

نقش زبان انگیزشی و یکپارچگی رفتاری رهبران در رفتار اجتماعی مشتری مدار کارکنان خط مقدم شرکت های بیمه

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۲۲

کد مقاله: ۸۱۰۶۸

عباس نجفی^{۱*}، ایمان عزیزی^۲

چکیده

این مطالعه تأثیر زبان انگیزشی و یکپارچگی رفتاری رهبران را بر رفتار اجتماعی مشتری مدار کارکنان خط مقدم شرکت های بیمه بررسی نموده است. این مطالعه یک چارچوب تحقیقاتی ایجاد کرد تا بررسی کند که چگونه زبان انگیزشی رهبران اهمیت وظیفه ادراک شده کارکنان را افزایش می دهد، که به نوبه خود بر کنش عمیق و رفتار اجتماعی مشتری مدار تأثیر می گذارد. این مطالعه همچنین تأثیر یکپارچگی رفتاری رهبران را بر رفتار اجتماعی مشتری مدار را نیز مورد بررسی قرار داد. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی بود و داده ها از پرسشنامه معتبر جمع آوری گردید. متغیرهای پژوهش از طریق جمع آوری داده های پرسشنامه از ۲۳۲ کارمند خط مقدم شرکتهای بیمه استان اصفهان به عنوان نمونه از جامعه ۵۸۰ نفری کارکنان ۲۲ شرکت بیمه بررسی شد. برای آزمون مدل اندازه گیری و بررسی فرضیه ها از نرم افزار Smart PLS 3 استفاده شد. تجزیه و تحلیل تجربی نشان داد که از بین سه زبان انگیزشی رهبران فقط زبان همدلانه رهبران اهمیت وظیفه را افزایش می دهد، که به نوبه خود تأثیر مثبتی بر کنش عمیق و رفتار اجتماعی فرانقشی کارکنان داشت. علاوه بر این، یکپارچگی رفتاری رهبران نیز به طور مثبت بر رفتار اجتماعی مشتری مدار کارکنان تأثیر می گذارد.

واژگان کلیدی: زبان انگیزشی، اهمیت وظیفه، کنش عمیق، رفتار اجتماعی مشتری مدار کارکنان خط مقدم

۱- مدیر منطقه مرکزی بیمه پارسیان (نویسنده مسئول)

Ehsan_najafi66@yahoo.com

۲- رئیس شعبه شهرکرد بیمه پارسیان.

امروزه، صنایع خدماتی بخش عمده‌ای از بازارها را در بسیاری از کشورهای جهان به خود اختصاص داده‌اند. صنعت بیمه یکی از مهمترین نهادهای اقتصادی و یکی از قویترین نهادهای پشتیبانی سایر نهادهای اقتصادی و خانوارها تلقی میشود (السعدی و هدایتی بیلند، ۱۳۹۸). در سال‌های اخیر، رشد و توسعه اقتصادی هر کشوری، تعیین‌کننده جایگاه بین‌المللی آن کشور است. صنعت بیمه در همه کشورها به‌عنوان شاخص اقتصادی توسعه پایدار و کارآفرینی با توسعه اقتصادی رابطه‌ای متقابل و دوسویه دارد. به طوریکه پیشرفت‌های اقتصادی، افزایش مبادله‌ها و بهبود سطح استانداردهای زندگی موجب پیشرفت و توسعه صنعت بیمه خواهد شد. تقابلاً، پیشرفت و اشاعه بیمه در بهبود وضع معیشت افراد و توسعه اقتصادی مؤثر خواهد بود (خلیل زاده طلاتپه و همکاران، ۱۴۰۱).

برای شرکت‌ها، ایجاد ارزش برای مشتریان برای به دست آوردن مزیت رقابتی، افزایش فروش و تقویت وفاداری مشتری بسیار مهم است (کومار و همکاران، ۲۰۱۹). صنعت بیمه کشور به شدت رقابتی شده و این ایجاب میکند ساختار سازمانی و منابع شرکت‌های بیمه به سمت ارزش‌آفرینی حرکت کنند تا بتوانند به بهترین نحو از فرصتهای موجود در جهت جذب مشتریان استفاده کنند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۹). در فرآیند خلق ارزش، کارکنان خط مقدم یک شرکت مستقیماً با مشتریان تعامل دارند و بر ادراک مشتریان از شرکت تأثیر می‌گذارند. کارکنان خط مقدم به رضایت و وفاداری مشتری کمک می‌کنند، و نقش کلیدی در ارائه خدمات دارند (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰). شرکت‌های بیمه به عنوان شرکت‌های خدماتی، به واسطه‌ی نوع خدمات اصلی خود یعنی پرداخت خسارت، ویژگی‌های منحصر به فردی دارند. از سوی دیگر، دریافت خدمات (خسارت) توسط مشتریان به آینده موکول می‌شود و آنها در فرایند خرید، به ایجاد حس اعتماد و باور به کارکنان و نمایندگان بیمه نیاز دارند (محقق منتظری و همکاران، ۱۴۰۰). به این ترتیب کارکنان خط مقدم شرکت‌های بیمه به منظور ایجاد اطمینان در مشتریان، باید توانایی ایجاد ارتباط، اعتماد و مدیریت احساس را مطابق با نقش و وظیفه‌ی خود، تقویت نمایند (یزدان شناس و خورسندی، ۱۳۹۹). هنگامی که کارکنان برای کمک به مشتریان تلاش می‌کنند، وفاداری مشتری افزایش می‌یابد. بنابراین، مدیران باید به کارکنان خط مقدم انگیزه دهند تا الزامات شغلی خود را برآورده کنند و از آنها فراتر روند.

کارکنان خط مقدم یک پیوند حیاتی بین خدمات یک شرکت و خواسته‌های مشتریان آن هستند. به این ترتیب، نتایج مصرف‌کننده مستقیماً تحت تأثیر رفتارهای کارکنان خط مقدم قرار می‌گیرد (پرنیتس و همکاران، ۲۰۲۱). هنگامی که کارکنان در برخورد‌های خدماتی به مشتریان کمک می‌کنند، درگیر رفتارهای اجتماعی مشتری‌مدار می‌شوند. که شامل رفتارهای تجویز شده نقش و فرانشی است. رفتار اجتماعی تجویز شده نقش، رفتار خدمات مشتری مورد انتظار از کارکنان خط مقدم است. رفتار اجتماعی فرا نقشی به رفتار خدماتی اختیاری اشاره دارد که از تعهدات نقش رسمی فراتر می‌رود (کنگ و همکاران، ۲۰۲۰). هنگامی که کارکنان خط مقدم رفتار اجتماعی مشتری‌مدار از خود نشان می‌دهند، کارفرمایان آنها می‌توانند سود ببرند. یک مطالعه نشان داد که رفتار اجتماعی مشتری‌مدار به طور مثبت بر کیفیت برخورد خدمات تأثیر می‌گذارد (آسانته و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین، سازمان‌ها باید برای بهبود رفتار اجتماعی مشتری‌مدارانه کارکنان خود تلاش کنند. از آنجایی که رفتار اجتماعی مشتری‌مدار کارکنان خط مقدم برای رشد و رقابت سازمان بسیار مهم است، مطالعه حاضر ابزارهایی را بررسی کرد که از طریق آن سرپرستان می‌توانند کارکنان خط مقدم را برای مشارکت در رفتار اجتماعی مشتری‌مدار تشویق کنند.

انگیزه یک ویژگی بسیار ارزشمند در تجارت است و تقویت انگیزه کارکنان در هر پستی باید یک هدف کلیدی تجاری باشد. هدف از الگوسازی رهبر، برانگیختن کارکنان برای مشارکت در عملکرد فرانشی است. اینکه چگونه افراد برای شرکت در فعالیت‌های غیرذاتی انگیزه می‌گیرند و چگونه این انگیزه بر تداوم و کیفیت رفتاری آنها تأثیر می‌گذارد، موضوعات بسیار مهمی است (تائو و همکاران، ۲۰۲۲). بر اساس نظریه خود تعیین‌گری^۲، زبان سرپرستان (زبان انگیزشی) و رفتار (یکپارچگی رفتاری) می‌توانند به عنوان محرک‌های غیر ذاتی رفتار اجتماعی کارکنان عمل کنند. زبان ابزاری برای رهبران است تا دیدگاه استراتژیک خود را به پیروان منتقل کنند و آنها را برای کمک به دستیابی به این چشم انداز تشویق کنند. ارتباط سرپرست با پیروان آنها در تجارت حیاتی است زیرا اطلاعات ارائه شده توسط سرپرستان می‌تواند نگرانی‌های کارکنان را در مورد عدم اطمینان از بین ببرد و به آنها کمک کند تا در صورت قطع شدن روال‌های کاریشان نقش خود را هدایت کنند (من و همکاران، ۲۰۲۱). ارتباطات رهبری به عنوان یک عامل تعیین‌کننده اصلی نگرش و رفتار کارکنان در نظر گرفته می‌شود. زبان انگیزشی شامل زبان جهت دهنده، همدلانه و معناساز است. هدف از استفاده از زبان جهت دهنده، شفاف سازی وظایف و اهداف است. رهبران از زبان همدلانه استفاده می‌کنند تا ملاحظات خود را بیان کنند و دستاوردها و سخت‌کوشی کارکنان را تصدیق کنند. رهبران از زبان معناساز برای انتقال ارزش‌ها، هنجارها و مقررات سازمان خود به کارکنان استفاده می‌کنند (ون کواکوبکه و فلیس، ۲۰۱۸).

نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان می‌تواند تحت تأثیر ارتباطات کلامی و یکپارچگی رفتاری سرپرستان آنها قرار گیرد (سواين و همکاران، ۲۰۱۸). یکپارچگی رفتاری همسویی بین گفتار و اعمال مدیران است. دیویس و روتشتاین (۲۰۰۶) نشان دادند که

1 . Kang et al
2 . self-determination theory
3 . Men et al

یکپارچگی رفتاری رهبران تا حد زیادی نگرش کارکنان را تعیین می‌کند. یکپارچگی رفتاری و زبان انگیزشی رهبران می‌تواند به طور مثبت بر کارکنان هم از نظر روانی و هم از نظر رفتاری تأثیر بگذارد (میفیلد و همکاران، ۲۰۱۵).

در طول تعامل با مشتری، کارکنان خط مقدم باید احساسات را مطابق با نیازهای سازمان خود نشان دهند. ابراز احساسات مثبت کارکنان خدمات برای خدمات با کیفیت بسیار مهم است (گابریل و همکاران، ۲۰۱۵). بسیاری از صنایع، خصوصاً صنایع خدماتی، به طور مداوم بر اهمیت احساسات مثبت تأکید می‌کنند و دستورالعمل‌ها و انتظارات مربوط به احساسات را در تلاش‌های استخدام و دستورالعمل‌های کارمند گنجانده‌اند (برودر و همکاران، ۲۰۲۱). تنظیم احساسات و عواطف توسط کارکنان خدمات، همانطور که توسط سازمان آنها مورد نیاز است، نوعی کار عاطفی است. تحقیقات نشان داده است که وقتی کارکنان شغل خود را مهم و معنادار می‌دانند، به احتمال زیاد تلاش و زمان بیشتری را به کار خود اختصاص می‌دهند. چنین کارکنانی تمایل بیشتری به نشان دادن احساسات صمیمانه‌ای دارند که مطابق با الزامات شغلی در طول برخورد با خدمات مشتری است. کارکنان خط مقدم که صمیمیت و مثبت‌اندیشی را در طول مواجهه با خدمات مشتری از خود نشان می‌دهند، حالات عاطفی بهبود یافته را تجربه می‌کنند (دنگ و همکاران، ۲۰۱۷).

رهبران ممکن است از زبان انگیزشی به عنوان پایه‌ای برای انتخاب مؤثرترین ابزار برای ایجاد انگیزه در پیروان خود استفاده کنند. زبان انگیزشی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا ارزش و معنای شغل خود را تشخیص دهند. تحقیقات نشان داده است که اهمیت تکلیف درک شده اثرات مثبت بسیاری دارد. زبان انگیزشی رهبران می‌تواند با افزایش معناداری روان‌شناختی، سرزندگی و فعال بودن کارکنان را افزایش دهد. هنگامی که کارکنان در نظر می‌گیرند که وظایف کاری آنها مهم و معنادار است، به احتمال زیاد حالات درونی خود را تغییر می‌دهند تا احساسات واقعی را که با الزامات نمایش عاطفی شغلشان مطابقت دارد در طول تعامل با مشتری، منتقل کنند و این به عنوان کنش عمیق شناخته می‌شود (بنیامین و برندر-ایلان، ۲۰۱۸).

ایجاد انگیزه در کارکنان برای انجام و حتی فراتر رفتن از مسئولیت‌های رسمی یک چالش برای رهبران است. با توجه به نظریه خودتعیین‌گری، فعالیت‌های با انگیزه بیرونی اغلب جالب نیستند. افراد در ابتدا چنین فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند زیرا آنها را به عنوان شخصی ارزشمند می‌شناسند یا به دلیل مقررات مربوطه احساس می‌کنند موظف به انجام آن هستند. تئوری زبان انگیزشی یک چارچوب زبانی برای رهبران فراهم می‌کند تا به طور استراتژیک کارکنان خود را برانگیزند. هنگامی که رهبران از زبان انگیزشی استفاده می‌کنند و اقدامات آنها با کلمات آنها مطابقت دارد، کارکنان احتمالاً هم از نظر روانی و هم از نظر رفتاری تحت تأثیر مثبت قرار می‌گیرند (میفیلد و همکاران، ۲۰۱۵).

اگرچه رهبران نقش عمده‌ای در ایجاد انگیزه در کارکنان خط مقدم برای مشارکت در رفتار اجتماعی دارند، بررسی ادبیات نشان داد که تنها تعداد محدودی از مطالعات پیشینیان رفتار اجتماعی را از دیدگاه رهبران بررسی کرده‌اند. علاوه بر این، تنها چند مطالعه رفتار اجتماعی را در زمینه کارکنان خط مقدم بررسی کرده‌اند (آسانته و همکاران، ۲۰۲۲). به جهت رفع این شکاف پژوهشی و با توجه به اهمیت زبان انگیزشی و یکپارچگی رفتاری رهبران در ایجاد انگیزه در کارکنان خط مقدم برای درگیر شدن در رفتارهای اجتماعی، لذا این پژوهش نقش زبان انگیزشی و یکپارچگی رفتاری رهبران را در رفتار اجتماعی مشتری مدار کارکنان خط مقدم شرکت‌های بیمه مورد بررسی قرار می‌دهد.

۲. ادبیات پژوهش

۲-۱. زبان انگیزشی رهبران

رهبری نقش مهمی در ایجاد انگیزه برای رفتارهای پیش فعال کارکنان ایفا می‌کند. یکی از مهارت‌های کلیدی موردنیاز رهبران، توانایی ایجاد انگیزه در دیگران است، این توانایی به مهارت‌های ارتباطی مبتنی است. زبان رهبری به صورت "فرایند تعریف اهداف سازمان و استفاده از زبان نمادین برای تأمین قدرت عاطفی به پیام" تعریف می‌شود (نداف و خواجه، ۱۳۹۹). استفاده از زبان انگیزشی روشی است که رهبر می‌تواند به کمک آن رابطه‌ای با کیفیت زیاد با زیردستانش، چه زن و چه مرد، ایجاد کند (ابراهیم‌زاده دستجردی، ۱۳۹۸). زبان انگیزشی به عنوان زبان جهت‌دهنده، همدلانه و مناسب طبقه بندی می‌شود. زبان جهت‌دهی برای توضیح وظایف و اهداف و ارائه اطلاعاتی که عدم قطعیت را کاهش می‌دهد استفاده می‌شود. رهبران از زبان همدلانه برای ابراز توجه و ستایش و تشویق برای دستاوردها و تلاش پیروان خود استفاده می‌کنند. رهبران از زبان مناسب برای انتقال ارزش‌های فرهنگی، هنجارها و قوانین سازمان به کارکنان استفاده می‌کنند. تحقیقات نشان داده است که زبان انگیزشی مناسب ترین روش ارتباطی برای انگیزش کارکنان است (مالدوک و هیلدبراند کلوبس^۱، ۲۰۱۹).

۲-۲. اهمیت وظیفه

اهمیت وظیفه به میزان تأثیر کار بر زندگی دیگران، از جمله کسانی که در داخل و خارج از شرکت هستند، می‌گویند. اهمیت وظیفه به تأثیر مثبت کار بر دیگران مربوط می‌شود. محققان خاطرنشان کرده‌اند که اهمیت وظیفه به کارکنان کمک می‌کند تا معنی‌داری کار، ارزش اجتماعی و اثرات اجتماعی را افزایش دهند. شرکت‌ها از ارزش اهمیت کار آگاه هستند و شیوه‌های منابع

انسانی را تشویق می کنند تا اهمیت وظایف کارکنان را برای بهبود عملکرد شغلی خود برجسته کنند (پی و لی، ۲۰۱۵). بر اساس ادبیات، این مطالعه اهمیت وظیفه را به عنوان درجه ای که کارکنان درک می کنند که شغل آنها به نفع دیگران است تعریف می کند.

