



## The Relationship Between Job Strain, Psychological Well-Being, And Customer Orientation Among Maskan Bank Employees: The Mediating Role of Job Satisfaction

**Ebrahim Hashmati**, postdoctoral student, Department of Psychology, Faculty of Literature and Humanities, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

✉ **Keivan Kakabraee**, (\*Corresponding author), Professor, Department of Psychology, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran. [kakabraee@gmail.co](mailto:kakabraee@gmail.co)

### Abstract

**Background and aims:** Although customer orientation is a key strategy in today's organizational success, existing models of customer orientation do not focus on psychological factors. This gap in addressing psychology is insufficient for companies whose existence relies on customers. Therefore, this study investigated the relationships between job strain, psychological well-being, customer orientation, and the mediating role of job satisfaction among the employees of the Kermanshah Housing Bank.

**Methods:** This correlational study collected descriptive data and was implemented through surveying. The sample (n=201) was drawn from the bank's employees (N=420) using Cochran's formula. Data were collected in 2022 using standard questionnaires on psychological well-being (Ryff, 1989), job satisfaction (Smith & Hallin, 1969), job strain (Rice, 1992), and customer orientation (Donavan, 2004). The authors used structural equation modeling for analysis.

**Results:** The findings showed that job satisfaction positively affected customer orientation. Psychological well-being also impacted customer orientation directly and through job satisfaction. Moreover, job strain negatively affected customer orientation directly and through job satisfaction.

**Conclusion:** The proposed model provides banks and financial/service institutions with guidance and a practical framework for enhancing employee well-being and customer orientation through organizational strategies.

**Conflicts of interest:** None

**Funding:** None

### Keywords

Customer Orientation  
Psychological Well-Being  
Job Satisfaction  
Job Strain

Received: 2023/02/24

Accepted: 2023/10/18

## INTRODUCTION

Customer orientation holds paramount importance in a company's relationship with the market. As the cornerstone of marketing, it significantly influences a company's performance. The fiercely competitive landscape of contemporary markets compels organizations to be exceptionally attuned to customer needs, both in retaining existing customers and acquiring new ones. Consequently, customer satisfaction has become a primary concern across all sectors, including banking. To achieve customer satisfaction and cultivate customer loyalty, banks must prioritize the development of customer-oriented skills among their employees to foster robust customer relationships. However, it's crucial to note that a bank's customer orientation alone does not guarantee customer satisfaction unless it is accompanied by the provision of high-quality services. In today's globalized world, marked by heightened competition, rapid technological advancements, rising expectations, and swiftly shifting customer preferences, customer orientation has assumed a vital and central role for all organizations. Companies that prioritize customer orientation place customers at the forefront to ensure their needs are not just met but exceeded. From the customer's perspective, employees are not mere service providers; they are integral to the service experience. This underscores customers' desire to feel valued and their expectation of receiving top-notch customer service. While most service industries encourage employees to be customer-focused, maintaining a consistently high standard of service can be mentally and emotionally taxing.

The concept of customer orientation, initially formulated by Levitt in 1960, marked a significant development in the field of marketing research. Kelley's 1992 study defines employee customer orientation as "the general commitment of employees to ensure customer satisfaction." Brown et al. in 2002 elaborate that it involves an employee's intrinsic drive to understand and fulfill customer needs while on the job. Dobrin's 2009 definition adds that it encompasses a set of individual qualities and a willingness to provide courteous and helpful service, both to customers and colleagues. Combining these definitions, researchers have coined employee customer orientation as "the extent to which an employee is willing to go to ensure customer satisfaction." Consequently, the customer orientation of employees emerges as a vital component contributing to overall customer satisfaction. The transformations witnessed in financial markets during recent crises have had detrimental effects on organizational dynamics and working conditions within the banking sector. Bank mergers and substantial organizational shifts have led to workforce reductions, alterations in employee roles, and adjustments to employment contracts. These rapid

