

## بررسی ناهمسانی هیجانی و فرسودگی عاطفی با رفتارهای تلافی جویانه کارکنان با نقش تعدیلگر جو حمایت سرپرست در بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار

مهرداد علیمردانی<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت مالی، گروه مدیریت مالی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران

### چکیده

حفظ مشتری، رضایت آنان و استفاده از نظرات و مشارکت دادن آنان در تصمیمات سازمان موضوعی است که امروزه مورد توجه سازمانها قرار گرفته و بانکها نیز از این مورد استثنا نیستند در ایران بانکها در صنعتی با شرایط رقابتی فعالیت می کنند و در این شرایط باید جایگاه رقابتی خود را حفظ کنند. از آنجا که کارکنان به طور مستقیم با مشتریان در ارتباط هستند و نماینده سازمان محسوب می شوند و موفقیت سازمان تا حد زیادی به عملکرد کارکنان و تعاملات آنان با مشتریان بستگی دارد. بنابراین شناسایی عواملی که بر تمایل کارکنان و همچنین مشتریان و هم تخریبی ارزش تأثیر دارد به موضوع بسیار مهمی برای مدیران تبدیل شده است، هدف از انجام این تحقیق بررسی ناهمسانی هیجانی و فرسودگی عاطفی با رفتارهای تلافی جویانه کارکنان با نقش تعدیلگر جو حمایت سرپرست در بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار بوده است. روش پژوهش با توجه به ماهیت تحقیق، توصیفی- پیمایشی از شاخه میدانی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار به تعداد ۳۴۸ نفر بوده که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۸۱ نفر به عنوان حجم نمونه به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شده اند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه ناهمسانی هیجانی مادوپالی و پودار (۲۰۱۴)، پرسشنامه فرسودگی عاطفی مسلج (۲۰۰۰)، پرسشنامه رفتارهای تلافی جویانه اسکارلیسگی و فولگر (۱۹۹۷) و پرسشنامه جو حمایت سرپرستی جلالی نژاد (۱۳۹۳) استفاده شد. روائی پرسشنامه ها توسط اساتید محترم مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آنها نیز با اجرای اولیه در نمونه ای به تعداد ۳۰ نفر تأیید شد. ضریب پایایی پرسشنامه ها برای متغیر ناهمسانی هیجانی ۰/۸۹۶، فرسودگی عاطفی ۰/۸۵۴، رفتارهای تلافی جویانه ۰/۸۰۴، جو حمایت سرپرستی ۰/۷۶۱ برآورد شده است. به منظور بررسی آزمون فرضیات تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده شده است. یافته های تحقیق حاکی از آن است که بین ناهمسانی هیجانی و فرسودگی عاطفی با رفتارهای تلافی جویانه کارکنان با نقش تعدیلگر جو حمایت سرپرست در بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار بوده رابطه معناداری وجود ندارد.

**واژه های کلیدی:** ناهمسانی هیجانی، فرسودگی عاطفی، رفتارهای تلافی جویانه، جو حمایت سرپرست، بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار

## مقدمه

حفظ مشتری، رضایت آنان و استفاده از نظرات و مشارکت دادن آنان در تصمیمات سازمان موضوعی است که امروزه مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته و بانک‌ها نیز از این مورد استثنا نیستند در ایران بانک‌ها در صنعتی با شرایط رقابتی فعالیت می‌کنند و در این شرایط باید جایگاه رقابتی خود را حفظ کنند. از آنجا که کارکنان به طور مستقیم با مشتریان در ارتباط هستند و نماینده سازمان محسوب می‌شوند و موفقیت سازمان تا حد زیادی به عملکرد کارکنان و تعاملات آنان با مشتریان بستگی دارد بنابراین شناسایی عواملی که بر تمایل کارکنان و همچنین مشتریان و هم تخریبی ارزش تأثیر دارد به موضوع بسیار مهمی برای مدیران تبدیل شده است (احمدی و یاسان اله، ۱۳۹۲).

بر اساس گزارش‌های پژوهش‌های خارج از کشور رفتارهای تلافی جویانه در قالب بدرفتاری با همکاران، بدهنی، عدم متابعت از دستورات و قوانین، آسیب‌رسانی به تجهیزات و امکانات و کم‌کاری و قصورهای عمدی و هدفمند، سالیانه میلیون‌ها دلار بر نظام‌های تولیدی و خدماتی بسیاری از کشورها تحمیل می‌کند بر همین اساس شناسایی پیشایندهای موقعیتی و فردی در این نوع رفتارها می‌تواند بستر و زمینه را برای برنامه‌ریزی و اجرای پیشگیری‌های لازم فراهم سازد. از جمله پیشایندهای شناختی و ادراکی مطرح برای رفتارهای تلافی جویانه ناهمسانی هیجانی و فرسودگی عاطفی کارکنان است (لی و اوکی، ۲۰۱۴).

ناهمسانی هیجانی موجب تعریف رفتارهای شغلی قابل قبول به صورتی می‌شود که استرس زیادی به کارکنانی که با مشتری در ارتباط هستند، وارد می‌کند. این کارکنان باید به طور کلی احساسات درونی شان مثل خشم را سرکوب کنند و به مشتری لبخند بزنند و مجبورند که نیازهای مشتری را پاسخ دهند حتی اگر برخلاف میلشان باشد. اینگونه رفتارهای مورد نیاز کار موجب بروز رفتارهای تلافی جویانه در کارکنان می‌شود (دی‌گراف و همکاران، ۲۰۱۶).

برخی از محققان از جمله دالی مور و همکاران (۲۰۰۷)، معتقدند که به طور کلی محیط خدمت‌رسانی مستقیم به مشتری منجر به سطح بالای از فرسودگی عاطفی می‌شود. برخوردهای مکرر با مشتریانی که رفتارهای تهاجمی یا توهین‌آمیز دارند به میزان قابل توجهی در ایجاد فرسودگی عاطفی در کارکنان موثر است. مطالعات روی فرسودگی عاطفی نشان می‌دهد که فرسودگی عاطفی ایجاد شده ممکن است منجر به نتایج منفی مانند ناهماهنگ احساسی، استرس شغلی، خستگی و غیبت شود که همه‌ی اینها در نهایت موجب افزایش رفتارهای تلافی جویانه در نیروی کار می‌شود و بر روی کیفیت خدمات، حفظ ارباب رجوع و نظر کلی وی نسبت به سازمان تأثیر می‌گذارد (دالی مور و همکاران، ۲۰۰۷).

با حمایت بیشتر سرپرست امکان کاهش سرعت و میزان از دست دادن منابع وجود دارد. به این ترتیب، جو حمایت سرپرست ممکن است یک فاکتور مهم باشد که پرکردن مجدد منابع مصرف شده اعضای واحد را تسهیل کند. بنابراین انتظار می‌رود که جو حمایت سرپرست در سطح واحد از منابع اعضای واحد در رویارویی با بدرفتاری‌های مشتری محافظت کند و در نتیجه به آنها جهت حفظ تنظیم بهتر برای مهار خرابکاری علیه مشتریان کمک کند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۱).

