

## **Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies**

Mina Najaflou, PhD student of Tehran University<sup>35</sup>

Hesam Al-Dean Hoomaan, Master's student of Tehran University<sup>36</sup>

Acceptance time: 1401/02/08

Publication time: 1401/03/30

### **Abstract :**

**Objective:** Frontline employees in service industries act as the contact point between customers and the organization and are often considered as the source of service differentiation or competitive advantage for companies. The high number of customers in the service industries, such as banks and financial institutes, and the high volume of interactions with customers might make the frontline employees face issues such as low work passion, work exhaustion, and work burnout. In this study, a dualistic model of passion was deployed to investigate the role and effects of emotional labor strategies on the emotional exhaustion of frontline employees of Bank Saderat of Iran in the city of Karaj.

**Methods:** This study has conducted based on quantitative approach, the goal is practical, the nature is descriptive and the strategy is correlation. A required sample size of 200 employees was drawn from the population size of 400 using the Morgan table. The necessary field data for verification of research assumptions was collected by performing a survey among the sample population. A separate valid survey was used for each variable of passion, emotional work strategy, and emotional exhaustion. The survey questions were designed based on the Likert scale including strongly agree, agree, neither agree nor disagree, disagree, and strongly disagree. The Structural Equation Model was implemented for analysis of the collected data.

**Results:** The results of analysis, based on the research assumptions, showed that emotional exhaustion is observed in the employees with harmonious passion. Employees with harmonious passion tend to retain a deep acting strategy. Employees with an obsessive passion more likely tend to adopt a deep acting strategy rather than a surface acting strategy.

**Conclusion:** employees who have higher harmonious passion, have higher job satisfaction and their conflict in work environment is lower compared to those who have obsessive passion. This feeling in long term prevents working exhaustion or delays it. Surface acting and deep acting have moderating role in this correlation.

**Keywords:** Harmonious passion, Obsessive passion, Surface acting, Deep acting, Emotional exhaustion

## بررسی ارتباط میان اشتیاق به کار و تحلیل رفتگی احساسی کارکنان صف بانک صادرات ایران با متغیر میانجی استراتژی‌های کار عاطفی

مینا نجفلو، دانشجوی دکترای دانشگاه تهران<sup>۳۷</sup>

حسام الدین هومان، دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه تهران<sup>۳۸</sup>

زمان پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۰۸      زمان انتشار: ۱۴۰۱/۰۳/۳۰

### چکیده

**هدف:** کارکنان صف در بخش‌های خدماتی، نقطه ارتباط مشتریان و سازمان هستند و باتوجه به تعداد بالای مشتریان در این سازمان‌ها کارکنان ممکن است با مسائل مختلفی از قبیل کاهش اشتیاق به کار، تحلیل رفتگی و فرسودگی شغلی مواجه شوند. این عوامل باعث کاهش عملکرد مثبت کارکنان و در نتیجه افت کارکرد شعب و در نتیجه عقب ماندن بانک در جذب، حفظ و نگهداری مشتریان خود می‌شود. در این پژوهش سه متغیر تحلیل رفتگی احساسی، اشتیاق به کار و استراتژی‌های کار احساسی به‌عنوان عوامل اثرگذار بر عملکرد کارکنان صف شناسایی شده‌اند و رابطه بین این متغیرها بررسی شده است.

**روش:** این پژوهش از نظر ماهیت توصیفی، هدف آن کاربردی، استراتژی آن همبستگی و به‌صورت کمی انجام شده است. تعداد کل جامعه آماری این پژوهش ۴۰۰ نفر و نمونه ۱۹۶ می‌باشد. اطلاعات میدانی لازم برای صحت‌سنجی فرضیات پژوهشی صورت‌گرفته با استفاده از توزیع پرسش‌نامه در میان جامعه آماری مورد مطالعه جمع‌آوری گردید. تحلیل آماری داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده مدل معادلات ساختاری صورت گرفت. برای تأیید روایی در این پژوهش از نظر ۴ خبره و برای تأیید پایایی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است.

**یافته‌ها:** نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که تحلیل رفتگی احساسی در کارکنانی که اشتیاق هماهنگ دارند کمتر است. کارکنانی که اشتیاق هماهنگ دارند بیشتر از کنش عمیق استفاده می‌کنند. کارکنانی که اشتیاق وسواسی دارند کمتر از کنش عمیق و بیشتر از کنش سطحی استفاده می‌کنند.

**نتیجه‌گیری:** لازم است تا مدیران بانک در فرایند جذب، استخدام، ارتقا، جانشین‌پروری و ... در بانک متغیرهای بررسی شده را به‌صورت علمی لحاظ کرده و در صورتی که کارمندی در هر یک از عوامل کنش سطحی، اشتیاق وسواسی و تحلیل رفتگی احساسی امتیاز بالایی کسب کند با دقت و هوشیاری بیشتری در منصوب کردن این کارمندان در پست‌های سازمانی به ویژه در واحدهای صف عمل نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** تحلیل رفتگی احساسی، اشتیاق هماهنگ، اشتیاق وسواسی، کنش سطحی، کنش عمیق

## مقدمه

کارکنان خط مقدم در بخش‌های خدماتی نقطه ارتباط مشتریان و سازمان هستند و معمولاً به‌عنوان مزیت رقابتی و یکی از نقاط تفاوت سازمان‌ها با یکدیگر به آن‌ها نگریسته می‌شود. کارکنان صف علاوه بر انجام کار فیزیکی و ذهنی برای مشتریان کار احساسی (EL) نیز انجام می‌دهند. از طرفی کارکنان بانک صادرات ایران به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های کشور با مشتریان زیادی در ارتباط هستند و این احتمال وجود دارد که در صورت نبود شرایط مناسب یا بی‌توجهی مدیران عالی بانک در امور مربوط به کار احساسی، کارکنان به سمت فرسودگی شغلی سوق داده شوند؛ لذا با بررسی پیشینه ادبی تحلیل رفتگی شغلی سه عامل کنش سطحی، کنش عمیق و اشتیاق به‌عنوان عوامل اثرگذار بر تحلیل رفتگی شغلی شناسایی شده‌اند. در همین راستا در این پژوهش به بررسی رابطه بین این عوامل در بین کارکنان صف بانک صادرات ایران پرداخته شده است.

کار احساسی به فرایند نظم دادن به عواطف و احساسات در راستای اهداف سازمانی گفته می‌شود. کارکنان مجبور هستند تلاش‌های صادقانه و احساسات مناسبی (مانند کنش عمیق) داشته باشند و از قوانین و قواعد نمایش احساسات سازمانی پیروی کنند (شن، چانگ، ونگ، ۲۰۱۹). از کارکنان خط مقدم انتظار می‌رود با ذی‌نفعان داخلی و خارجی گرم، صمیمی، مؤدب و دوستانه برخورد کنند. این انتظارات و کار احساسی باعث استرس شغلی در کارکنان می‌شود. کارکنان مجبور هستند به‌صورت مداوم احساسات و تعاملات خود با مشتری را تعدیل کنند. این کار باعث بالا رفتن تحلیل رفتگی احساسی (EE) می‌شود. تحلیل رفتگی احساسی حالتی از تخلیه فیزیکی یا ذهنی است که معمولاً با بالا رفتن احتمال ترک خدمت، عملکرد ضعیف کارمند و کاهش بهره‌وری همراه است (شن، چانگ، ونگ، ۲۰۱۹). با توجه به ضرورت موجود در بخش بانکداری در جهت نمایش احساسات مناسب برای اطمینان از برتری در خدمات‌رسانی و تأثیرات متفاوت استراتژی‌های کار احساسی، درک این نکته ضروری است که چگونه یک کارمند خط مقدم می‌تواند استفاده از استراتژی‌های کار احساسی را به حداکثر برساند.

در بستر کار احساسی از کارکنان انتظار می‌رود تا احساسات مناسبی را بروز دهند و احساسات نامناسب را سرکوب کنند تا به اهداف سازمانی دست یابند به همین دلیل از استراتژی‌های کار احساسی استفاده می‌کنند. تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که برای نمایش احساسات، کارکنان خط مقدم از دو نوع استراتژی استفاده می‌کنند. به این استراتژی‌ها کنش سطحی (SA) مانند وانمود کردن به داشتن احساس مثبت و کنش عمیق (DA) مانند تجربه کردن احساس موردعلاقه و موردنظر گفته می‌شود (شن، چانگ، ونگ، ۲۰۱۹). تحقیقات نشان می‌دهد کنش سطحی بیشتر از کنش عمیق منجر به تحلیل رفتگی احساسی می‌گردد. اما اینکه کدام یک از کارکنان و در چه شرایطی از کنش سطحی یا

عمیق استفاده می‌کنند نیاز به تحقیقات بیشتری دارد. آلن و همکاران (۲۰۱۰)<sup>۴۰</sup> توصیه می‌کند که برای بررسی پیامدهای استفاده از استراتژی‌های کار احساسی (EL)، تفاوت‌های فردی در گرایش‌های انگیزشی کارکنان خط مقدم مورد توجه قرار گیرد (شن، چانگ، ونگ، ۲۰۱۹)

در بین تئوری‌های انگیزش، تئوری خودمختاری چارچوب مناسبی برای مطالعه پیامدهای استراتژی‌های کار احساسی ارائه می‌دهد. در تئوری خودمختاری، دو گروه از انگیزه‌ها وجود دارد: استقلال و کنترل. کنش سطحی بیشتر از طبقه کنترل و کنش عمیق بیشتر از طبقه استقلال نشئت می‌گیرد (سیسلی و اسمولن، ۲۰۱۲)<sup>۴۱</sup>. اشتیاق نیز به انگیزش مرتبط است. تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که کارکنانی که اشتیاق به کار دارند احساسات مثبت بیشتر و عملکرد بالاتری دارند در نتیجه عجین شدگی آن‌ها با شغل بیشتر است. باین حال کارکنان با اشتیاق بالا هم ممکن است دچار تحلیل رفتگی احساسی شوند (والراند، ۲۰۱۰)<sup>۴۲</sup>. محققان مدل دوگانه‌ای از اشتیاق در محل کار را بر اساس تئوری خودمختاری ارائه کرده‌اند. در این مدل بین اشتیاق هماهنگ (HP) و اشتیاق وسواسی (OP) در محل کار تفاوت وجود دارد (شن، چانگ، ونگ، ۲۰۱۹). اشتیاق هماهنگ برای کار، به درونی‌سازی آزادانه و مستقل گفته می‌شود که منجر به درونی‌سازی شغلی می‌شود که فرد دوست دارد و در آن هویت پیدا می‌کند به همین دلیل آن را مهم و لذت‌بخش می‌بیند (والراند، بلانچارد، ماگیو، کواستنر، راتله، ۲۰۰۳)<sup>۴۳</sup>. در مقابل اشتیاق وسواسی نشان‌دهنده عدم تناسب بین هویت فرد و محرک‌های غیرقابل کنترل برای انجام کار است. اشتیاق وسواسی زمانی بروز می‌کند که افراد کار را به دلیل رخدادهایی که در نتیجه آن، آن‌ها را کنترل می‌کند دوست دارد. بانک صادرات ایران به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های کشور مشتریان و مراجعه‌کنندگان زیادی دارد. بانک صادرات ایران در حال حاضر عنوان گسترده‌ترین شبکه شعب بانکی ایران را در اختیار دارد. برای بالابردن کیفیت زندگی کارکنان و کاهش تحلیل رفتگی احساسی آن‌ها که در نهایت بر رضایت مشتری و عملکرد بانک تأثیرگذار خواهد بود، لازم است تا پیامدهای تحلیل رفتگی احساسی در این بانک مورد بررسی قرار گیرد. تمرکز تحقیقات پیشین بر تأثیر فاکتورهای موقعیتی و ویژگی‌های فردی در واکنش‌های احساسی کارکنان متمرکز بوده‌اند (شن، چانگ، ونگ، ۲۰۱۹) و تحقیقاتی درباره اثر فاکتورهای انگیزشی بر استراتژی‌های کار احساسی در صنعت بانکداری انجام نشده است.

مدل دوگانه اشتیاق در محیط کار که زیربنای آن تئوری خودمختاری است می‌تواند در ریشه‌یابی استراتژی‌های کار احساسی در کارکنان صف بانک صادرات کمک‌کننده باشد و چگونگی رخداد تحلیل رفتگی احساسی را در کارکنان تشریح کند؛ بنابراین، هدف اصلی این پژوهش ارائه رویکردی یکپارچه برای درک منشأ استراتژی‌های کار احساسی و بررسی شواهد تئوریک و تجربی روابط بین اشتیاق به کار، استراتژی‌های کار احساسی و تحلیل رفتگی

<sup>40</sup> Alen et al

<sup>41</sup> Sisley, R., & Smollen, R

<sup>42</sup> Vallerand, R. J.

<sup>43</sup> Vallerand, R., Blanchard, C., Mageau, G., Koestner, R., Ratelle, C., Marsolais

احساسی در بانک صادرات ایران است. در حقیقت مسئله اصلی موجود در این پژوهش این است که آیا بین تحلیل رفتگی احساسی، اشتیاق به کار و استراتژی‌های کار احساسی رابطه وجود دارد و در صورت پاسخ مثبت به این سؤال چگونه می‌توان از طریق داشتن دانش جامع درباره استراتژی‌های کار احساسی و اشتیاق در بین کارکنان بانک صادرات مانع از تحلیل رفتگی احساسی آن‌ها شد.

## پیشینه نظری

### اشتیاق

در طول ۳۰ سال گذشته، پژوهش‌های زیادی درباره فرسودگی شغلی صورت گرفته است. اگرچه بیشتر این پژوهش‌ها بر نقش عوامل اجتماعی در فرسودگی شغلی تمرکز کرده‌اند، اما هیچ‌کدام تبیینی برای این موضوع ارائه نمی‌کنند که چرا در یک محیط یکسان، یک فرد بسیار موفق است اما فرد دیگر دچار علائم فرسودگی شغلی است. بسیاری از پژوهشگران در حوزه فرسودگی شغلی، اعتقاد دارند که برای ارائه پاسخ به این سؤال، باید نگرش‌های شخصی مرتبط با کار بررسی شود. یک عامل ظاهراً مرتبط، اشتیاق است. در واقع، داشتن اشتیاق به شغل می‌تواند فرد را کاملاً تحت تأثیر شغلش قرار دهد و بدین‌وسیله منجر به بروز تعارض میان شغل و سایر فعالیت‌های زندگی شخص و در نهایت فرسودگی شغلی گردد (والراند، پاکو، فیلیپ، چارست، ۲۰۱۰).<sup>۴۴</sup> با این وجود، اشتیاق همچنین می‌تواند برای فرد انرژی لازم برای انجام کارش به صورت کامل را فراهم آورد و موجب شود فرد هم‌زمان با دنبال کردن سایر علایقی که از او در مقابل فرسودگی محافظت می‌کنند از شغلش نیز لذت ببرد؛ بنابراین، به نظر می‌رسد که اشتیاق هم می‌تواند موجب تسهیل بروز فرسودگی شغلی و هم جلوگیری از وقوع آن شود (والراند، پاکو، فیلیپ، چارست، ۲۰۱۰). هم اشتیاق و سواسی و هم اشتیاق هماهنگ بر عملکرد فرد اثرگذار هستند (بنویل، والراند، بوفارد، ۲۰۱۳).<sup>۴۵</sup>

اشتیاق تمایل شدید به انجام فعالیتی است که فرد به آن علاقه‌مند است، آن را مهم می‌داند و انرژی و زمان خود را بر اساس برنامه‌ریزی خاصی صرف آن می‌کند. بستگی به نوع اشتیاق خروجی‌های آن می‌تواند مثبت یا منفی باشد (مو، ۲۰۱۶).<sup>۴۶</sup> اگر فردی شغلی را ارزشمند بداند، از آن لذت ببرد و حاضر باشد بر روی آن سرمایه‌گذاری مستمر داشته باشد، در این

صورت شغل بخشی از هویت وی شده و اشتیاق به کار در وی ایجاد می‌شود (کران، هیل، اپلتون و هال، ۲۰۱۱).<sup>۴۷</sup> مدل دوگانه اشتیاق اولین بار در ادبیات روان‌شناسی مطرح شده است اما اخیراً، محققان شروع به بررسی جوانب و اثرات آن در محیط‌های سازمانی کرده‌اند (مو، ۲۰۱۶). مدل دوگانه، اشتیاق را "تمایلی قوی به انجام فعالیتی می‌بیند که فرد آن را دوست دارد، برایش مهم است و زمان و انرژی خود را صرف آن می‌کند". علاوه بر علاقه شدید به انجام یک فعالیت، ویژگی‌های دیگری نیز برای اشتیاق تعریف شده است. فعالیت‌هایی که باعث بروز پاسخ اشتیاقی می‌شود

<sup>44</sup> Vallerand, R., Paquet, Y., Philippe, F., & Charest, J

<sup>45</sup> Bonneville-Roussy, A., Vallerand, R., & Bouffard, T.

<sup>46</sup> Moe, A.

<sup>47</sup> Curran, T., Hill, A., Appleton, P., & Hall, H.

