جهاد کشاورزی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های خدماتی که محور توسعه اقتصادی و امنیت غذایی کشور می‌باشد، مورد مطالعه قرار گرفته است.

در این مقاله ابتدا، با مرور ادبیات و پیشینه کار عاطفی، فرضیه‌هایی را مطرح می‌کنیم که واکنش‌های شناختی (درک کیفیت خدمات) و عاطفی مشتریان را به تشخیص مشتریان از کار عاطفی کارکنان بر نتایج مشتریان (رفتار و رضایت) منعکس می‌کنند. سپس، روش پژوهش مورد استفاده برای آزمون فرضیات در بخش خدمات دولتی را توضیح می‌دهیم. در نهایت، با مهم نشان دادن مجموعه‌ای از مفاهیم برای دانشگاهیان، محققان و متخصصان، پیشنهادهایی را برای پژوهش‌های بیشتر و نیز دست اندرکاران اجرایی ارائه می‌شود.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سازمان‌ها ذاتاً اجتماعی و وابسته به انسان هستند؛ رفتار و تصمیم‌گیری انسان نیز تحت تأثیر دو پدیده شناخت و عاطفه‌هاست (چناری و فردی‌پور، ۲۰۲۳).

از نظر هوکا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) عواطف و احساسات، نیروی بسیار قدرتمندی محیط کار، رفتار سازمانی، عملکرد کاری و رهبری محسوب می‌شود. تنوع و گستره‌ای از مفاهیم و سازه‌ها در زمینه عواطف و احساسات در ادبیات مدیریت به چشم می‌خورد، از یک‌سو، تنوع سازه‌ها می‌تواند نشان‌دهنده پیچیدگی این حوزه باشد. از سوی دیگر، فقدان تعاریف روشن و تعاریف ناسازگار، ممکن است منجر به سردرگمی شود. در این زمینه شامل مطالعات کمی و کیفی با مفروضات معرفت‌شناختی و هستی‌شناختی مختلف انجام شده است (بروندین و همکاران، ۲۰۲۲). در زمینه مطالعات سازمانی و محیط کار، محققان از دریچه‌های روان‌شناختی و جامعه‌شناختی به احساسات پرداخته‌اند. در این زمینه، احساسات اغلب از طریق مفاهیم هوش هیجانی و کار عاطفی و تنظیمات عاطفی مورد توجه قرار گرفته‌اند. هوش هیجانی به میزانی اشاره دارد که فرد می‌تواند احساسات خود را کنترل کند و افکار و اعمال خود را براساس آن هدایت کند. کار عاطفی شامل چگونگی نمایش احساسات، به‌عنوان بخشی از نقش‌های کاری افراد، برای تأثیرگذاری بر

یا تغییر حالت دهان، احساسات درونی می‌توانند به حالت متناظر تغییر یابند. کنش یا بازی عمقی برخلاف بازی سطحی، هنگامی اتفاق می‌افتد که احساسات کارمندان با موقعیت تناسب ندارد. در این صورت، آن‌ها از آموزش‌ها و یا از تجربیات گذشته خود، برای به کار بردن احساسات مناسب استفاده می‌کنند. بازی عمقی دربردارنده تغییر، در احساسات درونی از طریق چیزی بیشتر از نمود بیرونی است. در بازی سطحی، احساسات از بیرون به درون<sup>۱</sup> عوض می‌شوند، در حالی که در بازی عمقی، احساسات از درون به بیرون<sup>۲</sup> تغییر می‌کنند. به عبارت دیگر، کارمندان، از آموزش‌های خود و یا تجربیات گذشته برای کمک به برانگیختن احساسات و یا واکنش‌ها استفاده می‌کنند. با به کار بردن بازی عمقی، احساسات کنشی ایجاد شده، سرکوب و یا شکل می‌یابند (عباس‌زاده و همکاران، ۲۰۱۴).

اگرچه شواهد تجربی قابل توجهی وجود دارد که اثرات کار عاطفی را بر نتایج کارکنان نشان می‌دهد (گراندی و ملوی، ۲۰۱۷؛ اسکات و بارنز، ۲۰۱۱)؛ اما، محققان آزمایش‌های تجربی مسائل مربوط به رابطه بین کار عاطفی و نتایج مشتری را شروع کردند (چی و چن، ۲۰۱۹). بدیهی است که کارکنان برای افزایش کیفیت خدمات، رضایت مشتری و وفاداری باید در کار عاطفی مشارکت داشته باشند (گروت و همکاران، ۲۰۰۹). بنابراین، بررسی اینکه چگونه کار عاطفی کارکنان بر نگرش‌ها و رفتارهای مشتری تأثیر می‌گذارد، به یک موضوع مهم در زمینه‌های علمی و عملی تبدیل شده است (چی و چن، ۲۰۱۹). بر این اساس، گروت و همکاران (۲۰۰۹) نشان دادند که اقدام عمیق با مشتری مداری درک شده و کیفیت خدمات مرتبط است.

یاگیل (۲۰۱۲)، در پژوهشش بیان می‌کند که فرسودگی شغلی رابطه کنش سطحی و تعهد، رابطه کنش عمیق با رضایت مشتری و نیات وفاداری را واسطه‌گری می‌کند. نتایج مطالعه براچ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، ارتباط مثبت ابراز و نمایش عاطفی واقعی کارکنان (مانند، بازیگری عمیق) با مشتری مداری درک شده را نشان می‌دهد.

نتایج یافته‌های بوجیسچ<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۱۴)، نشان داد که تبسم و لبخند واقعی کارکنان به‌طور مثبت بر رفتارهایی مثل انعام دادن مشتریان تأثیر می‌گذارد.

طول روز از آن‌ها سر بزند. لذا، کار عاطفی با بُعد چهارم هوش عاطفی یعنی مدیریت هیجان‌ها ارتباط پیدا می‌کند.

## نظریه کار عاطفی

نظریه کار عاطفی در سال ۲۰۰۰ توسط گراندی، براساس نظریه تنظیم هیجان ارائه شده است. تنظیم هیجان، به توانایی اعمال کنترل بر وضعیت عاطفی خود اشاره دارد و به کلیه فرایندهایی اطلاق می‌شود که در تغییر مدت و شدت هیجان‌ها و حالات فیزیولوژیک و رفتارهای مرتبط با هیجان‌ها نقش دارند. همچنین، این فرایندها می‌توانند آگاهانه و کنترل شده و نیز ناخودآگاه و خودکار باشند. براساس نظریه کار عاطفی، کارکنان با تنظیم و تعدیل رفتار خود، احساسات مناسبی را در برابر مراجعان و ارائه خدمات نشان می‌دهند.

گونگ و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهش‌شان کار عاطفی را به‌عنوان مدیریت احساسات برای بیان عواطف موردنظر سازمانی در طی تعاملات بین فردی تعریف می‌کنند. به‌طور خاص، اگر مواجهه یا برخورد خدمتی باعث ایجاد یک واکنش عاطفی منفی مانند خشم و عصبانیت، ترس و وحشت، محرومیت و ناامیدی در کارکنان شود، همین کارکنان می‌خواهند با نشان دادن رفتار ناکارآمد مانند بی‌احترامی و رفتار بی‌ادبانه، خشن و گستاخانه در طول برخورد خدمت، تلافی کنند. با این حال، با توجه به قوانین نمایش، که استانداردهایی را برای بیان مناسب احساسات فراهم می‌کند، چنین واکنش‌هایی مناسب یا حرفه‌ای نبوده و کارکنان باید احساسات خود را تنظیم کنند. این فرایند تنظیم شامل کنش عمیق؛ یعنی اصلاح احساسات درونی با ارزیابی مجدد موقعیت، و کنش سطحی است؛ یعنی اصلاح بیان با جعل عبارات احساسی مورد نیاز در حالی که احساسات واقعی بدون تغییر باقی می‌مانند

(چی و چن، ۲۰۱۹؛ گراندی، ۲۰۰۰)، بیان می‌کند که اقدام، کنش یا بازی سطحی، دربردارنده احساسات صوری کارمندان است که در حقیقت حس نمی‌شوند و نیز دربردارنده تغییرات ظاهر بیرونی مانند نمایش صوری، اشارات بدنی و لحن صدا به هنگام نمایش احساسات موردنیاز است. به‌عنوان مثال، کارمند پذیرش هتل ممکن است با وجود این که احساس ناراحتی می‌کند، لبخندی مصنوعی بر لب داشته و به گرمی با مشتریان احوال‌پرسی کند. در واقع، این کارمند احساساتی را جعل می‌کند که در حقیقت تجربه نمی‌شوند. افراد با استفاده از تکنیک بازی سطحی، نمایش بیرونی احساسات خود را به‌نفع احساسات درونی خود تغییر می‌دهند. از طریق نمایش‌های بدنی و یا صوری، همچون پایین انداختن شانه‌ها، با خم کردن سر

1. Outside In

2. Inside Out

3. Brach et al

4. Bujisic et al

فرضیه اول (H<sub>1</sub>): کار عاطفی کارکنان بر رضایت مشتری تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد

### کار عاطفی و کیفیت خدمات درک شده

ورود مفهوم کار عاطفی به سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های خدماتی مدیریت کیفیت را به چالش کشیده است. رهیافت‌های امروزی به کیفیت علاوه بر محصولات و خدمات بر افراد تولیدکننده آن نیز تمرکز می‌کند و این نشان‌دهنده دیدگاه انسانی‌تر و عمیق‌تری نسبت به کیفیت است (مولر و پاول، ۲۰۰۱). رویکردهای نوین در مدیریت دولتی به‌طور روزافزون در پی ارتقای سطح کیفیت خدمات عمومی ارائه شده به شهروندان هستند و دولت‌ها در کشورهای مختلف جهان نیز روز به روز بیشتر به این مسئله توجه نشان می‌دهند. سازمان‌های دولتی از راهبردهای مرتبط با کیفیت برای بهبود وضعیت پاسخگویی به شهروندان و برنامه‌ریزی برای ارباب‌رجوع، به موقع‌تر کردن ارائه خدمات و کاهش هزینه‌ها استفاده می‌کنند و به این ترتیب در جهت افزایش کارایی و اثربخشی خدمات دولتی می‌کوشند (الوانی و دده بیگی، ۲۰۰۷).

