

## بررسی رابطه انگیزش کارکنان و رضایتمندی مشتریان در سازمان تأمین اجتماعی

زلیخا لطفی<sup>۱</sup>

### چکیده:

آینده جهان در قرن بیست و یکم آکنده از رقابت، توسعه بازارهای نو ظهور، عوامل محیطی نامطمئن، رواج فن آوریهای برتر، مشتری مداری و گسترش تجارت و مسایل کارآفرینانه است. در این تحقیق، فرض بر این بوده است که کارکنان با انگیزه، اولاً میل بیشتری به حضور در سازمان داشته، ثانیاً کمتر غیبت کرده و نهایتاً، در تصمیمات و عملیات سازمانی مشارکت فعال دارند. همچنین، می توان از افراد با انگیزه انتظار داشت که با تلاش و کوشش فراوان در جهت بهبود عملکرد خود و نیز سازمان حرکت کرده و نیز، در جهت رفع انتظارات و نیازهای مشتریان بر آیند. بنابراین، می توان چنین فرض کرد که کارکنان با انگیزه نسبت به کارکنانی که انگیزه کمتری برای کار و تلاش در سازمان دارند، تلاش بیشتری را برای رفع نیازها و انتظارات مشتریان از خود نشان می دهند. نتایج این تحقیق نشان داد که با بهبود شرایط مرتبط با عوامل بهداشتی- انگیزشی می توان انتظار داشت که عملکرد افراد بهبود یافته و آنها درصدد تأمین نیازها و خواسته های مشتریان بر آیند و موجبات رضایت مشتریان سازمانی را فراهم سازند.

واژگان کلیدی: انگیزش، عوامل بهداشتی، عوامل انگیزشی، رضایت مشتریان، سازمان تأمین اجتماعی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

---

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی پژوهشگاه شاخص پژوهش hrmlotfi@gmail.com

انگیزه‌ها را چرایی انجام یا بروز یک رفتار می‌دانند. رفتار<sup>۱</sup>، مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که هدف خاصی را دنبال می‌کنند. انگیزه‌ها موجب آغاز و تداوم یک فعالیت شده و جهت یا مسیر کلی رفتار هر فرد را معین می‌سازند. همانطور که در بالا اشاره شد، انگیزه‌ها را گاهی به عنوان نیازها<sup>۲</sup> تمایلات<sup>۳</sup>، سائقه‌ها<sup>۴</sup> یا محرک‌های درونی فرد تعریف می‌کنند (رضائیان، ۱۳۸۵: ص ۹۲). البته می‌توان انگیزش را بر اساس رفتار بیرونی نیز تعریف نمود. افراد با انگیزه، نسبت به افراد بی‌انگیزه، تلاش بیشتری از خود در هنگام انجام کارها بروز می‌دهند. این تعریف را می‌توان برابر با نظریات دوره رفتار گرایی دانست که رفتار را متأثر از محرک‌های محیطی بر رفتار مشاهده می‌دانستند؛ البته مکتب رفتارگرایی کاری به انگیزش نداشت و فقط به پیش بینی و اثرگذاری بر واکنشهایی که برابر و معادل با واکنشهای حیوانی در نظر گرفته می‌شدند، اکتفا می‌کرد. همچنین رفتارگرایان را می‌توان معتقد به یادگیری دانست تا انگیزش واقعی (لاتهم، ۲۰۰۷: ص ۹).

چنانچه مدیران به دنبال هدایت موفقیت‌آمیز کارکنان، در راستای دسترسی به اهداف سازمانی هستند، بایستی این فرایندهای روانشناختی را به خوبی بشناسند و درک کنند (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۶: ۲۰۵). فی‌الواقع، مطالعه انگیزش در سازمان‌ها بر آنچه که افراد را برمی‌انگیزاند و همچنین چگونگی استفاده از دانش برای ایجاد انگیزش واقعی در افراد به هنگام انجام کار و همچنین بر نظریه‌های انگیزش و کاربرد آن نظریه‌ها تمرکز دارد (فخیمی، ۱۳۸۵: ۸۳).

سازمانهای موفق و متعالی استراتژی مشتری مداری و اصول قواعد آن را سرلوحه کار خود قرار داده و معتقدند این استراتژی یک انتخاب نیست بلکه یک الزام است و باید جزو برنامه‌های بلندمدت سازمان باشد و تلاش می‌کنند تا فرهنگ مشتری مداری را در تمام بخش‌های سازمان اعم از بخش‌های تولید، فروش، خدمات و غیره گسترش بدهند.

از آنجا که آینده جهان در قرن بیست و یکم آکنده از رقابت، توسعه بازارهای نو ظهور، عوامل محیطی نامطمئن، رواج فن‌آوریهای برتر، مشتری مداری و گسترش تجارت است، شرط توفیق در این میدان، بهره‌گیری از فرصتها و رویارویی با چالشهای پیش‌رو است. یکی از مهمترین چالشهای سازمان‌های امروزی مشتری مداری و جلب رضایت مشتری است. این مهم می‌طلبد تا مشتری مداری و جلب رضایت مشتری از زوایای مختلف بررسی گردد تا بتوان در دنیای رقابت باقی ماند.

مشتری مداری، افزایش رقابت، تغییرات سریع فن‌آوری، جهانی شدن و ... مفاهیم جدیدی هستند که جهان امروزی را به شدت تحت تأثیر خود قرار داده و آن را از جهان پیشین بسیار متفاوت کرده‌اند؛ بگونه‌ای که دیگر نمی‌توان با اندیشه قدیمی در جهان جدید رقابت یا حتی زندگی کرد. در چنین شرایطی بیشتر سازمانها پی‌برده‌اند اگر می‌خواهند در دنیای کنونی بقاء داشته باشند باید به سمت مشتری مداری و جلب رضایت مشتری حرکت کنند. سازمانهایی که به نیازهای مشتریان اعتنایی نمی‌کنند و رویکرد کالا را پیشه می‌کنند از صحنه رقابت حذف می‌شوند. از اینرو مشتری مداری بعنوان سنگ بنای نظریه‌های مدیریت بازاریابی نوین شناسایی شده است (باردی، ۲۰۰۱، ص ۲۴۱). در واقع تلاش و کوشش فراوانی که امروزه در جهت ارتقای ابزارهای مدیریت