باهویت فرد عجین شده است. اشتیاق به کار، حالت شناختی نسبتاً ثابتی است که بر اساس نوسانات تجربی دچار تغییر نمی‌شود. در بستر سازمانی، مدل دوگانه اشتیاق بر چگونگی درونی شدن شغل باهویت فرد (کنترلی یا اجباری) و اینکه آیا فرد به عجین شدنش با شغل کنترل دارد یا نه اشاره می‌کند. دو نوع اشتیاق وجود دارد: اشتیاق وسواسی و اشتیاق هماهنگ. اشتیاق هماهنگ در کار، به یکپارچگی کنترل شده و از روی علاقه گفته می‌شود که در آن فرد شغل خود را مهم می‌داند اما آن را فرسایشی نمی‌بیند. اشتیاق هماهنگ فرایندهای شناختی و منابع انگیزشی را افزایش می‌دهد (مو، ۲۰۱۶). در اشتیاق هماهنگ فرد آزادانه و از روی علاقه درونی انتخاب می‌کند که کار یا فعالیتی را انجام دهد، به همین دلیل انجام آن برای وی لذتبخش است (بنویل، والراند، بوفارد، ۲۰۱۳). مدیران ارشدی که اشتیاق هماهنگ دارند، می‌توانند عجین‌شدگی خود با کار را کنترل کنند. یعنی قادرند شغل را به شکل مناسبی با زندگی شخصی خود یکپارچه کنند. در مقابل اشتیاق وسواسی در کار به اجبار شدید و غیرقابل کنترل به مشارکت در کار گفته می‌شود (مانند: اجبار به کار در آخر هفته، بدون توجه به عواقب آن و نبود حملیت از طرف خانواده و اطرافیان در این زمینه. زیرا اگر فرد آخر هفته کار نکند منجر به جریحه‌دار شدن عزت نفس وی خواهد شد) (مو، ۲۰۱۶). مطالعات پیشین نشان می‌دهد که هر دو نوع اشتیاق وسواسی و هماهنگ به شکل‌های متفاوتی بر رفتار فرد تأثیر می‌گذارد. تحقیقات انجام شده در خارج از بستر پژوهش‌های مدیریتی نشان می‌دهد که اشتیاق وسواسی پیامدهای منفی قابل توجهی دارد از جمله: تعارض اهداف، تعارض روابط، تحلیل رفتگی احساسی و اعتیاد به کار (سیرن، پاتل، وینسنت، ۲۰۱۶) ۴۸.

والراند توضیح داد که افراد با اشتیاق هماهنگ بالا، می‌دانند چه موقع باید روی کار خود تمرکز کنند و چه زمانی از فعالیت‌های اوقات فراغت خود لذت ببرند (اسکیل و براون، ۲۰۲۰) ۴۹. اشتیاق هماهنگ یک میانجی و واسطه عالی در محیط کار بوده و از فاکتورهای انگیزش درونی و بیرونی مؤثرتر است. والراند، نظریه‌پرداز اشتیاق هماهنگ، تصدیق می‌کند که اشتیاق، زندگی روزمره مردم را بهبود می‌دهد. مدل دوگانه اشتیاق، اشتیاق را به‌عنوان یک سازه انگیزشی در نظر می‌گیرد و آن را به‌عنوان گرایش شدید به یک فعالیت خاص تعریف می‌کند که فرد از آن لذت می‌برد، برای آن ارزش قائل است، در هویت خود گنجانده و مقدار قابل توجهی از وقت و انرژی را صرف انجام آن می‌کند (شلنبرگ، بیلینس و مسویج، ۲۰۱۹) ۵۰. بسیاری بر غیرمفید بودن اشتیاق وسواسی به‌این علت که فرد قادر نخواهد بود بر بیش از یک چیز تمرکز کند تأکید دارند و اگر فرد بخواهد بر بیش از یک چیز تمرکز کند، وسواس شده و موجب اضطراب وی خواهد شد. به‌عنوان مثال، هنگامی که فردی وسواسی سعی می‌کند بین خانه و زندگی کاری خود تعادل برقرار کند، بر عزت نفس و توانایی خود در جلب رضایت دیگران تمرکز می‌کنند. فرد وسواسی نمی‌داند که چگونه مسئولیت‌های زندگی خود را به‌درستی متعادل کند (اسکیل و براون، ۲۰۲۰). از پیامدهای اشتیاق وسواسی این است که یکپارچگی کار با دیگر بخش‌های زندگی را به‌شدت مشکل می‌کند. اشتیاق وسواسی فرایندهای شناختی و منابع انگیزشی را کاهش می‌دهد بنابراین، بیش از حد تحت فشار قرار گرفته و عزت نفس خود را از دست می‌دهند (مو، ۲۰۱۶). اشتیاق هماهنگ زمانی ظهور می‌کند که افراد آزادانه فعالیتی را که برای خودشان مهم است و بدون هیچ‌گونه اقتضای وابسته به آن پذیرفته‌اند. اگر سازمانی خواهان استقلال بیشتر در میان کارمندان خود است، محققان اشتیاق هماهنگ را توصیه می‌کنند. کارکنان با اشتیاق هماهنگ نه تنها در کار خود عجین می‌شوند، بلکه درگیر رویدادهای سازمانی می‌شوند که نمونه‌ای از تعهد سازمانی

48 Sirén, C., C. Patel, P., & Wincent, J.

49 N.Scales & Brown

50 Schellenberg, S. Bailis, & D. Mosewich

استوار است. به دلیلی مشابه، تئوری خودمختاری بنیان نظری اشتیاق هماهنگ است (اسکیل و براون، ۲۰۲۰). تئوری خودمختاری چارچوبی سنتی است که به بررسی شخصیت و انگیزش انسان می‌پردازد. دسی و رایان هنگامی که تحقیقات خود را در زمینه انگیزه‌های درونی و برونی گسترش می‌دادند، نظریه خودمختاری را توسعه دادند (اسکیل و براون، ۲۰۲۰).

در مطالعه‌ای مشخص شده است افرادی که ذهنیت یکسانی از اشتیاق و سواسی دارند سطح بیشتری از ترس، خود ترحمی و خود دلسوزی را نسبت به کسانی که در شرایط کنترل بودند تجربه کردند. افرادی با اشتیاق و سواسی غالب، هنگام مواجهه با شکست، رفتاری توأم با مهربانی و دلسوزی نسبت به خود ندارند، این افراد اغلب به هنگام درگیر شدن با اشتیاقشان شکست می‌خورند. بازیگران فیلم‌نامه را فراموش می‌کنند، نوازندگان به هنگام تک‌نوازی توقف کرده و مجدداً می‌نوازند، غذای آشپز می‌سوزد (شلنبرگ، بیلیس و مسویج، ۲۰۱۹). اشتیاق هماهنگ، هنگامی پدیدار می‌شود که فعالیتی آزادانه باهویت فرد آمیخته شده و فرد با احساس اراده و هدفمندی به فعالیت بپردازد. در اشتیاق هماهنگ، فعالیت با سایر حوزه‌های زندگی در مغایرت و تضاد نیست و با ارزش‌های شخصی فرد هم‌خوانی دارد (شلنبرگ، بیلیس و مسویج، ۲۰۱۹). اشتیاق و سواسی، شامل احساس فشار برای انجام یک فعالیت است و زمانی بروز می‌یابد که یک فعالیت به دلیل اقتضائات درونی و بیرونی مرتبط با آن انجام شود. در اشتیاق و سواسی، فرد احساس می‌کند مجبور به انجام فعالیتی است که این کار را به دلیل سایر حوزه‌های زندگی انجام می‌دهد. اشتیاق و سواسی در ارتباط با ساختارهای خود منفعتی است، بدین معنی که تجارب مستمر باهدف ارتقا ارزش خود تفسیر می‌شوند نه ادراک صحیح جهان (شلنبرگ، بیلیس و مسویج، ۲۰۱۹). در اشتیاق و سواسی، علاوه بر پیش‌بینی سطح پایین‌تری از خود ترحمی، این احتمال وجود دارد که ترس از عجز شدن با خود ترحمی را نیز پیش‌بینی کند (شلنبرگ، بیلیس و مسویج، ۲۰۱۹)؛ بنابراین ریسک زیادی به هنگام انجام یک فعالیت با سطح بالایی از اشتیاق و سواسی وجود دارد. افراد با سطح بالایی از اشتیاق و سواسی ممکن است برای هر رفتاری مانند خود ترحمی محتاط باشند چراکه معتقدند ممکن است آن‌ها را در ریسکی قرار دهد که در اشتیاقشان چندان خوب نباشند و باعث شود احتمال رسیدن به اهدافشان کاهش یابد. این نحوه عملکرد مطابق با یافته‌های تحقیقات قبلی است که پیش‌بینی‌های اشتیاق و سواسی بیانگر ترس از شکست در تنظیم دستیابی به اهداف است (شلنبرگ، بیلیس و مسویج، ۲۰۱۹).

اشتیاق هماهنگ منجر می‌شود که شخص با رغبت به فعالیت بپردازد و باعث به‌وجود آمدن یک حس اراده و خواست شخصی در مورد ادامه دادن آن فعالیت می‌شود. افراد برای دنبال کردن آن فعالیت احساس اجبار نمی‌کنند و آزادانه آن را انتخاب می‌کنند. در این نوع از اشتیاق، فعالیت مورد نظر یک فضای قابل ملاحظه اما نه بسیار بزرگ و غیرقابل کنترل را در هویت فرد اشغال می‌کند؛ بنابراین شخص می‌تواند هنگام انجام سایر فعالیت‌ها به‌صورت جسمی و ذهنی از فعالیت مورد اشتیاق فاصله بگیرد. با این کار شخص می‌تواند خود را دوباره احیا کند و از بروز تعارض با سایر فعالیت‌ها (یا افراد) جلوگیری کند (والراند، پاکو، فیلیپ، چارست، ۲۰۱۰).

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، روایی و پایایی مقیاس اشتیاق دو عاملی را تأیید کرده‌اند. علاوه بر این، مشاهده شده است که هر دو نوع اشتیاق دارای همبستگی مثبتی با سنجه‌های ارزش‌گذاری فعالیت، ادراکات از فعالیت

به‌عنوان یک فعالیت مورد اشتیاق، و گنجاندن فعالیت در خود هستند. والراند و هالفورد (۲۰۰۳)<sup>۵۱</sup> مشاهده کردند که یک رابطه مثبت بین اشتیاق سازگار و سنج‌های شیفتگی و عاطفه مثبت تجربه‌شده در طول عجزین شدگی وظیفه‌ای وجود دارد. درعین‌حال، آنها مشاهده کردند که اشتیاق وسواسی دارای یک رابطه مثبت باعاطفه منفی (به‌عنوان مثال، شرمساری) و شناخت (به‌عنوان مثال، نشخوار ذهنی) بعد از عجزین شدگی و هنگامی که شخص به طور کامل از عجزین شدن با فعالیت منع می‌شود است (والراند، پاکو، فیلیپ، چارست، ۲۰۱۰).

هر دو نوع اشتیاق منجر به بالارفتن عجزین شدگی شغلی می‌شود اما در ادامه پیامدهای هر یک متفاوت می‌باشد (تامکینز، نیبورز، استیرز، ۲۰۱۸)<sup>۵۲</sup>. اشتیاق هماهنگ بیشتر از فرایند درونی‌سازی مستقل ناشی می‌شود. کلمه "هماهنگ" به این دلیل به کار می‌رود که فعالیت موردنظر در عین اهمیت داشتن برای فرد، هویت و خود ذاتی او را تحلیل نمی‌برد، به همین دلیل به‌خوبی با زندگی فرد یکپارچه می‌شود (والراند و هافورت، ۲۰۰۳). از طرف دیگر اشتیاق وسواسی نتیجه کنترل درونی فعالیت است. فردی که برای یک فعالیت اشتیاق وسواسی دارد دچار اجبار غیر قابل کنترلی برای عجزین شدن با آن فعالیت به دلیل فشارهای داخلی یا خارجی است (مانند: گناه، فشار اجتماعی، تمایل برای نمایش توانمندی‌ها، ...). فردی که دچار اشتیاق وسواسی است در تنظیم فعالیت خود دچار مشکل است و ممکن است در مقابل آن فعالیت از خود مقاومت نشان دهد. سخت بودن تنظیم فعالیت ممکن است به دلیل فشار خارجی (مانند: پذیرش اجتماعی) یا فشار داخلی (مانند: عزت‌نفس) باشد (تامکینز، نیبورز، استیرز، ۲۰۱۸).

گرایش کنترل شده نسبت به عجزین شدن با فعالیت، افراد با اشتیاق وسواسی را از دلسوزی برای خود باز می‌دارد و حالت دفاعی ایجاد شده توسط احساسات فرد تسخیر می‌شود و به همین دلیل تهدیدی برای خود فرد ایجاد می‌کند (هادگینز، ۲۰۰۲)<sup>۵۳</sup>. تحقیقات نشان می‌دهد که اشتیاق وسواسی پیش‌بینی‌کننده تفکر درباره اشتیاق است، زمانی که از آن جلوگیری شود منجر به آشفتگی و احساسات منفی می‌شود و اگر موانعی بر سر راهش باشد منجر به رفتارهای تهاجمی و خروجی‌های هنجارشکنانه می‌شود. (مو، ۲۰۱۶).

با کشف مزایا و منافع اشتیاق هماهنگ، مفهوم کارکنان دارای اشتیاق هماهنگ در دهه اخیر علاوه بر محققان در بین مدیران نیز طرفدار زیادی پیدا کرده است. مزایای اشتیاق به کار علاوه بر جنبه‌های مختلف نگرشی و روان‌شناختی مانند نشاط ذهنی، تعهد عاطفی، ادراک مثبت از منابع کار و آمادگی برای بازنشستگی جنبه‌های رفتاری را نیز شامل می‌شود مانند خلاقیت در کار، عملکرد مالی و وظیفه‌ای بالاتر، رفتارهای شهروندی و ... با وجود این رشد توجه به اشتیاق به کار، مطالعات در این زمینه هنوز در مراحل شکل‌گیری است و دانش ما درباره آن کم است (هو، تونی کنگ، لی، دوبراویل، ۲۰۱۸)<sup>۵۴</sup>.

اشتیاق هم از اجزا احساسی (مانند: علاقه و عشق شدید نسبت به انجام فعالیت) و هم از اجزا شناختی (مانند: درک اهمیت فعالیت) تشکیل می‌شود. در حقیقت، به دلیل اینکه فعالیتی که فرد انجام می‌دهد برای وی بسیار مهم است، تبدیل

<sup>51</sup> Vallerand, R., & Houliort, N

<sup>52</sup> M. Tomkins, M., Neighbors, C., & N. Steers, M.-L

<sup>53</sup> Hodgins, H

<sup>54</sup> T. Ho, V., Tony Kong, D., Lee, C.-H., & Dubreuil, P



به بخشی از هویت وی می‌شود. برای مثال، پزشکی که اشتیاق شدیدی به انجام کارش دارد نه تنها شغلش را دوست دارد بلکه آن را هویت خود نیز می‌داند (در بین بقیه نقش‌هایی که ایفا می‌کند) (والراند، پاکو، فیلیپ، چارست، ۲۰۱۰).

در نهایت باید گفت که وجود اشتیاق هماهنگ و نبود اشتیاق وسواسی منجر به احساس مثبت و سرزندگی در تمام گروه‌های جنسی و سنی می‌شود (مو، ۲۰۱۶).

مطالعات کمی رابطه بین اشتیاق و تحلیل رفتگی احساسی را در کارکنان صف بررسی کرده‌اند با این حال تحقیقات نشان می‌دهد که اشتیاق هماهنگ و اشتیاق وسواسی پیامدهای انگیزشی متفاوتی دارند. افراد انگیزه‌های مختلف شخصی برای انجام کار دارند و بین انگیزه مستقل و انگیزه کنترل شده در عین شدن با فعالیت یا مجموعه فعالیت‌های خاصی تفاوت وجود دارد. انگیزه‌های مستقل در انجام کار منجر به خروجی‌های مثبت شغلی می‌شوند. در حالی که انگیزه‌های کنترل شده پیامدهای منفی برای شاغل به همراه دارد. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، اشتیاق هماهنگ، در مفهوم همان انگیزه مستقل است و نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که خروجی‌های مثبت کاری به همراه دارد (مانند تمرکز، تعهد سازمانی، سلامت) و با فرسودگی شغلی و تحلیل رفتگی احساسی همبستگی معکوس دارد. از طرفی تعریف اشتیاق وسواسی بسیار نزدیک به انگیزش کنترل شده است و پیامدهای منفی آن شامل تضاد نقش، تضاد کار و خانواده، فرسودگی و تحلیل رفتگی احساسی است (شن، چانگ، ونگ، ۲۰۱۹). به همین دلیل در این پژوهش به دنبال این هستیم تا همبستگی بین دو نوع اشتیاق مطرح شده را با تحلیل رفتگی احساسی بسنجیم. برای اساس فرضیات شماره یک و دو شکل گرفته‌اند.

فرضیه ۱: اشتیاق هماهنگ کارکنان صف، با تحلیل رفتگی احساسی رابطه عکس دارد.

فرضیه ۲: اشتیاق وسواسی کارکنان صف، با تحلیل رفتگی احساسی رابطه مستقیم دارد.

### کنش سطحی و کنش عمیق

الزام به نمایش گذاردن بیانات احساسی مطلوب سازمان و پوشاندن مابقی، یک نیاز کلیدی و اساسی برای کارمندی است که با افراد سروکار دارند. به‌عنوان مثال، از کارمندان در مشاغل خدماتی این انتظار می‌رود که احساسات مثبت از خود به مشتریان به‌منظور سرویس‌دهی با حداکثر کیفیت نشان دهند. فرایند روان‌شناختی که از طریق آن کارکنان احساسات خود را به‌منظور هم‌راستایی با قواعد سازمانی تنظیم می‌کنند تا انتظارات از نقش را برآورده کنند، کار احساسی نامیده می‌شود. تنظیم احساسات در مرکز فرایند کار احساسی است و این موضوع چه هنگامی که کارکنان بیانات احساسی لازم را جعل کنند (کنش سطحی) و چه هنگامی که احساسات داخلی خود را به‌منظور انطباق با الزامات احساسی تغییر دهند (کنش عمیق)، قابل دستیابی است. با وجود شواهد تجربی فراوان در مورد پیامدهای این دو استراتژی تنظیم احساس برای سلامت مرتبط به کار، اثرات آن‌ها برای ریکآوری روزانه کارمندان در طول زمانی که فعالیت مرتبط با شغل ندارند تا حد زیادی نادیده گرفته شده است (زانسوپولو و همکاران، ۲۰۱۷) ۵۵.