در دهه‌های اخیر، پژوهشگران در مورد تاثیر کار عاطفی بر سازه‌های سازمانی پژوهش‌های زیادی انجام داده‌اند. به اعتقاد صاحب‌نظران، بیان احساس بخش مهمی از توانایی ارائه خدمت به مشتری است؛ بنابراین، بسیاری از سازمان‌ها قواعد ابراز احساسات را به نحوی که مؤثر واقع شوند، معین می‌کنند. قواعد ابراز احساسات، استانداردهای رفتاری هستند که احساساتی را که مناسب هستند و اینکه چگونه این احساسات باید بیان شوند را نشان می‌دهند (رمضانی و همکاران، ۲۰۱۹).

باردزیل و اسلاسکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، در مقاله‌شان بر نقش هیجانات در سازمان‌های خدماتی تأکید کرده‌اند و این ظرفیت را در برگیرنده بسیاری از شایستگی‌های کلیدی مؤثر در ایجاد و حفظ شرایط مساعد برای ارائه خدمات دخیل می‌دانند. مطالعات آن‌ها نشان داد که استفاده از ظرفیت هیجانات؛ عواطف و احساسات افراد در سازمان‌ها، امکان ایجاد شرایط مساعد برای خدمات را فراهم می‌سازد. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که سنجش توانایی‌های عاطفی باید یکی از ملاک‌های انتخاب مدیران و کارکنانی که با مشتریان در ارتباط هستند باشد و آموزش کار عاطفی باید در برنامه‌های آموزشی کارکنان مدنظر قرار گیرد.

با این حال، پژوهش‌های قبلی در مورد کار عاطفی در درجه اول بر بررسی ارتباط مستقیم بین کار عاطفی کارکنان و تجربیات مشتری متمرکز بوده است، در حالی که تحقیقات کمی وجود دارد مبنی بر اینکه چگونه کار عاطفی کارکنان به رفتار مشتری منجر می‌شود. بنابراین، در مطالعه حاضر، با مرور ادبیات و پیشینه کار عاطفی فرضیه‌هایی را مطرح و با طراحی و آزمون یک مدل، مکانیسم‌های زیربنایی تأثیر کار عاطفی کارکنان بر رضایت ارباب‌رجوع و ادراک کیفیت خدمات مورد بررسی قرار می‌گیرد. استدلال نویسنده این است که احساسات مثبت مشتری در نتیجه کار عاطفی کارکنان رضایت مشتری را افزایش می‌دهد، در حالی که احساسات منفی مشتری در نتیجه کار عاطفی کارکنان وفاداری مشتری را کاهش می‌دهد.

براساس مدل محراییان-راسل که در سال ۱۹۷۴ ارائه شده؛ عواطف مشتری ناشی از محرک‌های محیطی مثل کار عاطفی کارکنان است و بر وفاداری و رضایت مشتری تأثیر می‌گذارد. همچنین، تئوری مقابله پیشنهاد می‌کند که به دنبال کار عاطفی کارکنان، مشتریان سعی می‌کنند هم احتمال تجربه هیجانات منفی در آینده را کاهش دهند و هم احتمال تجربه احساسات مثبت را افزایش دهند. در صورت اقدام سطحی کارمندان، استراتژی مقابله اجتنابی مشتریان ممکن است به خوبی این باشد که حمایت خود را در جای دیگری انجام دهند. برعکس، در صورت اقدام عمیق کارکنان، مشتریان احتمالاً از ارائه‌دهنده خدمات رضایت خواهند داشت (گونگ و همکاران، ۲۰۲۰).

ویژگی اصلی سبک مقابله اجتنابی، دوری گزیدن از عامل استرس‌زا است. نمونه‌هایی از این نوع سبک مقابله عبارت‌اند از: نادیده انگاری، بی‌اهمیت دانستن، ایجاد فاصله روان‌شناختی، یاری‌طلبی از دیگران و پرداختن به تکالیف دیگر است.

در مطالعات داخلی نیز تأثیر کار هیجانی بر رضایت مشتری در صنعت هتلداری با نقش میانجی رضایت کارکنان شیری و همکاران (۲۰۱۵) بررسی و تاثیر معنادار بازی‌گری عمقی کار عاطفی تأثیر بر روی رضایت مشتری تأیید شده است. همچنین، تأثیر معنادار بازی‌گری سطحی و بازی‌گری عمقی نیز، از طریق رضایت شغلی، بر رضایت مشتری به تأیید رسیده است. بنابراین، استدلال نویسنده این است که درک مشتریان از کار عاطفی کارکنان می‌تواند بر احساسات مثبت و منفی مشتریان به‌طور هم‌زمان تأثیر بگذارد و به‌نوبه خود منجر به رضایت مشتری شود. بنابراین، فرض می‌کنیم ایجاد ارتباط عاطفی با مشتریان می‌تواند رضایت را ایجاد کند.

(خون سیاوش و همکاران، ۲۰۱۶). کیفیت درک شده عبارت است از ارزیابی کلی مشتری از استانداردهای فرآیند دریافت خدمت. بنابراین، در مدل احساسات به‌عنوان اطلاعات اجتماعی (EASI)، دومین مسیر شناسایی شده از طریق ارزیابی‌های شناختی است. مطابق با این مدل، مشتریان از استراتژی‌های کار عاطفی کارکنان، معنا به دست می‌آورند و درباره کارکنان قضاوت می‌کنند (وانگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). در زمینه ارائه خدمات، مشتریان ارزیابی‌های شناختی در مورد عملکرد خدمات کارکنان انجام می‌دهند که شامل عواملی مانند میزان تمایل کارمند به ارائه خدمات و توجه به نیازهای مشتریان است (برادی و کرونین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). به‌طور مشخص، گرانندی و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهش‌شان به این نتیجه رسیدند که کنش عمیق کارکنان یک رفتار فرا نقشی با هدف مشتریان است که کیفیت خدمات درک شده را افزایش می‌دهد، زیرا مشتریان در شناخت احساسات کارکنان ماهر می‌شوند. کنش عمیق کارکنان رفتارهای فرا نقشی را ارائه می‌دهد که فراتر از الزامات شغلی کارکنان است، و ارزیابی کلی مواجهه با خدمات مانند کیفیت خدمات درک شده را افزایش می‌دهد. بنابراین، تأثیرگذاری احساسات در تعاملات بین مشتری و کارمند، در ارزیابی‌های مشتری از کیفیت خدمات، احتمال مراجعه مجدد و ارزیابی کلی سازمان، نمود پیدا می‌کند.

با توجه به پیامدهای مذکور، سازمان‌ها باید در کنترل احساسات ابراز شده کارکنان نسبت به دیگران حساسیت به خرج دهند (رمضانی و همکاران، ۲۰۱۹). بر این اساس، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه دوم (H<sub>2</sub>): کار عاطفی کارکنان بر کیفیت خدمات درک شده مثبت و معنی داری دارد.

### کیفیت درک شده خدمات و رضایت مشتری

توجه به کیفیت در بخش دولتی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است؛ زیرا ایجاد تمایز در ارائه خدمات دولتی به افزایش کیفیت زندگی مردم می‌انجامد. در نهضت مدیریت کیفیت نوین، سیستم دولتی شهروندان را در مرکز توجه خود قرار می‌دهد و مدیران دولتی هنگامی که به مدیریت سازمان‌های دولتی می‌پردازند و خط‌مشی‌های عمومی را به اجرا در می‌آورند باید بر مسئولیت خدمت‌رسانی و توانمندسازی شهروندان تمرکز کنند.

در راستای نظر آنان، کروشیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، در پژوهش‌شان نیز استفاده از هوش عاطفی را به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی نحوه بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری و توسعه استراتژی منابع انسانی اثربخش‌تر برای پرداختن به تغییر سازمانی پیشنهاد می‌کند.

(الوانی و دده بیگی، ۲۰۰۷)، بیان می‌کنند که مشتریان کیفیت را براساس عوامل مختلفی از جمله قابلیت اطمینان، عملکرد، راحتی، پاسخگویی و رضایت عاطفی ارزیابی می‌کنند. به‌عنوان مثال، یک محصول ممکن است بادوام و به‌خوبی طراحی شده باشد، اما اگر خدمات پس از فروش برای مشتری وجود نداشته باشد، می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی بر کیفیت درک شده تأثیر بگذارد. بنابراین، کیفیت خدمات به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌های خدماتی در محیط رقابتی امروزه مورد توجه جدی قرار گرفته است. هرگونه کاهش در رضایت ارباب‌رجوع به دلیل کیفیت پایین خدمات، باعث نگرانی‌هایی برای سازمان‌های خدماتی شده است.