<sup>۱</sup> behavior  
<sup>۲</sup> needs  
<sup>۳</sup> preference  
<sup>۴</sup> drivers

عملکرد و گسترش نگرش مشتری که امروزه در جهت ارتقای ابزارهای مدیریت سازمانهای تجاری صورت می‌گیرد، نشان دهنده آن است که اکنون رضایت مشتری یکی از مهمترین عوامل در تعیین موفقیت سازمانها در امر تجارت و سودآوری به شمار می‌آید. بر این اساس، سوال این است که آیا کارکنان سازمان تأمین اجتماعی دارای انگیزه کافی هستند که با رفع انتظارات و خواسته های مشتریان، سطح رضایت خاطر مشتریان از خدمات و اقدامات سازمان تأمین اجتماعی را افزایش دهند. با اینکه در راستای کسب رضایت مشتریان سازمان تأمین اجتماعی، عوامل دیگری نیز دخیل هستند اما سوال این تحقق، ان است که در صورت برآورده شدن نیازهای انگیزشی و بهداشتی کارکنان، می توان انتظار داشت که سطح عملکرد کارکنان بهبود یافته و در نتیجه، مشتریان از خدمات این سازمان راضی و حتی خشنود گردند؟

### ادبیات موضوعی

نظریه‌های انگیزش چرایی و چگونگی رفتارها را شرح می‌دهند. این نظریه‌ها یا تئوری‌ها می‌کوشند تا شدت، جهت و تداوم رفتار را توصیف نمایند. طی سال‌های متمادی صدها نظریه برای تشریح رفتار انسان ارائه شد که در یک نگاه کلی می‌توان آنها را به دو دسته شامل نظریه‌های کلان که به توصیف ماهیت انسان می‌پرداختند و نظریه‌های خرد که رفتارهای ویژه مانند رفتار سیاسی یا رفتارهای پرخاص گرانه را شرح می‌دهند تقسیم کرد. هم‌چنین، نظریه‌های انگیزش را می‌توان در یکی از سه دسته زیر نیز قرار داد:

۱- نظریه های تقویت

۲- نظریه‌های محتوایی

۳- نظریه‌های فرایندی

با ادعان به اینکه تمامی نظریه‌های انگیزش، رفتار را برخاسته از علتی (نه از روی تصادف و شانس) می‌دانند، نظریه‌های تقویت یادگیری بر نتایج رفتار، به ویژه نقش تقویت مثبت تأکید دارند و نظریه‌های دیگر بر ادراکات تأکید می‌ورزند. فرض آنها بر این است که رفتار انسانی هدفمند و ارادی بوده و انسان‌ها می‌توانند بیندیشند، اطلاعات را پردازش کرده و استدلال نمایند. هم‌چنین، این نظریه بر اعطای پاداش (تقویت مثبت) و تنبیه و سلب پاداش (تقویت منفی) تأکید دارد.

نظریه‌های فرایندی انگیزش به دنبال تبیین علت و چگونگی انگیزش در عرصه واقعی هستند. در واقع، این نظریه‌ها بر این موضوع تمرکز دارند که رفتار افراد چگونه شکل گرفته، هدایت می‌شود و چرا افراد رفتارهای خاصی را برای تحقق نیازهای خود انتخاب کرده و رضایت خود را پس از حصول به اهداف چگونه ارزیابی می‌نمایند. عمده نظریه‌های فرایندی انگیزش عبارتند از نظریه برابری (آدامز)، نظریه انتظار (وروم)، و نظریه هدف گذاری (لاک).

نظریه‌های محتوایی چپستی رفتارهای برانگیزاننده را شرح داده و عمدتاً با آنچه در درون فرد یا محیطش می‌گذرد و به رفتار او نیرو بخشیده و آن را تداوم می‌بخشند سروکار دارند. به دیگر سخن، نظریه‌های محتوایی نیازها یا انگیزه‌های خاصی را مورد مطالعه قرار می‌دهند که به افراد نیرو و توان می‌بخشند. این نظریه‌ها به مدیران نسبت به نیازهای کارکنان بینش عطا کرده و کمک می‌کنند تا بدانند کارکنان به چه چیزهایی به عنوان پاداش کار یا ارضاننده نیاز بها می‌دهند. نظریه سلسله مراتب نیازها (آبراهام مازلو)، نظریه زیستی (آلدرفر)، نظریه نیازهای اکتسابی (مک کللند)، نظریه دوساحتی انسان (مک‌گریگور)، و نظریه دو عاملی (هرزبرگ) در این دسته قرار می‌گیرند. با توجه به اینکه، الگوی مأخوذه این مقاله، نظریه دو ساحتی هرزبرگ است، در ادامه به شرح آن پرداخته می‌شود.

### تئوری دو ساحتی انگیزش - بهداشت

نظریه دو عاملی انگیزش - بهداشت<sup>۱</sup> توسط روانشناس معروفی به نام فردریک هرزبرگ<sup>۲</sup> با مطالعه‌ای بر روی حدود دویست نفر از حسابداران و مهندسان در پیتزبورگ آمریکا و با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته<sup>۳</sup> معرفی گردید. وی همانند مازلو و مک گریگور عقیده داشت که کارکرد هر سازمانی (اعم از مذهبی، سیاسی و صنعتی) باید تحقق نیازهای بشری در جهت لذت جویی از زیست معنادار باشد (لاتهم، ۲۰۰۷:ص ۳۸). وی از هر یک از افراد خواست تا عواملی که باعث بروز احساساتی در مورد شغلشان می‌شوند را مشخص کنند؛ اعم از این که این احساس خوب یا بد باشد. هرزبرگ و همکارانش از طریق تحلیل محتوای پاسخهای افراد دریافتند که دو دسته از عوامل کاملاً متفاوت، موجب دو نوع احساس درباره کار شده است. برای مثال کسی که گفته پرداخت کم موجب عدم رضایت اوست به ضرورت نگفته است که حقوق زیاد موجب رضایت خاطر و انگیزش او خواهد شد. در عوض، پاسخ دهندگان علل متفاوتی چون شناسایی (شناخته شدن) و انجام موفقیت‌آمیز کار را موجب رضایت خاطر و انگیزه خود ذکر کردند. به دیگر سخن، پاسخ‌دهندگان چیزهایی را به عنوان مأخذ عدم رضایت کاری بیان داشتند که از چیزهایی که منبع رضایت خاطر شده بود متفاوت نشان می‌داد (رضائیان، ۱۳۸۵:ص ۱۲۷؛ افجه، ۱۳۸۴:ص ۱۷۱). از اینجا، نظریه عوامل انگیزاننده - بهداشتی به منصفه ظهور در آمد که از آن تحت عناوین دیگری چون غنی سازی شغلی و نیز نظریه دو عاملی نامبرده می‌شود (لاتهم، ۲۰۰۷:ص ۳۷).