and profound changes have affected both managers and employees, resulting in reduced interpersonal communication, diminished feelings of personal security and job stability, and increased psychological pressure and strain. Strain, characterized as an unpleasant emotional experience linked to emotional states, has been triggered by specific events. An analysis of 20 studies examining job strain among bank employees revealed that strain in banking workplaces has reached critical levels and is associated with severe mental and health issues, including inconsistent behavior, anxiety, depression, and burnout syndrome. The recent epidemic has highlighted the high prevalence of depression and anxiety symptoms among bankers. Mannocci and colleagues in 2018 found that 82% of Bank Italian employees were anxious about meeting set goals, 84% felt uneasy recommending products solely to meet budget targets, 64% felt pressured to sell, and 63% sought assistance from their superiors to handle tasks while maintaining flexibility.

Research has consistently demonstrated a notable connection between job strain, job satisfaction, and customer orientation, essentially establishing job strain as a predictor of employee job satisfaction and customer-centric behavior within an organization. The repercussions of job strain on both the workplace and employees have garnered increased attention in recent decades. This heightened focus arises from the recognition that an organization's most valuable resource is its human capital, and organizations must ensure the mental, psychological, and material well-being of their employees to maximize individual efficiency and overall organizational productivity. This concern is particularly relevant to banks, given their pivotal role in a country's economic stability. Consequently, as employees within these organizations experience improved mental health and job satisfaction, their levels of customer orientation are likely to correspondingly increase. Several studies, including those by Arrawatia (2017), Manjunatha and Renukamurthy (2017), Shajeen Alam and Dilruba (2016), Ahmad and Ramadan (2013), Razmi and Nemati (2013), and Hassani and Kakabraee (2017), have provided compelling evidence of job strain's adverse impact on diminishing job satisfaction and compromising the customer orientation of bank employees. The findings from these limited yet illuminating studies consistently indicate that a significant portion of bank employees contend with high levels of job strain. Fostering positive emotions among employees stands out as a pivotal strategy for cultivating both job satisfaction and customer orientation. Numerous studies underscore the profound impact of mental states and moods on employee behavior during and after service interactions. It is widely recognized that customer referrals and loyalty are significantly shaped by the positive behaviors and

emotions exhibited by employees. Consequently, the positive emotional well-being of bank employees plays a crucial role in gauging and understanding customer satisfaction and their behavioral inclinations.

Psychological well-being encompasses experiencing positive emotions and overall life satisfaction across various domains, including family and work. This sense of well-being involves feeling a sense of coherence and continuity in life, engaging in positive emotional interactions, and experiencing overall contentment. It signifies the realization of one's full potential. The components of psychological well-being include self-acceptance, personal growth, life purpose, autonomy, environmental mastery, happiness, and optimism. Individuals with a heightened sense of psychological well-being tend to embrace positive emotions and view life events optimistically. Conversely, those with lower levels of psychological well-being tend to perceive life events negatively and often experience emotions such as anxiety, depression, and anger. Research has consistently revealed that elevated psychological well-being among bank employees exerts a profound influence on various critical aspects, including effective communication, enjoyment of work, the provision of suitable services, and attentiveness to customer needs. A study conducted by Dyrbye et al. in 2016, titled "The Effectiveness of Psychological Well-being Online Interventions on Promoting Job Satisfaction and Customer Orientation," affirmed that psychological well-being significantly enhances both job satisfaction and customer orientation. Similarly, Likert et al. (2012) uncovered that one of the determinants of job satisfaction and customer orientation lies in an organization's reward system. Fairer and more equitable reward systems tend to correlate with higher levels of job satisfaction and customer orientation. Martínez Martí and Ruch (2017), in their research examining the relationship between psychological well-being and job satisfaction among Swiss bank employees, found a positive association, demonstrating that heightened psychological well-being is closely linked to increased job satisfaction. Additionally, Kahneman and Riis (2005) presented evidence illustrating that elevated psychological well-being is directly connected to the customer orientation exhibited by bank employees. The study by Fava et al. (1998) further underscores the impact of psychological well-being training on both job satisfaction and customer orientation.