بسیاری از متخصصان بازاریابی معتقدند سازمان‌های خدماتی همواره بایستی انتظارات مشتریان از کیفیت خدمت را رصد کنند. کیفیت ادراک شده از جمله سازه‌هایی است که همواره مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. در میان تعاریف متعدد «برآورده کردن مناسب یا فراتر از انتظارات مشتری»، به‌عنوان رایج‌ترین تعریف کیفیت خدمات پذیرفته شده است. کیفیت خدمات با توجه به نیازها و توقعات مشتری، به اشکال مختلفی تعریف می‌شود. مشتری سالمند بانک ممکن است صندوقدار پر حرف و خودمانی را بپسندد، در حالی که یک تاجر تمایل دارد امور بانکی خود را با حداکثر سرعت و دقت انجام دهد. با وجود این، عملیات موردنیاز برای انجام هر یک از امور آن‌ها توسط صندوقدار یکسان است. کیفیت خدمت، میزان و جهت مغایرت بین ادراک مشتری از خدمت و انتظارات اوست.

(توکلی و همکاران، ۲۰۱۷)، بیان می‌کنند که ادراک فرایندی است که به وسیله آن افراد پنداشت‌ها و برداشت‌هایی را که از محیط خود دارند، تنظیم و تفسیر می‌کنند و به آن معنا می‌دهند. ادراک یک نفر می‌تواند با واقعیت عینی بسیار متفاوت باشد و افراد نیز می‌توانند از یک چیز واحد برداشت‌های متفاوتی داشته باشند. به ادراک مشتری از کیفیت کلی یا برتری یک محصول یا خدمت، با توجه به مقصود آن محصول یا خدمت در مقایسه با دیگر آلت‌رناٹیوها، کیفیت ادراک شده اطلاق می‌گردد.



پشتیبانی تجربی از این روابط را تأیید می‌کند (گونگ و همکاران، ۲۰۲۰).

مطالعات متعدد نشان می‌دهد که رضایت مشتری تابعی از کیفیت خدمات درک شده است. در مطالعات داخلی، بررسی تأثیر کیفیت درک شده بر رضایت مشتری در خدمات فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهر تهران به تأیید رسیده است (رنجبریان و همکاران، ۲۰۱۲). بر این اساس فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه سوم (H<sub>3</sub>): کیفیت خدمات درک شده با رضایت مشتری ارتباط مثبت و معنی‌داری دارد.

در مطالعات قبلی و الگوهای بررسی رضایت‌مندی در سازمان‌های خدماتی دولتی سه رکن اصلی در نظر گرفته شده است: (۱) خدمت مورد انتظار، اولین رکن الگو و تابعی از تجربیات گذشته، نیازهای شخصی و ارتباطات کلامی است. (۲) خدمت دریافت شده، ادراک مشتری از خدمت است که پس از دریافت خدمت ایجاد می‌شود. (۳) کیفیت خدمت درک شده، رابطه بین دو متغیر خدمت مورد انتظار و خدمت دریافت شده، کیفیت خدمت درک شده را شکل می‌دهد؛ به عبارتی، مشتری انتظارات خود را با ارزش دریافت شده مقایسه می‌کند. اگر انتظار برآورده نشود، نارضایتی به وجود می‌آید و هرچه تفاوت این دو متغیر بیشتر باشد، میزان نارضایتی نیز افزایش می‌یابد. نقطه مقابل، زمانی است که خدمت دریافت شده بهتر و کارآتر از خدمت مورد انتظار باشد. در این حالت، کیفیت شگفت‌آور شکل می‌گیرد که زمینه خشنودی را فراهم می‌آورد.

در الگوی شاخص رضایت‌مندی مشتری آمریکا، رضایت تابعی از مقایسه انتظار و ادراک از کیفیت است. در صورتی که استنباط مشتری از کیفیت خدمت ارائه شده در مقایسه با انتظار او بالاتر باشد، رضایت وجود دارد و هرچه فاصله این دو کمتر شود، از میزان رضایت نیز کاسته می‌شود (وستبروک و الیور، ۱۹۹۱).

سوک<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)، در مقاله خود به بررسی کیفیت خدمت درک شده، رضایت و وفاداری مشتری پرداخته است. نتایج پژوهش نشان داد هرچه سطح ادراک مشتریان از خدمت افزایش یابد، از کیفیت دریافت شده نیز راضی‌تر می‌شوند و احتمال دارد در آینده برای دریافت خدمت مراجعه نمایند و ارائه‌دهنده فعلی را نیز به دیگران توصیه نمایند.

سازمان‌های عمومی در کشور ما در دهه اخیر توجه چشم‌گیری به موضوع بهبود کیفیت خدمات نشان داده‌اند و اجرای طرح‌هایی چون تکریم ارباب‌رجوع شاهدهی بر این ادعا محسوب می‌شود (الوانی و دده بیگی، ۲۰۰۷). کیفیت ادراک شده به‌عنوان ادراک مشتری از کیفیت کلی یا برتری محصول یا خدمت با پذیرفتن هدف قابل قبول مرتبط با گزینه‌های دیگر تعریف می‌شود. بنابراین، کیفیت ادراک شده را در دو زمینه مختلف، کیفیت خدمت و کیفیت محصول باید در نظر گرفت. به اعتقاد برخی صاحب‌نظران؛ کیفیت درک شده، میزان انطباق بین عملکرد درک شده و انتظارات مشتری است. (آسیامان، ۱۹۹۷) و برخی دیگر از پژوهشگران، کیفیت درک شده را نتیجه رضایت می‌دانند.

(رنجبریان و همکاران، ۲۰۱۲)، بیان می‌کنند که کیفیت محصول یا خدمات عامل اساسی در رضایت مشتری است. ارتباط بین کیفیت خدمات و رضایت مشتری به‌طور گسترده‌ای در ادبیات بازاریابی مورد بحث قرار گرفته است. رابطه علت و معلولی بین کیفیت خدمات و رضایت مشتریان در مطالعات مختلف مورد آزمون قرار گرفته و براساس تحلیل‌ها، گزارش دادند که کیفیت خدمات دریافت شده به رضایت منجر می‌شود. در پژوهش‌های پاراسورمان و همکاران (۱۹۹۴)، ارتباط بین کیفیت درک شده و رضایت، به تأیید رسیده است. اکثر محققان نیز با این چهارچوب مفهومی که کیفیت خدمات منجر به رضایت می‌شود، موافق هستند (استان و همکاران، ۲۰۱۳). حسینی هاشم‌زاده (۲۰۰۹)، نیز بر این عقیده است که پنج بعد کیفیت خدمات رابطه معناداری با رضایت مشتری دارد و کیفیت خدمات کل را تأثیرگذارترین متغیر بر رضایت مشتری یافت.

لاولاک و رایت (۲۰۰۲) نیز در این زمینه اشاره می‌کند که مشتریان سطوح گوناگونی از رضایت و نارضایتی را بعد از هر تجربه خدماتی، بنابه میزان برآورده شدن انتظاراتشان یا دریافت خدماتی مافوق انتظاراتشان، تجربه می‌کنند. اثر مثبت و معنادار کیفیت خدمات درک شده بر سایر متغیرها مانند تصویر ذهنی شرکت نیز به تأیید رسیده است (توکلی و همکاران، ۲۰۱۷).

با توجه به مدل زنجیره سود-خدمات (هسکت و همکاران، ۱۹۹۷)، انتظار می‌رود کیفیت خدمات درک شده، رضایت مشتری را افزایش دهد و انتظار می‌رود افزایش رضایت مشتری منجر به وفاداری بیشتر مشتری شود. منطلق نظری و مبنای مدل زنجیره سود-خدمات قانع‌کننده است و ادبیات قبلی

2. Gong et al  
3. Westbrook & Oliver  
4. Souki

1. Heskett et al

### الگوی مفهومی پژوهش

این مطالعه با تمرکز بر ادراک مشتریان از کار عاطفی، به بررسی روابط بین سازه‌های کار عاطفی، ادراک کیفیت خدمات و رضایت ارباب‌رجوع می‌پردازد. با مرور ادبیات و پیشینه پژوهش با محوریت گزاره‌های پژوهش، مدل مفهومی پژوهش بر مبنای رویکرد اثبات‌گرایی و تلفیقی از دیدگاه‌های صاحب‌نظران از جمله نظریه کار عاطفی گرانندی (۲۰۰۰)، مدل محرابیان راسل (۱۹۷۴)، مدل سرایت و مدل (EASI) احساسات به‌عنوان اطلاعات اجتماعی، مدل زنجیره سود-خدمات (هسکت و همکاران، ۱۹۹۷) طراحی و در قالب شکل ۱ ارائه گردیده است. در این مدل تأثیر کار عاطفی بر رضایت ارباب‌رجوع با توجه به ادراک کیفیت خدمات بررسی و هدف آن پاسخگویی به این سؤال است که آیا از طریق کار عاطفی می‌توان بر ادراک کیفیت خدمات و رضایت ارباب‌رجوع تأثیرگذار بود؟ با توجه به تجارب قبلی، چنین به نظر می‌رسد کار عاطفی می‌تواند عامل مؤثری در ارتقای درک کیفیت خدمات و افزایش رضایت به شمار آید. همچنین، ادراک کیفیت خدمات نقش مهمی در رضایت افراد دارد؛ لذا، ادراک کیفیت خدمات به‌عنوان متغیر میانجی در ارتباط بین کار عاطفی و رضایت ارباب‌رجوع در جهاد کشاورزی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این راستا، فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش به شرح زیر می‌باشد.