وقتی کارکنان درک می کنند که وظایف محول شده آنها قابل توجه است، آنها معتقدند که مشاغل آنها ارزشمند و معنادار است و می تواند به دیگران کمک کند. بنابراین، اهمیت وظیفه برای عملکرد کاری کارکنان خط مقدم بسیار مهم است. تحقیقات نشان داده است که زبان انگیزشی یک سرپرست می تواند معناداری روانشناختی کارکنان را افزایش دهد (بنیامین و برنر-ایلان، ۲۰۱۸). این مطالعه نوع زبان انگیزشی را که به شدت بر اهمیت کار تأثیر می گذارد، شناسایی می کند.

زبان جهت دهی را می توان برای اطمینان از تعادل، ارائه اطلاعات و تعریف اهداف، وظایف و پاداش ها برای کاهش عدم اطمینان و اصلاح سوء تفاهم ها مورد استفاده قرار داد (مارتین و همکاران، ۲۰۱۲). یک کارمند ممکن است برای کاهش احساس عدم اطمینان و ابهام، رفتاری فعالانه داشته باشد. سرپرستانی که از زبان انگیزشی استفاده می کنند، به وضوح نقش کارکنان را با تعیین اهداف و وظایف مربوط به شغلشان توصیف می کنند. کارمندان اغلب بر این باورند که کارشان به دلیل وظایف نامشخص یا رهبری ضعیف کم ارزش است (کان و هیفی، ۲۰۱۴). زبان جهت دهی رهبر می تواند عدم اطمینان شغلی کارکنان را با روشن کردن اهداف مرتبط با موقعیت آنها کاهش دهد، و درک کارکنان از معنی دار بودن وظایف کاریشان را بهبود بخشد. لذا فرضیه زیر مطرح می شود:

فرضیه ی ۱. زبان جهت دهی به طور مثبت بر اهمیت وظیفه تأثیر می گذارد.

زبان همدلانه برای بیان حمایت عاطفی و مراقبت از رفاه دیگران استفاده می شود. هنگامی که کارکنان حمایت سازمانی را درک می کنند، تمایل بیشتری برای دستخوش تغییرات رفتاری نشان می دهند، و عملکرد سازمانی آنها بهبود می یابد (جئونگ و کیم، ۲۰۲۲). توجه و مراقبت رهبران نسبت به زیردستان می تواند احساس رضایت و امنیت را برای زیردستان ایجاد کند، رابطه قوی مدیر و کارمند جو مثبتی ایجاد می کند که عملکرد کاری را بهبود می بخشد (ریس و همکاران، ۲۰۱۳). با استفاده از زبان همدلانه برای نشان دادن حمایت عاطفی و انتقال قدردانی، رهبران می توانند روابط خود را با زیردستان بهبود بخشند. بنابراین، حمایت احساسی درک شده، که از طریق زبان همدلانه رهبران و بیان عاطفی واقعی برقرار می شود، و روابط تثبیت شده رهبر و پیرو منجر به این می شود که کارکنان خط مقدم باور کنند که کارشان معنادار است. لذا فرضیه زیر مطرح می گردد:

فرضیه ی ۲. زبان همدلانه به طور مثبت بر اهمیت وظیفه تأثیر می گذارد.

با توصیف بافت فرهنگی یک سازمان، شامل هنجارها، ارزش ها و ساختار آن، استفاده رهبران از زبان معنا ساز می تواند آگاهی کاری کارکنان را افزایش دهد و وظایف کارکنان را در تصویر بزرگ تر قرار دهد. زبان معنا ساز اعضا را تشویق می کند تا هنجارهای فرهنگی را در چارچوب شناختی خود جذب کنند. وقتی ارزش های شخصی کارکنان با ارزش های سازمانی سازگار است، کارمندان این ارزش ها را مطابق با تصویر ترجیحی خودشان می دانند و بنابراین معنای بیشتری در شغل خود پیدا می کنند (ریچ و همکاران، ۲۰۱۰). بنابراین، کارکنان ارزش ها، فرهنگ و هنجارهای سازمانی را به تدریج از طریق زبان معنا ساز رهبران جذب می کنند. این باعث می شود که کارمندان این تصور را ایجاد کنند که باورهای خودشان با ارزش های شرکت سازگار است. اگر ارزش های شخصی کارکنان ارزش های سازمان آنها باشد، آن ها تمایل بیشتری به این باور دارند که وظایف شغلی شان مهم است (هسو و لای، ۲۰۲۳). بر این اساس، فرضیه زیر مطرح شد:

فرضیه ی ۳. زبان معنا ساز به طور مثبت بر اهمیت وظیفه تأثیر می گذارد.

۳-۲. کنش عمیق

کارمندانی که تشویق به انجام کنش عمیق می شوند ممکن است منابع شخصی مانند انگیزه یا انرژی درونی را با داشتن تعاملات مثبت با مشتریان بازیابی کنند. کنش عمیق کارکنان را قادر می سازد تا حالات درونی خود را برای انتقال احساسات واقعی تغییر دهند. کارکنان تلاش می کنند تا بین احساسات واقعی خود و ارائه عاطفی مورد نیاز شغل خود مطابقت داشته باشند و در نتیجه رضایت شغلی و موفقیت شخصی را افزایش دهند. کنش عمیق کارکنان می تواند رضایت مشتری را افزایش دهد و به توسعه روابط بلندمدت با مشتری کمک کند (چی و چن، ۲۰۱۹). کنش عمیق به این صورت تعریف می شود که کارکنان احساسات درونی خود را برای بیان بیرونی احساساتی که با نیازهای شغلی آنها سازگار است تنظیم می کنند (هسو و لای، ۲۰۲۳).

اهمیت کار به کارکنان کمک می کند تا معنای عمیق تری به کار خود نسبت دهند. اهمیت کار یک عامل تعیین کننده حیاتی در عملکرد کاری کارکنان خط مقدم است. اگر کارکنان خط مقدم احساس کنند که وظایف کاری آنها مهم است، می توانند در طول برخوردهای خدماتی وارد کنش عمیق شوند (گروبلنا، ۲۰۱۹).

از آنجا که اهمیت وظیفه یک ادراک ذهنی است که از طریق تعاملات بین فردی شکل می گیرد، ادراک کارکنان از اهمیت کار ممکن است بسته به زمینه و کارمند متفاوت باشد (هو و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، سازمان ها باید ادراک کارکنان را از اهمیت

کار حفظ و تقویت کنند. اثرات منفی خودارزیابی های نامطلوب و انگیزه درونی پایین بر احساسات و عملکرد شغلی کارکنان را می توان با این باور که کار آنها برای دیگران سودمند است کاهش داد. کارکنان وقتی احساس می کنند که می توانند برای دیگران در داخل یا خارج از سازمانشان سودمند باشند، انگیزه دارند تا زمان و انرژی را به مشاغل خود اختصاص دهند. ادراک معناداری کارکنان را برمی انگیزد تا منابع را به وظایف اختصاص دهند. وقتی کارمندان بر این باورند که شغلشان ارزشمند و معنادار است، به احتمال زیاد حالات درونی خود را طوری تنظیم می کنند که در طول برخورد با خدمات مشتری، اقدامات عمیقی انجام دهند (چی و چن، ۲۰۱۹). بر این اساس، فرضیه زیر مطرح می شود:

فرضیه ی ۴. اهمیت وظیفه به طور مثبت بر کنش عمیق تأثیر می گذارد.