همه مدل‌های نظری در مورد کار احساسی، قواعد و قوانین نمایش دادن و نمایاندن را به‌عنوان آغازگر اصلی روند کار احساسی به رسمیت می‌شناسند. قواعد و قوانین نمایش دادن و نمایاندن به ادراک کارکنان از بیانات احساسی (مثبت، منفی و یا خنثی) ملزم شده توسط سازمان اشاره دارد و به همین ترتیب بخشی ذاتی از شغل است. قوانین نمایش، مربوط به هنجارهای پایدار برای هر حرفه یا موقعیت شغلی است و در افراد تفاوت چندانی ندارد. به‌عنوان مثال، از کارمندان بخش خدمات به‌طور کلی انتظار می‌رود که به مشتریان لبخند بزنند، متخصصان مراقبت‌های بهداشتی باید نسبت به بیماران خود دلسوز باشند و کارمندان دولت هنگام برخورد با شهروندان آزاردهنده باید آرامش خود را حفظ کنند (زانسوپولو و همکاران، ۲۰۱۷). متداول‌ترین استراتژی‌هایی که افراد برای پیروی از قوانین نمایشی موردنظر و مطلوب سازمان به کار می‌برند، کنش سطحی و کنش عمیق است. کنش عمیق مربوط به تلاش آگاهانه و فعال برای تغییر احساسات واقعی فرد به‌منظور مطابقت با خواسته‌های سازمان است، درحالی‌که کنش سطحی مربوط به تنظیم بیرونی بیان احساسی بدون تغییر احساسات درونی فرد است (زانسوپولو و همکاران، ۲۰۱۷).

در نوعی پژوهش فراتحلیل، به ارتباط مثبت میان کنش سطحی و کنش عمیق در سطح تجزیه و تحلیل بین‌فردی پی برده شده است. مکانیزم‌هایی که از طریق آن می‌توان تفاوت میان اثرات کنش سطحی و عمیق را شرح داد بدین صورت است که کنش سطحی برای کارکنان مضر است زیرا الف) انرژی را کاهش می‌دهد ب) منجر به عدم اصالت و اعتبار احساس و بیان می‌شود ج) احساسات منفی را تحریک می‌کند و د) مانع تعاملات اجتماعی می‌شود. در مقابل، جدای از نیاز به انرژی در کنش عمیق، کنش عمیق برای کارمندان ضرری ندارد زیرا الف) از اختلاف بین آن چیزی که واقعاً احساس شده با آن احساسی که ابراز شده است جلوگیری می‌کند ج) احساسات مثبت ایجاد می‌کند و د) تعاملات اجتماعی را تسهیل می‌کند. این ویژگی‌ها نشان می‌دهد که کنش عمیق فقط به حفظ منابع کمک نمی‌کند (به‌عنوان مثال، با جلوگیری از اختلاف احساسی)، بلکه در به‌دست آوردن منابع نیز کمک می‌کند (زانسوپولو و همکاران، ۲۰۱۷). این بدان دلیل است که استفاده از کنش عمیق پاسخ‌های مطلوب را با تعاملات افراد شریک افزایش می‌دهد. نتیجه آن را می‌توان در بهبود برخوردهای اجتماعی دید که احساس کارایی و موفقیت شخصی کارکنان را افزایش می‌دهد زیرا این موضوع این سیگنال را منتقل می‌کند که کارکنان در شغل خود خوب هستند؛ لذا کنش عمیق به کارمندان کمک می‌کند حتی در وضعیتی که شرایط ایدئال نیست، نسبت به خود احساس خوبی داشته باشند؛ بنابراین، کنش عمیق استراتژی‌ای است که ممکن است انرژی کارکنان را ذخیره کند و اثر وجودی آن‌ها را در محل کار افزایش دهد (زانسوپولو و همکاران، ۲۰۱۷).

در مقابل، اثرات نامطلوب کنش سطحی ممکن است به این واقعیت نسبت داده شود که پنهان کردن احساسات واقعی فرد و در نتیجه غیراصولی بودن، احتمالاً باعث افزایش احساسات منفی در مورد خود واقعی فرد می‌شود زیرا این امر عدم کنترل بر فرایند مدیریت احساسات را نشان می‌دهد؛ بنابراین کنش سطحی ممکن است کارمندان را خسته کرده و باعث شود تمرکز و احساسات مثبت آن‌ها نسبت به کارشان از بین برود. بر اساس این تجزیه و تحلیل، روزهایی که از کنش سطحی استفاده می‌شود، کارمندان انرژی قابل توجهی را برای بیانات احساسی جعلی مازاد بر انرژی که برای انجام سایر وظایف شغلی‌شان موردنیاز است استفاده می‌کنند. این به‌کارگیری بیش از حد انرژی احتمالاً کارمندان را بیش از حد درمانده و خسته می‌کند (زانسوپولو و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین، هنگام استفاده از کنش سطحی، کارمندان مشغول نظارت و تنظیم احساسات خود هستند. این موضوع احتمالاً مانع از تمرکز کامل آن‌ها روی وظیفه اصلی خود، لذت بردن از این کار و انجام آن به دلیل انگیزه درونی برای ادامه کار می‌شود (پیوستگی مفید یا سلاست در کار)، زیرا اختلاف احساس

شده مربوط به جعل باعث می‌گردد که از جنبه‌های انگیزشی وظیفه فاصله گرفته شود. سلاست و جاری بودن حالتی لذت‌بخش است که وقتی افراد درگیر فعالیت‌های چالش‌برانگیز هستند و مهارت‌های لازم برای پاسخگویی به این چالش‌ها را دارند، به وجود می‌آید (زانسوپولو و همکاران، ۲۰۱۷).

کنش سطحی، فقدان مهارت برای مدیریت موفقیت‌آمیز احساسات را نشان می‌دهد زیرا صرف سرکوب یا پنهان کردن احساسات واقعی، عواقب منفی برای کارمندان به دنبال دارد (به‌عنوان مثال، عدم اصالت و احساسات منفی) و کارکرد میان افراد را بدتر می‌کند. به همین ترتیب، انتظار می‌رود که کنش سطحی با سلاست و جاری بودن ارتباط منفی داشته باشد زیرا وقتی کارمندان از این استراتژی استفاده می‌کنند، فاقد گرایش لازم برای پاسخگویی به چالش احساسی هستند. اگرچه کنش عمیق نیاز به به‌کارگیری انرژی قبل از برخورد احساسی دارد، اما این استراتژی از اختلاف آن چیزی که واقعاً احساس شده با آن احساسی که ابراز شده جلوگیری می‌کند که به نوبه خود از هدررفت منابع جلوگیری کرده و باعث می‌شود سایر منابع روان‌شناختی کسب گردد (زانسوپولو و همکاران، ۲۰۱۷). کنش عمیق، از اینکه کارکنان منابع زیادی (مانند انرژی) را برای عدم تجانس میان احساس واقعی و احساس بیان شده بکار بگیرند جلوگیری می‌کند و لذا نگهداری و ذخیره انرژی را تسهیل می‌کند. همچنین، اجتناب از ناسازگاری و عدم تجانس احساسی امکان دستیابی به منابع اضافی را فراهم می‌کند زیرا کارکنان می‌توانند بر حل مسئله تمرکز کرده و تعاملات مثبت با مشتریان را که می‌تواند باعث ایجاد احساسات مثبت شده و احتمالاً ایجادکننده منابع در کارکنان باشد را پی بگیرند؛ بنابراین انتظار می‌رود که کنش عمیق با خستگی روزانه ارتباط منفی داشته باشد. به‌علاوه، به‌هنگام استفاده از کنش عمیق، احتمال اینکه کارکنان در جریان و سلاست باشند بیشتر است چراکه کنش عمیق منجر به بروز بازخورد میان‌فردی مثبت از اهداف مورد انتظار از بیان احساسات شده (مانند برخورد با ارباب‌رجوع‌ها) و همچنین باعث می‌گردد کارکنان از شغل خود به علت این تعامل‌ها حس لذت ببرند (زانسوپولو و همکاران، ۲۰۱۷).

بازخورد بین‌فردی مثبتی که افراد هنگام استفاده از کنش‌های عمیق دریافت می‌کنند به‌عنوان منبعی از منابع شغلی مانند حمایت اجتماعی و بازخورد عملکرد عمل می‌کند. افرادی که به‌طور فعال سعی در حفظ تعاملات مثبت و اجتماعی دارند (به‌عنوان مثال، از ارزیابی مجدد شناختی استفاده می‌کنند) مشتاق‌ترند که از نظر عاطفی به دیگران نزدیک شوند (به‌عنوان مثال ابراز همدردی با مشتری). این موضوع ممکن است باعث ایجاد یک حلقه بازخورد مثبت شود (به‌عنوان مثال، یک واکنش مثبت از طرف مشتری) که باعث ایجاد حمایت اجتماعی می‌شود (زانسوپولو و همکاران، ۲۰۱۷).

درحالی‌که شرکت‌ها، تعاملات خدماتی خود را به‌منظور اولویت‌بندی سرعت و کارآمدی بهبود می‌بخشند، ارائه خدمات باکیفیت بالا به مشتری بیشتر از هر زمان دیگری موردنیاز است. شرایط استاندارد شده ارتقای سرعت بیشتر شرایط را برای کنش سطحی فراهم می‌آورد. دو فراتحلیل نشان می‌دهد که کنش سطحی برای سلامت کارمندان مضر است، زیرا کنش سطحی به‌طور مداوم باعث خستگی احساسی فرد خواهد شد (یو، لین و الیس، ۲۰۱۵) <sup>۵۶</sup>.

به دلیل رقابت شدید، سازمان‌ها به دنبال تعدیل سطح توقعات خود از کارکنان هستند تا از این طریق بتوانند کیفیت تجربه و رضایت مشتری را بالا برند. سؤال‌هایی برای سازمان‌ها مطرح است: چگونه می‌توانم کارکنانم را وادار کنم تا با هر مشتری مانند یک مشتری ویژه برخورد کنند؟ چگونه می‌توانم کارکنانم را وادار کنم که حتی به‌صورت ظاهری و سوری نشان دهند که به مشتری اهمیت می‌دهند؟ (آرنولد و یوو، ۲۰۱۵) <sup>۵۷</sup>.

کار احساسی یکی از ویژگی‌های مهم کار در صنعت بانکداری است. خدمت‌دهی به مشتریان توأم با لبخند را می‌توان در صفحات اول وبسایت‌های بانک‌های معروف دید (یو، لین و الیس، ۲۰۱۵). کار احساسی مسئولیت اصلی کارمندان در صنایع خدماتی است. جالب آنکه، کنش سطحی ممکن است همه آن چیزی باشد که برای تعامل مثبت با مشتری انجام می‌شود (پراتی و کاریگر، ۲۰۱۸) <sup>۵۸</sup>.

کار احساسی اولین بار توسط هاوش‌چایلد <sup>۵۹</sup> به‌عنوان مدیریت احساسات به‌منظور ایجاد و نمایش حالات بدنی و حالات چهره مرتبط تعریف شد که دارای دو بعد کنش سطحی و کنش عمیق است. کنش واقعی و حقیقی کارکنان زمانی

اتفاق می‌افتد که احساسات ادراک شده آنان با قواعد و قوانین همخوانی داشته باشد. کنش واقعی و حقیقی اغلب به‌عنوان بخشی از کنش عمیق شناخته می‌شود تا اینکه به‌عنوان بعدی مستقل از کار احساسی باشد. در تعریفی دیگر، کار احساسی به دو بعد ناهنجاری (ناموزونی) احساسی و تلاش احساسی تقسیم می‌گردد. ناموزونی احساسی خود شامل کنش سطحی و کنش عمیق انفعالی است (یو، کیم و گو، ۲۰۲۰) <sup>۶۰</sup>.

کیفیت تعامل بین کارکنان و مشتریان عاملی مهم در خروجی مرتبط با مشتریان است. امروزه تحقیقات تمرکز زیادی بر ظاهر و برخورد کارکنان با مشتریان دارند و نشان می‌دهند که خدمات‌رسانی که همراه با یک لبخند باشد کیفیت تجربه مشتری را بسیار بالا می‌برد. باین‌حال، تحقیقات کار احساسی نشان می‌دهد که همه لبخندها تأثیر یکسانی ندارند. در مجموع استراتژی‌های کار احساسی منجر به برخوردهای اصیل‌تری می‌شود (مانند کنش عمیق) و از این طریق به تجربه مشتری ارتباط پیدا می‌کند (گروث و وانگ، ۲۰۱۴) <sup>۶۱</sup>.

پژوهش‌ها نشان داده است که در تعاملات خدماتی نمایش عاطفه مثبت از جمله لبخند زدن و انتقال دوستی دارای یک رابطه مثبت با پیامدهای مهم مرتبط با مشتری از جمله قصد بازگشت، قصد پیشنهاد یک مغازه به دیگران و ادراک کلی از کیفیت خدمات است. باین‌وجود، ارائه‌دهندگان خدمات همیشه احساس مثبتی ندارند و پژوهش‌های کیفی نشان داده است که آنها برای تولید عاطفه مثبت به کنشگری دست می‌زنند. یک رویکرد نمایش‌پردازی به ارائه خدمت بیان می‌کند که این کنشگری دارای دو شکل است: کنش سطحی که "به چهره کشیدن" نمودهای عاطفی یا وانمود کردن است و کنش عمیق که تغییر احساسات درونی برای تطابق با حالات چهره است (گرندی، ۲۰۰۳) <sup>۶۲</sup>.

<sup>57</sup> Yoo, J., & Arnold, T.

<sup>58</sup> Prati & H. Karriker

<sup>59</sup> Hochschild

<sup>60</sup> Yu, Kim, & Qu

<sup>61</sup> L. Wang, K., & Groth, M.

<sup>62</sup> GRANDEY, A.

در بین تئوری‌های انگیزشی، تئوری خودمختاری (STD) که توسط دسی و ریان در سال ۲۰۰۰ ارائه شد، برای مطالعه پیشینه استراتژی‌های کار احساسی چارچوب مناسب‌تری ارائه می‌دهد. در تئوری خودمختاری دو طبقه‌بندی انگیزشی معرفی شده است: مستقل و کنترل شده. سیسلی و اسمولن به این نتیجه رسیدند که کنش سطحی بیشتر ناشی از انگیزه‌های کنترلی است نه انگیزه‌های مستقل. از طرفی، کنش عمیق ناشی از انگیزه‌های یکپارچه، شناسایی شده و مستقل است (سیسلی و اسمولن، ۲۰۱۲) ۶۳.

ادبیات پژوهشی موجود درباره استراتژی‌های کار احساسی توجه زیادی به انگیزه‌های فردی نداشته است. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که فرایندهای انگیزشی هدف محور (مانند تئوری کنترل) و ویژگی‌های شخصیتی (مانند تئوری پنج عاملی)

نقش مهمی در چگونگی شکل‌دهی به احساسات در محیط کار ایفا می‌کنند. براین اساس تفاوت بین ویژگی‌های شخصیتی مانند برون‌گرایی و سازش‌کاری استراتژی‌های کار احساسی کارکنان را مشخص می‌کند (شن، چانگ، ونگ، ۲۰۱۹).

کنش سطحی و کنش عمیق دو استراتژی هستند که کارکنان برای نظم دادن به احساساتشان از آن‌ها استفاده می‌کنند. کنش عمیق در حقیقت مدیریت احساسات درونی است که منجر به افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد می‌شود. کنش سطحی، تعدیل احساسات قابل مشاهده است (پنگ، ۲۰۱۴) ۶۴. تحقیقات نشان می‌دهد که مشتری‌مدار بودن کارکنان تأثیر مستقیمی بر کنش عمیق آن‌ها دارد. متغیرهای زیادی بر ایجاد و گسترش کنش اثرگذار هستند از جمله: قوانین سازمانی، تکرار و مدت‌زمان تعامل با مشتری، ویژگی‌های شخصیتی و... کنش سطحی ممکن است مربوط به نگرانی جزئی یا شدید نسبت به مشتری باشد (آرنولد و یوو، ۲۰۱۴). تحقیقات نشان می‌دهد کنش عمیق اثرات مثبت زیادی دارد درحالی‌که کنش سطحی بیش از کنش عمیق منجر به تحلیل رفتگی احساسی می‌شود (شن، چانگ، ونگ، ۲۰۱۹).

بر اساس مدل دوگانه اشتیاق، محققان می‌توانند بین انواع اشتیاق و پیامدهای هرکدام از آن‌ها تفاوت قائل شوند. اشتیاق هماهنگ از فرایند درونی‌سازی مستقل ناشی می‌شود و به افراد کمک می‌کند تا هماهنگ با دیگر فعالیت‌هایشان زندگی کنند (درونی‌سازی مستقل) (والراند، ۲۰۱۰). در مقابل، اشتیاق وسواسی از فرایند کنترل شده درونی‌سازی ناشی می‌شود و فرد را به سمت تعارض دائمی با دیگر بخش‌های زندگی سوق می‌دهد (درونی‌سازی کنترل شده) (والراند، ۲۰۱۰).

پیشینه ادبی نشان می‌دهد که ارتباط هر دو نوع استراتژی کار احساسی با خروجی‌های فردی و سازمانی متفاوت است.

برای جمع‌بندی باید گفت که کنش سطحی به فرایند درونی‌سازی کنترل شده (اشتیاق وسواسی به کار) مرتبط است و کنش عمیق بیشتر از درونی‌سازی مستقل (اشتیاق هماهنگ به کار) ناشی می‌شود. براین اساس فرضیات سه تا شش در این پژوهش شکل گرفته‌اند:

فرض ۳: اشتیاق هماهنگ کارکنان صف، با استفاده از کنش سطحی رابطه عکس دارد.

63 Sisley and Smollan

64 Peng, Y.-P.

فرض ۴: اشتیاق هماهنگ کارکنان صف، با استفاده از کنش عمیق رابطه مستقیم دارد.

فرض ۵: اشتیاق و سواسی کارکنان صف، با کنش عمیق رابطه عکس دارد.

فرض ۶: اشتیاق و سواسی کارکنان صف، با کنش سطحی رابطه مستقیم دارد.

### تحلیل رفتگی احساسی

سلامت سازمان‌ها تا حدی به موفقیت تعاملات بین کارمندان و مشتریان، به‌ویژه در محیط‌های خدماتی بستگی دارد. برخی از قواعد مشخص در سازمان‌ها در حیطه تعاملات و به نمایش گذاردن احساسات، برای اطمینان از این دلیل به وجود آمده‌اند که تعاملات روان کارمند - مشتری وجود داشته و موجب ارتقای سازمان با توجه به انتظارات مشتریان می‌شود. رضایت از قوانین تعامل از طریق مدیریت احساسات و نمایش احساسی، کار احساسی نامیده می‌شود. قوانینی که کار احساسی فرد را در محیط سازمانی دیکته می‌کند، ممکن است به‌صراحت مدیریت شود، مانند یک برنامه آموزشی و یا به طور ضمنی از طریق مدل‌سازی رفتاری توسط مدیران و کارمندان مدیریت شود (پراتی و کاریگر، ۲۰۱۸).