Customers hold a paramount position within the banking industry, where augmenting behavioral inclinations and customer referrals by enhancing overall customer satisfaction is imperative. To achieve genuine customer orientation, it is essential to consider various factors and parameters, one of which is the job satisfaction of employees. Addressing the issue of employee job dissatisfaction, particularly

among specialized personnel and certain managers, is a challenge faced by banks. This issue not only impedes organizational progress but also poses a significant obstacle for senior management striving to preserve, enhance, and optimize the productivity of their workforce. Therefore, it demands special attention.

Job satisfaction is akin to a masterpiece born out of the happiness an employee derives from their work. When employees perceive the innovation sparked by their efforts, it becomes a source of pride and dedication. Extensive research consistently underscores the substantial impact of job satisfaction on customer-oriented behaviors. For instance, Lee et al. (2013) discovered that heightened job satisfaction among employees corresponds to elevated levels of customer orientation. This implies that content and motivated employees are inclined to provide superior service to their customers. Similarly, Song et al. (2015) identified a robust positive correlation between job satisfaction and customer orientation among Korean bank employees. Furthermore, Hoffman and Ingram (1992) contended that job satisfaction frequently aligns with empathetic behaviors such as attentive listening and the acceptance of customer concerns, feedback, and criticisms. Jamal and Perina demonstrated a positive relationship between dimensions of job satisfaction (including pay, colleague relationships, supervisor relationships, job nature, and promotion) and dimensions of customer orientation (indulgence, needs assessment, service provision, and relationship building). Segoro and Elvira (2021) similarly affirmed a positive connection between job satisfaction and customer orientation. Based on these findings, it is apparent that content employees are more likely to enhance their customer-oriented behaviors.

Despite experts underscoring the significance of psychological factors and job satisfaction, there has been a notable scarcity of studies delving into these factors concurrently with customer orientation. The present research endeavors to bridge this gap by undertaking a comprehensive examination. This study aims to construct a theoretical model that elucidates the interplay of these elements and, in doing so, presents strategic measures for bolstering job satisfaction and customer orientation within the purview of bank management. Consequently, the principal objective of this study lies in scrutinizing the interrelationships between job strain, psychological well-being, and customer orientation while considering the mediating influence of job satisfaction, as depicted in the proposed model.

#### **METHODOLOGY:**

With practical objectives in mind, the present study adopts a correlational approach for collecting descriptive information and implementing the research design.

Furthermore, to scrutinize the relationships between the components outlined in the proposed model, structural equation modeling was employed as the analytical method. The study's statistical population encompassed 420 employees of Kermanshah Maskan Bank in the year 2022, with a sample of 201 individuals selected in accordance with Cochran's formula. To facilitate the distribution of the questionnaire via online platforms and virtual networks, the convenience sampling method was utilized. Following the organization of the questionnaires, they were disseminated among the bank's working personnel through social network groups like WhatsApp and Telegram, resulting in the collection of 201 fully completed questionnaires.

## RESULTS

The data analysis results reveal significant findings in relation to the variables under investigation. Firstly, the impact factor between job strain and customer orientation is -0.260, falling within an acceptable range. This indicates that job strain has a detrimental effect on customer orientation, elucidating customer orientation by -0.260. Additionally, the outcomes of the structural equation model demonstrate a positive correlation between psychological well-being and customer orientation. The coefficient of influence between these variables is 0.327, a value within the acceptable range. This implies that psychological well-being accounts for customer orientation at a rate of 0.327. Furthermore, the results highlight the constructive influence of job satisfaction on customer orientation, with an influence coefficient of 0.273, also falling within an acceptable range. This coefficient underscores that job satisfaction substantiates customer orientation at a rate of 0.273. Moreover, when considering the total effect, encompassing both direct and indirect effects, psychological well-being exhibits a significant impact on customer orientation ( $\beta=0.430$ ,  $P < 0.01$ ), with both the direct ( $\beta=0.327$ ,  $P < 0.01$ ) and indirect effects ( $\beta = 0.103$ ,  $P < 0.01$ ) being statistically significant at the 0.01 level. Conversely, job strain also exerts a notable total effect ( $\beta = -0.352$ ,  $P < 0.05$ ) on customer orientation, with both its direct ( $\beta= -0.260$ ,  $P < 0.05$ ) and indirect effects ( $\beta=-0.092$ ,  $P < 0.05$ ) being significant at the 0.05 level.