۴-۲. رفتار اجتماعی مشتری مدار

کارمندان هنگامی که به مشتریان، همکاران یا سازمانشان در طول برخوردهای خدماتی کمک می کنند، رفتار اجتماعی مشتری مدار از خود نشان می دهند. در تحقیقات مربوطه، رفتارهای اجتماعی مشتری مدار غالباً به رفتارهای تجویز شده نقش و رفتارهای فرا نقشی طبقه بندی می شوند. رفتارهای تجویز شده و مورد نیاز کارکنان در طول برخوردهای خدماتی، به عنوان رفتارهای اجتماعی تعیین شده با نقش شناخته می شوند. رفتارهای اختیاری که فراتر از الزامات شغلی رسمی، مانند توجه بیشتر به نیازهای مشتری و ارائه خدمات استثنایی، می تواند رضایت مشتری را افزایش دهد و پاسخ های عاطفی مطلوبی را برانگیزد (کانگ و همکاران، ۲۰۲۰). از آنجایی که رفتارهای اجتماعی فرانقشی می تواند پاسخ های مثبتی را در میان مشتریان ایجاد کند، سازمان ها باید کارکنان را تشویق کنند تا در چنین رفتارهایی شرکت کنند. این مطالعه رفتار اجتماعی مبتنی بر نقش را به عنوان ارائه خدمات به مشتری مطابق با الزامات شغلی و رفتار اجتماعی فرانقشی را به عنوان ارائه رفتارهای خدمات اختیاری فراتر از الزامات استخدام رسمی تعریف می نماید.

احساسات مثبت، انرژی و منابع اجتماعی بیشتری را برای کارکنان فراهم می کند و آنها را قادر می سازد تا در فعالیت های خدماتی فرا نقشی شرکت کنند. تحقیقات نشان داده است که کنش عمیق با مشتری مداری مرتبط است. کسانی که درگیر کنش عمیق هستند، خواسته های مشتری را اولویت بندی می کنند. کارکنانی که درگیر کنش عمیق هستند، تمایل بیشتری به فراتر رفتن از انتظارات مشتریان خود دارند (چی و همکاران، ۲۰۱۱). بنابراین، هنگامی که کارمندان برای خدمت به مشتریان کنش عمیقی انجام می دهند، از نیازهای سازمان خود فراتر می روند (نگوین و همکاران، ۲۰۲۰). لذا فرضیه های زیر مطرح می شود:

فرضیه ی ۵. کنش عمیق به طور مثبت بر رفتارهای اجتماعی تجویز شده نقش تأثیر می گذارد.

فرضیه ی ۶. کنش عمیق به طور مثبت بر رفتارهای اجتماعی فرا نقشی تأثیر می گذارد.

۵-۲. یکپارچگی رفتاری رهبر

یکپارچگی رفتاری سازگاری بین کلمات و اعمال است. این یک قضاوت ذهنی است که تحت تأثیر رفتار قرار می گیرد. ادراک پیروان از صداقت رهبران تا حدی بر اساس رفتار رهبران است. محققان خاطرنشان کرده اند که رهبری بدون صداقت اثرات منفی بلندمدتی بر سازمان ها دارد (پالانسکی و یامارینو، ۲۰۱۱). مشخصه رهبران صداقت آنهاست و نگرش کارکنان به شدت تحت تأثیر ادراک آنها از صداقت رهبران است. مطالعات نشان داده اند که صداقت رهبران بر نگرش ها و رفتارهای کارکنان، رضایت از رهبران، اعتماد به رهبران تأثیر مثبت می گذارد (اسواین و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، ممکن است یک همبستگی مثبت بین صداقت رهبران و نگرش کارکنان نسبت به وظایف شغلی خود وجود داشته باشد. با این حال، مطالعات کمی تأثیر یکپارچگی رفتاری سرپرستان را بر رفتار اجتماعی کارکنان خط مقدم بررسی کرده اند.

وقتی یک کارمند معتقد است که رهبران از یکپارچگی بالایی برخوردار هستند، تمایل بیشتری به انجام وظایف مورد نیاز دارند، که به نوبه خود باعث بهبود رفتار اجتماعی تعیین شده آنها در حین خدمت به مشتریان می شود. رفتار رهبران اصول و ارزش های آنها را نشان می دهد. هنگامی که پیروان معتقدند که رهبران آنها یکپارچگی رفتاری دارند، پیروان بیشتر به رهبران اعتماد می کنند و به طور کامل با آنها همکاری می کنند (بارترام و کازیمیر، ۲۰۰۷). بنابراین، هنگامی که کارکنان بر این باورند که رهبران آنها سازگاری و یکپارچگی رفتاری قوی و مثبتی را از خود نشان می دهند، انگیزه قوی تری برای همکاری با آنها، ارائه خدمات اختیاری و کمک به سازمان خود فراتر از الزامات نقششان دارند. لذا فرضیه زیر را مطرح می گردد:

فرضیه ی ۷. یکپارچگی رفتاری رهبران به طور مثبت بر رفتارهای اجتماعی تجویز شده نقش تأثیر می گذارد.

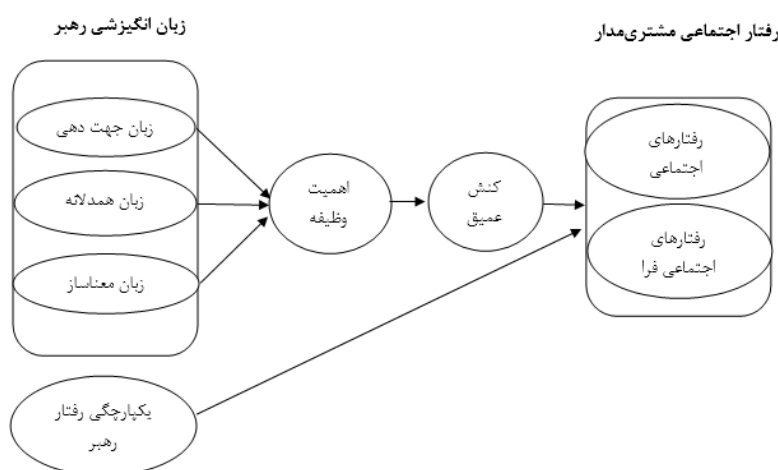
فرضیه ی ۸. یکپارچگی رفتاری رهبران بر رفتارهای اجتماعی فرانقشی تأثیر می گذارد.

۶-۲. نقش‌های واسطه‌ای اهمیت وظیفه و کنش عمیق

افراد در ابتدا برای انجام وظایف برانگیخته می‌شوند زیرا آنها را از نظر شخصی مهم و معنادار می‌دانند. سرپرستان می‌توانند از زبان انگیزشی برای ایجاد انگیزه استراتژیک در کارکنان خود استفاده کنند. استفاده سرپرستان از زبان انگیزشی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا ارزش و معنای شغل خود و پتانسیل خود را برای کمک به دیگران تشخیص دهند. افرادی که ادراک قوی از اهمیت کار دارند، باور قوی تری دارند که شغلشان معنادار است و برای دیگران مفید است. چنین کارکنانی به احتمال زیاد زمان و تلاش بیشتری را برای تکمیل کار خود اختصاص می‌دهند. در نتیجه، آنها برای نشان دادن احساسات واقعی که با الزامات شغلشان در هنگام برخورد با خدمات مشتری هماهنگ است، انگیزه دارند (انگ و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین فرضیه زیر مطرح می‌شود: فرضیه‌ی ۹. اهمیت وظیفه به طور مثبت رابطه بین زبان انگیزشی و کنش عمیق را واسطه می‌کند.

از آنجایی که کارکنان خط مقدم بر تجربه خدمات مشتریان تأثیر می‌گذارند و کنش عمیق می‌تواند کیفیت خدمات را افزایش دهد، کارکنان خط مقدم باید احساسات خود را در طول تعاملات خدمتی تنظیم کنند (یانگ و همکاران، ۲۰۲۲). بیشتر کارکنان به انجام وظایفی که به نفع دیگران است و مشارکت معناداری در جامعه دارد، علاقه نشان می‌دهند. هنگامی که کارکنان بر این باورند که شغلشان مهم و معنادار است، تشویق می‌شوند تا تلاش و زمان بیشتری را به شغل خود اختصاص دهند و مایلند احساسات واقعی تری را در طول تعاملات خدمتی منتقل کنند. علاوه بر این، کارکنان خدمتی که واقعاً احساسات مثبت خود را در طول برخوردهای خدمات مشتری ابراز می‌کنند، می‌توانند از تهی شدن نفس اجتناب کنند و حالت‌های عاطفی مثبت را نشان دهند. هنگامی که کارکنان خط مقدم درگیر کنش عمیق می‌شوند، سعی می‌کنند با مشتریان همدلی کنند، احساسات واقعی را نشان دهند و فراتر از انتظارات مشتریان باشند (دنگ و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین، فرضیه زیر مطرح شد: فرضیه‌ی ۱۰. کنش عمیق به طور مثبت رابطه بین اهمیت وظیفه و رفتار اجتماعی را واسطه می‌کند.