در پاسخ به این ضرورت، هدف این پژوهش بررسی ناهمسانی هیجانی و فرسودگی عاطفی با رفتارهای تلافی جویانه کارکنان با نقش تعدیلگر جو حمایت سرپرست است تا کارفرمایان و در کنار آن کارکنان بتوانند با مدیریت صحیح احساسات و بهبود شاخص‌های بهسازی نیروی انسانی تا حد امکان از وقوع رفتارهای تلافی جویانه کارکنان جلوگیری کنند. این تحقیق از نظر هدف یک پژوهش کاربردی به شمار می‌رود. برای جمع‌آوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی استفاده شده است. از

<sup>۱</sup> - Lee & Ok

<sup>۲</sup> - de Graaff et al

<sup>۳</sup> - Dallimore et al

<sup>۴</sup> - Wang et al

نظر ماهیت و روش، تحقیق توصیفی به شمار می رود. همچنین یافته های این پژوهش می تواند راهگشای مناسبی برای کمک به نیروی کار جهت مدیریت احساسات در محیط کار و پیشگیری از ایجاد شرایط تنش زا و زمینه ساز رفتارهای تلافی جویانه بشود تا فرد بتواند پویایی و کارآمدی خود را در محیط کار حفظ کند.

### پیشینه تحقیق

#### ناهمسانی هیجانی<sup>۵</sup>

وقتی اتفاق می افتد که احساسات ابراز شده منطبق بر هنجارهای سازمانی است ولی برخلاف احساسات واقعی است. این وضعیت وقتی بروز می کند که کارمند باید از نشان دادن هر شکلی از احساسات منفی در برابر مشتری اجتناب کند و برخلاف احساسات واقعی اش احساسات مثبت ابراز کند. هیجان های بازاریابی سنتی مثل «مشتری پادشاه است» یا «همیشه حق با مشتری است» موجب تعریف رفتارهای شغلی قابل قبول به صرتی می شود که استرس زیادی به کارکنانی که با مشتری در ارتباط هستند وارد می کند. این کارکنان باید به طور کلی احساسات درونی شان مثل خشم را سرکوب کنند و به مشتری با لبخند پاسخ دهند و مجبورند که نیازهای مشتری را پاسخ دهند حتی اگر برخلاف میلشان باشد. سازمان ها معمولاً رفتار کارکنان را نظارت می کنند تا اطمینان حاصل کنند که کارکنان به شیوه ای تلافی جویانه یا با ناراحتی با مشتریان برخورد نمی کنند و اصرار دارند که کارکنان در هنگام رویارویی های دشوار با مشتریان احساسات جعلی از خود بروز دهند حتی در مواقعی که عصبانیت کارکنان تحریک شده باشد یا از کوره در رفته باشند، باز هم باید با لبخند و با تن صدای دل نشین به مشتری پاسخ بدهند. این گونه رفتارهای موردنیاز کار موجب ناهمسانی هیجانی می شود (لی و اوکی، ۲۰۱۴).<sup>۶</sup>

#### فرسودگی عاطفی

فرسودگی عاطفی یا هیجانی یکی از مراحل فرسودگی شغلی است. بدین معنا که وقتی ذخیره های جسمانی فرد بر اثر ادامه یافتن شرایط شغلی استرس زا به اتمام می رسد، ممکن است به موازات آن نیروی هیجانی فرد نیز تحلیل پیدا کرده و بروز احساس هایی از قبیل افسردگی، درماندگی و ناامیدی را به همراه خواهد داشت. که این امر به کاهش خشنودی و احساس رضایت منجر می گردد.

در تعریفی دیگر فرسودگی عاطفی را می توان احساس فشار و تخلیه انرژی و هیجان مورد نیاز برای انجام تکالیف و نقش های شغلی (و در قالبی کلی تر تقاضاهای شغلی) دانست. این پدیده از میزان فشارهای تجربه شده (اعم از روانی و فیزیکی) افراد درحین کار تاثیر می پذیرد و ممکن است به تغییرات نگرشی، رفتاری، عاطفی و هیجانی در افراد منجر شود (گل پرور و واثقی، ۱۳۹۲).

#### رفتارهای تلافی جویانه

رفتارهای تلافی جویانه به رفتارهایی اشاره دارند که تعمداً و از روی میل به قصد آسیب زدن به سازمان، افراد در محیط کار چون همکاران، سرپرستان و مشتریان مورد استفاده قرار می گیرند که شامل پرخاشگری، رفتارهای زشت و خصمانه نسبت به همکاران، تخریب تجهیزات سازمان، سرقت و انجام هدفمند کار به صورت نادرست و تلاش برای بازداری از کار دیگران است که باعث شکسته شدن هنجارها و تهدیدی برای سازمان و اعضایش و یا هردو محسوب می گردد (شی یو، ۲۰۱۴).<sup>۸</sup>

<sup>۵</sup>- Emotional inconsistency

<sup>۶</sup>- Lee & Ok

<sup>۷</sup>- Emotional burnout

<sup>۸</sup>- Shih-Yu

## جوحمایت سرپرست

حمایت سرپرست در راستای پیشنهاد رابرت لوینسون (۱۹۶۵)، در این خصوص می باشد که کارکنان ارزیابی های مثبت یا منفی مدیران و سرپرستان را به عنوان نشانه ای از حمایت های سازمانی تلقی می نمایند ایزنبرگر و همکاران (۲۰۰۲) دریافتند که ارتباط بین حمایت سازمانی و حمایت سرپرست بوسیله ادراک کارکنان از موقعیت مدیران در سازمان تعدیل میشود. به عبارت دیگر تصور میشود ارزیابی های کارکنان از مدیران در سازمان، تاثیر زیادی بر حمایت های سازمانی ادراک شده می گذارد بنابراین برطبق یافته های ایزنبرگر و همکاران وی و دیگر تحقیقات که برخی از آنها در بالا ذکر شد حمایت سرپرست به عنوان یکی از پیش بینی کننده های حمایت سازمانی ادراک شده میباشد که ارتباط مثبتی با آن دارد (ایزنبرگر و همکاران، ۲۰۰۲).

مهدی زاده بختیاری (۱۳۹۷)، بررسی تاثیر حمایت سرپرست و آوای کارکنان بر تعلق خاطر کاری کارکنان: نقش میانجی اعتماد، انجام داد. جامعه مورد بررسی کارکنان اداره میراث فرهنگی و گردشگری مشهد بود. به منظور جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده گردید. آزمون فرضیات با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری انجام گرفت. بررسی نتایج نشان داد حمایت سرپرست با تعلق خاطر کاری کارکنان رابطه مثبت و معنی داری داشت در حالیکه آوای کارکنان رابطه معنی داری نشان نداد. از طرفی نتایج اثرات میانجی اعتماد نشان داد اعتماد توانست روابط بین حمایت سرپرست و آوای کارکنان با تعلق خاطر کاری کارکنان را بهبود بخشد، از این رو نقش میانجی اعتماد مورد تایید قرار گرفت.