به زعم هرزبرگ، عوامل بهداشتی آنهایی هستند که نبود آنها موجب نارضایتی کارکنان از سازمان می‌شود اما بودن آنها ضرورتاً موجب انگیزش نمی‌گردد. این عوامل عبارتند از حقوق، شرایط کاری، امنیت شغلی، اندازه و کیفیت سرپرستی، سیاست‌ها و روش‌های اجرایی، و روابط انسانی در محیط کار. اما عوامل انگیزاننده آنهایی هستند که موجبات تشویق و ایجاد روحیه در کارکنان را فراهم می‌آورند و این عوامل عبارتند از تشخص، احساس موفقیت، مسوولیت‌پذیری، طبیعت کار، رشد و پیشرفت. نکته مهم و قابل توجه در این تئوری، دو قطب منفی بودن عوامل رضایتمندی و عوامل نارضایتی است. به عبارتی این تئوری می‌گوید عدم وجود عوامل بهداشتی موجب عدم انگیزش نمی‌شود! ایجاد نارضایتی می‌کند اما مانع انگیزش نیست. از طرفی، رضایت کامل از عوامل بهداشتی هم موجب انگیزش نمی‌شود اما موجب کاهش نارضایتی در سازمان خواهد شد. همانطور که از اینجا بر می‌آید، این تئوری رابطه رضایت شغلی (به عنوان متغیر وابسته) و انگیزش کارکنان (به عنوان متغیر مستقل) را تئوریزه می‌نماید. البته، هرزبرگ بر این باور بود که رضایتمندی و نارضایتی در حالت دو انتهای یک پیوستار نیستند. یعنی متضاد ناراضی بودن، رضایتمندی نیست؛ بلکه عدم ناراضی بودن است و همین‌طور، متضاد رضایتمندی را نباید ناراضی بودن دانست، بلکه عدم رضایتمندی صحیح و درست است (همان منبع: ص ۳۸).

به هر حال، تئوری انگیزش - بهداشت به علت ماهیت چالش‌برانگیز آن خیلی زود در میان محققان جا گرفت و همگان کوشیدند تا درستی یا نادرستی آن را در عرصه سازمانی مشخص نمایند. با اینکه منافع بسیاری را می‌توان از این تئوری در عرصه سازمان یافت، اما انتقاداتی نیز بر آن وارد است که برخی از آنها عبارتند از:

۱. نتیجه هر تحقیق به روشی تحقیق انتخابی آن بستگی دارد. تحقیق‌هایی که در یک جامعه محدود انجام و به یک جامعه جهانی تعمیم داده شود نتایج آن لزوماً از اعتبار جهانی برخوردار نیست (افجه، ۱۳۸۴:ص ۱۷۴). رضائیان (۱۳۸۵:ص ۱۲۸) می‌گوید که جامعه مورد مطالعه هرزبرگ متشکل از حسابداران و مهندسان بوده و بنابراین نشان‌دهنده تمام جمعیت کارگران نیست.

<sup>۱</sup> hygiene - motivation

<sup>۲</sup> Frederick Herzberg

<sup>۳</sup> semi- structured interviews

۲. این نظریه، تفاوت‌های فردی را بیان نمی‌کند. برای مثال یک سرپرست ممکن است از نظر تعدادی از کارکنان بد و از نظر تعدادی دیگر خوب و انگیزه‌بخش باشد (افجه، ۱۳۸۴: ص ۱۷۴؛ رضائیان؛ ۱۳۸۵: ص ۱۲۹).

۳. این نظریه رابطه میان انگیزش و رضایت خاطر را مشخص نمی‌سازد (کینگ<sup>۱</sup>، ۱۹۷۰: ص ۳۱-۱۸). رابینز می‌گوید در این نظریه، هیچ اندازه‌گیری جامعی از رضایت بدست نیامده است. فرد ممکن است قسمتی از کارش را دوست نداشته باشد اما هنوز کارش را قابل قبول بداند.

۴. رویه مورد استفاده هرزبرگ، توسط متدولوژی او محدود می‌شود. هنگامی که همه چیز به خوبی پیش می‌رود، افراد آن را به خود نسبت می‌دهند اما در هنگام شکست، بر اساس تئوری اسناد، شرایط و محیط بیرونی را مسبب شکست خود قلمداد می‌کنند (رابینز! ترجمه امیدواران، ۱۳۸۶: ص ۹۲).

۵. نتایج را می‌توان به شیوه‌های مختلف تفسیر نمود و متأسفانه تئوری هرزبرگ مبرا از این ایراد نیست (افجه، ۱۳۸۴: ص ۱۷۴). با وجود انتقادات فراوان، شرمه‌ورن و همکاران دلایل زیادی را برای مفید بودن این نظریه مطرح می‌کنند. اول، این تئوری باعث می‌شود مدیریت در مقابل انتظارات حقوق و مزایای بیشتر کارکنان، محتاط عمل کند چون حقوق و مزایا عامل اصلی انگیزش کارکنان برای سختکوشی نیست. دوم اینکه عوامل انگیزشی می‌توانند در افزایش محتوای شغل مفید باشند و به غنای شغلی (یکی از تئوری‌های مهم در عرصه طراحی شغل) یاری رسانند (ترجمه پاریزی و همکاران، ۱۳۸۶: ص ۹-۹۸).