بر اساس ادبیات مورد بحث، چارچوب مفهومی پیشنهادی در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

۳- روش تحقیق

از نظر روش شناسی این تحقیق از نوع تحقیقات همبستگی می‌باشد. تحقیق حاضر بر اساس چگونگی بدست آوردن داده‌های مورد نیاز و از نظر طبقه بندی تحقیقات با توجه به هدف آنها، در زمره‌ی تحقیقات توصیفی قرار دارد. این پژوهش از حیث نوع کاربردی و از حیث روش توصیفی- پیمایشی است.

این مطالعه هشت متغیر را بررسی کرد که همه آنها از ادبیات اقتباس شده بودند. در مجموع از ۳۰ کارکنان خط مقدم شرکت- های بیمه استان اصفهان خواسته شد در پیش آزمون شرکت کنند. بر اساس پیشنهادات و بازخوردهای دریافتی، اصلاحاتی برای بهینه سازی طرح، وضوح و قابل فهم بودن پرسشنامه انجام شد. معیار زبان انگیزشی از مالفیلد و همکاران^۱ (۱۹۹۵) اقتباس شده است و شامل ۱۲ سوال مربوط به زبان جهت دهنده، همدلانه و معناساز هر کدام چهار آیتم بودند. چهار سوال از مطالعه مورجسون و همفری (۲۰۰۶) برای اندازه‌گیری اهمیت کار اقتباس شد. سه آیتم از لیو و همکاران (۲۰۱۹) برای سنجش کنش عمیق اقتباس

^۱. Mayfield et al

شد. این مطالعه چهار آیتیم از مطالعه سایمونز و همکاران^۱ (۲۰۰۷) برای سنجش یکپارچگی رفتاری رهبران را اقتباس نمود. همچنین این مطالعه به ترتیب پنج و چهار مورد از بتنکورت و براون (۱۹۹۷) را برای بررسی رفتارهای اجتماعی تجویز شده نقش و فرانش اقتباس کرد. تمامی موارد با استفاده از مقیاس ۵ درجه ای لیکرت اندازه گیری شد.

جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه کارکنان خط مقدم شرکت های بیمه استان اصفهان می باشد. در استان اصفهان ۲۲ شرکت بیمه مشغول فعالیت می باشند و تعداد کارکنان آنها ۵۸۰ نفر می باشد که با توجه به فرمول کوکران جهت برآورد حجم نمونه تعداد ۲۳۲ نفر به عنوان نمونه تعیین شد و پرسشنامه به صورت تصادفی بین کارکنان خط مقدم شرکت های بیمه استان اصفهان توزیع گردید.

جدول (۱)، خلاصه ای از سازه ها، منابع، و تعداد گویه های اندازه گیری هر یک از متغیرهای پژوهش را نشان می دهد. مطابق با این جدول، ضریب آلفای کرونباخ برای کلیه متغیرها بالاتر از ۰/۷ است که پایایی پرسشنامه را تایید می کند.

جدول ۱: سنجش عملیاتی و پایایی متغیرهای پژوهش

متغیرها	ابعاد	پرسشنامه	منابع	a
زبان انگیزشی مدیر	زبان جهت دهی	۴-۱	مالفیلد و همکاران (۱۹۹۵)	۰/۸۴۰
	زبان همدلانه	۸-۴		۰/۷۹۲
	زبان معناساز	۱۲-۹		۰/۷۳۹
یکپارچگی رفتاری مدیر	یکپارچگی رفتاری مدیر	۱۶-۱۳	سایمونز و همکاران (۲۰۰۷)	۰/۸۲۸
اهمیت وظیفه	اهمیت وظیفه	۲۰-۱۷	مورجسون و همفری (۲۰۰۶)	۰/۸۸۲
کنش عمیق	کنش عمیق	۲۳-۲۱	لیو و همکاران (۲۰۱۹)	۰/۸۵۹
رفتارهای اجتماعی مشتری مدار	رفتارهای اجتماعی تجویز شده نقش	۲۸-۲۴	بتنکورت و براون (۱۹۹۷)	۰/۸۷۶
	رفتارهای اجتماعی فرانقشی	۳۲-۲۹		۰/۸۹۱

۴- یافته های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار PLS، از روش دو مرحله ای هالاند (۱۹۹۹) برای مدل یابی به روش حداقل مربعات جزئی استفاده می شود. مرحله اول شامل تعیین مدل اندازه گیری از طریق پایایی و روایی است و مرحله دوم شامل تعیین مدل ساختاری از طریق تحلیل شاخص های برازندگی، ضرایب تعیین و تحلیل مسیر است. در مرحله اول از برآورد روایی و پایایی به منظور بررسی مدل اندازه گیری استفاده می شود که روش های تاییدی هماهنگی داده ها با یک ساختار عاملی معین را بررسی می نمایند. در واقع، تحلیل عاملی تاییدی شایستگی گویه هایی که برای معرفی متغیرها برگزیده شده اند را بررسی می کند. در مرحله دوم از تحلیل مسیر شاخص های برازش مدل و ضریب تعیین جهت بررسی مدل ساختاری استفاده می شود. به زعم پژوهشگران مدل سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی برخلاف روش کواریانس محور (نرم افزارهای لیزرل، آموس) فاقد شاخص های برازش مدل مبتنی بر کای دو، جهت بررسی میزان مطابقت مدل نظری با داده های گردآوری شده است.

۴-۱- برازش مدل اندازه گیری

قبل از آزمون فرضیه ها، ابتدا به بررسی برازش مدل های اندازه گیری با استفاده از معیار پایایی شاخص ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR)، روایی همگرا پرداخته میشود. ابتدا بار عاملی سؤالات یا آیتیم ها مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان داد که بار عاملی تمامی سؤالات، بیشتر از ۰/۴ است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. سایر نتایج مربوط به ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا در جدول شماره ۲ ارائه شده است:

جدول ۲: نتایج میانگین واریانس استخراج شده سازه‌های پژوهش

متغیرها	آلفای کرونباخ	CR	Rho ضریب	AVE
زبان جهت دهی	۰/۷۵۰	۰/۸۲۹	۰/۸۱۸	۰/۵۵۴
زبان انگیزشی مدیر	۰/۸۵۲	۰/۹۰۰	۰/۸۵۳	۰/۶۹۴
زبان معناساز	۰/۷۹۵	۰/۸۶۷	۰/۸۰۸	۰/۶۲۲
یکپارچگی رفتاری مدیر	۰/۸۳۰	۰/۸۸۷	۰/۸۳۳	۰/۶۶۴
اهمیت وظیفه	۰/۸۵۳	۰/۹۰۱	۰/۸۶۲	۰/۶۹۵
کنش عمیق	۰/۸۳۶	۰/۹۰۲	۰/۸۳۷	۰/۷۵۴
رفتارهای اجتماعی تجویز شده نقش	۰/۸۴۱	۰/۸۸۸	۰/۸۳۹	۰/۶۱۴
رفتارهای اجتماعی فرانتشی	۰/۸۶۲	۰/۹۰۶	۰/۸۸۰	۰/۷۰۶

۲-۴- بررسی روایی واگرا

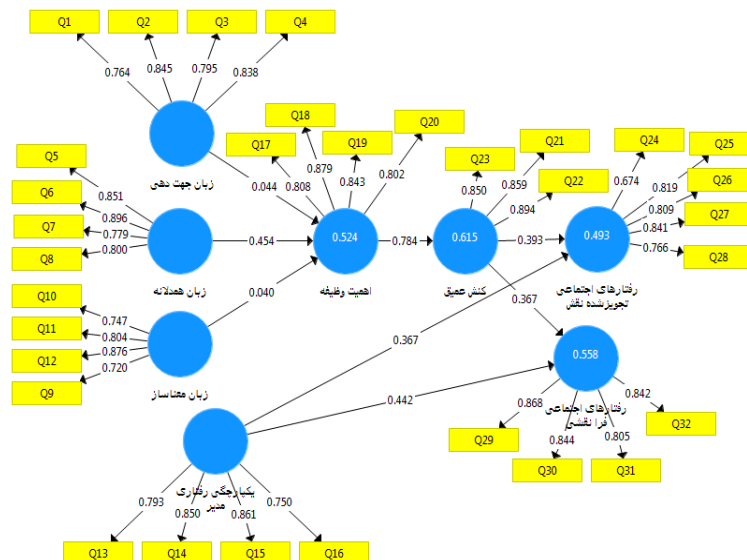
در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت میان شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. برای این کار باید یک ماتریس تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی، ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه است و مقادیر پایین قطر اصلی، ضرایب همبستگی میان هر سازه با سازه‌های دیگر است. این ماتریس در جدول شماره (۳) نشان داده شده است. همانطور که از جدول شماره (۲) مشخص است، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای سازه‌ها است.