فرضیه اصلی: بین کار عاطفی و ادراک کیفیت خدمات با رضایت ارباب‌رجوع رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ به عبارتی، بین کار عاطفی و رضایت ارباب‌رجوع با توجه به نقش میانجی ادراک کیفیت خدمات رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. فرضیه‌های فرعی هم شامل؛ (۱) بین کار عاطفی و رضایت ارباب‌رجوع رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ (۲) بین کار عاطفی و ادراک کیفیت خدمات رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد و (۳) بین ادراک کیفیت خدمات و رضایت ارباب‌رجوع رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

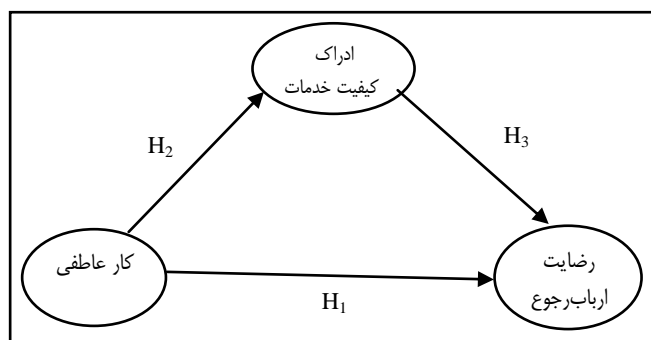
سیدجوادین و همکاران (۲۰۱۱)، در مدل پژوهش خود تأثیر غیرمستقیم کیفیت خدمات بر وفاداری مشتری از طریق رضایت مندی را تأیید نمودند و این چنین استدلال کردند که مشتریان کیفیت را با انتظارات خود مقایسه می‌کنند و اگر کیفیت دریافتی از کیفیت مورد انتظار بیشتر باشد، راضی می‌شوند و از خود رفتار وفادارانه نشان می‌دهند. از طرفی، در این حالت، کیفیت خدمات به تنهایی و بدون مقایسه با انتظارات مشتری به وفاداری منجر نمی‌شود.

مختاران و همکاران (۲۰۱۱)، دریافتند که رضایت مشتری مستلزم تجربه خدمات است و تحت تأثیر کیفیت خدمات درک شده قرار دارد. بررسی تأثیر مثبت کیفیت خدمات درک شده از طریق رضایت مشتری بر وفاداری مشتری در مطالعات داخلی نیز به تأیید رسیده است (توکلی و همکاران، ۲۰۱۷). گروت و همکاران (۲۰۰۹)، پیشنهاد کرده‌اند که کار عاطفی کارکنان از طریق کیفیت ادراک شده روی ارزیابی مشتریان از خدمات تأثیر می‌گذارد.

در برخی مطالعات متغیرهایی در حوزه مربوط به مشتری و در تعدادی پژوهش‌ها به حوزه کارمند توجه شده است، هرچند که این متغیرها در رضایت مشتریان تأثیر معنی‌داری داشته است. پس از مطالعه و بررسی ادبیات پژوهش برای درک بهتر رابطه بین کار عاطفی و رضایت ارباب‌رجوع باید نقش میانجی‌گری متغیرهای مربوط به حوزه مشتری را نیز در نظر گرفت. از بین متغیرهای میانجی مختلفی که می‌توان در این حوزه انتخاب کرد، درک کیفیت خدمات می‌تواند بیشترین تأثیر را روی رضایت ارباب‌رجوع در سازمان‌های خدماتی داشته باشد. استدلال محقق این است که درک کیفیت خدمات میانجی رابطه بین کار عاطفی و رضایت ارباب‌رجوع است. بنابراین، درک مشتریان از کار عاطفی کارکنان می‌تواند بر کیفیت خدمات ادراک شده تأثیرگذار بوده و سپس به رضایت مشتری منجر شود. بنابراین، ما به صورت زیر فرض می‌کنیم:

فرضیه چهارم (H<sub>4</sub>): کار عاطفی کارکنان بر کیفیت خدمات

درک شده و رضایت مشتری مثبت و معنی‌داری دارد.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

Figure 1. Conceptual Model of the Research

## روش‌شناسی پژوهش

استان در پیک ساعت‌های کاری ۹/۳۰-۱۲/۳۰ به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. با توجه به اینکه سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی در ارزیابی سازمان امور استخدامی و اداری کشور در سال ۱۴۰۱ در شاخص‌های کیفیت ارائه خدمات از طریق میز خدمت حضوری (۱۰۰درصد)، مشارکت دستگاه اجرایی برای رضایت‌سنجی از خدمات ارائه شده توسط کارکنان (۱۰۰درصد) موفق به کسب سقف امتیاز کامل شد؛ دلیل انتخاب جامعه آماری مورد مطالعه بوده است. دو شاخص کیفیت خدمات ارائه شده و رضایت از متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش و تأثیر کار عاطفی در ارتباط با این متغیرها در قالب یک مدل مفهومی طراحی و فرضیه‌های آن با جمع‌آوری داده‌هایی از جامعه مذکور مورد آزمون قرار گرفته است. نتیجه بررسی وضعیت پاسخ‌دهندگان و توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت‌شناختی در جدول ۱ نشان داده شده است.

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث روش توصیفی و پیمایشی است. برای گردآوری اطلاعات موردنیاز در مورد ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از روش کتابخانه‌ای و برای ارزیابی متغیرهای مستقل کار عاطفی کارکنان، ادراک کیفیت خدمات و نیز ارزیابی متغیر وابسته رضایت ارباب‌رجوع از داده‌های اولیه استفاده شده که با روش میدانی و پرسشنامه‌های استاندارد جمع‌آوری شده است؛ به عبارتی، تلفیقی از داده‌های اولیه و ثانویه برای طراحی و بررسی تجربی و آزمون فرضیه‌های پژوهش، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. جامعه آماری کلیه مراجعه‌کنندگان به سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی است که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۸۴ نفر با روش نمونه‌گیری در دسترس و در طول مدت دو ماه از مراجعه‌کنندگان به سازمان جهاد کشاورزی

جدول ۱. نتایج متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیرهای جمعیتی	مؤلفه	فراوانی	درصد فراوانی	کل
جنسیت	زن	۱۳۲	۳۴/۴	۳۸۴
	مرد	۲۵۲	۶۵/۶	
تحصیلات	دیپلم	۱۵۳	۳۹/۸	
	فوق‌دیپلم	۵۴	۱۴/۱	
	لیسانس	۱۰۶	۲۷/۶	
	فوق‌لیسانس	۵۹	۱۵/۴	
	دکتری	۱۲	۳/۱	
سن پاسخ‌دهندگان/سال	۲۵ و کمتر	۶۰	۱۵/۶	
	۲۶-۳۵	۸۱	۲۱/۱	
	۳۶-۴۵	۷۹	۲۰/۶	
	۴۶-۵۵	۹۲	۲۴	
	۵۶ و بالاتر	۷۲	۱۸/۷	

طراحی شد. روایی پرسشنامه با روش اعتبار محتوا و بهره‌گیری از نظرات تعدادی استادان و خبرگان بررسی و نیز برای تعیین پایایی و قابل اعتماد بودن پرسشنامه از مهم‌ترین شاخص سازگاری درونی یعنی آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. نتیجه بررسی پایایی سازه‌ها در جدول ۲ گزارش شده است.

برای سنجش مفاهیم و سازه‌های پژوهش و ارتباط آن‌ها با یکدیگر، براساس ابعاد و مؤلفه‌های؛ کار عاطفی کارکنان، ادراک کیفیت خدمات و رضایت ارباب‌رجوع با استفاده از سؤالات پرسشنامه‌های استاندارد، تعداد ۴۲ سؤال پنج‌گزینه‌ای با لیکرت از کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافق (۵) به شرح جدول زیر

جدول ۲. متغیرها، سؤالات و ضرایب آلفای کرونباخ

Table 2. Variables, Questions and Cronbach's Alpha Coefficients

منبع	مقدار آلفا	تعداد سوال	ابعاد/ مؤلفه	سازه
گروت و همکاران (۲۰۰۹)	۰/۸۱	۲۲	۲	کار عاطفی
برادی و کرونین (۲۰۰۱)	۰/۷۹	۱۰	۴	کیفیت خدمات درک شده
وستبروک و الیور (۱۹۹۱)	۰/۷۶	۱۰	۲	رضایت ارباب رجوع

انسجام درونی خوبی برخوردار بوده و بیانگر اعتمادپذیری بالا نسبت به پرسشنامه است.

با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از سازه‌ها، بزرگ‌تر از مقدار استاندارد ۰/۷ است؛ لذا، پرسشنامه از پایایی و

### یافته‌های پژوهش

هرچقدر کمتر باشند، مدل دارای برازش بهتری است. برای پاسخ به پرسش برازش مدل باید شاخص‌های مناسب و نامناسب بودن باهم مورد بررسی قرار گیرند.

لازم به توضیح است که در این مدل گویه‌های متغیرها نقش متغیر مشاهده شده و خود این متغیرها نقش متغیر مکنون را بر عهده داشتند. برای تحلیل فرضیه‌ها، ابتدا باید چهارچوب نظری پیشنهادی برای هر فرضیه مورد برازش قرار گیرد تا مشخص شود که داده‌های جمع‌آوری شده تا چه اندازه مدل مفهومی را پشتیبانی می‌کنند. بدین منظور از شاخص‌های کمی برازش مدل معادلات ساختاری استفاده شده، که براساس آن، شاخص‌ها به شرح جدول ۳ برآورد شده است.