## CONCLUSION:

This study embarked on an exploration of the intricate interplay between job strain, psychological well-being, and customer orientation, with the mediating role of job satisfaction among employees of Maskan Bank. In doing so, it has uncovered three pivotal psychological factors that wield influence over customer orientation, culminating in the formulation of a novel and substantiated customer orientation model tailored to the dynamic realm of the banking industry. Moreover, it has contributed theoretical and practical insights with implications for both research endeavors and the banking and service sectors. From a theoretical

vantage point, the findings of this study furnish compelling evidence underscoring the paramount significance of internal marketing and the human resources facet in steering customer orientation. Banks and economic enterprises must acknowledge that while traditional marketing tools (product, place, price, and promotion) remain essential, they no longer suffice in the contemporary landscape. The newer marketing tools, including people (comprising both employees and customers), processes, programs, and functions, have come to the forefront. Among these, individuals, specifically employees, play an instrumental role in shaping an organization's marketing prowess. Indeed, the marketing prowess of any company hinges upon the competence of its employees and the relationships they foster. Employees should perceive their customers as distinct individuals to gain a deeper understanding of their lives and behaviors. In this evolving paradigm, customers are no longer passive consumers but active agents that can significantly impact an organization's marketing capabilities and overall success—a finding harmonious with the work of Lee et al.

This study also yields valuable managerial insights. The research findings illuminate the detrimental impact of job strain on customer orientation, revealing that heightened levels of strain correspond to weakened customer orientation among employees. A retrospective analysis of the research landscape underscores the alignment of our results with the findings of previous studies conducted by Parker et al., Giorgi et al., Silva, and Barreto (9,10,36). Job strain is an unpleasant emotional experience intertwined with emotional states and triggered by specific events. Given the nature of their work, employees frequently contend with intense social interactions, a potential source of stress-inducing events, constituting the primary antecedents of job strain. Heightened strain levels cast a pall over the commercial performance of banks. In view of the financial institution's operational domain, encompassing activities such as funds handling, remittances, check processing, and facility payments, employees invariably grapple with a certain degree of stress. The seismic shifts that reverberate through banks and financial institutions, accompanied by market fluctuations, engender work-related pressures and tensions that can reverberate onto job satisfaction and customer orientation. Hence, banks must accord heightened significance to their employees in the contemporary landscape. Bank managers ought to reevaluate their managerial approach, adopting a supportive leadership style that extends to both employees and customers. Furthermore, the findings underscore the positive impact of psychological well-being traits on customer orientation. Heightened psychological well-being among bank employees should naturally translate to increased customer orientation. Individual dimensions of psychological well-being, including acceptance, mastery of the environment, positive

communication, independence, life purpose, and personal growth, exhibit a direct correlation with one's ability to engage with customers more positively. Individuals with higher scores in these psychological well-being aspects tend to communicate better with customers, understand and address their needs more effectively, provide superior services, and enhance customer satisfaction by delivering added value.

The results also emphasize that job satisfaction characteristics wield the most profound positive influence on customer orientation. This outcome aligns with previous research conducted by Lee et al., Lee et al., Song et al., and Thomas et al., which corroborates this relationship. The heightened levels of job satisfaction among employees correlate with an elevated degree of customer orientation. This implies that contented employees at work are inherently motivated to provide elevated levels of service to their customers. Strongly positive correlations manifest between job satisfaction and customer orientation among employees. Job satisfaction often aligns with compassionate behaviors such as attentive listening and responsive handling of customer concerns, comments, and criticisms. In light of these findings, it stands to reason that employees content with their work tend to enhance their customer-oriented behaviors. Employees who report high satisfaction with their compensation, job roles, supervision, opportunities for advancement, and colleague interactions demonstrate a greater attentiveness to customer needs, offer higher-quality services, deliver enhanced value propositions, and engage in more effective customer communication. Contented employees also foster healthier social interactions, which, in turn, radiate satisfaction to customers. Additionally, highly job-satisfied employees exhibit greater motivation. In conclusion, human resources, considered among an organization's most precious assets, should demonstrate a keen interest in customer orientation through their thoughts, speech, and actions. The research findings have unveiled that psychological well-being and job strain exert a substantial influence on the customer orientation of bank employees, primarily through the intermediary role of job satisfaction. These outcomes resonate with the discoveries made by Garcia et al. and Hall et al. This alignment arises from the perspective that job satisfaction can be regarded as a facet of subjective well-being in the workplace. Within the realm of positive psychology, which places a central emphasis on mental well-being encompassing