پرهیزگار و باقری (۱۳۹۶)، تحقیقی با عنوان رابطه میان بدرفتاری مشتریان، ناهمسانی هیجانی و فرسودگی عاطفی با رفتارهای تلافی جویانه کارکنان: نقش تعدیل گر جو حمایت سرپرست، انجام دادند. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش، پیمایشی تحلیلی است. برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. تکنیک تحلیل عاملی تاییدی جهت بررسی روایی سازه و ضریب آلفای کرونباخ جهت سنجش انسجام درونی ابزارها مورد استفاده قرار گرفته است. یافته ها نشان می دهد که بدرفتاری مشتریان بر فرسودگی عاطفی و ناهمسانی هیجانی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. فرسودگی عاطفی بر رفتارهای تلافی جویانه کارکنان تاثیر قابل توجهی دارد. درحالی که تاثیر مستقیم ناهمسانی هیجانی بر رفتارهای تلافی جویانه کارکنان معنادار نیست. از سوی دیگر نقش تعدیل گر جو حمایت سرپرست در رابطه بین فرسودگی عاطفی و رفتارهای تلافی جویانه نیز در این مطالعه تایید شده است.

راه پیمای و همکاران (۱۳۹۶)، تحقیقی با عنوان رابطه ی سرمایه اجتماعی و فرسودگی عاطفی کارشناسان تربیت بدنی دانشگاه های استان تهران انجام دادند. جامعه آماری پژوهش حاضر را تمامی کارشناسان تربیت بدنی دانشگاه های استان تهران (سراسری، آزاد اسلامی و پیام نور) (۱۳۱) تشکیل می دهند. طبق جدول مورگان، حجم نمونه برابر با ۹۷ نفر است که به صورت تصادفی انتخاب شده و پرسشنامه های پژوهش حاضر در بین آنها توزیع شد. نتایج آزمایش فرضیه ها نشان داد که مقیاس فرسودگی عاطفی با همه خرده مقیاس های سرمایه اجتماعی ارتباط و همبستگی منفی و نسبتا بالایی داشت بطوری که مقدار همبستگی در همه این موارد از نظر آماری معنادار بود

اردلان و همکاران (۱۳۹۴)، تحقیقی با عنوان اثر رهبری امنیت مدار بر کاهش رفتارهای تلافی جویانه با نقش میانجی وجدان کاری، انجام دادند. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه بود. که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با حجم هر طبقه ۲۲۹ نفر به عنوان نمونه آماری جهت مطالعه انتخاب شدند. برای گردآوری داده های پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد رهبری امنیت مدار، وجدان کاری و رفتارهای تلافی جویانه استفاده شد. نتایج معادلات ساختاری نشان داد: اثر مستقیم رهبری امنیت مدار بر کاهش رفتارهای تلافی جویانه (۰/۶۳) مثبت و معنی دار است. اثر مستقیم رهبری امنیت مداری بر وجدان کاری (۰/۷۴) مثبت و معنی دار است. همچنین اثر مستقیم وجدان کاری بر کاهش

<sup>۱</sup> Robert Levinson

<sup>۲</sup> Eisenberge et al

رفتارهای تلافی جویانه (۰/۱۶) مثبت و معنادار است. اما اثر غیرمستقیم رهبری امنیت مدار بر کاهش رفتارهای تلافی جویانه با نقش میانجی وجدان کاری (۰/۱۱) معنی دار نیست. در نتیجه با توجه به ابعاد رهبری امنیت مدار و وجودان کاری می توان شاهد کاهش رفتارهای تلافی جویانه کارکنان بود.

گل پرور و واثقی، (۱۳۹۰)، تحقیقی با عنوان رابطه عدالت سازمانی ادراک شده با رفتارهای تلافی جویانه با توجه به نقش باورهای جبران عدالت، انجام دادند. جامعه آماری پژوهش کارکنان مرد یک مجموعه صنعتی تولیدی در اصفهان بودند که از میان آنها ۲۷۵ نفر، بصورت تصادفی منظم انتخاب شدند. ابزارهای سنجش شامل پرسشنامه های عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، جبران عدالت (با دو خرده مقیاس موسوم به جبران فعال عدالت و جبران منفعل عدالت) و رفتارهای تلافی جویانه (با سه خرده مقیاس موسوم به تلافی جویی از امکانات، تلافی جویی کلامی و تلافی جویی از همکاری و زمان) بودند. داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد: ۱. جبران فعال عدالت رابطه عدالت تعاملی را با تلافی جویی از امکانات، تلافی جویی کلامی و تلافی جویی از همکاری و زمان و رابطه عدالت رویه‌ای را با تلافی جویی از امکانات تعدیل می‌نماید. ۲. جبران منفعل عدالت، رابطه عدالت رویه‌ای را با تلافی جویی کلامی تعدیل می‌نمود. در مجموع، نتایج حاکی از آن است که با افزایش عدالت تعاملی، در جبران عدالت فعال بالا و متوسط، تمایل به تلافی جویی از امکانات، تلافی جویی کلامی و تلافی جویی از همکاری و زمان کاهش می‌یابد.

توزان و همکاران (۲۰۱۷)، تحقیقی با عنوان رفتار تلافی جویانه کارکنان در نگاه همکاران: نقش حمایت سازمانی و خودکارآمدی انجام دادند. جامعه آماری تحقیق ۲۲۵ کارکنان دانشگاهی تشکیل دادند، روابط فرضیه شده با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد که دو شکل مختلف پشتیبانی (سازمانی و نظارتی) به شدت بر دو شکل مختلف رفتار انحرافی (سازمانی و بین فردی) تأثیر داشته است. در حالی که حمایت سازمانی درک شده، رفتارهای انحرافی مرتبط با سازمان را کاهش می‌دهد، حمایت نظارتی رفتار انحرافی نسبت به همکاران را کاهش می‌دهد. نتایج همچنین نشان داد که خودکارآمدی بالا هم رابطه منفی بین حمایت سازمانی و رفتار انحرافی نسبت به سازمان و هم بین حمایت نظارت و رفتار انحرافی نسبت به همکاران را تعدیل می‌کند.

هان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) پژوهش با عنوان رابطه بین تأثیر خشونت مشتریان بر فرسودگی شغلی و ترک شغل با نقش تعدیل کنندگی حمایت سرپرستان و سازمان خود انجام دادند. جامعه آماری تحقیق را ۲۲۸ کارمند در ۲۸ رستوران مستقر در فلوریدا تشکیل دادند. نتایج نشان داد که حمایت سازمان و سرپرستان باعث تعدیل تأثیر خشونت مشتریان بر فرسودگی شغلی خواهد شد.