برای آزمون مدل مفهومی و بررسی فرضیه‌هایی که به اثرات مستقیم بین متغیرهای پژوهش می‌پردازند، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده که در ادامه نتایج آن مورد بحث قرار می‌گیرد. در بررسی مدل مفهومی، سؤال اساسی این است که آیا این مدل مناسب است؟ به عبارتی، آیا داده‌ها با مدل مفهومی همخوانی دارند یا نه؟ به‌طور کلی دو نوع شاخص برای آزمون برازش مدل وجود دارد. شاخص‌های مناسب بودن و شاخص‌های نامناسب بودن. شاخص‌های مناسب بودن مثل AGFI، GFI، NFI که هرچقدر بیشتر باشند، بهترند و شاخص‌های نامناسب بودن مانند  $X^2/df$ ، RMSEA که

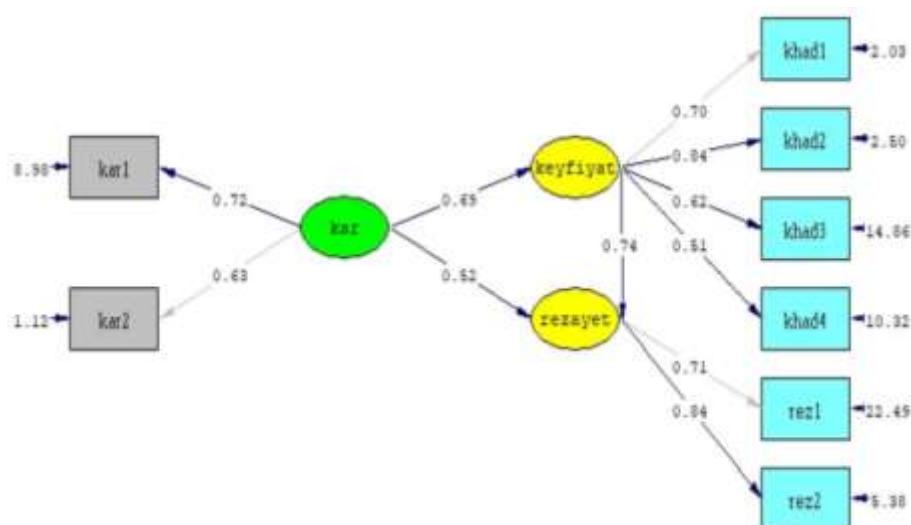
جدول ۳. اطلاعات مربوط به برازش کلی مدل ساختاری

Table 3. Information Related to the Overall Fit of the Structural Model

نام شاخص	اختصار	حد مجاز	مقادیر به دست آمده
سطح پوشش خی دو تقسیم بر درجه آزادی	Chi-Square/df	کمتر از ۳	۲/۳۱
شاخص نیکویی برازش	GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵
شاخص برازش هنجار نشده	NNFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۴
شاخص برازش هنجار شده	NFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۷
شاخص برازش تطبیقی	CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۹
شاخص برازش نسبی	RFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۹
شاخص برازش فزاینده	IFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۹
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۶

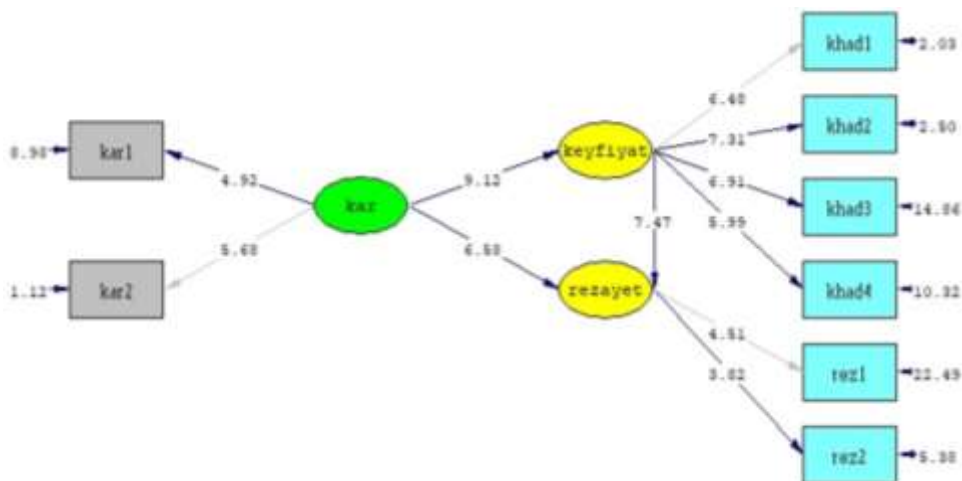
روابط درون مدل و مقادیر ضریب رگرسیونی بین متغیرهای پنهان پرداخت.

با توجه به شاخص‌های کمی برازش می‌توان نتیجه گرفت که مدل مفهومی پژوهش، قابل قبول است، پس حال می‌توان به



شکل ۲. ضرایب استاندارد مدل‌سازی معادلات ساختاری

Figure 2. Standard Coefficients of Structural Equation Modeling



شکل ۳. مقادیر معناداری مدل‌سازی معادلات ساختاری

Figure 3. Significant Values of Structural Equation Modeling

باشد. سطح معناداری یا خطایی است که محقق در رد فرض  $H_0$  مرتکب می‌شود و آن را در آزمون‌های آماری با sig نیز نمایش می‌دهند که اگر این مقدار کوچک‌تر از  $0/05$  باشد در سطح اطمینان ۹۵ درصد و اگر کمتر از  $0/01$  باشد در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  پذیرفته می‌شود. در جدول ۴ مقادیر ضریب مسیر و ضرایب معنی‌داری و نیز نتایج تأیید یا رد فرضیه‌های مربوط به روابط مستقیم بین متغیرها پژوهش مشخص شده است.

### آزمون فرضیه‌ها

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، پس از بررسی برازش الگوهای اندازه‌گیری، ساختاری و الگوی کلی، با بررسی ضرایب معناداری (t-value) مربوط به هریک از مسیرها و نیز ضرایب استاندارد شده بار عاملی مربوط به مسیرها فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرند. شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص p-value (سطح معناداری) برای رابطه موردنظر کمتر از  $0/05$  و یا مقدار شاخص t-value برای رابطه موردنظر از  $\pm 1/96$  بیشتر

### جدول ۴. نتایج بررسی فرضیه‌های مربوط به روابط بین متغیرها

Table 4. The Results of Examining Hypotheses and Relationships between Variables

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	ضرایب معناداری (t-value)	نتیجه
۱	کار عاطفی - رضایت ارباب‌رجوع	۰/۵۲	۶/۵۸	تأیید
۲	کار عاطفی - درک از کیفیت خدمات	۰/۶۹	۹/۱۲	تأیید
۳	درک از کیفیت خدمات - رضایت ارباب‌رجوع	۰/۷۴	۷/۴۷	تأیید

خطای  $0/05$  معنادار است؛ یعنی کار عاطفی بر رضایت ارباب‌رجوع تأثیر مثبت و معناداری دارد. سایر فرضیات هم بر این اساس مورد تأیید قرار می‌گیرد.

برای بررسی و تعیین نسبت اثر غیرمستقیم به کل اثر یا شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره‌ای به نام شمول واریانس<sup>۱</sup> (VAF) استفاده شد. مقدار این آماره باید بین صفر و ۱ باشد هرچقدر مقدار آماره به ۱ نزدیک‌تر باشد نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع، این مقدار نسبت

مقادیر جدول فوق به‌عنوان مثال، بررسی تأثیر کار عاطفی بر رضایت ارباب‌رجوع، نشان می‌دهد که ضریب استاندارد شده این مسیر به میزان  $0/52$  برآورد شده است؛ یعنی، متغیر کار عاطفی به میزان ۵۲ درصد از تغییرات متغیر رضایت را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. دو ضریب  $0/69$  و  $0/74$  نیز نشان می‌دهند که متغیر کار عاطفی به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی درک از کیفیت خدمات، به میزان ۵۱ درصد ( $0/69 \times 0/74$ ) بر متغیر رضایت تأثیر دارد. با توجه به مقدار شاخص ضریب معناداری (t-value) که برابر با  $6/58$  شده و از  $1/96$  بیشتر می‌باشند؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح

1. Variance Accounted For

۲۰۰۹). بنابراین، براساس نظریه کار عاطفی و اثرات و نتایج آن بر کارکنان و مشتریان و نیز با استفاده از سایر مدل‌ها (گونگ و همکاران، ۲۰۲۰) و مرور ادبیات یک مدل مفهومی طراحی و مکانیسم‌های زیربنایی تأثیر کار عاطفی کارکنان بر رضایت ارباب‌رجوع و ادراک کیفیت خدمات مورد بررسی قرار گرفت.

آزمون مدل مفهومی، تجزیه و تحلیل هم‌زمان ارتباط بین متغیرها و آزمون فرضیه‌ها با جمع‌آوری داده‌های تجربی و براساس الگوریتم تحلیل داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزار لیزرل، اعتبارسنجی و مدل نهایی پژوهش ارائه شد.