happiness, life satisfaction, and positive emotions, job satisfaction stands as a vital component. It is proposed that conventional research has, at times, placed undue emphasis on happiness while sidelining the broader landscape of positive mental well-being. Consequently, a strong linkage exists between job strain and customer orientation, mediated through the lens of job satisfaction. Job strain experienced by employees impacts their work-related attitudes, such as job satisfaction, and consequently affects job-related performance, including customer orientation.

Frontline employees engaged in retail banking roles who perceive elevated levels of strain tend to report lower job satisfaction. Furthermore, job strain exhibits a substantial correlation with various aspects of organizational commitment, encompassing overall job satisfaction, contentment with compensation, and the quality of relationships maintained with colleagues and supervisors. These outcomes align closely with the results obtained in the studies conducted by Dyrbye, Gross, and John. It is evident that high psychological well-being tends to enhance job satisfaction and, in turn, customer-oriented attitudes. Conversely, heightened levels of job strain erode job satisfaction, diminishing the motivation among dissatisfied employees to provide exemplary customer service and establish effective lines of communication, meet customer needs, and ensure customer satisfaction.

Frontline employees in retail banking roles who perceive elevated levels of strain tend to report lower job satisfaction. Furthermore, job strain exhibits a substantial correlation with various aspects of organizational commitment, including overall job satisfaction, contentment with compensation, and the quality of relationships maintained with colleagues and supervisors. These outcomes align closely with the results obtained in the studies conducted by Dyrbye, Gross, and John. It is evident that high psychological well-being tends to enhance job satisfaction and, in turn, customer-oriented attitudes. Conversely, heightened levels of job strain erode job satisfaction, diminishing the motivation among dissatisfied employees to provide exemplary customer service, establish effective lines of communication, meet customer needs, and ensure customer satisfaction.

#### **CONFLICT OF INTEREST**

The authors declare that there are no conflicts of interest regarding the publication of this manuscript.

#### **How to cite this article:**

Ebrahim Hashmati, Keivan Kakabraee. The Relationship Between Job Strain, Psychological Well-Being, And Customer Orientation Among Maskan Bank Employees: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Iran Occupational Health*. 2024 (01 Mar);20:35.

**\*This work is published under CC BY-NC 4.0 licence**





## رابطه بین تنیدگی شغلی، بهزیستی روانشناختی و مشتری مداری در میان کارکنان بانک مسکن: نقش واسطه ای رضایت شغلی

ابراهیم حشمتی: دانشجوی پسادکتری، گروه روان شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.  
کیوان کاکابرایی: \*نویسنده مسئول) استاد گروه روان شناسی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران. . kakabraee@gmail.com

### چکیده

#### کلیدواژه‌ها

مشتری مداری  
بهزیستی روانشناختی  
رضایت شغلی  
تنیدگی شغلی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۷/۲۶

**زمینه و هدف:** علیرغم اینکه مشتری مداری امروزه به عنوان یکی از راهبردهای اصلی نقش مهمی در موفقیت سازمان ها ایفا می کند. مدل های موجود مشتری مداری فاقد جهت گیری در حوزه روانشناختی هستند و این برای شرکت ها و سازمان هایی که حیات آنها بستگی به مشتری دارد کافی نیست. پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین تنیدگی شغلی، بهزیستی روانشناختی و مشتری مداری با نقش واسطه ای رضایت شغلی در بین کارکنان بانک مسکن کرمانشاه انجام شد.