به طور کلی نظریه هرزبرگ برخلاف نظریه‌های قبلی سلسله مراتب ندارد و بدین معنا که ارضای یک نیاز (نیازهای بهداشتی) موجب یا شرط تجلی نیازهای روانی (برانگیزاننده) نیست. ارضا یا عدم ارضای نیازهای روانی هم تأثیری بر رضایت یا نارضایتی از عوامل بهداشتی ندارد. هر یک از این عوامل به طور جداگانه نقش خود را در سازمان ایفا می‌کنند و وجود یکی موجب نفی یا اثبات دیگری نیست. اهمیت این نکته بدان حد است که واقعیت بسیاری از مدیریت‌ها را در سازمان‌ها (بخصوص سازمان‌هایی که از عوامل بهداشتی (مادی و فیزیکی) کافی برخوردار نیستند و نمونه و الگوی آن هم در کشورهای در حال توسعه و عقب‌مانده زیاد وجود دارد) بیان و روشن می‌کند. این واقعیت حاکی از آن است که براساس تئوری هرزبرگ، برخلاف تصور بسیاری از مدیران ضعف امکانات مادی و فیزیکی (عوامل بهداشتی) و پرداخت حقوق و دستمزد ناکافی در یک سازمان موجب عدم امکان ایجاد انگیزه در کارکنان نمی‌شود و به رغم این کمبودها با رهبری صحیح می‌توان موجبات تقویت انگیزه افراد در کارها و تحقق هدف‌های سازمانی را فراهم آورد. تقویت امکانات مادی و فیزیکی هم در سازمان‌های کشورهای پیشرفته لزوماً به معنای افزایش انگیزه (انگیزه بالا) در کارکنان و افراد این سازمان‌ها و کشورها نیست و نخواهد شد. بنابراین توجه به نیازهای روانی (رهبر) اساس ایجاد انگیزه در کارکنان بوده و حتی می‌تواند موجب پوشش ضعف‌های مادی و فیزیکی (عوامل بهداشتی) در سازمان شود. البته تأکید بر نیازهای روانی بدان معنا نیست که بخواهیم مدیران را از توجه به عوامل بهداشتی و بالا بردن سطح آن در سازمان بازداریم! بلکه بدان معناست که اگر بر فرض، سازمان یا جامعه‌ای بنا به دلایل ناخواسته و تحمیلی در این باره ضعف و اهمال داشته باشد، نباید آن را بهانه عدم انگیزه کارکنان و ضعف مدیریت قرار دهد. در هر صورت توجه به نیازهای بهداشتی و تأمین رضایت کارکنان در صورت وجود امکانات از وظایف اساسی هر مدیر رهبر یا رهبر مدیر است و صد البته، هیچ تردیدی در آن وجود ندارد.

## مفهوم و اهمیت رضایت مشتری

<sup>۱</sup> King

چرا شرکت‌ها نیازمند دستیابی به رضایت مشتری هستند؟ اهمیت رضایتمندی مشتری برای شرکت‌ها چیست؟ برای پاسخ به این سؤالها نخست باید بدانیم که اگر مشتریان ناراضی باشند چه اتفاقی می‌افتد و همین‌طور مشتریان رضایتمند چه منافعی برای شرکت دارند و چگونه شرکت می‌تواند به رضایت مشتری دست یابد. تحقیقات نشان می‌دهد که ۹۶ درصد مشتریان هیچگاه در رابطه با رفتار بد و کیفیت نامطلوب کالاها و خدمات شکایت نمی‌کنند و ۹۰ درصد این مشتریان ناراضی دوباره به شرکت مراجعه نمی‌کنند. هر کدام از این مشتریان ناراضی، ناراحتی خود را حداقل به ۹ نفر می‌گویند و ۱۳ درصد مشتریان ناراضی، ناراضی‌تی خود را به بیش از ۲۰ نفر انتقال می‌دهند (ویللوپس، ۲۰۰۰، ص ۹).

رضایت مشتری مستلزم شاد و راضی نگهداشتن مشتریان هم در تعاملات روزانه و هم از دیدگاه بلندمدت و جهانی است. فشارهای رقابتی سازمانها را وادار می‌سازد تا نیازمندیهای مشتری را شناسایی کنند و استراتژیهای را تدوین کنند که به آنها اجازه دهد در برابر سایر رقبا موفق بشوند (الینگر و دیگران، ۱۹۹۹، ص ۱۲۲).

رضایت مشتری میزان مطلوبیتی است که مشتری به خاطر ویژگیهای مختلف کالا کسب می‌کند و منبع سودآوری و دلیلی برای ادامه فعالیت سازمان است (هرنون و دیگران، ۱۹۹۹، ص ۱۱). این امر یکی از موضوعات مهم نظری و تجربی برای بیشتر بازاریابان و محققان بازاریابی است و به عنوان جوهره‌ی موفقیت در جهان رقابتی تجارت امروزی در نظر گرفته می‌شود.

رضایت مشتری احساس یا نگرش مشتری نسبت به کالا یا خدمت است. رضایتمندی مشتری نتیجه اصلی فعالیت بازاریاب است که به عنوان پل ارتباطی بین مراحل مختلف رفتار خرید مصرف کننده عمل می‌کند. اگر مشتریان به وسیله خدمات یا کالاها خاصی راضی شوند، احتمالاً خرید خود را تکرار خواهند کرد. مشتریان راضی با سایر افراد درباره‌ی تجارب مطلوب خود سخن می‌گویند و نتیجه این گفتگوها نوعی تبلیغات دهان به دهان مثبت برای شرکت است؛ در مقابل مشتریان ناراضی شرکت ارائه دهنده کالا یا خدمت موردنظر روی برگردانیده و به تبلیغات دهان به دهان منفی می‌پردازند (جمال و ناصر، ۲۰۰۲).

تعاریف متعددی از رضایتمندی مشتری وجود دارد. لینگنفلد و اشناپدر<sup>۱</sup> رضایتمندی مشتری را به عنوان نتیجه فرایندهای مقایسه روانشناسانه بین واقعیت محصول یا خدمت با انتظارات، خواسته(ادعا)، اهداف و هنجارهای اجتماعی در ارتباط با محصول تعریف می‌کنند.