براساس نتایج تحلیل‌های آماری و بررسی مقادیر ضریب مسیر و ضرایب معناداری؛ از آنجا که مقادیر آماره تی در مدل ساختاری؛ به ترتیب معادل ۶/۵۸، ۹/۱۲ و ۷/۴۷ به دست آمد، تأثیر مستقیم ابعاد کار عاطفی بر رضایت ارباب‌رجوع و درک از کیفیت خدمات تأیید شد. همچنین، تأثیر مستقیم درک از کیفیت خدمات از سوی ارباب‌رجوع بر رضایت ایشان به تأیید رسید؛ زیرا، مقدار آماره تی در مدل ساختاری فرضیه مربوطه معادل ۷/۴۷ و از عدد ۱/۹۶ بیشتر است. بررسی تأثیر کار عاطفی بر رضایت ارباب‌رجوع، با ضریب استاندارد شده این مسیر به میزان ۰/۵۲، نشان داد که متغیر کار عاطفی به میزان ۵۲ درصد از تغییرات متغیر رضایت را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. دو ضریب مسیر بین کار عاطفی و درک کیفیت خدمات (۰/۶۹)؛ و درک از کیفیت خدمات با رضایت ارباب‌رجوع (۰/۷۴) نیز نشان می‌دهند که متغیر کار عاطفی به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی درک از کیفیت خدمات، به میزان ۵۱ درصد بر متغیر رضایت تأثیر دارد. بررسی فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر تأثیر مستقیم و معنی‌دار کار عاطفی بر درک از کیفیت خدمات و رضایت ارباب‌رجوع به تأیید رسید. اطلاعات مربوط به برازش کلی مدل ساختاری به طریق مناسبی حد نصاب‌ها را پوشش دادند. برای بررسی و تعیین شدت اثر غیرمستقیم با استفاده از آماره شمول واریانس (VAF)، مقدار ۴۹/۶٪ به دست آمد که نشان می‌دهد تقریباً نیمی از اثر کل کار عاطفی بر رضایت ارباب‌رجوع از طریق غیرمستقیم به وسیله متغیر میانجی ادراک کیفیت خدمات تبیین می‌شود. سایر اطلاعات مربوط به برازش کلی مدل ساختاری به طریق مناسبی حد نصاب‌ها را پوشش دادند.

یافته‌های این پژوهش اثر مثبت و معنی‌دار کار عاطفی بر رضایت ارباب‌رجوع را تأیید کرد. یعنی، کارکنان با انجام کار عاطفی و از طریق تنظیم و تعدیل رفتار خود، و نشان دادن احساسات مناسب در برابر مراجعان می‌توانند زمینه رضایت وی را فراهم آورد. مدیران نیز می‌توانند از ظرفیت کار عاطفی برای

اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد (داوری، رضازاده، ۲۰۱۳). در صورتی که مقدار شمول واریانس کمتر از ۰/۲ باشد می‌توان نتیجه گرفت که میانجی‌گری صورت نگرفته است. در مقابل وقتی مقدار VAF خیلی بزرگ و بالاتر از ۸۰٪ باشد، می‌توان ادعای میانجی‌گری کامل کرد. وضعیتی که در آن VAF بین ۲۰٪ تا ۸۰٪ باشد، به‌عنوان میانجی‌گری جزئی تشریح می‌شود. در این آزمون مقدار VAF از طریق رابطه زیر به دست می‌آید:

$$VAF = \frac{(a \times b)}{(a \times b) + c}$$

a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی: ۰/۶۹

$$VAF = \frac{(0.69 \times 0.74)}{(0.69 \times 0.74) + 0.52}$$

b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته: ۰/۷۴

c: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته: ۰/۵۲

$$VAF = 0.496$$

از آنجا که مقدار VAF بین ۲۰٪ تا ۸۰٪ می‌باشد، بدان معنی است که تقریباً نیمی از اثر کل کار عاطفی بر رضایت ارباب‌رجوع از طریق غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی ادراک کیفیت خدمات تبیین می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

ضرورت پاسخگو بودن سازمان‌های دولتی در برابر شهروندان باعث شده است که دولت‌ها به افراد جامعه از منظر جدید و به‌مثابه مشتریان بخش خصوصی بنگرند و تلاش کنند حداکثر رضایت‌مندی را برای آنان فراهم سازند. در سازمان‌های دولتی نوین، رضایت‌مندی یکی از معیارهای مهم سنجش عملکرد سازمانی به‌شمار می‌رود و رضایت‌مندی از ادراک مراجعه‌کنندگان از عملکرد سازمان و خدمات دریافت شده یا از احساس برآورده شدن خواسته‌ها و انتظارات حاصل می‌شود. لذا، سازمان‌های خدماتی همواره بایستی انتظارات مشتریان از کیفیت خدمت را تحت نظر داشته باشند. با توجه به تمرکز رویکردهای نوین کیفیت بر افراد تولیدکننده محصولات و خدمات، و دیدگاه انسانی و عمیق‌تر نسبت به کیفیت (مولر و پاول، ۲۰۰۱) و امکان استفاده از ظرفیت هیجانانگیز عواطف و احساسات افراد در سازمان‌ها، برای ایجاد شرایط مساعد برای ارائه خدمات هرچه بهتر و افزایش رضایت‌مندی (باردزیل و اسلاسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴)، بدیهی است که کارکنان برای افزایش کیفیت خدمات، رضایت مشتری و وفاداری باید در کار عاطفی مشارکت داشته باشند (گروت و همکاران،

فرا نقشی کیفیت خدمات درک شده را افزایش می‌دهد؛ و نیز مطالعات رضایی و همکاران (۲۰۱۹)، برادی و کرونین (۲۰۰۱) در مورد ارزیابی‌های شناختی مشتریان از عملکرد خدمات کارکنان با عواملی مانند میزان تمایل کارمند به ارائه خدمات توجه به نیازهای مشتریان، هم‌راستا است. بنابراین، تأثیرگذاری احساسات در تعاملات بین مشتری و کارمند، در ارزیابی‌های مشتری از کیفیت خدمات، احتمال مراجعه مجدد و ارزیابی کلی سازمان کرد پیدا می‌کند؛ لذا، با توجه به پیامدهای مذکور، سازمان‌ها باید در کنترل احساسات ابراز شده کارکنان نسبت به دیگران از خود تمایل زیاد نشان دهند.

با توجه به اهمیت بسیار زیاد کیفیت در بخش دولتی و از آنجایی که سازمان‌های عمومی در کشورمان در دهه اخیر توجه چشم‌گیری به موضوع بهبود کیفیت خدمات نشان داده‌اند و نیز اجرای طرح‌هایی چون تکریم ارباب‌رجوع، در این پژوهش تأثیر مثبت و معنی‌دار کیفیت خدمات درک شده بر رضایت ارباب‌رجوع بررسی و تأیید شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که هرچه سطح کیفیت خدمات درک شده از نظر ارباب‌رجوع مطلوب‌تر باشد، زمینه رضایت وی را فراهم خواهد شد. شاید بتوان گفت بهترین راه برای ایجاد رضایت مشتریان، فراهم آوردن خدمت با بهترین کیفیت با توجه به انتظارات برای آن‌ها می‌باشد.

نتایج پژوهش نشان داد که بین کیفیت خدمات درک شده و رضایت ارباب‌رجوع رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. تأیید این رابطه بدان معناست اگر کیفیت خدمات ارائه شده به مشتری به‌گونه‌ای باشد که وی پس از مقایسه کیفیت ارائه شده با انتظارات خود به این نتیجه برسد که کیفیت خدمات مناسب است، موجب افزایش رضایت او می‌گردد. البته موضوع مدیریت انتظارات هم در مورد ادراک کیفیت نکته مورد توجه است. نتایج مطالعه حاضر با نتایج پژوهش‌های پاراسورمان و همکاران (۱۹۹۴)، استان و همکاران (۲۰۱۳)، لاولاک و رایت (۲۰۰۲)، هسکت و همکاران (۱۹۹۷)، رنجبریان و همکاران (۲۰۱۲۱) مبنی بر اینکه کیفیت خدمات درک شده، رضایت مشتری را افزایش دهد، مطابقت دارد.

براساس سه رکن اصلی الگوهای بررسی رضایت‌مندی در سازمان‌های خدماتی و با توجه به تأثیرکار عاطفی کارکنان بر نگرش‌ها و رفتارهای مشتری و از آنجایی که انتظارات و ادراکات ارباب‌رجوع می‌توانست بیشترین تأثیر را روی رضایت ارباب‌رجوع در سازمان‌های خدماتی داشته باشد، برای این منظور متغیر میانجی کیفیت خدمات درک شده برای درک بهتر رابطه بین کار عاطفی و رضایت ارباب‌رجوع انتخاب شد.

مدیریت احساسات برای بیان عواطف موردنظر سازمانی در تعاملات بین فردی کارکنان و ارباب‌رجوع و نیز با قوانین نمایش، که استانداردهایی را برای بیان و ابراز مناسب احساسات و واکنش‌های مناسب و حرفه‌ای کارکنان فراهم می‌کند، موجبات افزایش رضایت مشتریان و ارباب‌رجوع را فراهم نمایند. نتایج حاصل از بررسی این فرضیه با نتایج پژوهش‌های چی و چن (۲۰۱۹) و گروت و همکاران (۲۰۰۹) در رابطه با کار عاطفی و نتایج مشتری و نیز درگیری و مشارکت کارکنان با کار عاطفی برای افزایش کیفیت خدمات، رضایت مشتری و وفاداری و نیز با نتایج مطالعه شیری و همکاران (۲۰۱۵) مطابقت دارد. با توجه به این واقعیت که کار عاطفی با ابعاد بازیگری عمیق و سطحی بعنوان مکانیزمی در تنظیم عواطف و احساسات عمل می‌کند؛ لذا، مدیران با طراحی برنامه‌های آموزشی برای کارکنان در راستای تقویت استراتژی‌های کار عاطفی و اعمال مؤثر آن، زمینه افزایش رضایت مشتریان را فراهم نمایند.