گوسنسکی و لیونی (۲۰۱۶)، در تحقیقی با عنوان<sup>۲</sup> مقابله با بدرفتاری های بین فردی: نقش استراتژی های تنظیم هیجان و حمایت سرپرست انجام دادند. نمونه شامل ۱۰۵ پرستار بود که هنگام تحصیل برای دوره کارشناسی ارشد خود مشغول به کار بودند. اطلاعات با استفاده از پرسشنامه خود گزارش جمع آوری شد. فرضیه های تحقیق با استفاده از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی مورد آزمایش قرار گرفت. نتایج نشان داد بد رفتاری و عملکرد سطحی باعث فرسودگی عاطفی پرستاران شده است. بازیگری عمیق در روابط بین بد رفتاری و بد رفتاری تأثیر زیاد گذاشت. همچنین نتایج نشان می‌دهد که حمایت سرپرست با عملکرد دارای رابطه منفی بوده است.

مولکی و همکارانش (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان<sup>۳</sup> فرسودگی عاطفی و انحراف سازمانی: آیا کار درست و سبک رهبر می تواند تغییر کند، که بر روی کارکنان یک مرکز درمانی انجام دادند مشاهده کردند که کارکنانی که به علت رهبری غیرمشارکتی

<sup>۱</sup> Lee & Ok

<sup>۲</sup> Han et al

<sup>۳</sup> Goussinsky & Livne

<sup>۴</sup> Mulki et al

سرپرست دچار فرسودگی عاطفی شده اند واکنش خود را به صورت بروز رفتارهای انحرافی نشان می دهند که سرپرست را هدف قرار می دهد.

کومار و پودار (۲۰۱۴)، تحقیقی با عنوان تاثیر دوبعد رفتارهای توهین آمیز و درخواست های نامعقول از بدرفتاری مشتری بر ایجاد احساسات منفی از قبیل ناهمسانی هیجانی و فرسودگی عاطفی کارکنان و در نتیجه اقدامات تلافی جویانه انجام دادند. روش پژوهش براساس مصاحبه نیمه ساختار یافته و یک بررسی ساختاری با ۴۳۴ کارمند که در شرکت های مختلف مرکز تماس در خدمت مشتریان آمریکایی و اروپایی بودند انجام شد نتایج با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی نشان داد که رفتارهای مشتری با مشکل ساز تأثیر معنی داری بر فرسودگی عاطفی دارند. واکنشهای عاطفی منفی با افزایش سطح ناهنجاری و فرسودگی عاطفی تأثیر مثبت می گذارد و متعاقباً منجر به قصاص بالاتر کارکنان می شود.

وانگ و همکاران (۲۰۱۱)، تحقیقی با عنوان تعدیل گری جو حمایت سرپرست در رابطه میان متغیرهای فرسودگی عاطفی و رفتارهای تلافی جویانه انجام دادند. تجزیه و تحلیل چند سطحی از داده های بررسی روزانه از ۱۳۱ کارمندان مرکز تماس نشان داد که بدرفتاری روزانه مشتری به طور قابل توجهی خرابکاری مشتری را پیش بینی می کند. در حالی که خودکارآمدی کارکنان برای تنظیم هیجان چنین اثری را تضعیف می کند. علاوه بر این، حمایت از چشم انداز منابع، تصدی شغلی و تعهد قانون خدمات هر دو تأثیر بدرفتاری مشتری را تضعیف می کند.

### فرضیه های پژوهش

#### فرضیه های اصلی

بین فرسودگی عاطفی و ناهمسانی هیجانی با نقش میانجی رفتارهای تلافی جویانه کارکنان در بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار رابطه معناداری دارد.

بین فرسودگی عاطفی و ناهمسانی هیجانی با نقش میانجی جوحامیت سرپرست در بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار رابطه معناداری دارد.

#### فرضیه های فرعی

بین فرسودگی عاطفی با ناهمسانی هیجانی کارکنان در بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار رابطه معناداری دارد.

بین فرسودگی عاطفی با رفتارهای تلافی جویانه کارکنان بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار رابطه معناداری دارد.

بین فرسودگی عاطفی با جو حمایت سرپرست در بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار رابطه معناداری وجود دارد.

بین رفتار تلافی جویانه با ناهمسانی هیجانی کارکنان بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار رابطه معناداری وجود دارد.

بین جو حمایت سرپرست با ناهمسانی هیجانی کارکنان بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار رابطه معناداری وجود دارد.

#### روش شناسی پژوهش

از آنجا که این تحقیق به بررسی ناهمسانی هیجانی و فرسودگی عاطفی با رفتارهای تلافی جویانه کارکنان با نقش تعدیلگر جو حمایت سرپرست در بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار پرداخته است، از نوع توصیفی - همبستگی از شاخه میدانی است و از لحاظ ماهیت کاربردی و از نظر زمان مقطعی می باشد.

جامعه آماری مورد نظر کلیه کارکنان بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار بوده که تعداد آنها ۳۴۸ نفر می باشد.

برای بدست آوردن تعداد نمونه از فرمول کوکران (کوچران) که مربوط به تعداد نمونه در یک جامعه بسته است استفاده شده است. در این فرمول به خاطر حداکثر شدن تعداد نمونه احتمال وجود کارایی را  $p=0/50$  در نظر می گیریم.

<sup>۲۲</sup> Kumar & Poddar

<sup>۲۱</sup> Wang

<sup>۲۳</sup> Cochran

در فرمول کوکران

تعداد نمونه  $n = 181$ جامعه آماری  $N = 348$ ضریب اطمینان  $Z = 1.96$ احتمال وجود کارایی  $p = 0.5$ عدم احتمال وجود کارایی  $q = 0.5$ دقت  $d = 0.05$ 

$$n = \frac{NZ^2 pq}{Z^2 pq + (N-1)d^2}$$

$$n = \frac{(348)(1.96)^2 (0.5)(1-0.5)}{(347)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(1-0.5)} \approx 181$$

بنابراین حداقل حجم نمونه لازم ۱۸۱ نفر می‌باشد که مبنای تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت. روش نمونه‌گیری این پژوهش با توجه به نوع جامعه آماری، از نوع تصادفی طبقه‌ای می‌باشد. در پژوهش حاضر از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده گردیده است. پرسشنامه یکی از ابزارهای تحقیق و روشی مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است. پرسشنامه ناهمسانی هیجانی که توسط مادوپالی و پودار در سال (۲۰۱۴) طراحی شده است و دارای ۳ سؤال است و از مقیاس لیکرت برای امتیاز بندی آن استفاده شده است. پرسشنامه فرسودگی عاطفی که توسط مسلج در سال (۲۰۰۰) طراحی شده است و دارای ۹ سؤال است و از مقیاس لیکرت برای امتیاز بندی آن استفاده شده است. پرسشنامه رفتارهای تلافی جویانه که توسط اسکارلیسکی و فولگر در سال (۱۹۹۷) طراحی شده است و دارای ۱۵ سؤال است و از مقیاس لیکرت برای امتیاز بندی آن استفاده شده است و دارای ۳ بعد می‌باشد. تلافی جویی از امکانات، که با سوالات ۱ تا ۵ تلافی جویی کلامی با سوالات ۶ تا ۹، تلافی جویی از همکاران و زمان با سوالات ۱۰ تا ۱۵ سنجیده می‌شود. پرسشنامه جو حمایت سرپرستی که توسط جلالی‌نژاد در سال (۱۳۹۳) طراحی شده است و دارای ۱۵ سؤال است و از مقیاس لیکرت برای امتیاز بندی آن استفاده شده است. روایی پرسشنامه‌های این تحقیق توسط چند تن از اساتید و کارشناسان مربوطه مورد تایید قرار گرفت. در این تحقیق برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید.