هاوش‌چاپلید برای اولین بار اصطلاح کار احساسی، انطباق کارمند با مقررات سازمانی نمایش احساسی را ابداع کرد و انواع مختلفی از فعالیت‌ها را که شامل این اصطلاح است، مانند کنش سطحی و عمیق را توضیح داد. در این کار بدوی و اساسی، هاوش‌چاپلید هشدار داد که تلاش احساسی طولانی‌مدت برای تحقق چنین الزاماتی می‌تواند منجر به نتایج زیان‌آور برای کارمندان شود و شواهد زیادی برای اثبات مضر بودن اثرات مخرب کار احساسی وجود دارد. برعکس، تعدادی از مطالعات وجود دارد که شواهد تأثیرات مثبت، مانند عملکرد خدمات بهتر با برخی از شکل‌های کار احساسی و تأثیرات مفید بر نگرش کارکنان از جمله افزایش رضایت شغلی، خودکارآمدی و عزت‌نفس را نشان می‌دهد. این ابهام و دوگانگی نشان می‌دهد عوامل خاصی برای تأثیرگذاری بر تلاش‌های کار احساسی و پیامد آن‌ها وجود دارد (پراتی و کاریگر، ۲۰۱۸).

کارکنان صف در شرکت‌های خدماتی، نقطه اتصال بین مشتریان و سازمان هستند و معمولاً به‌عنوان کانون تمایز و مزیت رقابتی شرکت‌ها در نظر گرفته می‌شوند. این کارکنان علاوه بر کار ذهنی و فیزیکی، کار احساسی نیز انجام می‌دهند (شن، چانگ، ونگ، ۲۰۱۹). کار احساسی به فرایند نظم‌دهی به احساسات و عواطف در راستای اهداف سازمان گفته می‌شود. کارکنان مجبورند تلاش زیادی برای نمایش و تجربه احساسات مناسب داشته باشند (مانند کنش عمیق) و مطابق با قوانین و مقررات احساسی سازمان عمل کنند. از کارکنان صف انتظار می‌رود تا با شرکا داخلی و خارجی و تمامی ذی‌نفعان مؤدب، گرم و صمیمی برخورد کنند و هیچ‌وقت خشم، عصبانیت و خستگی خود را به آن‌ها بروز ندهند. در این فرایند است که کار احساسی تبدیل به منبع استرس شغلی می‌شود. کارکنان صف به دلیل تعامل مستمر با مشتری ناچارند مدام احساسات خود را تنظیم نمایند. به همین دلیل میزان تحلیل رفتگی احساسی در آن‌ها بالا می‌رود (شن، چانگ، ونگ، ۲۰۱۹).

تحلیل رفتگی احساسی به از بین رفتن منابع احساسی به دلیل کنترل یا استفاده بیش از حد از احساسات گفته می‌شود (کاراتپ، کیم و لی، ۲۰۱۹)<sup>۶۵</sup>. تحلیل رفتگی احساسی یک حالت مزمن تخلیه فیزیکی و احساسی است که به دلیل استرس‌های مستمر شغلی یا پرسنلی ایجاد می‌شود. تحلیل رفتگی احساسی مسئله‌ای اجتماعی است که رابطه نزدیکی با

<sup>65</sup> M. Karatepe, O., Terry Kim, T., & Lee, G.

استرس دارد و می‌تواند منجر به بالارفتن نرخ ترک خدمت، کاهش عملکرد فردی، کاهش اثربخشی سازمانی (لی، ونگ و کیم، ۲۰۱۷)<sup>۶۶</sup>، افسردگی، خشم و عصبانیت شود. تحلیل رفتگی احساسی یکی از ابعاد فهرست فرسودگی ماسلاخ (MBI)<sup>۶۷</sup> است که توسط لیژانگ بازمینی شده است (زو، اوایانگ، شی، شن، لای و فن، ۲۰۱۹)<sup>۶۸</sup>. کارکنان مشتاق نیز ممکن است دچار تحلیل رفتگی احساسی شوند (والراند، ۲۰۱۰).

اطمینان یافتن از رضایت مشتریان به صورت مدام می‌تواند منجر به تحلیل رفتگی احساسی کارکنان شود. اصرار بر ایجاد یک محیط خوشایند، بروز احساسات جعلی، ظاهر آراسته، بدون توجه به میزان فشار وارده به کارکنان بدون شک منجر به پیامدهای زیادی بر روی خروجی کار و سلامت افراد خواهد شد. در چنین شرایطی کارکنانی که با مشتریان در ارتباط هستند به مرور ناراحت خواهند شد، قادر نخواهند بود بر انجام وظایف خود تمرکز کنند، و خروجی‌های منفی از قبیل استرس کاری، عملکرد پایین، تحلیل رفتگی احساسی و کاهش انگیزه گریبان آن‌ها را خواهد گرفت. تحلیل رفتگی احساسی نوعی تخلیه ناشی از کار است که به دلیل مطالبات روان‌شناختی بیش از حد ایجاد می‌شود. این نوعی تخلیه مانع اثربخشی سازمانی می‌شود. برای مثال تحقیقات نشان می‌دهد که تحلیل رفتگی احساسی منجر به کاهش عملکرد شغلی و افزایش ترک خدمت می‌شود. به عبارت دیگر، افرادی که دچار تحلیل رفتگی احساسی شده‌اند، از منابع فکری موردنیاز برای دادن پاسخی مؤدبانه به رفتار مشتری بی‌ادب بی‌بهره می‌شوند. تحقیقات نشان می‌دهد کارکنانی که به طور مستقیم با مشتری در ارتباط هستند، به دلیل ماهیت کارشان بیش از دیگر کارکنان دچار تحلیل رفتگی احساسی می‌شوند (آلولا و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۶۹</sup>.

بر اساس تئوری COR کارکنان به دنبال به دست آوردن، حفظ و نگهداری منابع خاصی هستند تا در انجام وظایفشان به آن‌ها کمک کند از طرفی با ریسک ازدست‌دادن منابعی دیگر مواجه‌اند. از طرفی، شرکت‌های خدماتی فرصت تعامل با مشتری را در اختیار کارکنانشان قرار می‌دهند تا برخی از این منابع را از این طریق به دست آورند. از طرفی دیگر، ماهیت این شغل‌ها با استرس زیاد و تهدید از بین رفتن منابع همراه است (آلولا و همکاران، ۲۰۱۹). کارکنان شعب بانک‌ها به‌ویژه تحویلداران در تمام ساعات کاری با مشتریان در ارتباط هستند و در تلاش‌اند تا بهترین خدمات را برای مشتریان فراهم کنند و حداکثر رضایت مشتری را جذب نمایند. اگر تعامل مشتری و کارمند موفقیت‌آمیز باشد هر دو طرف منابع

ارزشمندی به دست آورده‌اند و اگر رفتار پرخاشگرانه یا بی‌ادبانه‌ای در این تعامل شکل گیرد ریسک ازدست‌رفتن منابع مختلف برای هر دو طرف وجود دارد. به دلیل ماهیت رقابتی صنعت بانکداری و انتظار مشتری برای دریافت خدمات باکیفیت و رضایت‌بخش، کارکنان باید از قواعد و قوانین سازمان برای ایجاد محیط رضایت‌بخش پیروی کرده، احساسات خود را کنترل کنند و وانمود کنند که راضی هستند، تا از این طریق رضایت مشتری را به دست آورند. این کار به‌خودی‌خود منجر به تحلیل رفتگی احساسی می‌شود و در شرایطی که مشتری بی‌ادب و پرخاشگر باشد تحلیل رفتگی بیشتر خواهد شد. تحلیل رفتگی احساسی در محیط کار زمانی اتفاق می‌افتد که از کارکنان انتظار می‌رود مطالبات روان‌شناختی بیش از

<sup>66</sup> Li, J., Anthony Wang, I., & Gon Kim, W.

<sup>67</sup> Maslach Burnout Inventory

<sup>68</sup> Xu, S., Ouyang, X., Shi, X., Li, Y., Chen, D., Lai, Y., & Fan, F

<sup>69</sup> Alola, U., A. Olugbadeb, O., Avci, T., & Öztüren, A.

حدی را پاسخگو باشند این کار منجر به از بین رفتن انرژی و منابع احساسی کارکنان می‌شود (آلولا، اولوگباد، آوچی و اوزتورن، ۲۰۱۹).

ماسلاخ و جکسون<sup>۷۰</sup> (۱۹۸۴) مشاهده کردند که فرسودگی حالتی فیزیکی و روان‌شناختی از تحلیل رفتگی است. در تئوری ماسلاخ، فرسودگی سه بعد دارد که بعد اول و مهم‌ترین بعد تحلیل رفتگی احساسی است. تحلیل رفتگی احساسی از نظر ماسلاخ، مطالبات احساسی بیش از حد سازمانی از افراد طی ارتباطات و تعاملات است که تحت مدیریت فرد نبوده و موجب از بین رفتن منابع احساسی می‌گردد. تحلیل رفتگی احساسی نسبت به دو بعد دیگر ارتباط بیشتری با خروجی‌های ناشی از کار دارد. دانشمندان معمولاً از منظر روان‌شناختی به تحلیل رفتگی احساسی نگاه می‌کنند. زمانی که علائم تحلیل رفتگی احساسی در افراد دیده می‌شود، منابع روان‌شناختی‌شان تحلیل رفته است و دیگر قادر به مشارکت نیستند. اما ادبیات جدید تحلیل رفتگی احساسی را به دو بعد روان‌شناختی و فیزیکی تقسیم می‌کند. تحلیل رفتگی احساسی می‌تواند دامنه وسیعی از مشکلات را در پی داشته باشد. از آنجایی که تحلیل رفتگی احساسی بعد کلیدی فرسودگی است، افرادی که دچار فرسودگی هستند غالباً از تحلیل رفتگی احساسی رنج می‌برند (شن، چانگ، ونگ، ۲۰۱۹).

از این منظر تحلیل رفتگی احساسی بهترین شاخص سنجش فرسودگی شغلی است. بعلاوه، با توجه به خروجی‌های احساسی و روان‌شناختی استراتژی‌های کار احساسی، تحلیل رفتگی احساسی یکی از مهم‌ترین پیامدهای استراتژی‌های کار احساسی است. به همین دلیل زمانی که از خروجی‌های مربوط به کار اشتیاق و استراتژی‌های کار احساسی در این پژوهش صحبت می‌شود منظور تحلیل رفتگی احساسی است. تحلیل رفتگی احساسی یکی از ناکارآمدترین نگرش‌های محیط کار پراسترس امروزی است که هم در سطح سازمانی و هم در سطح فردی می‌تواند خروجی‌های منفی زیادی داشته باشد.

از آنجایی که کار احساسی به‌عنوان منشأ استرس شغلی به حساب می‌آید، و استراتژی کار احساسی مهم‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین فاکتور اثرگذار بر کار احساسی است، در برخی تحقیقات از تئوری حفاظت از منابع<sup>۷۱</sup> برای کشف خروجی‌های روان‌شناختی استراتژی کار احساسی کمک گرفته شده است (شن، چانگ، ونگ، ۲۰۱۹).

در تئوری حفاظت از منابع، کنش سطحی، فارغ از اینکه احساسات واقعی فرد چیست، با بروز احساسات خارجی مرتبط است. کنش سطحی در این تئوری به معنای وانمود کردن موقتی وجود احساسی خاص است که انرژی

احساسی را مصرف کرده و تحلیل می‌برد. به همین دلیل می‌تواند منجر به تحلیل رفتگی احساسی شود. در مقابل، کنش عمیق از طریق فرایند روان‌شناختی مثبت بر رفتار فرد و احساس درونی وی تمرکز دارد، بروز درونی و بیرونی احساس را یکپارچه کرده و حس دستیابی را در افراد افزایش می‌دهد. کنش عمیق، نوعی فرایند اکتساب منابع است به همین دلیل تحلیل رفتگی احساسی را کاهش می‌دهد (شن، چانگ، ونگ، ۲۰۱۹).

علاوه بر تأثیرات منفی گسترده بر سلامت کارمندان، تحلیل رفتگی احساسی هزینه‌های سازمانی قابل توجهی را نیز به لحاظ بهره‌وری کمتر به بار می‌آورد (دیوید، شس و جانسون، ۲۰۱۹)<sup>۷۲</sup>.

<sup>70</sup> Maslach and Jackson

<sup>71</sup> conservation of resource theory

<sup>72</sup> M. David, E., K. Shoss, M., U. Johnson, L., & Witt, L.



صاحب‌نظران از نظریه حفظ منابع برای تشریح اینکه چگونه تهدیدات منابعی و منابع شخصی ناکافی در نهایت منجر به تحلیل رفتگی احساسی می‌شوند استفاده کرده‌اند. این نظریه تصریح می‌کند که یک نیروی محرک اصلی در مردم، به‌دست‌آوردن و محافظت از منابع در دسترس آنها است. مردم در موارد زیر احساس تهدید می‌کنند و دچار تحلیل رفتگی می‌شوند: (۱) هنگام فکر کردن به از دست دادن منابع، (۲) هنگام از دست دادن منابع در واقعیت، و (۳) هنگام شکست در به‌دست‌آوردن منابع بعد از سرمایه‌گذاری سایر منابع. هابفال<sup>۷۳</sup> منابع را به صورت "اشیا، ویژگی‌ها، شرایط یا انرژی‌های شخصی که برای فرد ارزشمند تلقی می‌گردند" و همچنین تلاش‌هایی که برای به‌دست‌آوردن آنها صورت می‌گیرند تعریف می‌کند. سطوح بالاتر (پایین‌تر) از تهدید منابع و منابع کمتر منجر به تحلیل رفتگی بیشتر (کمتر) در طول زمان می‌شوند (دیوید، شس و جانسون، ۲۰۱۹).

تحلیل رفتگی احساسی در بین کارکنان مراقبت سلامت، یک مسئله به‌خوبی شناخته شده است که به طور گسترده‌ای مورد بررسی قرار گرفته است و میزان بروز آن اخیراً به عوامل مربوط به محیط کار به‌ویژه تعارض کار - خانواده ربط داده شده است (دایینی، دنهارینک، بچانیک، شون‌دیمن، شوبرت، گیست و سیمن، ۲۰۱۸)<sup>۷۴</sup>.

مدل محیط کار سالم سازمان جهانی بهداشت علاوه بر خلاصه کردن فهم کنونی از رابطه محیط کار با تحلیل رفتگی احساسی در بهبود آن نیز مؤثر بوده است. با فرض اینکه محیط‌های کاری برای حفظ سازمان‌هایشان به کارکنان سالم نیازمند هستند، مدل سازمان جهانی بهداشت<sup>۷۵</sup> تحلیل رفتگی احساسی مربوط به شغل را به ویژگی‌های ناسالم محیط کاری ربط می‌دهد. این مدل برای ارائه راهنمایی به کارفرمایان جهت واکاوی بهزیستی کارکنان و مداخله برای حفظ سازمان در صورت نیاز روی چهار حوزه بنیادی تمرکز می‌کند: (۱) محیط کار فیزیکی؛ (۲) محیط کار روان‌شناختی؛ (۳) منابع سلامت شخصی؛ و (۴) مشارکت مدنی شرکت (دایینی، دنهارینک، بچانیک، شون‌دیمن، شوبرت، گیست و سیمن، ۲۰۱۸).

بنابراین، در این پژوهش فرض بر این است که تحلیل رفتگی احساسی با کنش سطحی رابطه مستقیم و با کنش عمیق رابطه عکس دارد. بر این اساس، فرضیات ۷ و ۸ این پژوهش شکل گرفته‌اند.

فرض ۷: استفاده کارکنان صف از کنش عمیق با تحلیل رفتگی احساسی رابطه عکس دارد.

فرض ۸: استفاده کارکنان صف از کنش سطحی با تحلیل رفتگی احساسی رابطه مستقیم دارد.

### نقش میانجی استراتژی‌های کار احساسی

در ادبیات موجود، در کنار بررسی مستقیم رابطه بین اشتیاق به کار و تحلیل رفتگی احساسی والراند عنوان کرد که احتمالاً متغیرهای میانجی دیگری نیز بر رابطه بین اشتیاق به کار و تحلیل رفتگی احساسی تأثیرگذار هستند مانند زمان و کار

<sup>73</sup> Hobfoll

<sup>74</sup> R. Dhaini, S., Denhaerynck, K., Bachnick, S., Schwendimann, R., Schubert, M., De Geest, S., & Simon, M.

<sup>75</sup> WHO Healthy Workplace Model

(کادرویت، بویچه، استفان، کنف، ترویلود، ۲۰۱۱)<sup>۷۶</sup>، نیازهای روان‌شناختی، تجربیات، شایعات و... پژوهش‌ها به‌ویژه بر نقش میانجی فاکتورهای روان‌شناختی " بعد از ساعت کار " تأکید دارند. اما نسبت به نقش این عوامل در " طول ساعات کار " مانند استراتژی‌های کار احساسی توجه چندانی صورت نگرفته است (شن، چانگ، ونگ، ۲۰۱۹).

مطالعات پیشین نشان می‌دهد که اشتیاق هماهنگ نسبت به کار مستقیماً یا از طریق یک میانجی از تحلیل رفتگی احساسی جلوگیری می‌کند. در مقابل، اشتیاق وسواسی، ارتباط مستقیمی با تحلیل رفتگی احساسی دارد. در ادبیات کار احساسی، زمانی که کارکنان تلاش می‌کنند تا نمایش احساساتشان را مطابق با هنجارهای سازمان شکل دهند، ناهمگونی احساسی را تجربه می‌کنند. برای تنظیم احساسات کارکنان از کنش سطحی یا کنش عمیق استفاده می‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که ناهمگونی‌های احساسی نقش میانجی بین استراتژی کار احساسی و تحلیل رفتگی احساسی را دارد (شن، چانگ، ونگ، ۲۰۱۹).