جدول ۳: ماتریس مقایسه جذر AVE با ضرایب همبستگی سازه‌ها (روایی واگرا)

	زبان جهت دهی	زبان همدلانه	زبان معناساز	یکپارچگی رفتاری مدیر	اهمیت وظیفه	کنش عمیق	رفتارهای اجتماعی تجویز شده نقش	رفتارهای اجتماعی فرانتشی
زبان جهت دهی	۰/۷۴۴							
زبان همدلانه	۰/۷۱۴	۰/۸۳۳						
زبان معناساز	۰/۶۰۸	۰/۶۲۲	۰/۷۸۹					
یکپارچگی رفتاری مدیر	۰/۱۳۹	۰/۳۵۴	۰/۲۹۹	۰/۸۱۵				
اهمیت وظیفه	۰/۵۱۸	۰/۵۷۳	۰/۶۷۷	۰/۲۲۱	۰/۸۳۳			
کنش عمیق	۰/۵۶۹	۰/۵۹۷	۰/۵۴۸	۰/۳۸۸	۰/۶۹۰	۰/۸۶۸		
رفتارهای اجتماعی تجویز شده نقش	۰/۵۷۰	۰/۴۴۹	۰/۶۳۹	۰/۴۷۹	۰/۴۲۲	۰/۳۲۱	۰/۷۸۴	
رفتارهای اجتماعی فرانتشی	۰/۶۲۷	۰/۴۰۴	۰/۵۴۹	۰/۴۹۹	۰/۴۷۹	۰/۳۲۷	۰/۴۲۹	۰/۸۴۰

۳-۴- بررسی مدل مفهومی تحقیق و آزمون فرضیه‌ها

پس از آماده‌سازی داده‌ها در نرم افزار SmartPLS و رسم مدل نوبت آن است که به برازش مدل پرداخته و پارامترها و ضرایب مسیر برآورد شود. به شکل ذیل توجه شود، اعداد نشان داده شده، ضرایب مسیر متغیرهای برون زا (سطر) بر متغیرهای درونزا (ستون) است:



شکل ۲: خروجی نرم افزار- مدل آزمون شده پژوهش (ضرایب مسیر و بارهای عاملی).

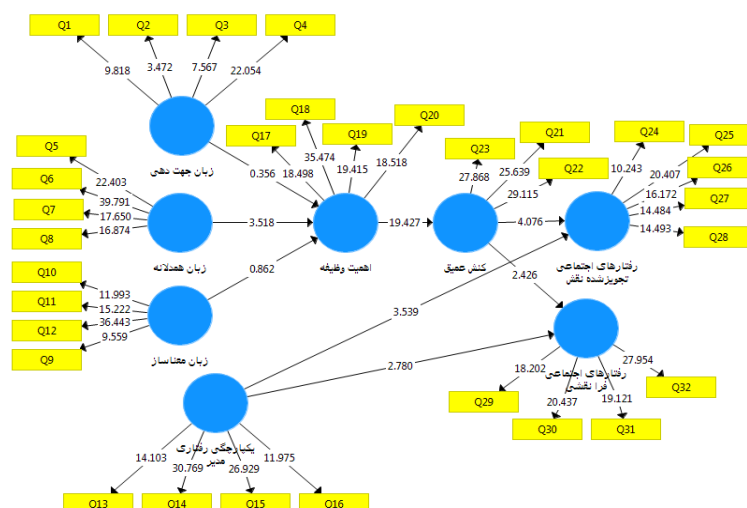
چند مورد به شرح ذیل باید مورد بررسی قرار گیرد.

۱- بارهای عاملی: اولین عاملی که در ارزیابی مدل های انعکاسی باید مورد توجه قرار بگیرد تک بعدی بودن شاخص هاست. این بدین معنی است که هر شاخصی در مجموع شاخص ها باید با یک مقدار بار عاملی بزرگ تنها به یک بعد یا متغیر نهفته بارگذاری گردد، اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص های آن از واریانس خطای اندازه گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه گیری قابل قبول است. طبق آزمون تمامی ضرایب سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می باشند. بنابراین نتایج حاصله از بارهای عاملی روایی بالایی مدل را تایید می کند.

۲- ضریب رگرسیونی استاندارد: ضریب رگرسیونی استاندارد نشان دهنده میزان تاثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته می باشد و در بازه ۱- تا ۱+ قرار دارد.

۳- ضریب تعیین (R^2 به توان دو): نسبت تغییرات (متغیرهای) تعریف شده، به کل تغییرات (متغیرها) می باشد. این اندازه گیری به ما این امکان را می دهد که تعیین کنیم چقدر میتوان به به پیش بینی مدل مطمئن بود.

یکی از خروجی های مهم در نرم افزار های کمترین مربعات جزئی، آماره t در pls است. آماره t که گاهی در گزارش ها به t -value معروف است؛ یکی از شاخص های برازش مدل ساختاری است. شاخص قابل قبول برای حفظ و معنی داری بار های عاملی و معنی داری یک فرضیه علی بین دو متغیر مستقل و وابسته، کسب مقدار بالای ۱,۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد یا سطح خطای ۰,۰۵ درصد است.



شکل ۴: خروجی نرم افزار- ضرایب t

۴-۴- برازش کلی مدل

شاخص GOF در مدل PLS راه‌حلی برای بررسی برازش کلی مدل بوده و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را بررسی میکند و اینکه آیا مدل آزمایش شده در پیش-بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا خیر. برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده میشود که $GOF = 0.25$ کم، $GOF = 0.5$ متوسط و مقدار بزرگ $GOF = 0.36$ برای سنجش اعتبار مدل‌های PLS به کار میرود.

نتایج برازش کلی مدل در جدول ۴ ارائه شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه میشود:

$$GOF = \sqrt{\text{average}(\text{Comunalitie}) * R^2}$$

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF به میزان ۰/۳۲۸ برازش بسیار مناسب مدل کلی تایید میشود. علاوه بر این با توجه به جدول بالا ضرایب R^2 معیاری برای بررسی برازش مدل ساختاری محسوب میشوند. ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است که با توجه به نتایج به دست آمده، مقادیر R^2 مطلوب است..

جدول ۴: شاخص‌های کلی برازش مدل

R2	Communalities	پنهان متغیر
-	۰/۲۷۳	زبان جهت دهی
-	۰/۴۶۲	زبان همدلانه
-	۰/۳۷۸	زبان معناساز
-	۰/۴۲۸	یکپارچگی رفتاری مدیر
۰/۵۲۴	۰/۴۶۷	اهمیت وظیفه
۰/۴۵۸	۰/۴۵۸	کنش عمیق
۰/۴۹۳	۰/۴۰۶	رفتارهای اجتماعی تجویز شده نقش
۰/۵۵۸	۰/۴۷۷	رفتارهای اجتماعی فرانقشی
۰/۵۰۸	۰/۴۱۸	میانگین
۰/۳۲۸	GOF	

نتایج مدلسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS در سطح اطمینان ۹۵ درصد در جدول ذیل آمده است. همانگونه که نتایج نشان می‌دهد از بین فرضیه‌های تحقیق تاثیر زبان جهت دهی و زبان معناساز بر اهمیت وظیفه معنی دار نمی‌باشد و تنها زبان همدلانه موثر می‌باشد و سایر فرضیه‌ها مورد نیز مورد تایید قرار گرفت.