«رپ» تعریف فوق را به عنوان مرجع در نظر گرفته و رضایتمندی مشتری را دوباره به عنوان نگرش شخصی که از میان مقایسه بهره وری واقعی و بهره وری مورد انتظار از شرکت برمی‌خیزد، تعریف می‌کند. هامبورگ رودولف<sup>۲</sup> عنوان کرد که در رابطه با رضایتمندی مشتری سه اصل وجود دارد:

۱. پارادیم تایید/عدم تایید انتظارات

۲. تئوری انصاف<sup>۳</sup>

۳. تئوری اسناد<sup>۴</sup>

پارادیم تایید/عدم تایید انتظارات در بحث تئوریک مفهوم رضایتمندی مشتری در علم بازاریابی مهمترین نقش را ایفاء می‌کند و پرتکرارترین مفهوم رضایتمندی مشتری است. نتیجتاً وی این مدل را بعنوان مدل اساسی رضایتمندی مشتری در نظر می‌گیرد.

<sup>۱</sup> Lingenfeld & Schneider

<sup>۲</sup> Homburg Rudolph

<sup>۳</sup> Equity

<sup>۴</sup> Attribution

نقطه شروع پارادایم تایید/عدم تایید انتظارات مقایسه بین تجربه واقعی مشتری از محصول (آن چه که هست) و آن چه که باید از نظر مشتری باشد، است.

## روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر اجرا از نوع تحلیلی-توصیفی بوده و در صدد است تا با استفاده از نمونه های واقعی نتایج رابه کل جامعه آماری تعمیم دهد. «در این تحقیق، دو نوع متغیر وجود دارد: متغیر مستقل و متغیر وابسته. عوامل انگیزشی و بهداشتی به عنوان متغیر مستقل مدنظر بوده و دستکاری و واریانس این متغیر بر مقدار متغیر وابسته اثر می گذارد. میزان رضایت مشتریان در این تحقیق بعنوان متغیر وابسته لحاظ شده و همانگونه که در بالا اشاره شد، تحت الشعاع تغییرات متغیرهای مستقل است.

یکی از متغیرهای نگرشی برای بررسی عملکرد کارکنان سازمانها، سطح انگیزش است. انگیزش را چرایی انجام رفتارها و نیز علت العلل رفع نیازهای افراد تعریف می کنند. صاحب نظران اعتقاد دارند که

فرض بر این است که کارکنان با انگیزه، اولاً میل بیشتری به حضور در سازمان داشته، ثانیاً کمتر غیبت کرده و نهایتاً، در تصمیمات و عملیات سازمانی مشارکت فعال دارند. همچنین، می توان از افراد با انگیزه انتظار داشت که با تلاش و کوشش فراوان در جهت بهبود عملکرد خود و نیز سازمان حرکت کرده و نیز، در جهت رفع انتظارات و نیازهای مشتریان بر آیند. بنابراین، می توان چنین فرض کرد که کارکنان با انگیزه نسبت به کارکنانی که انگیزه کمتری برای کار و تلاش در سازمان دارند، تلاش بیشتری را برای رفع نیازها و انتظارات مشتریان از خود نشان می دهند. در این رابطه، فرضیات زیر طراحی شدند:

- ۱- میان سطح انگیزش کارکنان و میزان رضایت مشتریان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۲- بین عوامل انگیزشی و سطح رضایت مشتریان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۳- میان عوامل بهداشتی و سطح رضایت مشتریان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

در این تحقیق برای تبیین رابطه انگیزش کارکنان و رضایت مشتریان از دو مدل کاملاً شناخته شده استفاده گردیده است. برای تبیین مفاهیم انگیزش از الگوی دو ساحتی فردریک هرزبرگ (عوامل انگیزشی-بهداشتی) استفاده شده و برای تبیین مفاهیم رضایت مشتریان از مدل سروکوال استفاده گردید. همچنین، جهت تعیین پایایی ابزارهای تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که اندازه گیری آن تحت برنامه آماری SPSS رقم ۰.۷۹۴ برای پرسشنامه عوامل انگیزشی-بهداشتی و رقم ۰.۸۱۳ برای پرسشنامه رضایت مشتری را نشان داد. و از آنجا که قابلیت اطمینان یا پایایی هر دو ابزار بالاتر از ۰.۷۰ است، می توان به نتایج این تحقیق و داده های گردآوری شده اعتماد داشت.

جامعه تحقیق برابر با کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی و نیز مشتریان سازمان تامین اجتماعی در سطح شعب استان تهران می باشد. حجم جامعه آماری برای کارکنان برابر با ۳۰۰۰ نفر بوده و بر اساس فرمول نمونه گیری کوکران در جامعه محدود، تعداد نمونه برای کارکنان برابر با ۱۰۰ نفر است. همچنین، تعداد ۵۰ نفر مشتری نیز انتخاب شدند. البته برای بالا بردن دقت داده های تحقیق، برابر با یک قاعده سرانگشتی (یک و نیم برابر مقدار محاسبه شده از درون فرمول نمونه گیری)، ۱۵۰ پرسشنامه توزیع گردید که از این میانف حدود ۱۲۰ پرسشنامه قابل استفاده و تجزیه و تحلیل است.

قلمرو تحقیق مشتمل بر سه بخش زمانی، مکانی و موضوعی است. از نظر برهه زمانی، این تحقیق طی یک دوره شش ماهه از آبان ۱۳۸۷ تا بهمن ۱۳۸۷ به مرحله انجام رسید. قلمرو مکانی این تحقیق، سازمان تامین اجتماعی در سطح استان تهران بوده و از نظر موضوعی، این تحقیق به موضوعاتی چون مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، مشتری مداری، مدیریت استراتژیک، و مدیریت بازاریابی اشاره دارد.

تجزیه و تحلیل داده ها بر اساس روشهای آماری توصیفی و استنباطی انجام گرفت. در سطح توصیفی با استفاده از مشخصه های آماری مانند فراوانی، درصد، میانگین و نمودارهای ستونی، به تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته شد و در سطح استنباطی نیز متناسب با سطح سنجش داده ها و مفروضات اساسی مطرح شده در آزمون ها، از آزمون تی اسپودنت، آزمون همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی ساده و آزمون فریدمن تحت برنامه آماری SPSS استفاده گردید.