از آنجایی که کنش سطحی ناهمگونی احساسی را برمی‌انگیزد و منجر به تحلیل رفتگی احساسی می‌شود، استراتژی ناهنجاری است. در مقابل، کنش عمیق، ناهمگونی احساسی را از طریق هماهنگ کردن احساسات و عواطف با مطالبات سازمانی کاهش می‌دهد؛ بنابراین، در تئوری، کنش عمیق از تحلیل رفتگی احساسی جلوگیری می‌کند؛ بنابراین، تصور این است که کارکنانی که سطح بالایی از اشتیاق هماهنگ را دارند در مواجهه با کار احساسی، فرایند مستقیمی را پیش می‌گیرند و از استراتژی کنش عمیق برای تنظیم احساسات بهره می‌جویند و از این طریق مانع از تحلیل رفتگی احساسی می‌شوند. در مقابل، کنش سطحی در کارکنانی که سطح بالایی از اشتیاق وسواسی را دارند از درونی‌سازی کنترل شده کار ناشی می‌شود، ناهمگونی احساسی افزایش یافته در نتیجه احتمال تحلیل رفتگی احساسی بیشتر می‌شود. از این جهت کنش سطحی و کنش عمیق می‌توانند نقش میانجی را بین اشتیاق به کار و تحلیل رفتگی احساسی ایفا کنند (شن، چانگ، ونگ، ۲۰۱۹).

فرضیات ۹ و ۱۰ این پژوهش بر اساس یافته‌های ذکر شده شکل گرفته‌اند:

فرض ۹: کنش عمیق نقش میانجی در رابطه بین اشتیاق هماهنگ و تحلیل رفتگی احساسی دارد.

فرض ۱۰: کنش سطحی نقش میانجی در رابطه بین اشتیاق وسواسی و تحلیل رفتگی احساسی دارد.

### مقیاس فرسودگی شغلی ماسلاخ

فرسودگی شغلی سندرم تحلیل رفتگی و بدبینی احساسی است که اغلب بین افرادی که به‌نوعی مشغول "کارهای مرتبط با مردم" هستند رخ می‌دهد. یک جنبه کلیدی سندرم فرسودگی شغلی افزایش احساس تحلیل رفتگی احساسی است. با تحلیل رفتن منابع عاطفی، کارکنان احساس می‌کنند که دیگر قادر به کمک به دیگران در سطح روان‌شناختی نیستند. یک جنبه دیگر آن بروز نگرش‌ها و احساسات بدبینانه و منفی در مورد مراجعه‌کنندگان است. این واکنش‌های منفی در مقابل مراجعه‌کنندگان ممکن است به بروز تحلیل رفتگی احساسی ربط داشته باشد، یعنی این دو جنبه فرسودگی شغلی به نظر می‌رسد به‌نوعی با یکدیگر ارتباط داشته باشند. این ادراک بی‌عاطفه و فاقد احساسات انسانی از دیگران می‌تواند منجر به بروز این دیدگاه میان کارکنان گردد که مراجعه‌کنندگان سزاوار مشکلاتشان هستند. جنبه سوم سندرم فرسودگی شغلی

<sup>76</sup> Caudroit, J., Boiche, J., Stephan, Y., Le Scanf, C., & Trouilloud, D.

تمایل به ارزیابی منفی از خود به‌ویژه کار خود با مراجعه‌کنندگان است. کارکنان درباره خود احساس نارضایتی می‌کنند و از دستاوردهایشان در این شغل ناراضی هستند (ماسلاخ، جکسون و لیتر، ۱۹۹۶) ۷۷ .

پیامدهای فرسودگی شغلی به‌صورت بالقوه برای کارکنان، مراجعه‌کنندگان، و سازمان‌های بزرگ‌تری که آنها در آن تعامل می‌کنند بسیار جدی هستند. فرسودگی شغلی می‌تواند منجر به تحلیل کیفیت خدمات ارائه شده توسط کارکنان گردد و به نظر می‌رسد یک عامل مؤثر بر ترک شغل، غیبت در شغل، و روحیه پایین باشد. علاوه بر این، به نظر می‌رسد فرسودگی شغلی با شاخص‌های خوداظهاری شده متعددی از آشفتگی‌های شخصی از جمله تحلیل رفتگی جسمی، بی‌خوابی، افزایش مصرف الکل و مواد مخدر، و مشکلات زناشویی و خانوادگی ارتباط داشته باشد (ماسلاخ و جکسون، ۱۹۸۱) ۷۸ .

### پیشینه ادبی

سیرن و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی رابطه بین گرایش‌های رهبری تحول‌گرا و اشتیاق مدیران عامل و تأثیر آن بر عملکرد سازمان‌ها پرداخته‌اند. داده‌های به‌دست‌آمده از نظرسنجی ۸۰ مدیرعامل و ۱۶۳ نفر که در ارتباط نزدیک با این مدیران کار می‌کرده‌اند به‌دست‌آمده است. براین‌اساس شرکت‌هایی که مدیران عامل آن‌ها دارای اشتیاق هماهنگ بالا بودند عملکرد بالاتری داشتند. از طرفی شرکت‌هایی که مدیران عامل آن‌ها اشتیاق و سواسی بالاتری داشتند دارای عملکرد پایینی بودند (سیرن، پترن و وینسنت، ۲۰۱۶) ۷۹ .

مو (۲۰۱۶) به بررسی رابطه بین اشتیاق و میزان سلامتی معلمان پرداخته است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، اشتیاق عمیق منجر به افزایش رضایت شغلی می‌شود (مو، ۲۰۱۶).

بر اساس یافته‌های پژوهش دیگری، زمانی که کارکنان دارای کنش عمیق هستند روابط بهتر و سازنده‌تری با مافوق خود دارند و کنش سطحی بالاتر منجر به تخریب و صدمه زدن به روابط بین کارکنان و مافوق‌ها می‌شود (ینگ، هانگ و ژو، ۲۰۱۹) ۸۰ .

اشتیاق هماهنگ منجر به افزایش عملکرد شغلی می‌شود اما در مورد رابطه بین اشتیاق و سواسی و عملکرد شغلی نتایج تحقیقات متفاوت و گاهی اوقات متناقض است (آمارنانی، لاجم، رستوبوگ و کاپزیو، ۲۰۱۹) ۸۱ .

77 Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M.

78 Maslach, C., & Jackson E., S.

79 Sirén, C., C. Patel, P., & Wincent, J.

80 Yang, Huang, & Zhou

81 K Amarnani, L Lajom, D Restubog, & Capezio

در پژوهش دیگری، محققان به بررسی نقش استراتژی‌های کار احساسی در عملکرد بخش‌هایی از مغز پرداخته‌اند و براین اساس مشخص شد که کنش سطحی و کنش عمیق منجر به تغییرات نورولوژیکی خاصی در مغز نمی‌شوند (لو، وو، می، ژائو، ژائو، لی و پن، ۲۰۱۹)<sup>۸۲</sup>.

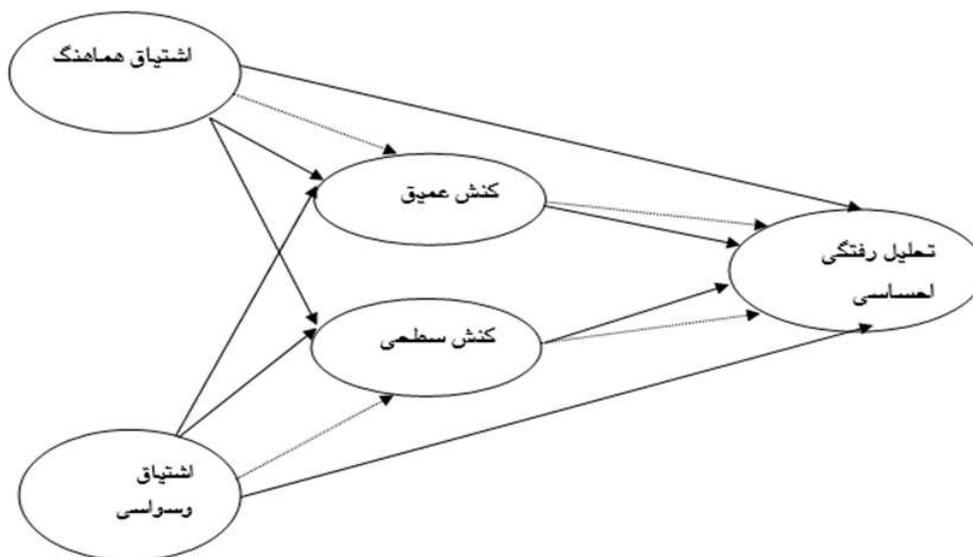
در داخل ایران تحقیقات بسیار کمی بر روی هر یک از متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش انجام شده است. فریمه جعفرلی تلاش کرده است تا یک چهارچوب مفهومی برگرفته از پژوهش‌های گذشته ارائه دهد که در آن رابطه بین استراتژی‌های کار احساسی، خستگی عاطفی، رضایت شغلی و رضایت مشتری تعیین گردد (جعفرلی، ۱۳۹۵).

امروزه، فرسودگی شغلی محصول استرس طولانی‌مدت در محل کار و یکی از عوامل اساسی در کاهش کارایی و ازدست‌رفتن نیروی انسانی کارکنان است که به‌عنوان یک مشکل در همه سیستم‌ها مطرح است. فرسودگی شغلی پاسخی طولانی‌مدت به عوامل استرس‌زای عاطفی و بین‌فردی مزمن در کار است که با خستگی عاطفی، بدبینی و احساس عدم کارایی حرفه‌ای مشخص شده است (انصاف داران، نعیمی، کرایبی، & داستان، ۱۳۹۷).

#### مورد مطالعه

بانک صادرات ایران به‌عنوان یک بانک خصوصی و به‌صورت سهامی عام با نام «بانک صادرات و معادن ایران» در ۱۵ شهریورماه سال ۱۳۳۱ طبق قوانین آن روزگار با سرمایه اولیه ۲۰ میلیون ریال که پرداخت نیمی از آن هم با تعهد پرداخت نیمی دیگر، قابل‌پذیرش اداره ثبت شرکت‌ها با شماره ۳۸۳۳ تأسیس گردید و در ۲۲ آبان سال ۱۳۳۱ با ۱۳ نفر کارمند شروع به کار کرد. بانک صادرات ایران در حال حاضر عنوان گسترده‌ترین شبکه شعب بانکی ایران را با داشتن نزدیک به ۳۰۰۰ شعبه و واحد بانکی فعال در اختیار دارد. بانک صادرات ایران پس از پیروزی انقلاب اسلامی، در سال ۱۳۵۸ در اجرای مصوبه مجلس شورای اسلامی، "ملی" اعلام گردید و پس از ۳۰ سال در راستای اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی، در ۱۹ خردادماه سال ۱۳۸۸ به جرگه بانک‌های خصوصی پیوست. (<https://www.bsi.ir/Pages/AboutUs/AboutBank.aspx>) بانک صادرات ایران با سرمایه‌ای بالغ بر ۱۶۸۰۳ میلیارد ریال دارای ۳۰۹۰ شعبه در کشور و ۲۱ شعبه، ۳ دفتر سرپرستی، ۲ بانک مستقل و ۲ بانک مشترک در خارج از کشور می‌باشد و نزدیک به ۶۰ سال است که در عرصه بانکداری و ارائه خدمات بانکی به مردم فعال می‌باشد. (<http://kamjou.ir/?p=2077>)

#### مدل مفهومی



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش بر اساس پژوهش شن و همکاران (۲۰۱۹) و پیشینه ادبی

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کمی است و هدف آن کاربردی می باشد و به منظور رفع نیازمندی های سازمان ها در بخش منابع انسانی و بهبود و بهینه سازی ابزارها و روش ها در بالابردن و ارتقا کمی و کیفی زندگی کاری و تجربیات شغلی کارکنان و در نهایت افزایش رضایت مشتریان انجام شد. این پژوهش از بعد نحوه گردآوری داده ها توصیفی است و به دنبال چگونگی موضوع پژوهش و همبستگی بین متغیرها می باشد و از نظر موضوعی به بررسی ارتباط میان اشتیاق و تحلیل رفتگی احساسی کارکنان خط مقدم بانک صادرات ایران با در نظر گرفتن متغیر میانجی استراتژی های کار عاطفی می پردازد. قلمرو مکانی پژوهش حاضر کرج در استان البرز می باشد و با کسب نظر از تعدادی از افراد به عنوان نمونه از میان کارکنان صف شعب بانک صادرات در شهر کرج در سال ۹۸ انجام شده است. با توجه به اینکه تعداد کارکنان صف بانک صادرات در شهر کرج حدود ۴۰۰ نفر می باشد با کمک جدول مورگان تعداد ۱۹۶ نمونه برای پاسخگویی به پرسش نامه ها انتخاب شده اند. برای هر کدام از متغیرهای اشتیاق، استراتژی کار احساسی و تحلیل رفتگی احساسی یک پرسش نامه معتبر جداگانه استفاده شده است. این پرسش نامه ها بر اساس مقیاس لیکرت و با درجات کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم تنظیم شده اند. تحلیل آماری داده های جمع آوری شده با استفاده از مدل معادلات ساختاری صورت گرفته است.

### جدول ۱. ساختار پرسش نامه و منبع آن

منبع گویه ها	تعداد گویه ها	متغیر
والراند و هولفورد (۲۰۰۳)	۶ گویه (۱ الی ۶)	اشتقاق هماهنگ کارکنان صفی
	۶ گویه (۷ الی ۱۲)	اشتقاق وسواسی کارکنان صفی
آگرندی، (۲۰۰۳)	۸ گویه ( ۱۳ الی ۲۰)	کنش عمیق
	۸ گویه ( ۲۱ الی ۲۸)	کنش احساسی
ماسلاخ و همکاران، (۱۹۹۶)	۱۸ گویه (۲۹ الی ۴۶)	تحلیل رفتگی نیروی انسانی

برای تأیید روایی صوری در این پژوهش از نظر ۴ خبره استفاده شده است. این خبره‌ها دارای شناخت و قدرت کافی دانشی پیرامون موضوع پژوهش که رفتار نیروی انسانی در بانک صادرات است، هستند. به همین منظور از نظر استاد راهنما و همچنین اساتید دانشگاهی که در این امر تخصص کافی داشته‌اند، استفاده شده است. باتوجه به اینکه تعداد خبرگان در این تحقیق ۱۰ نفر بوده است، بنابراین ضریب **CVR** باید حداقل ۰/۶۰ باشد تا روایی محتوایی آن تأیید شود که این تأیید برای همه سؤالات رخ داد.

برای اندازه‌گیری پایایی در این پژوهش از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. این آزمون در نرم‌افزار **SPSS21** صورت می‌گیرد. البته لازم به ذکر است که ابتدای امر محقق روایی را تأیید می‌نماید و پس از اعمال نظر خبره‌ها، تعداد ۲۰ پرسش‌نامه را در بین اعضای نمونه که در اینجا بانک صادرات در شهر کرج توزیع می‌نماید و در نهایت به بررسی آلفای کرونباخ می‌پردازد.

### جدول ۲. میزان ضریب الفای کرونباخ

ضریب آلفای کرونباخ	تعداد گویه ها	متغیر
۰.۸۱۷	۶ گویه (۱ الی ۶)	اشتقاق هماهنگ کارکنان صفی
۰.۹۲۱	۶ گویه (۷ الی ۱۲)	اشتقاق وسواسی کارکنان صفی
۰.۸۲۴	۸ گویه ( ۱۳ الی ۲۰)	کنش عمیق
۰.۹۴۳	۸ گویه ( ۲۱ الی ۲۸)	کنش احساسی
۰.۸۱۱	۱۸ گویه (۲۹ الی ۴۶)	تحلیل رفتگی نیروی انسانی

تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار **SMART PLS V2.0 M3** انجام شده است.

### یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی:

در این بخش به ارائه آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی بخش کمی، از قبیل: جنسیت، سن پاسخگویان، مدرک تحصیلی و سابقه شغلی پرداخته شده است:

توصیف جنسیت

جدول ۳. فراوانی و درصد ارزیابان بر اساس جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد	درصد معتبر
مرد	۱۵۷	۷۸/۵	۷۸/۵
زن	۴۳	۲۱/۵	۲۱/۵
داده‌های گم شده	۰	۰	۰
جمع کل	۲۰۰	۱۰۰	۱۰۰

وضعیت سن افراد شرکت کننده

جدول ۴. توزیع فراوانی و درصد پاسخگویان بر حسب سن

سن پاسخگویان	فراوانی	درصد	درصد معتبر
۲۲ تا ۳۲	۴۳	۲۱/۵	۲۱/۵
۳۳ تا ۴۳	۱۲۸	۶۴	۶۴
۴۴ تا ۵۴	۲۹	۱۴/۵	۱۴/۵
بیش از ۵۵ سال	۰	۰	۰
داده‌های گم شده	۰	۰	۰
جمع کل	۲۰۰	۱۰۰	۱۰۰

جدول ۵. شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	انحراف معیار
اشتقاق هماهنگ	۳.۹۵	۱.۰	۵.۰	۰.۷۴۷
اشتقاق وسواسی	۳.۹۶	۱.۰	۵.۰	۰.۷۲۷
تحلیل رفتگی احساسی	۳.۸۶	۱.۰	۵.۰	۰.۵۰۷
کنش سطحی	۳.۸۲	۱.۰	۵.۰	۰.۶۸۲
کنش عمیق	-	۱.۰	۵.۰	۰.۵۴۱

بررسی کفایت نمونه: برای اطمینان از اعتبار داده‌ها و بررسی صحت نمونه‌گیری قبل از تحلیل عاملی از معیار کایزر میجر، الکین (KMO) استفاده شده است. آزمون کرویت بارتلت نیز نشان می‌دهد که متغیرها با هم رابطه دارند و نتایج تحلیل عاملی قابل اعتماد است.