جدول ۵: اثرات مستقیم، آماره t و نتیجه فرضیات پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب مسیر استاندارد شده β	آماره t	معنی داری	قبول یا رد فرضیه
زبان جهت دهی $\leftarrow$ اهمیت وظیفه	۰/۰۴۴	۰/۳۵۶	Sig>0.05	تایید نمی‌شود
زبان همدلانه $\leftarrow$ اهمیت وظیفه	۰/۴۵۴	۳/۵۱۸	Sig<0.05	تایید می‌شود
زبان معناساز $\leftarrow$ اهمیت وظیفه	۰/۰۴۰	۰/۸۶۲	Sig>0.05	تایید نمی‌شود
اهمیت وظیفه $\leftarrow$ کنش عمیق	۰/۷۸۴	۱۹/۴۲۷	Sig<0.05	تایید می‌شود
کنش عمیق $\leftarrow$ رفتارهای اجتماعی تجویز شده نقش	۰/۳۹۳	۴/۰۷۶	Sig<0.05	تایید می‌شود
کنش عمیق $\leftarrow$ بر رفتارهای اجتماعی فرانقشی	۰/۳۶۷	۲/۴۲۶	Sig<0.05	تایید می‌شود
یکپارچگی رفتاری رهبران $\leftarrow$ رفتارهای اجتماعی تجویز شده نقش	۰/۳۶۷	۳/۵۳۹	Sig<0.05	تایید می‌شود
یکپارچگی رفتاری رهبران $\leftarrow$ رفتارهای اجتماعی فرانقشی	۰/۴۴۲	۲/۷۸۰	Sig<0.05	تایید می‌شود

۵- بحث و نتیجه گیری

این مطالعه بررسی کرد که چگونه زبان انگیزشی و یکپارچگی رفتاری رهبر بر انگیزه کارکنان خط مقدم از طریق اهمیت درک شده وظیفه (میانجی‌های روان‌شناختی) تأثیر می‌گذارد و منجر به کنش عمیق و رفتار اجتماعی مشتری‌مدار (پیامدهای مثبت) می‌شود. برانگیختن کارکنان خط مقدم برای مشارکت در رفتار اجتماعی بسیار مهم است زیرا می‌تواند کیفیت برخورد خدمات را بهبود بخشد. در این مطالعه، تنها زبان همدلانه تأثیر مثبت و معناداری بر اهمیت وظیفه درک شده کارکنان خط مقدم شرکت‌های بیمه داشت. از این رو، از بین انواع زبان‌های انگیزشی، زبان همدلانه رهبران قوی‌ترین تأثیر را بر ادراک کارکنان خط مقدم از اهمیت وظیفه دارد.

ادراک کارکنان خط مقدم از اهمیت وظیفه می‌تواند تأثیر مثبتی بر کنش عمیق داشته باشد، که به نوبه خود مشارکت در رفتار اجتماعی را تقویت می‌کند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که کنش عمیق واسطه‌ای حیاتی در رابطه بین اهمیت وظیفه و رفتار اجتماعی است. زمانی که کارمندان یک وظیفه را معنی‌دار می‌بینند و انگیزه دارند که در یک کنش عمیق شرکت کنند، تمایل بیشتری به ارائه خدمات به مشتریان دارند که فراتر از انتظارات مشتریان و همچنین سازمان‌ها باشد.

نتایج نشان می‌دهد که یکپارچگی رفتاری رهبر می‌تواند مشارکت کارکنان را در رفتار اجتماعی مشتری‌مدار تقویت کند. کارکنانی که درک می‌کنند که سرپرست آنها دارای یکپارچگی رفتاری است، به احتمال زیاد خدماتی ارائه می‌دهند که الزامات شغلی و انتظارات سازمانی آنها را برآورده می‌کند.

در محیط رقابتی صنعت بیمه امروزی با افزایش انتظارات مشتری، از کارکنان خط مقدم شرکت‌های بیمه انتظار می‌رود شرایطی را که در آن با مصرف‌کنندگان تعامل دارند ارزیابی کرده و اقدامات مناسب را برای تکمیل وظایف انجام دهند. به دلیل انتظارات عاطفی قابل توجهی که از کارکنان خط مقدم در نظر گرفته شده است، انگیزه آنها برای درگیر شدن در رفتارهای اجتماعی مشتری‌مدار، به ویژه رفتار اجتماعی فرانش، به چالشی برای شرکت‌ها تبدیل شده است. نتایج این مطالعه از این ایده حمایت می‌کند که کنش عمیق تأثیر مهمی بر رفتار اجتماعی فرانشی کارکنان خط مقدم دارد.

در این پژوهش استدلال می‌شود که تنها زمانی که کارکنان خط مقدم معتقد باشند که شغل آنها مزایای قابل توجهی دارد و بر زندگی دیگران تأثیر می‌گذارد، می‌توانند به کنش عمیق بپردازند. این مطالعه نشان داد که در بین سه نوع زبان انگیزشی، تنها زبان همدلانه تأثیر قابل توجهی بر اهمیت وظیفه دارد، که به این معنی است که رهبران باید توجه بیشتری به استفاده از زبان همدلانه داشته باشند. همدلی یک رفتار رهبری رابطه محور است، و توانایی ابراز همدلی به موفقیت رهبری کمک می‌کند. زبان همدلانه شامل ابراز نگرانی صمیمانه برای کارکنان، تا حدی برای ایجاد یک رابطه خوب است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که وقتی رهبران با ابراز نگرانی واقعی و تصدیق تلاش‌های فردی آنها به کارکنان احساس حمایت و ارزش می‌دهند، درک کارکنان از اهمیت وظیفه تقویت می‌شود. دو نوع دیگر زبان انگیزشی تأثیر معناداری بر اهمیت وظیفه نداشتند. کارمندان ممکن است به مراقبت، حمایت و همدلی رهبران نیاز داشته باشند.

نتایج تجربی نشان می‌دهد که کنش عمیق پیش‌بینی‌کننده مهمی برای رفتار اجتماعی فرانش کارکنان خط مقدم است. کنش عمیق به طور مثبت با مشتری‌مداری و اولویت‌بندی نیازهای مشتریان مرتبط است. کارکنانی که درگیر کنش عمیق هستند، تمایل بیشتری به کمک به مشتریان فراتر از نیازها و انتظارات شغلی برای ارضای نیازهای مشتریان دارند. علاوه بر این، کنش عمیق ممکن است به کارکنان کمک کند تا با افزایش احتمال تعاملات مثبت با مصرف‌کنندگان، انگیزه یا انرژی درونی خود را بازیابی کنند.

در نهایت، این مطالعه نشان می‌دهد که یکپارچگی رفتاری رهبران به طور مثبت بر رفتار اجتماعی تجویز شده نقش کارکنان تأثیر می‌گذارد. یکپارچگی رفتاری نماد شخصیت یک رهبر است. رهبران زمانی که ارزش‌ها و باورهای خود را از طریق رفتارهای خود به پیروان خود ارائه می‌دهند به عنوان الگو عمل می‌کنند. اگر یک رهبر هنگام تعامل با مشتریان از قوانین شرکت پیروی کند، هنگامی که از کارکنان خود می‌خواهد وظایف مورد نیاز مشتریان را انجام دهند، کارکنان آنها تمایل بیشتری به انجام مسئولیت‌های مرتبط دارند. بنابراین، هنگامی که کارکنان درک می‌کنند که رهبران آنها با صداقت رفتار می‌کنند، کارمندان تمایل دارند با وجدان و پشتکار برای انجام وظایف خود کار کنند.

بنابراین با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

- به رهبران و مدیران شرکت‌های بیمه توصیه می‌شود که از زبان و اعمال انگیزشی خود و همچنین تأثیر آنها بر رفتارهای تجویز شده نقش و فرانش اجتماعی کارکنان آگاه باشند.
- رهبران و مدیران شرکت‌های بیمه می‌توانند جلسات کوچک یا انفرادی با کارمندان برگزار کنند تا در مورد آنچه واقعاً به آن نیاز دارند یا فکر می‌کنند بیشتر بیاموزند، و به آنها کمک کنند که هم شنیده شده و هم درک می‌شوند.
- رهبران و مدیران شرکت‌های بیمه همچنین می‌توانند عملکرد کارکنان را با شناخت و ابراز قدردانی از مشارکت آنها در سازمان تحسین کنند. برعکس، زمانی که کارمندان ضعیف عمل می‌کنند، مدیران می‌توانند نگرانی خود را

نشان دهند و بپرسند که آیا در محل کار یا زندگی شخصی خود دچار مشکلاتی هستند یا خیر. زبان همدلانه رهبران اهمیت وظایف را برای کارکنان تقویت می کند.

- رهبران و مدیران شرکت های بیمه می توانند از جلسات منظم برای آگاه کردن کارکنان از مزایایی که تلاش هایشان می تواند برای سازمان یا مشتریانش به همراه داشته باشد استفاده کنند تا آنها اهمیت وظایف خود را درک کنند.
- رهبران و مدیران شرکت های بیمه می توانند یک سیستم راهنمایی بسازند که کارمندان ارشد را با تجربه کنش عمیق قادر می سازد تا کارکنان جدیدتر را راهنمایی کنند. کارمندان علاوه بر درک ارزش کنش عمیق برای شرکت خود، باید مزایای بازگرداندن منابع شخصی خود (مانند انرژی) را نیز بشناسند. از طریق به اشتراک گذاری تجربه، کارمندان جدیدتر می توانند در مورد مزایای کنش عمیق بیاموزند، که در نتیجه امکان مشارکت در رفتارهای اجتماعی فرانقشی را افزایش می دهد.