با توجه رویکردهای نوین در مدیریت دولتی برای ارتقای سطح کیفیت خدمات عمومی ارائه شده به شهروندان و توجه دولت‌ها به این موضوع، سازمان‌های دولتی بایستی از راهبردهای مرتبط با کیفیت برای بهبود وضعیت پاسخگویی به شهروندان و برنامه‌ریزی برای ارباب‌رجوع‌ها، و به این ترتیب در جهت افزایش کارایی و اثربخشی خدمات دولتی استفاده نمایند. کیفیت درک شده عبارت است از ارزیابی کلی مشتری از استانداردهای فرایند دریافت خدمت. بنابراین، ارزیابی‌های شناختی مشتریان از استراتژی‌های کار عاطفی کارکنان، تعبیر و تفسیر بازیگری‌های عمیق و سطحی، معنا بخشیدن و قضاوت درباره کارکنان بر کیفیت خدمات درک شده می‌تواند تأثیرگذار باشد. از آنجایی که در رهیافت‌های امروزی به کیفیت علاوه بر محصولات و خدمات بر افراد تولیدکننده آن نیز تمرکز می‌کند، در این راستا، براساس نظریه کار عاطفی و آثار آن و به‌منظور استفاده از ظرفیت هیجانات؛ عواطف و احساسات افراد در سازمان‌ها، برای ایجاد فراهم کردن شرایط مساعد برای خدمات و بهره‌گیری از مکانیسم‌های زیربنایی تأثیر کار عاطفی کارکنان بر ادراک کیفیت خدمات مورد بررسی و تأیید گرفت.

نتایج حاصل از تأیید فرضیه دوم یعنی تأثیر مثبت و معنی‌دار کار عاطفی کارکنان بر ادراک کیفیت خدمات، با نتایج پژوهش‌های وانگ و همکاران (۲۰۱۷) مبنی بر ارزیابی‌های شناختی مشتریان از کار عاطفی، و قضاوت درباره کارکنان و کیفیت خدمات درک شده؛ مطالعه گراندی و همکاران (۲۰۰۵) در خصوص اینکه کنش عمیق کارکنان به صورت یک رفتار

با توجه به ظرفیت و نقش هیجان‌ها در سازمان‌های خدماتی و نیز یافته‌های پژوهش در رابطه با تأثیر کار عاطفی بر کیفیت و رضایت می‌توان گفت، مفهوم کار عاطفی دربرگیرنده بسیاری از شایستگی‌های کلیدی در ایجاد و حفظ شرایط مساعد برای ارائه خدمات بهتر می‌باشد و از این طریق می‌توان در سازمان‌ها به اهداف کیفیت و رضایت و نیز تکریم ارباب‌رجوع دست پیدا کرد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود: (۱) اندازه‌گیری توانایی عاطفی باید به‌عنوان یکی از ملاک‌ها و معیارهای انتخاب مدیران و کارکنانی که با مشتریان در ارتباط هستند، مورد توجه قرار گیرد. (۲) آموزش کار عاطفی و تقویت این شایستگی نیز باید در دستور کار طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی کارکنان قرار گیرد. (۳) استفاده از کار عاطفی به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی نحوه بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری و توسعه استراتژی منابع انسانی اثربخش‌تر برای پرداختن به تغییر سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

مطالعه حاضر و بررسی مطالعات قبلی نشان داد که رضایت‌مندی ارباب‌رجوع در سازمان‌های دولتی حاصل دریافت خدمت مورد انتظار، به‌عنوان اولین مؤلفه و تابعی از تجربیات گذشته، نیازهای شخصی و ارتباطات کلامی است. ادراک مشتری از کیفیت خدمت دریافت شده براساس رابطه بین دو متغیر خدمت مورد انتظار و خدمت دریافت شده، شکل می‌گیرد؛ یعنی، مشتری انتظارات خود را با ارزش دریافت شده مقایسه می‌کند. در صورتی که انتظارات برآورده نشود، نارضایتی به وجود می‌آید و هرچه تفاوت این دو متغیر بیشتر باشد، میزان نارضایتی نیز افزایش می‌یابد. نقطه مقابل، زمانی است که خدمت دریافت شده بهتر و کارآتر از خدمات مورد انتظار باشد. در این حالت، با شکل‌گیری کیفیت شگفت‌آور زمینه‌خشنودی فراهم می‌شود. وقتی کارکنان درگیر کار عاطفی می‌شوند، از ارتباطات غیرکلامی (زبان بدن، لبخند زدن، تماس چشمی، ژست‌های شاد و لحن گفتار) استفاده می‌کنند. ارتباطات غیرکلامی کارکنان، ادراک مشتری از کار کارکنان را تقویت می‌کند، که با واکنش‌های عاطفی و ارزیابی‌های شناختی مشتریان مرتبط است. این توالی اثرات، به‌طور قابل‌توجهی رضایت مشتری را افزایش می‌دهد. بنابراین، کارکنان باید با مراجعان یا ارباب‌رجوع ارتباط کلامی و غیرکلامی برقرار کرده و در مشتری یا ارباب‌رجوع حالت عاطفی و احساسی مانند قردانی ایجاد کنند و کارفرمایان نیز از طریق آموزش و نظارت کارهای عاطفی کارمندان را کنترل نمایند.

مقاله حاضر گزارش پژوهشی است که در حوزه علوم اجتماعی و مدیریت دولتی انجام گرفته است. مراحل پژوهش و الگوریتم طراحی و ساخت مدل تحلیلی به این نحو بوده که محقق پس از طرح پرسش‌آغازین، با مطالعات اکتشافی و با

در این مطالعه تأثیر مثبت و معنی‌دار کار عاطفی کارکنان بر کیفیت خدمات درک شده و رضایت مشتری نیز در قالب فرضیه اصلی بررسی و به تأیید رسید. نتایج پژوهش نشان داد که کار عاطفی کارکنان و ادراک آن توسط مشتریان، کیفیت خدمات دریافت شده را افزایش داده، و مشتریان از خدمت دریافت شده راضی‌تر می‌شوند و با احتمال زیاد در آینده برای دریافت خدمت مراجعه کرده و ارائه‌دهنده فعلی را نیز به دیگران توصیه می‌نمایند.

نتایج پژوهش حاضر با نتایج مطالعه چی و چن (۲۰۱۹) مبنی بر چگونگی تأثیر کار عاطفی کارکنان بر نگرش‌ها و رفتارهای مشتریان و نیز با نتیجه مطالعه گروت و همکاران (۲۰۰۹) در خصوص تأثیرگذاری ادراکات مشتری از کار عاطفی بر نتایج مشتری و تأکید ایشان بر مشارکت و درگیری کارکنان با کار عاطفی پژوهش برای افزایش کیفیت خدمات و رضایت مشتری و همچنین، مطالعه گونگ و همکاران (۲۰۲۰) درباره ارزیابی‌های شناختی، استنباط‌های مشتریان در مورد کار عاطفی کارکنان، که با ارائه اطلاعاتی درباره کارکنان، کیفیت خدمات درک شده و رضایت مشتری را هدایت و برای موفقیت کار خدمات حیاتی هستند، مطابقت دارد.

### پیشنهادهای پژوهش

با توجه به یافته‌های پژوهش و از آنجایی که استراتژی‌های کار عاطفی کارکنان، کنش عاطفی و بازی‌گری سطحی و عمقی ممکن است به نحوی متفاوت بر میزان رضایت مشتری تأثیرگذار باشد؛ لذا، پیشنهاد می‌شود در مطالعات بعدی با جزئیات و عمق بیشتری نقش واسطه احساسات مثبت و منفی مشتریان در رابطه بین درک مشتری از اقدام عمیق و اقدام سطحی کارکنان با رضایت مشتری، وفاداری مشتری یا سایر سازه‌های مربوط به رفتارها و نتایج مشتری مورد بررسی قرار گیرد.

از آنجایی که فرضیه‌های پژوهش با استفاده از داده‌های حاصل از مطالعه میدانی و از طریق پرسشنامه جمع‌آوری و مورد آزمون قرار گرفته، مطالعه دارای نقاط قوت و محدودیت‌هایی است. بنابراین، در پژوهش‌های آتی با انجام روش آزمایشگاهی کنترل شده، می‌توان تفاسیر قوی‌تری از یافته‌های خود و همچنین تعمیم تأثیرات کار عاطفی کارکنان استخراج کرد. علاوه بر این، پژوهش‌های آینده می‌تواند دقت اندازه‌گیری ارتباطات غیرکلامی و کار عاطفی را با روش آزمایشی، که امکان اندازه‌گیری این سازه‌ها را در زمان واقعی و در همان لحظه‌ای که شرکت‌کنندگان نظرسنجی را کامل می‌کنند، افزایش دهد.



و نیز مطابق نظریه اقتضایی، نمی‌توان فهرست کاملی از عواملی را ارائه کرد که متضمن موفقیت در هر شرایطی باشد؛ اما، این پژوهش، یافته‌ها و نتایج آن به‌عنوان یک چارچوب، مبنا و تکیه گاهی برای راهنمایی و هدایت مطالعات بعدی جهت ترویج و توسعه نظریه کار عاطفی و کاربرد آن کمک می‌کند. علاوه بر این، توسعه مفاهیم کار عاطفی و مکانیزم‌های آن برای افزایش کیفیت خدمات درک شده، مدیریت انتظارات و افزایش رضایت‌مندی به‌عنوان یک چارچوب فکری مناسب و معتبر، امکان به‌روزرسانی نگرش و طرز فکر مدیران را در سازمان‌ها برای تغییر فراهم می‌سازد.

### سپاسگزاری

از کلیه پاسخ‌دهندگان و مراجعان سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان شرقی، از همکاری مدیر محترم روابط عمومی جهاد کشاورزی و همکاران ایشان که اینجانب را در فرایند انجام پژوهش یاری کردند، صمیمانه تقدیر و تشکر می‌نمایم.