**روش بررسی:** پژوهش حاضر با توجه به هدف کاربردی، از لحاظ نحوه ی گردآوری اطلاعات توصیفی و شیوه اجرا همبستگی است جامعه آماری کارکنان بانک مسکن کرمانشاه (N=۴۲۰) تشکیل دادند که حجم نمونه (n=۲۰۱) به صورت نمونه گیری در دسترس و با استفاده از فرمول کوکران در سال (۱۴۰۱) تعیین گردید. داده ها از طریق پرسش نامه های استاندارد بهزیستی روانشناختی ریف (۱۹۸۹)، رضایت شغلی اسمیت و هالین (۱۹۶۹)، تنیدگی شغلی فیلیپ ال رایس (۱۹۹۲)، و مشتری مداری دونائون (۲۰۰۴) گردآوری و با روش مدل یابی معادلات ساختاری تحلیل شد.

**یافته ها:** یافته ها نشان داد رضایت شغلی بر مشتری مداری تاثیر مثبت دارد. بهزیستی روانشناختی بر مشتری مداری به طور مستقیم و با واسطه رضایت شغلی تاثیر مثبت دارد. همچنین تنیدگی شغلی بر مشتری مداری به طور مستقیم و با واسطه رضایت شغلی تاثیر منفی دارد.

**نتیجه گیری:** مدل پیشنهادی، بانک ها و موسسات مالی و خدماتی را در حفاظت از کارکنان خود و ایجاد راهبردهای بهداشت روانی در داخل سازمان ها راهنمایی و الگویی کاربردی برای مشتری مداری ارائه می کند.

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت کننده:** ندارد.

شیوه استناد به این مقاله:

Ebrahim Hashmati, Keivan Kakabraee. The Relationship Between Job Strain, Psychological Well-Being, And Customer Orientation Among Maskan Bank Employees: The Mediating Role of Job Satisfaction. Iran Occupational Health. 2024 (01 Mar);20:35.

\*انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است

## مقدمه

مشتری مداری یک تمرکز کلیدی برای روابط هر شرکت با بازار است (۱). به عنوان مؤلفه اصلی بازاریابی، مشتری مداری یک محرک مهم در عملکرد شرکت است (۲). ماهیت بسیار رقابتی بازارهای امروزی، سازمان‌ها را وادار می‌کند تا برای حفظ مشتریان خود و به دست آوردن مشتریان جدید، نسبت به نیازهای مشتریان حساس‌تر باشند. در نتیجه رضایت مشتری دغدغه اصلی همه سازمان‌ها از جمله بانک‌ها بوده است (۳). به منظور جلب رضایت مشتریان و حفظ وفاداری آنها، بانک‌ها باید بر ایجاد مهارت‌های مشتری مداری بر کارکنان خود تمرکز کنند تا ارتباط قوی با مشتریان ایجاد کنند. با این وجود، مشتری مداری بانک‌ها لزوماً رضایت مشتری را تضمین نمی‌کند مگر اینکه خدمات با کیفیتی برای جلب رضایت مشتری بانک ارائه شود (۴).

در عصر حاضر به علت جهانی شدن، افزایش رقابت، پیشرفت‌های روزافزون تکنولوژی و افزایش انتظارات و تغییر سریع سلیقه مشتریان، مشتری مداری برای همه سازمانها به یک امر مهم و حیاتی تبدیل شده است (۵). شرکت‌هایی که بر مشتری مداری تأکید می‌کنند معمولاً مشتریان را در اولویت قرار می‌دهند تا اطمینان حاصل کنند که نیازهای آنها برطرف شده است. از دیدگاه مشتری، کارکنان فقط خدمات ارائه نمی‌دهند. آنها بخشی از محصول خدماتی هستند (۶). این نشان می‌دهد که مشتریان می‌خواهند احساس ارزشمندی کنند و از کارکنان انتظار داشته باشند سطوح بالایی از خدمات مشتری را ارائه دهند. در حالی که بیشتر صنایع خدماتی کارکنان را تشویق می‌کنند که مشتری مدار باشند، حفظ لبه خدمات کیفی می‌تواند به طور قابل توجهی انرژی روانی و منابع عاطفی را تخلیه کند (۷).