جدول (۱): پایایی پرسشنامه‌ها

پرسشنامه‌ها	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ
ناهمسانی هیجانی	۳	۰/۸۹۶
فرسودگی عاطفی	۹	۰/۸۵۴
رفتارهای تلافی جویانه	۱۵	۰/۸۰۴
جو حمایت سرپرستی	۱۵	۰/۷۶۱

## یافته‌های پژوهش

به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق از آزمون تحلیل مسیرو مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. بعلاوه با لحاظ کردن سطح معنی‌داری ( $\alpha = 0.05$ )، معنی‌دار بودن روابط را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

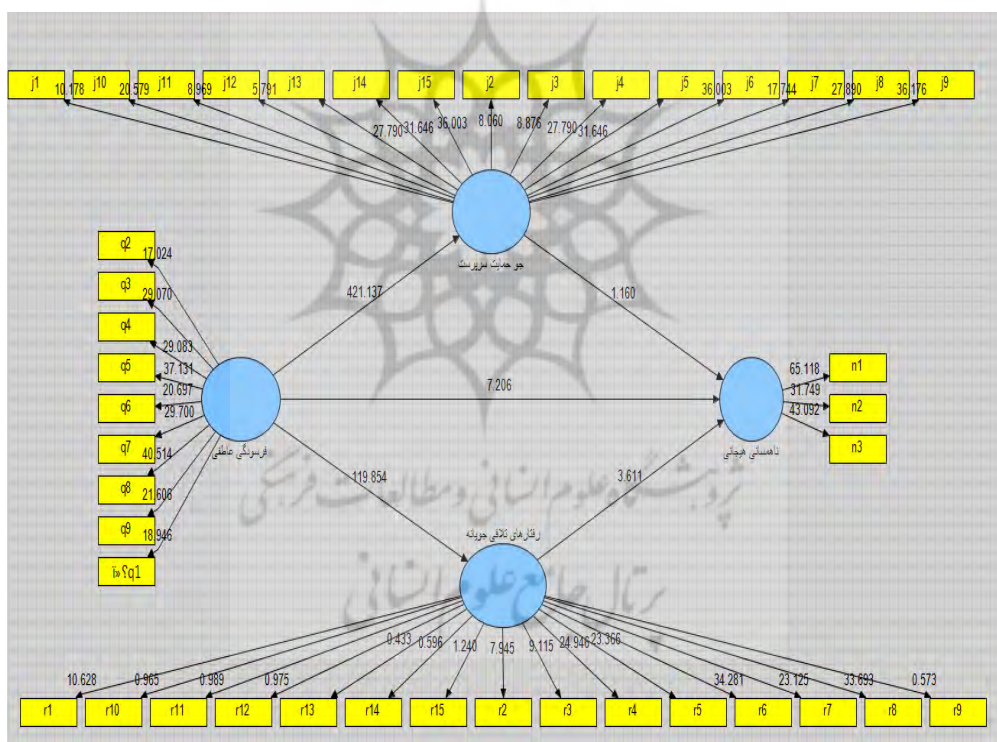
### مدل سازی معادلات ساختاری

برای شناسایی اثرات متغیرهای ارائه شده در مدل مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه های ارائه شده از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. برای آزمون مدل مفهومی تحقیق از نرم افزار Smart PLS، استفاده می شود. در مدل های PLS از رگرسیون های چندگانه استفاده می شود که برای هر بخش از رگرسیون مدل، ضریب اثر، عدد معناداری و مقدار ضریب تعیین محاسبه می شود.

این بخش شامل دو قسمت می شود:

۱. بررسی ضرایب معنادار Z (مقادیر t-values) مربوط به هر یک از فرضیه ها
۲. بررسی ضرایب استاندارد شده مسیره های مربوط به فرضیه ها (داوری، ۱۳۹۳).

### بررسی ضرایب معنادار Z (مقادیر t-values) مربوط به هر یک از فرضیه ها



شکل (۲): برازش مدل مفهومی در حالت معناداری

مطابق با شکل بالا، تمامی ضرایب سؤالات از ۱/۹۶ بیشتر هستند و به این معناست که روابط مؤلفه ها با سؤالات معنادار با سطح اطمینان ۹۵٪ است. و همچنین تمام روابط بین مؤلفه ها بالاتر از ۱/۹۶ هستند.

شکل ۲-۴ مدل اندازه گیری تحقیق را در حالت معناداری نشان می دهد. برای آزمون فرضیه اصلی با توجه به مطلوب بودن شاخصهای برازش مدل با استفاده از خروجی آزمون Bootstrapping خلاصه نتایج به شرح زیر است: در مورد معناداری ضرایب مسیر باید T آماری محاسبه و معنی داری ضرایب مسیر مشخص گردد. این اعداد هرگاه بیشتر از ۱,۹۶ نشان دهنده



اثر مثبت و معنادار در سطح ۵ درصد هستند. اگر بین  $+1/96$  تا  $-1/96$  باشند بیانگر این است که اثر معناداری وجود ندارد و اگر کوچکتر از  $-1/96$  باشند نشان دهنده اثر منفی ولی معنادار هستند. همان طور که در شکل (۲) مشخص شده است همه روابط با بزرگتر بودن ارزش  $T$  از عدد  $1/96$ ، در سطح ۵ درصد معنی دار می‌باشند.

#### بررسی ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها

در شکل (۲) اعداد نوشته شده بر روی خطوط در اشکال فوق در واقع ضرایب بتای استاندارد شده در رگرسیون‌های کمترین مربعات معمولی است که همان ضرایب مسیر در مدل درونی PLS است. ضرایب مسیر باید از لحاظ علامت، بزرگی و معناداری مورد بررسی قرار گیرند. ضرایب مسیر مثبت نشان دهنده اثرات مثبت (روابط مستقیم بین دو سازه) یک سازه بر سازه دیگر است، در صورتی که علامت منفی نشان دهنده اثرات منفی (روابط معکوس) یک سازه بر سازه دیگر است. از نظر بزرگی، ضریب تأثیر یک سازه بر سازه دیگر با افزایش تعداد مسیرهای غیر مستقیم کاهش می‌یابد. در جدول (۹) خلاصه ضرایب مسیر و معنی داری فرضیه‌ها نشان داده شده است.