جدول ۶. نتایج آزمون بارتلت و KMO

متغیر	آزمون	آماره	درجه آزادی	معنی‌داری
اشتقاق هماهنگ	KMO	۰/۷۵۶	۱۹۹	<۰/۰۰۱*
	بارتلت	۱۵۶۳/۱۵۶		
اشتقاق وسواسی	KMO	۰/۸۰۱	۱۹۹	<۰/۰۰۱*
	بارتلت	۳۴۶۳/۱۰۶		
کنش عمیق	KMO	۰/۹۱۱	۱۹۹	<۰/۰۰۱*
	بارتلت	۶۳۱۰/۲۷		
کنش سطحی	KMO	۰/۷۴۱	۱۹۹	<۰/۰۰۱*
	بارتلت	۲۳۵۱/۳۱		
تحلیل رفتگی احساسی	KMO	۰/۶۲۱	۱۹۹	<۰/۰۰۱*
	بارتلت	۲۱۷۴/۵۵		

بر اساس یافته‌ها مقدار KMO در باب کیفیت نمونه‌گیری در مورد متغیرهای مورد بررسی کیفیت نمونه‌گیری مقدار قابل قبولی است و باتوجه به معنی‌داری آزمون بارتلت ( $P < ۰/۰۵$ ) شرایط لازم برای تحلیل عاملی برقرار است.



جدول ۷. آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف یک نمونه‌ای برای متغیرهای تحقیق

متغیرها	آماره K-S	سطح معناداری
اشتیاق هماهنگ	۰.۴۸۲	۰.۲۴۱
اشتیاق وسواسی	۰.۱۲۵	۰.۰۰۰
کنش عمیق	۰.۱۰۵	۰.۰۰۷
کنش احساسی	۰.۳۱۷	۰.۲۰۷
تحلیل رفتگی احساسی	۰.۲۰۸	۰.۱۷۷

بر اساس نتایج جدول آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف یک نمونه‌ای، فرض نرمال بودن برای متغیر ( $p < 0.05$ ) برقرار نمی‌باشد. در واقع متغیرهای اشتیاق وسواسی و کنش عمیق این پژوهش هستند که توزیع نرمال ندارند؛ بنابراین استفاده از نرم‌افزار **Smart PLS** می‌تواند رویکرد صحیح و علمی در این تحقیق باشد.

متغیرها	اشتیاق هماهنگ	اشتیاق وسواسی	تحلیل رفتگی احساسی	کنش احساسی	کنش عمیق
اشتیاق هماهنگ	۱.۰۰				
اشتیاق وسواسی	-۰.۲۶۸	۱.۰۰			
تحلیل رفتگی احساسی	-۰.۲۹۷	۰.۳۵۲	۱.۰۰		
کنش احساسی	-۰.۳۶۰	۰.۲۹۴	۰.۴۴۹	۱.۰۰	
کنش عمیق	۰.۳۲۸	-۰.۲۷۰	-۰.۴۲۹	-۰.۳۷۶	۱.۰۰

جدول شماره ۸. نتایج ضرایب همبستگی بین متغیرهای تحقیق

همبستگی زیادی بین متغیرهای تحقیق وجود ندارد؛ به عبارت دیگر بین سازه‌ها (متغیرهای تحقیق)، هم‌خطی وجود نداشته و در نتیجه اطلاعات زائد بین داده‌ها وجود ندارد.

جدول ۹. روایی سازه اصلی تحقیق

ردیف	ابعاد	بارعاملی	AVE	پایایی ترکیبی	ضریب آلفای کرونباخ
۱	اثباتی هماهنگ	۰.۷۸۸	۰.۶۹۴	۰.۹۳۱	۰.۹۱۱
۲		۰.۷۱۳			
۳		۰.۸۶۴			
۴		۰.۸۳۷			
۵		۰.۸۹۹			
۶		۰.۸۸۵			
۷	اثباتی و سواسی	۰.۷۵۷	۰.۷۱۶	۰.۹۳۷	۰.۹۲۰
۸		۰.۸۵۲			
۹		۰.۸۸۷			
۱۰		۰.۸۵۶			
۱۱		۰.۸۴۴			
۱۲		۰.۸۵۷			
۱۳	کنش عمیق	۰.۸۱۶	۰.۷۴۲	۰.۹۵۸	۰.۹۵۰
۱۴		۰.۸۰۷			
۱۵		۰.۸۳۳			
۱۶		۰.۷۹۹			
۱۷		۰.۸۶۴			
۱۸		۰.۸۰۴			
۱۹		۰.۸۵۰			
۲۰		۰.۸۱۷			
۲۱	کنش احساسی	۰.۸۶۲	۰.۷۴۲	۰.۹۵۸	۰.۹۵۰
۲۲		۰.۸۷۰			
۲۳		۰.۷۷۲			
۲۴		۰.۸۵۰			
۲۵		۰.۸۶۲			
۲۶		۰.۹۰۰			
۲۷		۰.۸۹۰			
۲۸		۰.۸۷۲			

۰.۹۱۳	۰.۹۱۹	۰.۶۰۳	۰.۷۶۴	تحلیل رفتگی احساسی	۲۹
			۰.۸۱۷		۳۰
			۰.۷۱۷		۳۱
			۰.۷۹۳		۳۲
			۰.۷۸۸		۳۳
			۰.۷۴۳		۳۴
			۰.۷۵۹		۳۵
			۰.۶۶۹		۳۶
			۰.۷۷۹		۳۷
			۰.۷۵۶		۳۸
			۰.۷۳۰		۳۹
			۰.۶۶۵		۴۰
			۰.۷۲۹		۴۱
			۰.۵۹۵		۴۲
			۰.۸۵۲		۴۳
			۰.۵۳۲		۴۴
۰.۵۵۷	۴۵				
۰.۵۴۵	۴۶				

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود که همه بارهای عاملی در جدول حداقل در سطح ۰/۴ هستند، بنابراین روایی همگرایی داده‌ها در این قسمت به طور کامل مورد تأیید قرار می‌گیرد.

دول ۱۰.روایی افتراقی

متغیرها	اشتیاق هماهنگ	اشتیاق وسواسی	تحلیل رفتگی احساسی	کنش احساسی	کنش عمیق
اشتیاق هماهنگ	۰.۸۳۳				
اشتیاق وسواسی	-۰.۲۶۸	۰.۸۴۶			
تحلیل رفتگی احساسی	-۰.۲۹۷	۰.۳۵۲	۰.۷۷۶		
کنش احساسی	-۰.۳۶۰	۰.۲۹۴	۰.۴۴۹	۰.۸۶۳	
کنش عمیق	۰.۳۲۸	-۰.۲۷۰	-۰.۴۲۹	-۰.۳۷۶	۰.۸۶۱

همان‌طور که مشاهده می‌شود، جذر **AVE** یا همان میانگین واریانس استخراج شده از تمامی مقادیر ضریب همبستگی به‌دست‌آمده در این تحقیق در هر ردیف بالاتر است بنابراین روایی افتراقی این تحقیق نیز مورد تأیید است.

## جدول ۱۱. ضرایب مدل تحقیق

CV.Com	CV.Red	ضریب تعیین ( $R^2$ )	سازه‌ها
۰.۶۹۴	۰.۶۹۴		اشتیاق هماهنگ
۰.۷۱۶	۰.۷۱۶	۰.۴۲۹	اشتیاق وسواسی
۰.۴۰۲	۰.۳۰۴	۰.۲۴۷	تحلیل رفتگی احساسی
۰.۶۷۹	۰.۰۸۹	۰.۲۷۹	کنش احساسی
۰.۷۴۲	۰.۱۲۷		کنش عمیق

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌گردد مقادیر ضرایب تعیین برای متغیرهای مکنون مدل، بیان‌کننده میزان تأثیرپذیری متغیرهای وابسته از متغیر مستقل است. همچنین نتایج نشان داده است که ۰.۴۲۹ درصد از تغییرات تحلیل رفتگی احساسی مرتبط با موضوع (کنش عمیق و احساسی و اشتیاق هماهنگ و وسواسی) است. بررسی مقادیر  $Q^2$ ، نشان می‌دهد هیچ یک از مقادیر  $Q^2$  منفی نبوده و حداقل مقادیر لازم برای پیش‌بینی، برآورده شده است.

در این تحقیق، جهت تحلیل مدل مفهومی پژوهش، رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار **SmartPLS** به‌کاررفته است. مدل ساختاری در ادامه گزارش شده است.

برای تحلیل معناداری روابط مدل از ضرایب معناداری (**t-value**) استفاده می‌شود که این مقدار برای هرکدام از روابط ساختاری و اندازه‌گیری در شکل آمده است.

## جدول ۱۲. آزمون تی: آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	آماره تی	ضریب مسیر ( $\beta$ )	متغیر			فرضیه
			میانجی	وابسته	مستقل	
رابطه معنادار و منفی	۳.۸۱۳	-۰.۲۳۲		تحلیل رفتگی احساسی	اشتیاق هماهنگ کارکنان صف	۱
رابطه معنادار و مثبت	۴.۵۲۲	۰.۲۸۱		تحلیل رفتگی احساسی	اشتیاق وسواسی کارکنان صف	۲
رابطه معنادار و منفی	۴.۸۷۷	-۰.۵۹۵		کنش سطحی	اشتیاق هماهنگ کارکنان صف	۳

۴	اشتیاق هماهنگ کارکنان صف	کنش عمیق	۰.۲۹۴	۴.۳۵۱	رابطه معنادار و مثبت
۵	اشتیاق وسواسی کارکنان صف	کنش عمیق	-۰.۳۸۸	۲.۸۵۸	رابطه معنادار و منفی
۶	اشتیاق وسواسی کارکنان صف	کنش سطحی	۰.۵۹۲	۳.۳۱۴	رابطه معنادار و مثبت
۷	استفاده کارکنان صف از کنش عمیق	تحلیل رفتگی احساسی	-۰.۲۵۲	۲.۱۲۱	رابطه معنادار و منفی
۸	استفاده کارکنان صف از کنش سطحی	تحلیل رفتگی احساسی	۰.۲۱۶	۳.۹۹۱	رابطه معنادار و مثبت
۹	اشتیاق هماهنگ کارکنان صف	تحلیل رفتگی احساسی	کنش عمیق		
۱۰	اشتیاق وسواسی کارکنان صف	تحلیل رفتگی احساسی	کنش سطحی		

فرضیه ۱: اشتیاق هماهنگ کارکنان صف، با تحلیل رفتگی احساسی رابطه معنادار دارد.

نتایج به دست آمده موید این بوده است که فرض فوق معنادار است. زیرا میزان آماره تی در این رابطه برابر با ۳.۸۱۳ بوده است و این میزان از قدر مطلق ۱.۹۶ بالاتر بوده است بنابراین اشتیاق هماهنگ کارکنان صف با تحلیل رفتگی احساسی رابطه معناداری دارد. از سوی دیگر ضریب مسیر نشان دهنده جنس اثرگذاری منفی اشتیاق هماهنگ بر تحلیل رفتگی احساسی داشته است و میزان آن برابر با ۰.۲۳۲- بوده است.

فرضیه ۲: اشتیاق وسواسی کارکنان صف، با تحلیل رفتگی احساسی رابطه معنادار دارد.

نتایج به دست آمده موید این بوده است که فرض فوق معنادار است. زیرا میزان آماره تی در این رابطه برابر با ۴.۵۲۲ بوده است و این میزان از قدر مطلق ۱.۹۶ بالاتر بوده است بنابراین اشتیاق هماهنگ کارکنان صف با تحلیل رفتگی احساسی رابطه معناداری دارد. از سوی دیگر ضریب مسیر نشان دهنده جنس اثرگذاری مثبت اشتیاق هماهنگ بر تحلیل رفتگی احساسی داشته است و میزان آن برابر با ۰.۲۸۱ بوده است.

فرضیه ۳: اشتیاق هماهنگ کارکنان صف، با استفاده از کنش سطحی رابطه معنادار دارد.

نتایج به دست آمده موید این بوده است که فرض فوق معنادار است. زیرا میزان آماره تی در این رابطه برابر با ۴.۸۷۷ بوده است و این میزان از قدر مطلق ۱.۹۶ بالاتر بوده است بنابراین اشتیاق هماهنگ کارکنان صف با کنش سطحی رابطه

معناداری دارد. از سوی دیگر ضریب مسیر نشان‌دهنده جنس اثرگذاری منفی اشتیاق هماهنگ بر کنش سطحی داشته است و میزان آن برابر با  $0.595$  - بوده است.

فرضیه ۴: اشتیاق هماهنگ کارکنان صف، با استفاده از کنش عمیق رابطه معنادار دارد.

نتایج به‌دست‌آمده موید این بوده است که فرض فوق معنادار است. زیرا میزان آماره تی در این رابطه برابر با  $4.351$  بوده است و این میزان از قدرمطلق  $1.96$  بالاتر بوده است بنابراین اشتیاق هماهنگ کارکنان صف با کنش عمیق رابطه معناداری دارد. از سوی دیگر ضریب مسیر نشان‌دهنده جنس اثرگذاری مثبت و مستقیم اشتیاق هماهنگ بر کنش عمیق داشته است و میزان آن برابر با  $0.294$  بوده است.

فرضیه ۵: اشتیاق وسواسی کارکنان صف، با کنش عمیق رابطه معنادار دارد.

نتایج به‌دست‌آمده موید این بوده است که فرض فوق معنادار است. زیرا میزان آماره تی در این رابطه برابر با  $2.858$  بوده است و این میزان از قدرمطلق  $1.96$  بالاتر بوده است بنابراین اشتیاق وسواسی کارکنان صف با کنش عمیق رابطه معناداری دارد. از سوی دیگر ضریب مسیر نشان‌دهنده جنس اثرگذاری منفی اشتیاق وسواسی کارکنان بر کنش عمیق داشته است و میزان آن برابر با  $0.388$  - بوده است.

فرضیه ۶: اشتیاق وسواسی کارکنان صف، با کنش سطحی رابطه معنادار دارد.

نتایج به‌دست‌آمده موید این بوده است که فرض فوق معنادار است. زیرا میزان آماره تی در این رابطه برابر با  $3.314$  بوده است و این میزان از قدرمطلق  $1.96$  بالاتر بوده است بنابراین اشتیاق وسواسی کارکنان صف با کنش سطحی کارکنان رابطه معناداری دارد. از سوی دیگر ضریب مسیر نشان‌دهنده جنس اثرگذاری مستقیم و مثبت اشتیاق وسواسی بر کنش سطحی داشته است و میزان آن برابر با  $0.592$  بوده است.

فرضیه ۷: استفاده کارکنان صف از کنش عمیق با تحلیل رفتگی احساسی رابطه معنادار دارد.

نتایج به‌دست‌آمده موید این بوده است که فرض فوق معنادار است. زیرا میزان آماره تی در این رابطه برابر با  $2.121$  بوده است و این میزان از قدرمطلق  $1.96$  بالاتر بوده است بنابراین استفاده کارکنان صف از کنش عمیق با تحلیل رفتگی احساسی رابطه معناداری دارد. از سوی دیگر ضریب مسیر نشان‌دهنده جنس اثرگذاری منفی کنش عمیق بر تحلیل رفتگی احساسی داشته است و میزان آن برابر با  $0.252$  - بوده است.

فرضیه ۸: استفاده کارکنان صف از کنش سطحی با تحلیل رفتگی احساسی رابطه معنادار دارد.

نتایج به‌دست‌آمده موید این بوده است که فرض فوق معنادار است. زیرا میزان آماره تی در این رابطه برابر با ۳.۹۹۱ بوده است و این میزان از قدر مطلق ۱.۹۶ بالاتر بوده است بنابراین استفاده کارکنان صف از کنش سطحی با تحلیل رفتگی

احساسی رابطه معناداری دارد. از سوی دیگر ضریب مسیر نشان‌دهنده جنس اثرگذاری مثبت کنش عمیق بر تحلیل رفتگی احساسی داشته است و میزان آن برابر با ۰.۲۱۶ بوده است.

فرضیه ۹: کنش عمیق نقش میانجی در رابطه بین اشتیاق هماهنگ و تحلیل رفتگی احساسی دارد.

برای بررسی نقش میانجی در این پژوهش از آزمون سوبل استفاده می‌شود. در این رویکرد برای تأیید نقش میانجی از فرمول ذیل استفاده می‌گردد.

در این رابطه

**a:** ضریب مسیر میان متغیر مستقل (اشتیاق هماهنگ) و میانجی (کنش عمیق) = ۰.۲۹۴

**b:** ضریب مسیر میان متغیر میانجی (کنش عمیق) و وابسته (تحلیل رفتگی احساسی) = -۰.۲۵۲

**Sa:** خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی (۰.۰۵)

**Sb:** خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته (۰.۰۵)

**z-value** به‌دست‌آمده در این رابطه برابر با ۵.۰۱۷ است که این میزان از ۱.۹۶ بالاتر است بنابراین نقش میانجی معنادار است. سطح معنی‌داری در این رابطه برابر با ۰.۰۰۰۸۱۷ می‌باشد که نشان‌دهنده کمتر از ۰.۰۱ است، بنابراین می‌توان بیان داشت نقش میانجی کنش عمیق در رابطه بین اشتیاق هماهنگ و تحلیل رفتگی مورد تأیید بوده است.

فرضیه ۱۰: کنش سطحی نقش میانجی در رابطه بین اشتیاق و سواسی و تحلیل رفتگی احساسی دارد.

همانند فرضیه پیشین برای بررسی نقش میانجی از آزمون سوبل در این رابطه استفاده می‌گردد.

در این رابطه



a: ضریب مسیر میان متغیر مستقل (اشتیاق وسواسی) و میانجی (کنش سطحی) = ۰.۵۹۲

b: ضریب مسیر میان متغیر میانجی (کنش سطحی) و وابسته (تحلیل رفتگی) = ۰.۲۱۶

Sa : خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی (۰.۰۵)

Sb : خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته (۰.۰۵)

**z-value** به دست آمده در این رابطه برابر با ۴.۲۶۲ است که این میزان از ۱.۹۶ بالاتر است بنابراین نقش میانجی معنادار است. سطح معنی داری در این رابطه برابر با ۰.۰۰۰۹۲۱ می باشد که نشان دهنده کمتر ۰.۰۱ است، بنابراین می توان بیان داشت رفتار کنش سطحی در رابطه بین اشتیاق وسواسی و تحلیل رفتگی احساسی نقش میانجی دارد.