### تجزیه و تحلیل اطلاعات

اولین قسمت از ابزار تحقیق، مشتمل بر شناسایی ویژگیهای دموگرافیک نمونه آماری بود. در نمونه آماری، ۵۲ نفر (۴۳.۳) در رده سنی ۲۳ تا ۳۳ سال و ۵۰ نفر (۴۱.۷) در رده سنی ۳۴ تا ۴۴ سال و ۱۸ نفر (۱۵٪) در رده سنی ۴۵ تا ۵۵ سال قرار دارند. از این میان، ۶۹ نفر مرد و ۵۱ نفر (۴۲.۵٪ نمونه) زن بوده و میانگین سنی نمونه برابر ۳۶ سال است. ۵۱ نفر (۴۲.۵٪) دارای مدرک تحصیلی دیپلم؛ ۲۱ نفر (۱۷.۵٪) دارای فوق دیپلم؛ و ۴۸ نفر (۴۰٪) دارای مدرک کارشناسی می باشند.

برای تعیین رابطه عوامل انگیزشی- بهداشتی کارکنان با رضایت مشتریان از روش تحلیل همبستگی و تحلیل رگرسیون استفاده شد. همبستگی معیاری است که برای تعیین میزان ارتباط دو متغیر استفاده می شود. دو معیار مهم که در آزمون همبستگی از آنها استفاده می شود، ضریب تعیین و ضریب همبستگی است.

ضریب تعیین معیاری است که با آن می توان رابطه میان دو متغیر مستقل و وابسته را توضیح داد. اگر از ضریب تعیین ریشه دوم بگیریم، به مقدار بدست آمده، ضریب همبستگی گویند که آن را با معمولاً با  $r$  نشان می دهند. می دانید که ریشه دوم یک عدد می تواند منفی و یا مثبت باشد. علامت ضریب همبستگی، همان علامت شیب خط رگرسیون است. از طرفی، ضریب همبستگی، شدت رابطه و نوع رابطه (مستقیم یا معکوس) را نشان می دهد. اگر علامت ضریب همبستگی مثبت باشد، نشان از رابطه مثبت میان دو متغیر داشته و تغییر یک مورد (مثلاً افزایش)، تغییر هم جهت (افزایش) متغیر بعدی را به همراه دارد. همچنین، چنانچه علامت ضریب همبستگی منفی باشد، نشان از رابطه منفی یا معکوس میان دو متغیر داشته و تغییر یک متغیر (مثلاً کاهش)، تغییر معکوس (افزایش) متغیر دیگر را به همراه دارد. نهایتاً، چنانچه ضریب همبستگی برابر با صفر باشد، میان آن دو متغیر هیچ رابطه ای وجود نداشته و اصطلاحاً گفته می شود که آن دو متغیر مستقل از هم هستند.

آزمون فرضیه اول: میان عوامل انگیزشی کارکنان و سطح رضایت مشتریان رابطه وجود دارد.



با توجه به خروجی نرم افزار تحلیل آماری SPSS ضریب همبستگی میان عوامل انگیزشی و رضایت مشتریان برابر با ۰/۳۴ بوده و نشانگر همبستگی مثبت و رو به متوسط میان این دو سازه است. به بیان آماری، از آنجا که سطح معنی داری این رابطه (۰/۰۲۱) کمتر از سطح خطای آزمون (۰/۰۵) است، آنگاه فرض  $H_0$  رد شده و در نتیجه، فرض مقابل یعنی  $H_1$  پذیرفته شده و می توان نتیجه گرفت که در سازمان تأمین اجتماعی و در سطح اطمینان ۹۵ درصد، میان سطح رضایت کارکنان از عوامل انگیزشی و رضایت مشتریان از خدمات سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

آزمون فرضیه دوم: میان عوامل بهداشتی کارکنان و سطح رضایت مشتریان رابطه وجود دارد.

با توجه به خروجی نرم افزار تحلیل آماری SPSS ضریب همبستگی میان عوامل بهداشتی و رضایت مشتریان با ۰/۵۱۲ بوده و نشانگر همبستگی مثبت و متوسط میان این دو سازه است. به بیان آماری، از آنجا که سطح معنی داری این رابطه (۰/۰۱۳) کمتر از سطح خطای آزمون (۰/۰۵) است، آنگاه فرض  $H_0$  رد شده و در نتیجه، فرض مقابل یعنی  $H_1$  پذیرفته شده و می توان نتیجه گرفت که در سازمان تأمین اجتماعی و در سطح اطمینان ۹۵ درصد، میان رضایت کارکنان از عوامل بهداشتی و رضایت مشتریان از خدمات سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

## نتایج و پیشنهادات

هدف از این تحقیق بررسی تأثیر عوامل بهداشتی- انگیزشی مدل انگیزشی فردریک هرزبرگ بر رضایت مشتریان در شعب سازمان تأمین اجتماعی بود. در واقع، قصد بر این است که آیا تحقق نیازهای بهداشتی- انگیزشی پرسنل شعب مختلف سازمان تأمین اجتماعی بر میزان رضایتمندی مشتریان سازمان تأمین اجتماعی اثر می گذارد یا خیر. بدین منظور با در نظر گرفتن دو وجه عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی، برای هر یک از این ابعاد، شاخصها و مولفه هایی در نظر گرفته شده و فرضیاتی به شرحی که در فصل چهارم گذشت، تدوین گردیدند. مضمون تمامی فرضیات دسته اول که مرتبط با این دو وجه بودند، معنادار بودن این عوامل و در نتیجه ابعاد در شعب سازمان تأمین اجتماعی است. نتایج تحقیق نشان می دهد که ابعاد انگیزشی و بهداشتی در سازمان تأمین اجتماعی معنادار بوده و از وضعیت نسبتاً قابل قبولی برخوردار هستند. گفتنی است که پنج فرضیه فرعی برای وجه بهداشتی و چهار فرضیه فرعی برای وجه انگیزشی در نظر گرفته شده اند.

تجهیزات و شرایط فیزیکی که اولین عامل در وجه بهداشتی می باشد، به آلات و ادوات انجام کار و ماشین آلات و امثالهم اشاره دارد. فرض بر این است که درستی محیط کار، دسترسی به لوازم موردنیاز برای انجام کار و به طور کلی شرایط کاری فیزیکی بر سطح انگیزشی کارکنان اثر مثبتی دارند. در طرف مقابل، کسی که به ابزار آلات انجام کار دسترسی نداشته و محیط کار به گونه ای باشد که وی نتواند کار خود را به انجام برساند، منجر به بی تفاوتی و بی انگیزگی وی برای انجام وظائف شغلی می گردد (به منظور جلوگیری از اطاله کلام، از تشریح بیشتر مولفه های دیگر خودداری گردیده و به تعریف کلی و نتایج هر یک از مولفه ها اشاره می

گردد). بررسی آماری این مولفه نشان داد که محیط کاری در شعب مختلف سازمان تأمین اجتماعی، معنادار بوده و می توان پذیرفت که شرایط کاری، عامل انگیزاننده افراد برای خدمت رسانی بهتر به مشتریان است.