جدول (۲): نتایج ضریب مسیر و مقدار فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	فرضیه‌ها	ضریب مسیر	T-Statistics	نتیجه
اول	فرسودگی عاطفی < ناهمسانی هیجانی	۰/۷۱۵	۷/۲۰۶	تأیید
دوم	فرسودگی عاطفی < رفتارهای تلافی جویانه	۰/۹۵۷	۱۱۹/۸۵۴	تأیید
سوم	فرسودگی عاطفی < جو حمایت سرپرست	-۰/۹۷۷	۴۲۱/۱۳	تأیید
چهارم	رفتارهای تلافی جویانه < ناهمسانی هیجانی	۰/۴۴۸	۳/۶۱۱	تأیید
پنجم	جو حمایت سرپرست < ناهمسانی هیجانی	-۰/۲۰۴	۱/۱۶	عدم تأیید

**فرضیه ششم:** بین فرسودگی عاطفی با ناهمسانی هیجانی در کارکنان با نقش میانجی گری رفتارهای تلافی جویانه در بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار رابطه معناداری دارد.

در مدلهایی که متغیر میانجی با واسطه وجود دارد اثرات غیر مستقیم نیز بوجود می‌آید در بررسی روابط میان متغیرها با وجود نقش میانجی بایستی اثرات مستقیم، غیر مستقیم و اثر کل مورد بررسی قرار گیرد اثر کل از مجموع اثرات مستقیم و غیر مستقیم بدست می‌آید و در صورتیکه اثر غیر مستقیم بیشتر از اثر مستقیم باشد نقش واسطه ای متغیر میانجی تأیید می‌شود اثر مستقیم تأثیر فرسودگی عاطفی بر ناهمسانی هیجانی در کارکنان برابر  $0/715$  و اثر غیر مستقیم از طریق رفتارهای تلافی جویانه برابر  $0/41 = (0/44 \times 0/95)$  می‌باشد و چون اثر مستقیم از غیر مستقیم بیشتر است لذا فرضیه تأیید نمی‌شود. به عبارت دیگر رفتارهای تلافی جویانه در رابطه بین فرسودگی عاطفی با ناهمسانی هیجانی کارکنان نقش میانجی گری ندارد.

**فرضیه هفتم:** بین فرسودگی عاطفی با ناهمسانی هیجانی در کارکنان با نقش میانجی گری جو حمایت سرپرست در بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار رابطه معناداری دارد.

اثر مستقیم تأثیر فرسودگی عاطفی بر ناهمسانی هیجانی در کارکنان برابر  $0/715$  و اثر غیر مستقیم از طریق جو حمایت سرپرست برابر  $-0/197 = (-0/204 \times 0/97)$  می‌باشد و چون اثر مستقیم از غیر مستقیم بیشتر است. لذا فرضیه تأیید نمی‌شود. به عبارت دیگر جو حمایت سرپرست در رابطه بین فرسودگی عاطفی با ناهمسانی هیجانی کارکنان نقش میانجی گری ندارد.

## بحث

**فرضیه فرعی اول: بین فرسودگی عاطفی و ناهمسانی هیجانی در بانکهای شهرستان کازرون و کوه چنار رابطه معناداری وجود دارد.**

نتایج تحلیل معادله ساختاری نشان داد که ضریب معناداری مقدار (t-value) مسیر میان متغیر فرسودگی عاطفی و ناهمسانی هیجانی از ۱/۹۶ بیشتر است که حاکی از معنی دار بودن اثر در سطح اطمینان ۹۵٪ می باشد که باعث تأیید این فرضیه می شود. در تبیین این فرضیه می توان چنین گفت که ناهمسانی هیجانی وقتی بروز می کند که کارمند باید از نشان دادن هرشکلی از احساسات منفی در برابر مشتری اجتناب کند و برخلاف احساسات واقعی اش احساسات مثبت ابراز کند. هنجارهای بازاریابی سنتی مثل مشتری پادشاه است یا همیشه حق با مشتری است موجب تعریف رفتارهای شغلی قابل قبول به صورتی می شود که استرس زیادی به کارکنانی که با مشتری در ارتباط هستند وارد می کند. در چنین شرایطی فرسودگی عاطفی نوعی پاسخ فرد به عوامل فشارزای میان فردی در محیط کار می باشد که طی آن شرایط کاری باعث تغییراتی در نگرش ها و رفتار وی نسبت به آنها می شود. یافته های این فرضیه با نتایج تحقیقات پرهیزگار و باقری (۱۳۹۶)، راه پیمان و همکاران (۱۳۹۶)، مولکی و همکارانش (۲۰۱۶)، همخوانی دارد. همسو دانست.

**فرضیه فرعی دوم: بین فرسودگی عاطفی با رفتارهای تلافی جویانه در بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار رابطه معناداری وجود دارد.**

نتایج تحلیل معادله ساختاری نشان داد که ضریب معناداری مقدار (t-value) مسیر میان متغیر فرسودگی عاطفی با رفتارهای تلافی جویانه از ۱/۹۶ بیشتر است که حاکی از معنی دار بودن اثر در سطح اطمینان ۹۵٪ می باشد که باعث تأیید این فرضیه می شود. در تبیین این فرضیه می توان چنین گفت که فشارهای شغلی ظرفیت کارکنان را برای کنترل محیطشان کاهش می دهد، در نتیجه توانایی او را برای اینکه به صورت بهره ور عمل نماید تحت تاثیر قرار خواهد داد. فرسودگی عاطفی دلالت بر این دارد که کارکنان منابع ناکافی برای برخورد موثر با تقاضاهای شغلشان دارند کارکنان افسرده از لحاظ عاطفی گاهی اوقات منابع مورد نیاز برای کار را ندارند و ممکن است برای برآوردن انتظارات نقش برای کارشان مشکلاتی داشته باشند. در نتیجه احتمال بیشتری دارد که هنگام کارخسونت و دیگر شکل های رفتارهای تلافی جویانه نظیر کارشکنی، اخلاف و سرقت مشکلات بزرگی را برای سازمان های مختلف به وجود می آورند که باعث شکسته شدن هنجارها و تهدیدی برای سازمان و اعضایش و یا هردو محسوب می گردد. یافته های این فرضیه با نتایج تحقیقات پرهیزگار و باقری (۱۳۹۶)، راه پیمان و همکاران (۱۳۹۶)، مولکی و همکارانش (۲۰۱۶)، همخوانی دارد.