### بحث

مطالعات بسیار اندکی در زمینه بررسی رابطه میان اشتیاق احساسی، تحلیل رفتگی احساسی و استراتژی های کار عاطفی در کشور صورت گرفته است، در این بخش نگاهی اجمالی به مقایسه تحقیقات مشابه خارجی قبلی و تحقیق پیش رو پرداخته می شود.

در تحقیق شن (۲۰۱۹) مدل دوگانه اشتیاق برای بررسی چگونگی استفاده از استراتژی های کار احساسی در کارکنان صف با اشتیاق های مختلف بررسی شده است و تأثیر آن ها بر تحلیل رفتگی احساسی مورد توجه قرار گرفته است. این پژوهش در صنعت رستوران داری و با ۲۶۰ نمونه انجام شده است. مدل معادلات ساختاری برای تحلیل آماری این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج نشانگر این است که کارکنانی که اشتیاق هماهنگ دارند در مواجهه با کار احساسی، گرایش به استفاده از کنش عمیق دارند و از این طریق است که کارکنان خود را در مقابل تحلیل رفتگی احساسی حفاظت می کنند. از طرفی، کارکنانی که اشتیاق وسواسی دارند، بیشتر گرایش به استفاده از کنش سطحی دارند و به این ترتیب بیشتر دچار تحلیل رفتگی احساسی می شوند. بعلاوه، یافته ها نشان می دهد که استراتژی های کار احساسی نقش میانجی در رابطه مدل دوگانه اشتیاق در کار و تحلیل رفتگی احساسی دارد.

گردی (۲۰۰۳) نشان داد که بروز دادن احساسات مثبت باعث افزایش رضایت مشتری می شود، اما کارکنان همیشه احساس مثبتی نسبت به کار و وقایع محل کار ندارند و مجبور هستند برای رعایت قوانین و پروتکل های محل کار وانمود کنند که احساس مثبتی دارند. در این پژوهش کنش سطحی و کنش عمیق به عنوان عوامل ایجاد استرس در کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است و مشخص شد که کنش سطحی منجر به بروز استرس در افراد می شود.

دیوید (۲۰۱۹) به دنبال بررسی ثبات احساسی رهبران در تحلیل رفتگی پیروان بوده است. در این پژوهش از تئوری حفظ منابع برای بررسی پیامدهای تحلیل رفتگی احساسی بهره گرفته شده است. نتایج نشان داد که سطح بالای تحلیل رفتگی احساسی پیروان منجر به ثبات احساسی پایین هم در پیروان و هم در رهبران می شود.

اشتیاق در فعالیتهای زندگی: مدل دوگانه اشتیاق عنوان کتابی از والراند (۲۰۱۰) است که در آن در باب انواع اشتیاق، روان شناسی اشتیاق و تعارف آن، اشتیاق و خروجی های بین فردی، درون فردی، درون گروهی، اجتماعی و... سخن رانده شده است.

فصلنامه علوم انسانی فرصت، ۱۲۹

گردنی (۲۰۰۰) در پژوهشی تحت عنوان: قاعده‌مهندسازی احساسات: راهی جدید برای مفهوم‌سازی کار احساسی به بررسی کار احساسی از چشم‌اندازهای مختلف و ارائه یک تعریف منسجم و یکپارچه از کار احساسی و ارائه مدل کار احساسی که شامل تفاوت‌های فردی (مانند هوش احساسی) و فاکتورهای سازمانی (مانند حمایت مافوق) پرداخته است.

والراند و همکاران (۲۰۱۰) در مقاله‌ای تحت عنوان نقش اشتیاق به کار در فرسودگی، مدل ارائه شده در پژوهش را بر روی پرستاران در دو فرهنگ مختلف در دو مطالعه متفاوت بررسی کرده‌اند. نتایج این پژوهش به صورت ذیل است:

اشتیاق هماهنگ رضایت شغلی را افزایش داده و تعارضات را کاهش می‌دهد. در مقابل اشتیاق وسواسی باعث افزایش تعارض می‌شود. رضایت شغلی و تعارضات باعث کاهش و افزایش فرسودگی حرفه‌ای در طول زمان می‌شوند.

پژوهش حاضر به منظور بررسی ارتباط میان اشتیاق به کار و تحلیل رفتگی احساسی کارکنان صف بانک صادرات ایران با متغیر میانجی استراتژی‌های کار عاطفی انجام گرفت.

• اولین یافته‌ای که از پژوهش حاضر به دست آمد، این بود که اشتیاق هماهنگ کارکنان صف، با تحلیل رفتگی احساسی رابطه عکس دارد.

با مقایسه این فرضیه با مطالعات پیشین می‌توان گفت کارکنانی که اشتیاق هماهنگ در آن‌ها بالاست، رضایت شغلی بالاتری دارند و میزان تعارضات آن‌ها در محیط کار کمتر از کارکنانی است که اشتیاق وسواسی دارند. این امر در بلندمدت از فرسودگی شغلی ناشی از تحلیل رفتگی احساسی جلوگیری کرده یا روند آن را کند می‌کند. علاوه بر این پایین آمدن تحلیل رفتگی احساسی باعث بالاتر بودن ثبات احساسی افراد می‌شود. از طرفی بالاتر رفتن احساسات مثبت از قبیل رضایت شغلی و ثبات احساسی در کارکنان صف باعث بالا رفتن رضایت مشتری شده و در نهایت به سودآوری بانک می‌انجامد.

• دومین یافته‌ای که از پژوهش حاضر به دست آمد، این بود که اشتیاق وسواسی کارکنان صف، با تحلیل رفتگی احساسی رابطه مستقیم دارد.

با مقایسه این فرضیه با مطالعات پیشین می‌توان گفت کارکنانی که اشتیاق وسواسی در آن‌ها بالاست، رضایت شغلی کمتری دارند و میزان تعارضات آن‌ها در محیط کار بیش از کارکنانی است که اشتیاق هماهنگ دارند. این امر در بلندمدت منجر به فرسودگی شغلی ناشی از تحلیل رفتگی احساسی شده یا روند آن را تسریع می‌کند. علاوه بر این بالا رفتن تحلیل

رفتگی احساسی باعث کاهش ثبات احساسی افراد می‌شود. از طرفی بالاتر رفتن احساسات منفی از قبیل کاهش رضایت شغلی و کاهش ثبات احساسی در کارکنان صف باعث کاهش رضایت مشتری شده و در نهایت بانک مشتریان خود را از دست می‌دهد.

• سومین یافته‌ای که از پژوهش حاضر به دست آمد، این بود که اشتیاق هماهنگ کارکنان صف، با استفاده از کنش سطحی رابطه عکس دارد.

با مقایسه این فرضیه با مطالعات پیشین می‌توان گفت کارکنانی که میزان اشتیاق هماهنگ در آن‌ها بالاست، کمتر از کنش سطحی استفاده می‌کنند به همین دلیل میزان فرسودگی شغلی و افسردگی در آن‌ها کمتر است. زیرا کارکنان مجبور نیستند به صورت ظاهری و صوری وانمود به وجود احساس یا رفتاری خاص یا مثبت نمایند. در حقیقت، ادراک مثبت ناشی از اشتیاق هماهنگ، کیفیت خدمات‌رسانی به مشتری را بالا می‌برد، مشتری نه تنها از دست نمی‌رود بلکه

جذب و حفظ می‌شود. به دو طریق می‌توان بر یافته‌های حاصل از فرضیه مذکور اثر گذاشت: ۱- از طریق تناسب خوب فرد - شغل: در حقیقت، کارکنانی که همزادپنداری بالاتری با نقش خود دارند، کمتر از کنش سطحی استفاده می‌کنند. در نتیجه ناهمسانی عاطفی پایین‌تری دارند. ۲- قوانین و خواسته‌ها: باید قبل از قرارگرفتن کارکنان در یک موقعیت ناهمسان عاطفی، یک معیار ایده‌آل برای آن‌ها ترسیم کرد و توافق لازم را با آن‌ها به دست آورد. این کار کمک می‌کند تا افراد درک و شناخت عمیق‌تری از موقعیت و شرایط کاری خود داشته باشند و بتوانند خود را با آن هماهنگ کنند یا اگر تحمل این شرایط برایشان آزاردهنده است به واحدهای ستاد منتقل شوند و با کارکنانی که دارای اشتیاق هماهنگ بالاتری هستند جابه‌جا شوند. کارکنانی که دارای احساس مثبت‌تری هستند، کمتر مجبور به کنشگری می‌باشند. در نتیجه احساسات مثبت آن‌ها در راستای نقشی است که به طور عادی موردنیاز شغل است. تناسب فرد - شغل منجر به بالا رفتن رضایت شغلی، کاهش ناهمسانی عاطفی، بالا رفتن رضایت مشتری و در نتیجه دستیابی سازمان به اهداف خود است.

• چهارمین یافته‌ای که از پژوهش حاضر به دست آمد، این بود که اشتیاق هماهنگ کارکنان صف، با استفاده از کنش عمیق رابطه مستقیم دارد.

با مقایسه این فرضیه با مطالعات پیشین می‌توان گفت کارکنانی که میزان اشتیاق هماهنگ در آن‌ها بالاست، بیشتر از کنش عمیق استفاده می‌کنند به همین دلیل میزان فرسودگی شغلی و افسردگی در آن‌ها کمتر است. زیرا کارکنان مجبور نیستند به صورت ظاهری و صوری وانمود به وجود احساس یا رفتاری خاص یا مثبت نمایند. در حقیقت، ادراک مثبت ناشی

از اشتیاق هماهنگ، کیفیت خدمات‌رسانی به مشتری را بالا می‌برد، مشتری نه تنها از دست نمی‌رود بلکه جذب و حفظ می‌شود. به دو طریق می‌توان بر یافته‌های حاصل از فرضیه مذکور اثر گذاشت: ۱- از طریق تناسب خوب فرد - شغل: در حقیقت، کارکنانی که همزادپنداری بالاتری با نقش خود دارند، بیشتر از کنش عمیق استفاده می‌کنند. در نتیجه ناهمسانی عاطفی پایین‌تری دارند. ۲- قوانین و خواسته‌ها: باید قبل از قرارگرفتن کارکنان در یک موقعیت ناهمسان عاطفی، یک معیار ایده‌آل برای آن‌ها ترسیم کرد و توافق لازم را با آن‌ها به دست آورد. این کار کمک می‌کند تا افراد درک و شناخت عمیق‌تری از موقعیت و شرایط کاری خود داشته باشند و بتوانند خود را با آن هماهنگ کنند یا اگر تحمل این شرایط

برایشان آزردهنده است به واحدهای ستاد منتقل شوند و با کارکنانی که دارای اشتیاق هماهنگ بالاتری هستند جابه‌جا شوند. کارکنانی که دارای احساس مثبت‌تری هستند، کمتر مجبور به کنشگری می‌باشند. در نتیجه احساسات مثبت آن‌ها در راستای نقشی است که به طور عادی مورد نیاز شغل است. تناسب فرد - شغل منجر به بالا رفتن رضایت شغلی، کاهش ناهمسانی عاطفی، بالا رفتن رضایت مشتری و در نتیجه دستیابی سازمان به اهداف خود است.

• پنجمین یافته‌ای که از پژوهش حاضر به دست آمد، این بود که اشتیاق و سواسی کارکنان صف، با کنش عمیق رابطه عکس دارد.

با مقایسه این فرضیه با مطالعات پیشین می‌توان گفت کارکنانی که دارای اشتیاق و سواسی هستند تعارض میان شغلشان با دیگر بخش‌های زندگی آن‌ها افزایش می‌یابد و در نهایت منجر به فرسودگی شغلی آن‌ها می‌شود. تعارض اهداف، تعارض روابط، تحلیل رفتگی احساسی و اعتیاد به کار از جمله اثرات اشتیاق و سواسی است. از آنجایی که اشتیاق و سواسی معمولاً به‌خاطر فشارهای داخلی و خارجی در فرد ایجاد می‌شود، در نتیجه ناهمسانی عاطفی را در وی افزایش داده و به همین دلیل با کنش عمیق رابطه عکس و با کنش سطحی رابطه مستقیم دارد. از آنجایی که در کنش عمیق میزان فرسودگی

شغلی و افسردگی پایین می‌آید، بهتر است مدیران بانک از گماردن نیروهایی که دارای اشتیاق و سواسی هستند در شغل‌ها صفی تاحدامکان جلوگیری کرده و این نیروها را بیشتر در مشاغل ستادی منصوب نمایند. چراکه معمولاً اشتیاق و سواسی در تضاد با هویت فردی کارکنان است.

• ششمین یافته‌ای که از پژوهش حاضر به دست آمد، این بود که اشتیاق و سواسی کارکنان صف، با کنش سطحی رابطه مستقیم دارد.

با مقایسه این فرضیه با مطالعات پیشین می‌توان گفت کارکنانی که کارکنانی که دارای اشتیاق و سواسی هستند تعارض میان شغلشان با دیگر بخش‌های زندگی آن‌ها افزایش می‌یابد و در نهایت منجر به فرسودگی شغلی آن‌ها می‌شود. تعارض اهداف، تعارض روابط، تحلیل رفتگی احساسی و اعتیاد به کار از جمله اثرات اشتیاق و سواسی است. از آنجایی که اشتیاق و سواسی معمولاً به‌خاطر فشارهای داخلی و خارجی در فرد ایجاد می‌شود، در نتیجه ناهمسانی عاطفی را در وی افزایش داده و به همین دلیل با کنش عمیق رابطه عکس و با کنش سطحی رابطه مستقیم دارد. از آنجایی که در کنش سطحی میزان فرسودگی شغلی و افسردگی افزایش می‌یابد، بهتر است مدیران بانک از گماردن نیروهایی که دارای اشتیاق و سواسی هستند در شغل‌ها صفی تاحدامکان جلوگیری کرده و این نیروها را بیشتر در مشاغل ستادی منصوب نمایند. چراکه معمولاً اشتیاق و سواسی در تضاد با هویت فردی کارکنان است.

• هفتمین یافته‌ای که از پژوهش حاضر به دست آمد، این بود که استفاده کارکنان صف از کنش عمیق با تحلیل رفتگی احساسی رابطه عکس دارد.

با مقایسه این فرضیه با مطالعات پیشین می‌توان گفت از کارکنان صف انتظار می‌رود تا با شرکا داخلی و خارجی و تمامی ذی‌نفعان مؤدب، گرم و صمیمی برخورد کنند و هیچ‌وقت خشم، عصبانیت و خستگی خود را به آن‌ها بروز ندهند. در این فرایند است که کار احساسی تبدیل به منبع استرس شغلی می‌شود. کارکنان صف به دلیل تعامل مستمر با مشتری ناچارند مدام احساسات خود را تنظیم نمایند. به همین دلیل میزان تحلیل رفتگی احساسی در آن‌ها بالا می‌رود. این استرس‌های

مستمر شغلی منجر به تحلیل رفتگی احساسی می‌شود. اصرار بر ایجاد یک محیط خوشایند، بروز احساسات جعلی، ظاهر آراسته، بدون توجه به میزان فشار وارده به کارکنان (استراتژی‌های کار احساسی) بدون شک منجر به پیامدهای زیادی بر روی خروجی کار و سلامت افراد خواهد شد. در چنین شرایطی کارکنانی که با مشتریان در ارتباط هستند به‌مرور ناراحت خواهند شد، قادر نخواهند بود بر انجام وظایف خود تمرکز کنند، و خروجی‌های منفی از قبیل استرس کاری، عملکرد پایین، تحلیل رفتگی احساسی و کاهش انگیزه گریبان آن‌ها را خواهد گرفت. کارکنان شعب بانک‌ها به‌ویژه تحویلداران در تمام ساعات کاری با مشتریان در ارتباط هستند و در تلاش‌اند تا بهترین خدمات را برای مشتریان فراهم کنند و حداکثر رضایت مشتری را جذب نمایند. اگر تعامل مشتری و کارمند موفقیت‌آمیز باشد هر دو طرف منابع ارزشمندی به دست آورده‌اند و اگر رفتار پرخاشگرانه یا بی‌ادبانه‌ای در این تعامل شکل گیرد ریسک از دست رفتن منابع مختلف برای هر دو طرف وجود دارد. به دلیل ماهیت رقابتی صنعت بانکداری و انتظار مشتری برای دریافت خدمات باکیفیت و رضایت‌بخش، کارکنان باید از قواعد و قوانین سازمان برای ایجاد محیط رضایت‌بخش پیروی کرده، احساسات خود را کنترل کنند و وانمود کنند که راضی هستند، تا از این طریق رضایت مشتری را به دست آورند. این کار به‌خودی‌خود منجر به تحلیل رفتگی احساسی می‌شود و در شرایطی که مشتری بی‌ادب و پرخاشگر باشد تحلیل رفتگی بیشتر خواهد شد. تحلیل

رفتگی احساسی در محیط کار زمانی اتفاق می‌افتد که از کارکنان انتظار می‌رود مطالبات روان‌شناختی بیش از حدی را پاسخگو باشند این کار منجر به از بین رفتن انرژی و منابع احساسی کارکنان می‌شود. حال اگر کارکنان مجبور نباشند به‌صورت ظاهری و صوری وانمود به وجود احساس یا رفتاری خاص یا مثبت نمایند و در راستای همسانی عاطفی خود عمل کنند، فشار ناشی از احساس اجبار و کنترل شدن در آن‌ها کاهش می‌یابد که از آن به‌عنوان کنش عمیق در این پژوهش نام‌برده شده است.

• هشتمین یافته‌ای که از پژوهش حاضر به دست آمد، این بود که استفاده کارکنان صف از کنش سطحی با تحلیل رفتگی احساسی رابطه مستقیم دارد.