مراجعه به ادبیات پژوهش، مدل مفهومی و طرح تئوریک پژوهش را طراحی و چشم‌انداز نظری برای بررسی پرسش‌آغازین را مشخص کرد. با طراحی و ساخت مدل تحلیلی با تعیین رابطه بین مفاهیم، سازه‌ها و متغیرها به تبیین موضوع پژوهش پرداخته شد. مدل تحلیلی، راهنمای محقق در جمع‌آوری داده‌های موردنیاز از طریق عملیات میدانی و ابزار پرسشنامه و تحلیل آن با روش‌های آمار استنباطی بوده است. از نظر محقق مدل تحلیلی به‌مثابه لولایی عمل می‌کند که طرح نظری مسئله را با کار بعدی محقق که مشاهده و تحلیل اطلاعات است، به یکدیگر متصل می‌کند. در مرحله بعدی، مدل مفهومی با واقعیت عینی و با داده‌های تجربی مقایسه و مدل تحلیلی مورد بازبینی و برآزش آن با شاخص‌های روش SEM و آزمون فرضیات مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت پس از تحلیل یافته‌ها و نتایج پیشنهادهای علمی و کاربردی و پیشنهادهای برای پژوهش‌های آتی ارائه شد. براساس مبانی تفکر سیستمی و اصل همپایانی، برای موفقیت و رسیدن به اهداف سازمانی روش‌ها و شیوه‌های متعددی وجود دارد

### References

- Abasszadeh, M., Talebpour, A., & Panahshahi, M. (2014). Emotional Management: A Step toward the Development of the Sociology of Emotions. *Journal Of Sociology Studies*, 6(24), 7-33. (In Persian) <https://sanad.iau.ir/en/Journal/jss/Article/523451?jid=523451>
- Alvani, S. M., & Danaefard, H. (2008). *Discourses in the philosophy of government organization theory*. Tehran: Saffar Publishing. (In Persian)
- Alvani, S. M., & Dede Beigi, M. (2007). The Effect of Emotional Intelligence Training on the Service Quality of Mellat Bank Branches. *Iranian journal of management sciences (IAMS)*, 2(7), 1-29. (In Persian)
- Athiyaman, A. (1997) Linking Student Satisfaction and Service Quality Perceptions: The Case of University Education. *European Journal of Marketing*, 31(7), 528-540. <https://doi.org/10.1108/03090569710176655>
- Bardzil, P. and Slaski, M. (2003). Emotional intelligence: fundamental competencies for enhanced service provision. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(2), 97-104. <https://doi.org/10.1108/09604520310466789>
- Brach, S., Walsh, G., Hennig- Thurau, T., & Groth, M. (2015). A dyadic model of customer orientation: Mediation and moderation effects. *British Journal of Management*, 26(2), 292-309. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12049>
- Brady, M.K., & Cronin, J.J., (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(4), 34-49. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.34.18334>
- Brundin, E., Liu, F., & Cyron, T. (2022). Emotion in strategic management: A review and future research agenda. *Long Range Planning*, 55(4), 102144. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102144>
- Bujisic, M., Wu, L., Mattila, A. S., & Bilgihan, A. (2014). Not all smiles are created equal: Investigating the effects of display authenticity and service relationship on customer tipping behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 293-306. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2012-0181>

- Chenari, V., & Fardipour, E. (2023). Emotions and emotions in the behavior of organizations. *Management Science Research Quarterly*, 5(16), 42-54. (In Persian)
- Chi, N.-W., & Chen, P.-C. (2019). Relationship matters: How relational factors moderate the effects of emotional labor on long-term customer outcomes. *Journal of Business Research*, 95, 277-291. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.019>
- Chrusciel, D. (2006). Considerations of emotional intelligence (EI) in dealing with change decision management. *Management Decision*, 44(5), 644-657. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740610668897>
- Gong, T., Park, J. K., & Hyun, H. (2020). Customer Response toward Employees' Emotional Labor in Service Industry Settings. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52(C), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101899>
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Grandey, A.A., Melloy, R.C., (2017). The state of the heart: emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. *J. Occup. Health Psychol.* 22(3), 407-422. Doi: 10.1037/ocp0000067.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T., Walsh, G., (2009). Customer reactions to emotional labor: the roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974. DOI:10.5465/AMJ.2009.44634116
- Heskett, J.L., Sasser, W.E.J., & Schlesinger, L.A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. Free Press, New York.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California press.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Ikävalko, H. (2023). An Integrative Approach to Emotional Agency at Work. *Vocations and Learning*, 16(1), 23-46. <https://doi.org/10.1007/s12186-022-09299-3>
- Hosseini-Hashemzade, D. (2009). Examination of Influential Factors on Bank of Industry & Mine Customers' Satisfaction. *Journal of Business Management*, 1(2), 63-82. (In Persian) Dor: 20.1001.1.20085907.1388.1.2.4.1
- Hur, W.M., Moon, T.W., & Han, S.J. (2015). The effect of customer incivility on service employees' customer orientation through double-mediation of surface acting and emotional exhaustion. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 394-413. <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2014-0034>
- Khunsiavash, M., Amirasal, A., & Mohammadipour Pamsari, M. (2016). Studying the effect of perceived e-service quality and perceived security on brand equity. *Journal of Marketing Management*, 12(3) 1-20. (In Persian) <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/jomm/Article/811061>
- Mohammadifar, Y., Musapour, N., Delangizan, S., & Ahmadi, M. (2011). Examining the variables affecting the satisfaction of clients from government organizations. *Public Administration Perspective*, 2(3), 119-133. (In Persian)
- Mokhtaran, M., Dosti, J., Fakharian, M., & Shabanlou, M. (2011). The effect of service quality on service value, customer satisfaction and customer loyalty. *Journal of Business Management*, 4(15), 156-179. (In Persian) Dor: 20.1001.1.22520104.1391.4.15.8.7
- Moller, C., & Powell, S. (2001). Emotional intelligence and the challenges of quality management today. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(7), 341-344. DOI:10.1108/01437730110404988
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality implications for further research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111-24. <https://doi.org/10.2307/1252255>
- Ramezani, U., Karimi, Z., & Jafa, S. (2019). The moderating role of support in the relationship between emotional work and job performance. *Transformation Management Journal*, 11(1), 133-152. (In Persian) <https://doi.org/10.22067/pmt.v11i1.67443>
- Ranjbarian, B., Rashid Kaboli, M., Sanayei, A., & Hadadian, A. (2012). An Analysis of Relationship between Perceived Value, Perceived Quality, Customer satisfaction and Re-

- purchase Intention in Tehran Department Stores. *Journal of Business Management*, 4(1), 55-70. (In Persian) Doi: [10.22059/jibm.2012.28613](https://doi.org/10.22059/jibm.2012.28613)
- Salovey, P., & Mayer, D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and personality*, 9(3), 121-185. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Scott, B. A., & Barnes, C. M. (2011). A multilevel field investigation of emotional labor, affect, work withdrawal, and gender. *Academy of Management Journal*, 54(1), 116-136. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.59215086>
- Seger-Guttmann, T., Medler-Liraz, H., (2016). Does emotional labor moderate customer participation and buying? *The Service Industries Journal*, 36(7-8), 356-373. <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1219724>
- Seyed Javadin, R., khalari, A., & Estiri, M.. (2011). A Model for Evaluating the Effects of Service Quality on Customer loyalty in the Sport Services. *Olympic quarterly*, 18(4), 41-54. (In Persian)
- Shiri, A., Dehghani Soltani, M., Soltani Banavandi, A., & Farsizadeh, H. (2015). Investigating the Impact of Emotional Labor on Customer's Satisfaction in Hotel Industry: The Mediating Role of Employee Satisfaction. *Tourism Management Studies*, 10(31), 19-39. (In Persian) Dor: [20.1001.1.23223294.1394.10.31.2.3](https://doi.org/10.1001.1.23223294.1394.10.31.2.3)
- Souki, G. Q. (2008). Perceived quality, satisfaction and customer loyalty: an empirical study in the mobile phones sector in Brazil. *International journal of internet and enterprise management*, 5(4), 298-312. <https://doi.org/10.1504/IJIEM.2008.020103>
- Stan, V., Caemmerer, B., & Cattani-Jallet, R. (2013). Customer Loyalty Development: The Role Of Switching Costs. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 29(5), 1541-1554. <https://doi.org/10.19030/jabr.v29i5.8069>
- Tavakoli, A., Kafashpour, A., & Nikoo, H. (2017). Investigating the Effect of Perceived Service Quality on Customer Loyalty Mediated by Customer Satisfaction and Corporate Image with Regard to the Role of Moderating the switching costs (Case Study: Sina Bank Branches in Mashhad). *Strategic Management Research*, 65, (23), 185-207. (In Persian) Dor: [20.1001.1.22285067.1396.23.65.7.8](https://doi.org/10.1001.1.22285067.1396.23.65.7.8)
- Torland, M. (2013). *Emotional labour and the job satisfaction of adventure tour leaders in Australia* (Doctoral dissertation, Southern Cross University.).
- Wang, Z., Singh, S. N., Li, Y. J., Mishra, S., Ambrose, M., & Biernat, M. (2017). Effects of employees' positive affective displays on customer loyalty intentions: An emotions-as-social-information perspective. *Academy of Management Journal*, 60(1), 109-129. <https://hdl.handle.net/1808/27657>
- Westbrook, R.A., & Oliver, R.L., (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18(1), 84-91. <https://doi.org/10.1086/209243>
- Yagil, D., (2012). The mediating role of engagement and burnout in the relationship between employees' emotion regulation strategies and customer outcomes. *Europ. J. Work Organ. Psychol.* 21 (1), 150-168. DOI:[10.1080/1359432X.2011.557549](https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.557549)