**فرضیه فرعی سوم: بین فرسودگی عاطفی با جو حمایت سرپرست در بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار رابطه معناداری وجود دارد.**

نتایج تحلیل معادله ساختاری نشان داد که ضریب معناداری مقدار (t-value) مسیر میان متغیر فرسودگی عاطفی با رفتارهای تلافی جویانه از ۱/۹۶ بیشتر است که حاکی از معنی دار بودن اثر در سطح اطمینان ۹۵٪ می باشد که باعث تأیید این فرضیه می شود. در تبیین این فرضیه می توان چنین گفت که چون سرپرستان در نقش عامل اجرایی سازمان عمل می کنند رفتار مطلوب سرپرستان در درک حمایت کارکنان نقش دارد. کارهای خدمت رسانی به مشتری که توأم با تعامل مکرر با مشتریان باشد معمولاً با میزان بالایی از فرسودگی عاطفی در کارمندان همراه می باشد حمایت سرپرست زمانی که موقعیت فشارزا کاری شخص را وادار به کاهش بینش نسبت به سازمان می کند، به تقویت جنبه های مثبت نسبت به سازمان کمک می کند. زمانی که فرد از حمایت سرپرست برخوردار است ارزیابی تقاضاهای کاری نسبت به زمانی که چنین حمایت وجود نداشته باشد، مطلوب تر خواهد بود. یافته های این فرضیه با نتایج تحقیقات پرهیزگار و باقری (۱۳۹۶)، راه پیمان و همکاران (۱۳۹۶)، مولکی و همکارانش (۲۰۱۶) همخوانی دارد.

**فرضیه فرعی چهارم: بین رفتار تلافی جویانه و ناهمسانی هیجانی در بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار رابطه معناداری وجود دارد.**

نتایج تحلیل معادله ساختاری نشان داد که ضریب معناداری مقدار (t-value) مسیر میان متغیر رفتار تلافی جویانه و ناهمسانی هیجانی از ۱/۹۶ بیشتر است که حاکی از معنی دار بودن اثر در سطح اطمینان ۹۵٪ می باشد که باعث تأیید این فرضیه می شود. در تبیین این فرضیه می توان چنین گفت که ناهمسانی هیجانی وقتی اتفاق می افتد که احساسات ابراز شده منطبق بر هنجارهای سازمانی است ولی برخلاف احساسات واقعی است. ناهمسانی هیجانی از طریق ایجاد واکنش های منفی احساسی در کارکنان زمینه بروز رفتارهای تلافی جویانه در کارکنان را ایجاد می کند. رفتارهای تلافی جویانه یکی از ابعاد تخریب خدمات است که تعمداً و از روی میل به قصد آسیب زدن به سازمان، افراد در محیط کار چون همکاران، سرپرستان و مشتریان مورد استفاده قرار می گیرند که باعث شکسته شدن هنجارها و تهدیدی برای سازمان و اعضایش و یا هردو محسوب می گردد. یافته های این فرضیه با نتایج تحقیقات اردلان و همکاران (۱۳۹۴)، گل پرور و واثقی، (۱۳۹۰)، توزان و همکاران (۲۰۱۷)، کومار و پودار (۲۰۱۴)، وانگ و همکاران (۲۰۱۱)، همخوانی دارد.

**فرضیه فرعی پنجم: بین جوحمایت سرپرست و ناهمسانی هیجانی در بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار رابطه معناداری وجود دارد.**

نتایج تحلیل معادله ساختاری نشان داد که ضریب معناداری مقدار (t-value) مسیر میان متغیر جوحمایت سرپرست و ناهمسانی هیجانی از ۱/۹۶ بیشتر است که حاکی از معنی دار بودن اثر در سطح اطمینان ۹۵٪ می باشد که باعث تأیید این فرضیه می شود. در تبیین این فرضیه می توان چنین گفت که سازمان ها معمولاً رفتار کارکنان را نظارت می کنند تا اطمینان حاصل کنند که کارکنان به شیوه ای تلافی جویانه یا با ناراحتی با مشتریان برخورد نمی کنند و اصرار دارند که کارکنان در هنگام رویارویی های دشوار با مشتریان احساسات جعلی از خود بروز دهند حتی در مواقعی که عصبانیت کارکنان تحریک شده باشد یا از کوره در رفته باشند. ادراک کارکنان از حمایت سرپرست باعث می شود کارکنان احساس کنند علیرغم تعهدی که نسبت به سازمان در خود احساس می کنند سازمان به فکر آنهاست. بنابراین احساساتشان را به خوبی کنترل می کنند و احساسات ابراز شده منطبق نه بر اساس هنجارهای سازمانی بلکه بر احساسات واقعی آنهاست. یافته های این فرضیه با نتایج تحقیقات مهدی زاده بختیاری (۱۳۹۷)، پرهیزگار و باقری (۱۳۹۶)، هان و همکاران (۲۰۱۶)، گوسنسکی و لیونی (۲۰۱۶)، وانگ و همکاران (۲۰۱۱)، همخوانی دارد.

**فرضیه اصلی اول: بین فرسودگی عاطفی و ناهمسانی هیجانی با نقش میانجی گری رفتار تلافی جویانه در بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار رابطه معناداری وجود دارد.**

اثر مستقیم تأثیر فرسودگی عاطفی بر ناهمسانی هیجانی در کارکنان برابر ۰/۷۱۵/ و اثر غیر مستقیم از طریق رفتارهای تلافی جویانه برابر ۰/۴۱/ = (۰/۴۴/ × ۰/۹۵/ ) می باشد و چون اثر مستقیم از غیر مستقیم بیشتر است لذا فرضیه تأیید نمی شود. به عبارت دیگر رفتارهای تلافی جویانه در رابطه بین فرسودگی عاطفی با ناهمسانی هیجانی کارکنان نقش میانجی گری ندارد. در تبیین این فرضیه می توان چنین گفت که رفتارهای تلافی جویانه یکی از ابعاد تخریب خدمات است که تعمداً و از روی میل به قصد آسیب زدن به سازمان، افراد در محیط کار چون همکاران، سرپرستان و مشتریان مورد استفاده قرار می گیرند رفتارهای تلافی جویانه در اغلب شرایط برای افراد و سازمان ها زیان بار هستند. با این حال در سطح فردی این رفتارها می توانند در پاسخ به شرایط شغلی به عنوان رفتارهای جبرانی در نظر گرفته شوند. یافته های این فرضیه با نتایج تحقیقات پرهیزگار و باقری (۱۳۹۶) همخوانی ندارد.