مولفه دوم یعنی امکانات رفاهی به وجود مشوقهای غیر حقوقی و پولی اعم از سلف سرویس غذاخوری، مزایای کافه تریا، بیمه، وام، و مواردی از این قبیل دلالت دارد. نتایج حاصل از بررسی آماری نشان می دهد که سطح معناداری (۰/۰۰۰) این مولفه، کمتر از مقدار آلفا (۰/۰۵) بوده و بنابراین می توان نتیجه گرفت که مولفه امکانات رفاهی در شعب مختلف سازمان تأمین اجتماعی، معنادار بوده و می توان پذیرفت که مولفه امکانات رفاهی، عامل انگیزاننده افراد برای خدمت رسانی بهتر به مشتریان است.

تقریباً تمامی صاحبان عرصه سازمان و روانشناسی سازمانی اذعان دارند که پرداخت پول در قالب حقوق و دستمزد بر سطح انگیزش کارکنان تأثیر دارد. منتها باید این پرداختها اولاً از دید افراد منصفانه و ثانیاً بر اساس سطح مهارتها، توانمندیها و دانش افراد باشد. نتایج بررسی آماری نشان می دهد سطح معناداری (۰.۰۰۰) این مولفه، کمتر از مقدار آلفا (۰/۰۵) بوده و بنابراین می توان نتیجه گرفت که مولفه حقوق و دستمزد در شعب مختلف سازمان تأمین اجتماعی، معنادار بوده و می توان پذیرفت که حقوق و دستمزد، عامل انگیزاننده افراد برای خدمت رسانی بهتر به مشتریان است.

امنیت شغلی، دومین نیاز در سلسله مراتب نیازهای مازلو است که علاوه بر متضمن بودن معنای استخدام دائمی و دوری از اخراج افراد، مسئله ایمنی جسمی و جانی در محیط کار را نیز بدان نسبت داده اند. نتایج بررسی آماری نشان می دهد که سطح معناداری (۰/۰۰۰) این مولفه، کمتر از مقدار آلفا (۰/۰۵) بوده و با ۹۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که مولفه امنیت شغلی در شعب مختلف سازمان تأمین اجتماعی، معنادار بوده و می توان پذیرفت که امنیت شغلی، عامل انگیزاننده افراد برای خدمت رسانی بهتر به مشتریان است.

مولفه «ارتباطات» بیانگر مکانسیمهای هماهنگی، همکاری و نیز تعامل افراد در سطوح مختلف سازمانی است. نتایج حاصل از بررسی آماری نشان می دهد که سطح معناداری (۰/۰۰۰) این مولفه، کمتر از مقدار آلفا (۰/۰۵) بوده و با ۹۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که مولفه ارتباطات در شعب مختلف سازمان تأمین اجتماعی، معنادار بوده و می توان پذیرفت که ارتباطات، عامل انگیزاننده افراد برای خدمت رسانی بهتر به مشتریان است.

مولفه سبک رهبری، بیانگر نحوه اثرگذاری بر افراد زیردست توسط بالادست است. عموماً سبک رهبری را می توان به دو دسته رابطه مدار و وظیفه مدار تقسیم کرد که در این میان، تحقیقات نشان داده اند که سبک رهبری رابطه مدار، به مراتب، تأثیر بیشتری را بر انگیزش کارکنان دارد. نتایج بررسی آماری نشان می دهد که سطح معناداری (۰/۰۰۰) این مولفه، کمتر از مقدار آلفا (۰/۰۵) بوده و با ۹۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که مولفه سبک رهبری در شعب مختلف سازمان تأمین اجتماعی، معنادار بوده و می توان پذیرفت که سبک رهبری، عامل انگیزاننده افراد برای خدمت رسانی بهتر به مشتریان است.

مشارکت کارکنان در تصمیمات و انجام فرایندهای کاری را می توان عاملی برای تحقق عمدتاً نیازهای درونی (نیاز به خودشکوفایی، نیاز به توسعه فردی، نیاز به عزت نفس، نیاز به تعلق و احترام) دانست. نتایج حاصل از بررسی آماری نشان می دهد که سطح معناداری (۰/۰۰۰) این مولفه، کمتر از مقدار آلفا (۰/۰۵) بوده و با ۹۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که مولفه مشارکت کارکنان در شعب مختلف سازمان تأمین اجتماعی، معنادار بوده و می توان پذیرفت که مشارکت کارکنان، عامل انگیزاننده افراد برای خدمت رسانی بهتر به مشتریان است.

مولفه خلاقیت بیانگر استفاده از قدرت فکری و تواناییهای ذهنی برای انجام وظائف شغلی بوده و استقلال یا آزادی فردی بر این فرض است که کارکنان بتوانند ضمن داشتن اختیارات مقتضی، در برخی از موارد، بر اساس افکار و تجارب مثبت خود عمل کنند. نتایج حاصل از بررسی آماری نشان می دهد که سطح معناداری (۰/۰۰۰) این مولفه، کمتر از مقدار آلفا (۰/۰۵) بوده و با ۹۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که مولفه خلاقیت و استقلال در شعب مختلف سازمان تأمین اجتماعی، معنادار بوده و می توان پذیرفت که مشارکت کارکنان، عامل انگیزاننده افراد برای خدمت رسانی بهتر به مشتریان است.

نتایج حاصل از بررسی آماری نشان می دهد که سطح معناداری (۰/۰۰۰) این مولفه، کمتر از مقدار آلفا (۰/۰۵) بوده و با ۹۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت که مولفه خودکنترلی در شعب مختلف سازمان تأمین اجتماعی، معنادار بوده و می توان پذیرفت که مولفه خودکنترلی، عامل انگیزاننده افراد برای خدمت رسانی بهتر به مشتریان است.