با مقایسه این فرضیه با مطالعات پیشین می‌توان گفت از کارکنان صف انتظار می‌رود تا با شرکا داخلی و خارجی و تمامی ذی‌نفعان مؤدب، گرم و صمیمی برخورد کنند و هیچ‌وقت خشم، عصبانیت و خستگی خود را به آن‌ها بروز ندهند. در این

فرایند است که کار احساسی تبدیل به منبع استرس شغلی می‌شود. کارکنان صف به دلیل تعامل مستمر با مشتری ناچارند مدام احساسات خود را تنظیم نمایند. به همین دلیل میزان تحلیل رفتگی احساسی در آن‌ها بالا می‌رود. این استرس‌های مستمر شغلی منجر به تحلیل رفتگی احساسی می‌شود. اصرار بر ایجاد یک محیط خوشایند، بروز احساسات جعلی، ظاهر آراسته، بدون توجه به میزان فشار وارده به کارکنان (استراتژی‌های کار احساسی) بدون شک منجر به پیامدهای زیادی بر روی خروجی کار و سلامت افراد خواهد شد. در چنین شرایطی کارکنانی که با مشتریان در ارتباط هستند به‌مرور ناراحت خواهند شد، قادر نخواهند بود بر انجام وظایف خود تمرکز کنند، و خروجی‌های منفی از قبیل استرس کاری، عملکرد پایین، تحلیل رفتگی احساسی و کاهش انگیزه گریبان آن‌ها را خواهد گرفت. کارکنان شعب بانک‌ها به‌ویژه تحویلداران در تمام ساعات کاری با مشتریان در ارتباط هستند و در تلاش‌اند تا بهترین خدمات را برای مشتریان فراهم کنند و حداکثر رضایت مشتری را جذب نمایند. اگر تعامل مشتری و کارمند موفقیت‌آمیز باشد هر دو طرف منابع ارزشمندی به دست

آورده‌اند و اگر رفتار پرخاشگرانه یا بی‌ادبانه‌ای در این تعامل شکل گیرد ریسک از دست رفتن منابع مختلف برای هر دو طرف وجود دارد. به دلیل ماهیت رقابتی صنعت بانکداری و انتظار مشتری برای دریافت خدمات با کیفیت و رضایت‌بخش، کارکنان باید از قواعد و قوانین سازمان برای ایجاد محیط رضایت‌بخش پیروی کرده، احساسات خود را کنترل کنند و وانمود کنند که راضی هستند، تا از این طریق رضایت مشتری را به دست آورند. این کار به‌خودی‌خود منجر به تحلیل رفتگی احساسی می‌شود و در شرایطی که مشتری بی‌ادب و پرخاشگر باشد تحلیل رفتگی بیشتر خواهد شد. تحلیل رفتگی احساسی در محیط کار زمانی اتفاق می‌افتد که از کارکنان انتظار می‌رود مطالبات روان‌شناختی بیش از حدی را پاسخگو باشند این کار منجر به از بین رفتن انرژی و منابع احساسی کارکنان می‌شود. حال اگر کارکنان مجبور باشند به‌صورت ظاهری و صوری وانمود به وجود احساس یا رفتاری خاص یا مثبت نمایند و در راستای همسانی عاطفی خود عمل کنند، فشار ناشی از احساس اجبار و کنترل شدن در آن‌ها افزایش می‌یابد که از آن به‌عنوان کنش سطحی در این پژوهش نام برده شده است.

• نهمین یافته‌ای که از پژوهش حاضر به دست آمد، این بود که کنش عمیق نقش میانجی در رابطه بین اشتیاق هم‌هنگ و تحلیل رفتگی احساسی دارد.

همان‌طور که در فرضیات پیشین ثابت شد، اشتیاق هم‌هنگ با کنش عمیق رابطه مستقیم دارد. از طرفی، کنش عمیق منجر به کاهش تحلیل رفتگی احساسی می‌شود. بر اساس داده‌های آماری این پژوهش و پژوهش‌های پیشین، نقش میانجی کنش عمیق بین اشتیاق هم‌هنگ و تحلیل رفتگی احساسی تأیید شد. بر این اساس، این سه متغیر در رابطه نزدیکی با همدیگر هستند و تغییر در هر کدام از متغیرها بر دیگری اثرگذاری قوی دارد. لازم است تا مدیران بانک، این یافته‌ها را در فرایند جذب، به‌کارگیری و افزایش انگیزه کارکنان به کار ببندند تا از این طریق، با افزایش رضایت کارکنان، کاهش تحلیل رفتگی آن‌ها بتوانند رضایت مشتریان را نیز تأمین کرده و کیفیت خدمات‌رسانی را در بانک بالا ببرند تا بانک به‌عنوان یک نهاد مالی به اهداف خود دست یابد.

• دهمین یافته‌ای که از پژوهش حاضر به دست آمد، این بود که کنش سطحی نقش میانجی در رابطه بین اشتیاق و سواسی و تحلیل رفتگی احساسی دارد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش و پژوهش‌های قبلی اشتیاق و سواسی و کنش سطحی رابطه مستقیمی با یکدیگر دارند. از طرفی اشتیاق و سواسی باعث بالارفتن تحلیل رفتگی احساسی می‌شود. بر اساس یافته‌های آماری این پژوهش، کنش سطحی به‌عنوان یک میانجی در رابطه بین اشتیاق و سواسی و تحلیل رفتگی احساسی عمل می‌کند. بر این اساس، این سه متغیر در رابطه نزدیکی با همدیگر هستند و تغییر در هر کدام از متغیرها بر دیگری اثرگذاری قوی دارد. لازم است تا مدیران بانک، این یافته‌ها را در فرایند جذب، به‌کارگیری و افزایش انگیزه کارکنان به کار ببندند تا از این طریق، با افزایش رضایت کارکنان، کاهش تحلیل رفتگی آن‌ها بتوانند رضایت مشتریان را نیز تأمین کرده و کیفیت خدمات‌رسانی را در بانک بالا ببرند تا بانک به‌عنوان یک نهاد مالی به اهداف خود دست یابد.

هر ده فرضیه این پژوهش توسط (شن، چانگ، ونگ، ۲۰۱۹) مورد بررسی قرار گرفته است. همان‌طور که در صنعت هتلداری هر ده فرض موجود در این پژوهش بررسی و تأیید شده‌اند، در پژوهش حاضر که در صنعت بانکداری انجام شده است، فرضیات تأیید شده‌اند که این امر نشان از وجود رابطه قوی بین متغیرهای پژوهش در بسترهای مختلف است.

تحلیل رفتگی احساسی کارکنان صف منجر به کاهش کیفیت خدمات و کاهش عملکرد سازمانی می‌شود به همین دلیل تأثیر منفی بر مدیریت کسب‌وکار دارد. در همین راستا، مدیران باید توجه زیادی به فرایندهای تغییرات احساسی در کارکنان صف داشته باشند و سطوح مختلف اثرگذاری آن را بسنجند. پژوهش حاضر بر اساس تحقیقات پیشین و تحلیل‌های آماری به دست آمده است و کاربردهای زیادی برای مدیران سازمان دارد. یکی از نکات مهم برای مدیران در مرحله جذب و طول دوران کاری این است که آیا کارکنان با اشتیاق کار می‌کنند یا خیر. باین‌حال، اشتیاق مفهومی دوگانه است و مدیران نباید تنها یک بعد از آن را برای ارزیابی کارکنان در نظر بگیرند. تغییرات در اشتیاق دوگانه افراد باید در دوران کار مورد توجه باشد. با اینکه کارکنان با اشتیاق هماهنگ و با اشتیاق وسواسی برای کارشان اشتیاق دارند معمولاً هدف افرادی که دارای اشتیاق وسواسی هستند احتمالاً متفاوت از افرادی است که دارای اشتیاق هماهنگ می‌باشند.

۱. در راستای فرضیه ۱ و ۲، مدیران بانک می‌توانند با افزایش اشتیاق هماهنگ یا کاهش اشتیاق وسواسی در کارکنان، تحلیل رفتگی احساسی را در آن‌ها کاهش دهند تا از این طریق بتوانند باعث افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد فردی و سازمان شوند. اما به نظر می‌آید استخدام افرادی که دارای اشتیاق هماهنگ بالاتری هستند تا میزان

قابل توجهی باعث افزایش سطح رضایت کارکنان از کار و مشتریان از خدمات ارائه شده و مدیران از عملکرد سازمانی می‌شود. توجه به این امر باعث کاهش هزینه‌های سازمان از نظر احتمال ترک خدمت نیز می‌شود.

۲. در راستای فرض ۳، ۴، ۵ و ۶ مدیران می‌توانند با ایجاد رغبت به کار در کارکنان و همچنین با به‌وجود آوردن یک حس اراده و خواست شخصی در مورد ادامه دادن کار در افراد احساس اجبار برای کار را از بین برده و از این طریق به‌جای تحمیل انگیزه‌های کنترل شده در کارکنان انگیزه‌های مستقل ایجاد کنند. مدیریت احساسات درونی که به‌واسطه کنش عمیق ایجاد می‌شود منجر به افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد فرد و در نهایت سازمان می‌شود.

۳. در راستای فرضیات ۷، ۸، ۹ و ۱۰، تحلیل رفتگی احساسی در محیط کار زمانی اتفاق می‌افتد که از کارکنان انتظار می‌رود مطالبات روان‌شناختی بیش از حدی را پاسخگو باشند این کار منجر به از بین رفتن انرژی و منابع احساسی کارکنان می‌شود. حال اگر کارکنان مجبور نباشند به‌صورت ظاهری و صوری وانمود به وجود احساس یا رفتاری خاص یا مثبت نمایند و در راستای همسانی عاطفی خود عمل کنند، فشار ناشی از احساس اجبار و کنترل شدن در آن‌ها کاهش می‌یابد. لازم است تا مدیران بانک در فرایند جذب، استخدام، ارتقا، جانشین‌پروری و ... در بانک این متغیرها را به‌صورت علمی لحاظ کرده و در صورتی که کارمندی در هر یک از عوامل کنش سطحی، اشتیاق وسواسی و تحلیل رفتگی احساسی امتیاز بالایی کسب کند بادقت و هوشیاری بیشتری در منصوب کردن این کارمندان در پست‌های سازمانی عمل نمایند. چراکه در صورت عدم تناسب در فرد - شغل تبعات فردی و سازمانی آن بسیار زیاد خواهد بود.

۱. انصاف داران، ف.، نعامی، ع.، کرایبی، ا.، & داستان، ن. (۱۳۹۷). رابطه بین بازیگری احساسی با فرسودگی شغلی و رضایت از زندگی با توجه به نقش تعدیلگر حمایت سرپرست در پرستاران بیمارستان‌های شهر شیراز. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۵۶۹-۵۸۹.
۲. جعفرلی، ف. (۱۳۹۵). استراتژی‌های کار احساسی، خستگی عاطفی، رضایت شغلی و رضایت مشتری. کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت. مرکز همایش‌های سازمان مدیریت صنعتی.
3. A Grandey, A. (2003). When "the show must go on" : surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 86-96.
4. A. Uy, M., Jia Lin, K & ,Ilies, R. (۲۰۱۵). Is it Better to Give or Receive? The Role of Help in Buffering the Depleting Effects of Surface Acting. *Academy of Management Journal*. ۱-۴۴ ,
5. Alola, U., A. Olugbadeb, O., Avcı, T., & Öztüren, A. (2019). Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 9-17.
6. Bonneville-Roussy, A., Vallerand, R., & Bouffard, T. (2013). The roles of autonomy support and harmonious and obsessive passions in educational persistence. *Learning and Individual Differences*, 22-31.
7. Caudroit, J., Boiche, J., Stephan, Y., Le Scanf, C., & Trouilloud, D. (2011). Predictors of work/family interference and leisure-time physical activity among teachers: The role of passion towards work. *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*.
8. Chen, K.-Y., Chang, C.-W., & Wang, C.-H. (2019). Frontline employees' passion and emotional exhaustion: The mediating role of emotional labor strategies. *International Journal of Hospitality Management*.
9. Curran, T., Hill, A., Appleton, P., & Hall, H. (2011). Passion and Burnout in Elite Junior Soccer Players: The Mediating Role of Self-Determined Motivation. *Psychology of Sport and Exercise*, 655-661.
10. Gandy, A. (۲۰۰۳). When "The Show Must Go On": Surface Acting And Deep Acting As Determinants Of Emotional Exustion And Peer-Rated Service Delivery. *Academy of Management fâurnat*. ۸۶-۹۶ ,
11. Hodgins, H. S. (2002). *The integrating self and conscious experience*. University of Rochester Press.
12. K Amarnani, R., L Lajom, J., D Restubog, S., & Capezio, A. (2019). Consumed by obsession: Career adaptability resources and the performance consequences of obsessive passion and harmonious passion for work. *human relations*, 1-26.
13. L. Wang, K & ,Groth, M. (۲۰۱۴). Buffering the Negative Effects of Employee Surface Acting: The Moderating Role of Employee–Customer Relationship Strength and Personalized Services. *Journal of Applied Psychology*. ۳۴۱-۳۵۰ ,
14. Li, J., Anthony Wang, I., & Gon Kim, W. (2017). does mindfulness reduce emotional exhaustion: A multilevel analysis of emotional labor among casino employees. *International Journal Of Hospitality Management*, 21-30.



15. Lu, Y., Wu, W., Mei, G., Zhao, S., Zhou, H., Li, D., & Pan, D. (2019). Surface Acting or Deep Acting, Who need more effortfull? a study on emotional labor using functional Near-Infrared Spectroscopy. *Frontier in human Neuroscience*.
16. M. David, E., K. Shoss, M., U. Johnson, L., & Witt, L. (2019). Emotions running high: Examining the effects of supervisor and subordinate emotional stability on emotional exhaustion. *Journal of Research in Personality*.
17. M. Karatepe, O., Terry Kim, T., & Lee, G. (2019). Is political skill really an antidote in the workplace incivility-emotional exhaustion and outcome relationship in the hotel industry? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40-49.
18. M. Tomkins, M., Neighbors, C & ,N. Steers, M.-L .(۲۰۱۸) .Contrasting the Effects of Harmonious and Obsessive Passion for Religion on Stress and Drinking: Give me that Old Time Religion ... and a Beer .*Alcohol*.
19. Maslach, C., & Jacson E., S. (1981). The measurment of Experienced Bournout . *Journal of Organizational Behavior*.
20. Maslach, C., Jackson, S & ,Leiter, M .(۱۹۹۶) .*Maslach Burnout Inventory Manual (3rd ed.)* Mountain View.
21. Moe, A .(۲۰۱۶) .Harmonious passion and its relationship with teacher well-being . *Teaching and Teacher Education*.۴۳۱-۴۳۷ ,
22. N.Scales, A., & Brown, H. (2020). The effects of organizational commitment and harmonious passion on. *Children and Youth Services Review*.
23. Peng, Y.-P. (2014). Buffering the Negative Effects of Surface Acting: The Moderating Role of Supervisor Support in Librarianship. *The Journal of Academic Librarianship*.
24. Prati, L & ,H. Karriker, J .(۲۰۱۸) .Acting and performing: influences of manager emotional intelligence .*Journal of Management Development*.
25. R. Dhaini, S., Denhaerynck, K., Bachnick, S., Schwendimann, R., Schubert, M., De Geest, S., & Simon, M. (2018). Work schedule flexibility is associated with emotional exhaustion among registered nurses in Swiss hospitals: A cross-sectional study". *International Journal of Nursing Studies*.
26. Schellenberg, B., S. Bailis, D., & D. Mosewich, A. (2016). You have passion, but do you have self-compassion? Harmoniouspassion, obsessive passion, and responses to passion-related failure. *Personality and Individual Differences*, 278-285.
27. Sirén, C., C. Patel, P & ,Wincent, J .(۲۰۱۶) .How do harmonious passion and obsessive passion moderate the influence of a CEO's change-oriented leadership on company performance ? *The Leadership Quarterly*.
28. Sisley , R., & Smollen, R. (2012). Emotional Labour and Self-Determination Theory: A Continuum of Extrinsic and Intrinsic Causes of Emotional Expression and Control. *New Zealand Journal of Employment Relations* , 41-57.
29. T. Ho, V., Tony Kong, D., Lee, C.-H & ,Dubreuil, P .(۲۰۱۸) .Promoting harmonious work passion among unmotivated employees: A two-nation investigation of the compensatory function of cooperative psychological climate .*Journal of Vocational Behavior*.۱۱۲-۱۲۵ ,

30. Vallerand, R. J. (۲۰۱۰). On Passion for Life Activities: The Dualistic Model of Passion. *Advances in Experimental Social Psychology*, ۹۷-۱۹۳ ,
31. Vallerand, R & , Houffort, N. (۲۰۰۳). Passion at work: Toward a new conceptualization. *Emerging perspectives on values in organizations*, ۱۷۵-۲۰۴ ,
32. Vallerand, R., Blanchard, C., Mageau, G., Koestner, R., Ratelle, C ... . Marsolais. (۲۰۰۳) Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal Of Personality And Social Psychology*, ۷۵۶-۷۶۷ ,
33. Vallerand, R., Paquet, Y., Philippe, F., & Charest, J. (2010). On the Role of Passion for Work in Burnout: A Process Model. *Journal of Personality*.
34. Xanthopoulou, D., B. Bakker, A., G.M. Oerlemans, W., & Koszucka, M. (2017). Need for recovery after emotional labor: Differential effects of daily deep and surface acting. *journal of organizational behavior*, 1-14.
35. Xu, S., Ouyang, X., Shi, X., Li, Y., Chen, D., Lai, Y., & Fan, F. (2019). Emotional exhaustion and sleep-related worry as serial mediators between sleep disturbance and depressive symptoms in student nurses:.. *Journal of Psychosomatic Research*.
36. Yang, J., Huang, Y., & Zhou, S. (2019). Emotional labor directed at leaders: the differential effects of surface and deep acting on Lmx. *The International Journal Of Human Resource Management*.
37. Yoo, J & , Arnold, T. (۲۰۱۵). Frontline Employee Customer-Oriented Attitude in the Presence of Job Demands and Resources: The Influence Upon Deep and Surface Acting. *Journal of Service Research*, ۱-۱۶ ,
38. Yu, Y., Kim, H & , Qu, H. (۲۰۲۰). A deep acting perspective generation Y hotel employees workplace deviance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ۸۳۵-۸۵۲ ,