تشکر و قدردانی

بدینوسیله از کلیه مدیران و کارکنان شرکت های بیمه استان اصفهان در این پژوهش که حضور و همکاری آنان زمینه را برای انجام این پژوهش فراهم نمود، تقدیر و تشکر می شود.

منابع

۱. ابراهیم زاده دستجردی، رضا؛ قائدامینی هارونی، عباس؛ عابدینی، علی رضا. (۱۳۹۸). اثرات زبان انگیزشی رهبر بر اشتیاق کارکنان از طریق متغیرهای میانجی ادراک از ارتباطات شفاف و متقارن، درک از ارتباط فرد - سازمان و شهرت درون سازمانی ادراک شده. پژوهش های علوم شناختی و رفتاری. دوره ۹، ۲ (۱۷). ۴۷-۶۴
۲. اسعدی، عبدالرضا؛ و هدایتی بیلند، مجتبی. (۱۳۹۸). تأثیر کیفیت خدمات بیمه ای بر قصد خرید بیمه های عمر و سرمایه گذاری با نقش میانجی تجربیات خریدهای پیشین در یک شرکت بیمه ای. پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه)، ۲(۳۴) (مسلسل ۱۳۴)، ۷۰-۸۵.
۳. خلیل زاده طلائی، معصومه؛ ناصحی فر، وحید؛ قبادی لموکی، تحفه؛ و صارم، علی اصغر. (۱۴۰۰). شناسایی و دسته بندی عوامل موثر بر سردرگمی مشتری در خدمات بیمه عمر پژوهشی مبتنی بر تحلیل مضمون. مطالعات رفتار مصرف کننده، ۴(۴)، ۲۸۰-۳۰۶.
۴. رضایی، محمد؛ رهنماودپشتی، فریدون؛ سعیدنیا، حمیدرضا؛ و علیپور درویش، زهرا. (۱۳۹۹). مدل پارادایمی ارزش آفرینی برند در صنعت بیمه با تأکید بر بیمه عمر «رویکرد داده بنیاد». پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه)، ۳۵ (۳)، ۳۷-۹.
۵. محقق منتظری، مهیار؛ اکبری، محسن؛ و ابراهیم پور، مصطفی. (۱۴۰۰). طراحی الگوی ایجاد صمیمیت با مشتری در خدمات بیمه با استفاده از نظریه ی داده بنیاد. مطالعات رفتار مصرف کننده، ۲(۲)، ۱-۳۱.
۶. نداف، مهدی؛ و خواجه، منظر. (۱۴۰۰). تأثیر زبان انگیزشی رهبر بر پیش فعالی کارکنان در شرکت پتروشیمی بوعلی سینا. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی. ۱۲ (۴۷): ۲۳۰-۲۵۰.
۷. یزدان شناس، مهدی؛ و خورسندی، حمیده. (۱۳۹۹). استفاده از کار عاطفی برای افزایش عملکرد فروش؛ نقش ادراک از حمایت سازمانی. مدیریت بازرگانی، ۱۲ (۱)، ۹۴-۱۱۵.
8. Asante, D., Tang, C., Kwamega, M., & Asante, E. A. (2022). In pursuit of service encounter quality: Will service-oriented high-performance work systems benefit high-contact service industries? Journal of Retailing and Consumer Services, 68, Article 103037.
9. Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. The Leadership & Organization Development Journal, 28(1), 4e19.
10. Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. Journal of Retailing, 73(1), 39e61.
11. Binyamin, G., & Brender-Ilan, Y. (2018). Leaders' language and employee proactivity: Enhancing psychological meaningfulness and vitality. European Management Journal, 36(4), 463e473.
12. Bruder, M., Lechner, A. T., & Paul, M. (2021). Toward holistic frontline employee management: An investigation of the interplay of positive emotion displays and dress color. Psychology and Marketing, 38(11), 2089e2101.

13. 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(2), 277e291.
14. Chi, N. W., Grandey, A. A., Diamond, J. A., & Krimmel, K. R. (2011). Want a tip? Service performance as a function of emotion regulation and extraversion. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1337e1346.
15. Deng, H., Walter, F., Lam, C. K., & Zhao, H. H. (2017). Spillover effects of emotional labor in customer service encounters toward coworker harming: A resource depletion perspective. *Personnel Psychology*, 70(2), 469e502.
16. Gabriel, A. S., Acosta, J. D., & Grandey, A. A. (2015). The value of a smile: Does emotional performance matter more in familiar or unfamiliar exchanges? *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 37e50.
17. Grobelna, A. (2019). Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees' work engagement and their performance outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 349e369.
18. Hu, J., Erdogan, B., Bauer, T. N., Jiang, K., Liu, S., & Li, Y. (2015). There are lots of big fish in this pond: The role of peer over qualification on task significance, perceived fit, and performance for overqualified employees. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1228e1238.
19. Jeong, J. G., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2022). Leader's perception of corporate social responsibility and team members' psychological well-being: Mediating effects of value congruence climate and pro-social behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3607.
20. Kahn, W. A., & Heaphy, E. D. (2014). Relational contexts of personal engagement at work,' in employee engagement in theory and practice. In C. Truss, R. Delbridge, E. Soane, K. Alfes, & A. Shantz (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 163e179). Abingdon: Routledge.
21. Kang, H. J. A., Kim, W. G., Choi, H. M., & Li, Y. (2020). How to fuel employees' prosocial behavior in the hotel service encounter. *International Journal of Hospitality Management*, 84, Article 102333.
22. Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., & Pozza, I. D. (2019). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 138e160.
23. Luo, A., Guchait, P., Lee, L., & Madera, J. M. (2019). Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 31e39.
24. Madlock, P. E., & Hildebrand Clubbs, B. (2019). The influence of supervisors' use of motivating language in organizations located in India. *International Journal of Business Communication*, 2329488419835599.
25. Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2012). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372e1395.
26. Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1995). Motivating language: Exploring theory with scale development. *Journal of Business Communication*, 32(4), 329e344.
27. Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough, W. C., III (2015). Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 97e121.
28. Men, L. R., Qin, Y. S., & Jin, J. (2021). Fostering employee trust via effective supervisory communication during the covid-19 pandemic: Through the lens of motivating language theory. *International Journal of Business Communication*, 1e26.
29. Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321e1339.
30. Nguyen, T. N. Q., Tran, Q. H. M., & Chylinski, M. (2020). Empathy and delight in a personal service setting. *Australasian Marketing Journal*, 28(1), 11e17.
31. Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2011). Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 765e786.
32. Pee, L. G., & Lee, J. (2015). Intrinsically motivating employees' online knowledge sharing: Understanding the effects of job design. *International Journal of Information Management*, 35(6), 679e690.
33. Prentice, C., Altinay, L., & Woodside, A. G. (2021). Transformative service research and COVID-19. *Service Industries Journal*, 41(1e2), 1e8.

34. Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: Connections and consequences. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780e2798.
35. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617e635.
36. Simons, T., Friedman, R., Liu, L. A., & McLean Parks, J. (2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and "trickle down" among Black and non-Black employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 650e665.
37. Swain, A. K., Cao, Q. R., & Gardner, W. L. (2018). Six Sigma success: Looking through authentic leadership and behavioral integrity theoretical lenses. *Operations Research Perspectives*, 5, 120e132.
38. Tao, W., Lee, Y., Sun, R., Li, J. Y., & He, M. (2022). Enhancing employee engagement via leaders' motivational language in times of crisis: Perspectives from the COVID-19 outbreak. *Public Relations Review*, 48(1), Article 102133.
39. Van Quaquebeke, N., & Felps, W. (2018). Respectful inquiry: A motivational account of leading through asking questions and listening. *Academy of Management Review*, 43(1), 5e27.
40. Wang, X., Keh, H. T., & Yan, L. (2020). Customer perceptions of frontline employees' extra-role helping behaviors. *Journal of Services Marketing*, 34(6), 869e883.
41. Yang, D., Chen, X., Ma, B., & Wei, H. (2022). When can interaction orientation create more service value? The moderating role of frontline employees' trust in managers and employee deep acting. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, Article 102841.