**فرضیه اصلی دوم: بین فرسودگی عاطفی و ناهمسانی هیجانی با نقش میانجی گری جوحمایت سرپرست در بانک های شهرستان کازرون و کوه چنار رابطه معناداری وجود دارد.**

اثر مستقیم تأثیر فرسودگی عاطفی بر ناهمسانی هیجانی در کارکنان برابر ۰/۷۱۵/ و اثر غیر مستقیم از طریق جوحمایت سرپرست برابر ۰/۱۹۷/ = (-۰/۲۰۴/ × ۰/۹۷/ ) می باشد و چون اثر مستقیم از غیر مستقیم بیشتر است. لذا فرضیه تأیید نمی شود. به

عبارت دیگر جو حمایت سرپرست در رابطه بین فرسودگی عاطفی با ناهمسانی هیجانی کارکنان نقش میانجی‌گری ندارد. اینکه سرپرست تا چه اندازه کارکنان را حمایت کند و به رفاه آنها اهمیت می‌دهد تاثیر بسیار زیادی بر دیدگاه کارکنان دارد. گاهی کارکنان حمایت سرپرست خود را به حساب حمایت از خود نمی‌دانند و حمایت ما فوق را به سازمان تعمیم می‌دهند. در چنین شرایطی کارکنان برای افزایش پذیرش خود در سازمان به منظور ذخیره نمودن منابع اجتماعی (مانند حمایت) فشار زیادی تحمل خواهند کرد. فشار شغلی شخص در محیط کارش به علت عوامل درونی و بیرونی پیوسته و چندین‌باره بوده و سرانجام به احساس فرسودگی عاطفی تبدیل می‌گردد. در چنین شرایطی کارمند از نشان دادن هرشکلی از احساسات منفی در برابر مشتری اجتناب می‌کند و برخلاف احساسات واقعی اش احساسات مثبت ابراز کند که موجب بروز رفتارهای ناهمسانی هیجانی می‌شود. یافته‌های این فرضیه با نتایج تحقیقات پرهیزگار و باقری (۱۳۹۶) همخوانی ندارد.

### پیشنهادها

- با توجه به مطالب بیان شده پیشنهاد می‌گردد که:
  - فراهم نمودن امکانات و سرمایه لازم در جهت آموزش های تجربی برای کارکنان بانک و ایجاد فضایی امن و آرام که مانع از بروز فرسودگی عاطفی شود
  - واحد های آموزشی بانک ها با وارد کردن آموزش های ضمن خدمت کارکنان بانک مانع از بروز ناهمسانی هیجانی شوند.
  - چنانچه سازمان ها خواستار کاهش رفتارهای تلافی جویانه کارکنان هستند بایستی برنامه هایی را برای کاهش فرسودگی عاطفی در نظر بگیرند.
  - از آنجا که عقاید و رفتار سرپرستان می‌تواند بر رفتار کارکنان تاثیر بگذارد سازمان ها می‌توانند ادراک از حمایت را با آموزش سرپرستان در مورد اینکه نقش حمایت کنندگی از کارکنان داشته باشند افزایش دهند.
  - با توجه به اینکه منابع حمایتی می‌تواند اثر فرسودگی عاطفی را کم کنند می‌توان از پاداش هایی مانند تایید و تحسین سرپرستان که می‌تواند نقش مهمی در القای عواطف مثبت و خلق خوب در میان کارکنان داشته باشد استفاده نمود. رفتارهای تاییدی حس خود ارزشی را در ذهن کارکنان گسترش می‌دهد و می‌تواند باعث القاء عواطف مثبت، افزایش بهره‌وری، کاهش غیبت و علاقه مندی در کار شود.
  - توجه به عوامل اجتماعی - شخصیتی کارکنان و پرداخت حقوق و مزایا به آنها و انجام اقدامات مناسب برای منابع انسانی سبب شوند تا کارکنان هویت و وفاداری خود را برای سازمان افزایش دهند که سبب کاهش رفتارهای تلافی جویانه و نظم جویی هیجانی می‌شود.
  - مدیران سازمان تلاش کنند جو سازمان جوی باز و انعطاف پذیر باشد به گونه ای که رابطه افراد مبتنی بر احترام و اعتماد متقابل یکدیگر باشد تا زمینه بروز ناهمسانی هیجانی کاهش یابد

## منابع

- احمدی، پرویز، یاسان اله، پوراشرف (۱۳۹۲)، مسیر رضایتمندی مشتری در بانکهای تجاری، نشریه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۱، شماره ۳ (پیاپی ۵۲)
- اردلان، محمدرضا، بهشتی، رقیه، سلطان زاده، وحید (۱۳۹۴)، اثر رهبری امنیت مدار بر کاهش رفتارهای تلافی جویانه با نقش میانجی وجدان کاری، نشریه پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی سال اول بهار شماره ۳
- پرهیزگار، محمدمهدی، باقری، صدیقه (۱۳۹۶)، رابطه میان بدرفتاری مشتریان، ناهمسانی هیجانی و فرسودگی عاطفی با رفتارهای تلافی جویانه کارکنان: نقش تعدیل گر جو حمایت سرپرست، فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی سال پنجم، شماره ۴ (پیاپی ۲۰)
- خاکی، غلامرضا، (۱۳۸۹)، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، انتشارات بازتاب
- راه پیما، علی رضا، امیرتاش، عبدالرضا، اشرف گنجوی، فریده (۱۳۹۶)، رابطه ی سرمایه اجتماعی و فرسودگی عاطفی کارشناسان تربیت بدنی دانشگاه های استان تهران، اولین همایش بین المللی پژوهش های نوین در علوم ورزشی و تربیت بدنی، همدان، دبیرخانه همایش
- گل پرور، محسن، واتقی، زهرا (۱۳۹۰)، رابطه عدالت سازمانی ادراک شده با رفتارهای تلافی جویانه با توجه به نقش باورهای جبران عدالت، نشریه علمی راهبردهای بازرگانی-دانشور رفتار سابق، ۹ (۵۰): ۴۱۷
- مهدی زاده بختیاری، سلماز (۱۳۹۷)، بررسی تاثیر حمایت سرپرست و آوای کارکنان بر تعلق خاطر کاری کارکنان: نقش میانجی اعتماد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، دانشکده علوم انسانی.
- Dallimore, K. S., Sparks, B. A. & Butcher, K. (2007). "The influence of angry customer outbursts on service providers' facial displays and affective states". *Journal of Service Research*, 10(1), 88-22.
- Goussinsky, R., & Livne, Y. (2014), "Coping with interpersonal mistreatment: the role of emotion regulation strategies and supervisor support". *Journal of Nursing Management*, 24(8), ۹۹-۱۶۵
- Han S.J., Bonn M.A., Cho M. (2016) "The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention", *International Journal of Hospitality Management*, 52: 97-106.
- Kumar, M., R. & Poddar, A. (2014). "Problematic customers and customer service employee retaliation". *Journal of Services Marketing*, 28(3), 444-255.
- Lee, J. J. & Ok, C. M. (2014). " Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory". *International Journal of Hospitality Management*, 36,(7) , 666-777.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2016). Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference? *Journal of Business Research*, 59(4) , 1222-1230
- Tuzun, I. K., Çetin, F. & Basim, H. N. (2017). "Deviant employee behavior in the eyes of colleagues: the role of organizational support and self-efficacy". *Eurasian Business Review*, 3(6) 1-77.

-Wang, M., Liao, H., Zhan, Y. & Shi, J. (2011). "Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers: Examining emotion and resource perspectives". *Academy of Management Journal*, 54(2):312-334