در اینجا فرض بر این است که آیا میان ابعاد بهداشتی و ابعاد انگیزشی نیازهای کارکنان در محیط کاری رابطه وجود دارد یا خیر. نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون میان ابعاد بهداشتی و ابعاد انگیزشی نشان می دهد که ضریب همبستگی میان این دو وجه، برابر با ۰۶۶ بوده و نشانگر یک رابطه نسبتاً قوی و مثبت میان این ابعاد نیازهای شغلی است.

درباره رابطه انگیزش کارکنان و رضایت مشتریان، نتایج بررسی آماری نشان می دهد چون میزان معنی داری مولفه (۰.۰۰۰) کمتر از سطح خطای ۰.۰۵ می باشد، و ضریب استاندارد شده برابر ۰.۴۶۹ است، می توان دریافت که رابطه مثبت و متوسطی میان متغیر وابسته (رضایت مشتری) و متغیر مستقل (انگیزش کارکنان) وجود داشته و با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که با افزایش سطح انگیزش کارکنان برای ارائه خدمات مطلوب به مشتریان می توان انتظار داشت که رضایت مشتریان افزایش پیدا کند. هرچند، میزان رضایت مشتریان تنها منوط به سطح انگیزش کارکنان نبوده و به عوامل دیگری چون قیمت و کیفیت محصولات، کانالهای توزیعی و غیره بستگی دارد.

به مسئولان و دست اندرکاران سازمان تأمین اجتماعی و نیز سازمانهای مشابه توصیه می شود که برای انگیزه مند کردن پرسنل خود در راستای ارائه خدمات بهتر به مشتریان و در نتیجه جلب وفاداری و رضایت مشتریان، موارد زیر را مدنظر قرار دهند:

- مشخص کردن نیازهای مشتریان برای کارکنان، تا آنها بدانند که لازم است به چه نیازهای مشتریان توجه کنند.

- ارائه پاداشهای مادی و معنوی برای بالا بردن سطح انگیزش کارکنان

- در نظر گرفتن برنامه های انگیزشی برای کارکنان

- در نظر گرفتن شرایط کاری و فیزیکی برای کارکنان

- بهبود سطح ارتباطات افراد در سطوح مختلف سازمانی

- افزایش مشارکت کارکنان در تصمیمات و فرایندهای کاری

- استفاده از سبک رهبری رابطه مدار

- در نظر گرفتن مکانیسمهایی برای امنیت شغلی افراد نظیر جایابی برای کارکنان اخراج شده

- طراحی برنامه هایی برای توسعه شخصی کارکنان و دستیابی آنها به خودکنترلی.

- در نظر گرفتن امکانات رفاهی مطلوب

- پرداخت حقوق به موقع و عادلانه به کارکنان

همچنین، برای تحقیقات آینده، موارد زیر پیشنهاد می گردد تا مطمئن نظر علاقه مندان قرار گیرد:

- ارزیابی نیازهای انگیزشی افراد بر اساس سایر مدلها (مازلو، هاگمن و اولدهام، نظریه انتظار)
- ارزیابی رضایت مشتریان با استفاده از سایرمدلهای سنجش رضایت مشتری.
- بررسی تأثیر میانجی مولفه های جمعیت شناختی بر رابطه انگیزش کارکنان و سطح رضایت مشتریان

## منابع و مأخذ

۱. سید جوادین، رضا (۱۳۸۳): مبانی مدیریت منابع انسانی، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
  ۲. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۴): مدیریت منابع انسانی، چاپ نهم، تهران: انتشارات سمت.
  ۳. آلیس، استیو و دیک، پنی؛ مقدمه ای بر رفتار سازمانی؛ ترجمه معنیان، داود؛ بنی سی، پریناز؛ و اسکندری، هنگامه (۱۳۸۵)، چاپ اول، تهران: نشر ادبستان.
  ۴. فخریمی، فرزاد (۱۳۸۵): مدیریت رفتار سازمانی، چاپ دوم، تهران: نشر هستان.
  ۵. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۶): مدیریت عمومی، ویراست سوم، چاپ سی ام، تهران: نشر نی.
  ۶. کریتنر، رابرت و کینیکی، آنجلو؛ مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه فرهنگی، علی اکبر و صفرزاده، حسین (۱۳۸۶)، چاپ دوم، تهران: انتشارات پویش.
  ۷. افجه، سید علی اکبر (۱۳۸۵): مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی، چاپ سوم، تهران: انتشارات سمت.
  ۸. رضائیان، علی (۱۳۸۵): مبانی سازمان و مدیریت، چاپ نهم، تهران: انتشارات سمت.
  ۹. مشبکی، اصغر؛ روحانی، محمد حسین (۱۳۸۵): مبانی سازمان و مدیریت، چاپ اول، تهران: انتشارات اقبال.
۱۰. Brady, Michael K Cronin Jr, Joseph. (۲۰۰۱). “Customer Orientation: effects on Customer Service Perceptions and Outcome behavior’s”, Journal of Service research, Vol.۳.
  ۱۱. Gronroos, Christian. (۲۰۰۰). Service Management and Marketing: A Customer relationship approach, Secound Edition, England, John Wiley.
  ۱۲. Jamal, Ahmad. & Naser, Kamal. (۲۰۰۲). “Customer Satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking”, International Journal of Bank marketing, Vol.۲۰, no.۴.
  ۱۳. Kanji, Gopal K. & Wallace. William. (۲۰۰۰), “Business excellence through customer satisfaction”. Total Quality Management, Vol.۱۱, No.۷.
  ۱۴. Kotler, philip; Armstrong, Grog; Saunders, John, & Wong Veronica. (۲۰۰۱). Principles of Marketing. Third Edition, Prentce hall.
  ۱۵. villalobos, Graciela. (۲۰۰۰). “Web – Application for the customer Satisfaction measurement”, Faculty ofEconomic and Social Sciences of the University of fribourg Switzerland.

۱۶. Walker. (۲۰۰۰). “Information Stakeholders: Exploring the Myths of Customer Satis Paction measurement”, Vol.۵. no.۱
۱۷. Zairi, Mohamed. (۲۰۰۰) “managing customer satis faction: a Best Practice Perspective.