مفهوم مشتری مداری در کار برای اولین بار توسط لویت (۱۹۶۰) توسعه یافت و به عنوان زمینه مهم تحقیقات بازاریابی در نظر گرفته شد. بر اساس مطالعه انجام شده توسط کلی (۱۹۹۲)، مشتری مداری کارکنان به عنوان «تعهد عمومی کارکنان نسبت به رضایت مشتری» تعریف شده است. براون و همکاران (۲۰۰۲)، مشتری مداری کارکنان یک تمایل شخصی پایدار برای ملاقات با مشتری، در زمینه شناسایی و برآورده کردن نیازهای آنان در حین کار است. دوپرین (۲۰۰۹) مشتری مداری کارکنان را به عنوان «مجموعه‌ای از استعدادها، فردی و تمایل به ارائه خدمات، مودبانه و مفید در برخورد با مشتریان و همکاران» تعریف کرد. بر اساس تعاریف فوق، محققان مشتری مداری

کارکنان را اینگونه تعریف کردند: «میزانی که یک کارمند تمایل دارد تا رضایت مشتریان را تضمین کند». بنابراین، مشتری مداری کارکنان یک مؤلفه ضروری برای جلب رضایت مشتریان است (۷).

تغییراتی که در بازارهای مالی در طول بحران‌های اخیر رخ داده، باعث بدتر شدن سازمان و شرایط کار در بخش بانکی شده است. ادغام بانک‌ها و تغییرات سازمانی قابل توجهی که رخ داد منجر به کاهش تعداد کارکنان، تغییر در نقش کارکنان و تغییر در شرایط قراردادهای کاری شده است. این تغییرات سریع و قابل توجه هم برای مدیران و هم برای کارکنان اعمال می‌شود و ارتباط بین فردی را کاهش داده و احساس امنیت شخصی و ثبات کار را دچار اختلال می‌کند و فشار روانی و تنیدگی را افزایش داده است (۸، ۹). تنیدگی یک تجربه هیجانی ناخوشایند است که با حالات عاطفی مرتبط است و در اثر رویدادهای خاص ایجاد می‌شود (۱۰). تحلیل ۲۰ مطالعه در زمینه تنیدگی شغلی کارکنان بانک نشان داد که تنیدگی در محل کار بانک‌ها در سطح بحرانی قرار دارد و با مشکلات جدی روانی و سلامتی مانند رفتار ناسازگار، اضطراب، افسردگی و سندرم فرسودگی<sup>۱</sup> شغلی مرتبط است (۹). علاوه بر این آمارهای اپیدمیکی نشان داده است که در بین بانکداران، شیوع علائم افسردگی و اضطراب بسیار زیاد است. مانوکی و همکارانش (۲۰۱۸)، نشان دادند که ۸۲٪ کارکنان بانک ایتالیایی از عدم رسیدن به اهداف تعیین شده مضطرب بودند، ۸۴ درصد در هنگام توصیه محصول به مشتریان فقط به این دلیل که در هدف بودجه آنها بود ناراحت بودند، ۶۴ درصد برای فروش احساس فشار می‌کردند و ۶۳ درصد از مافوق خواسته بودند که در انجام وظایف انعطاف داشته باشند (۱۱).

مطالعات نشان داده است تنیدگی شغلی با رضایت شغلی و مشتری مداری رابطه داشته و به عبارت دیگر پیش‌بینی کننده رضایت شغلی و رفتار مشتری مدارانه کارکنان یک سازمان است. تاثیر تنیدگی شغلی بر کار و کارمند در چند دهه اخیر مورد توجه قرار گرفته است چرا که مهمترین منبع هر سازمانی نیروی انسانی آن می‌باشد و سازمان‌ها باید آسایش روحی و روانی و مادی کارکنان خود را فراهم آورند تا فرد بتواند با بالاترین کارایی کار کند و سازمان نیز به حداکثر بهره‌وری دست یابد در این میان بانک‌ها به دلیل پشتوانه اقتصادی بودن در هر کشوری از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند و لذا هرچقدر کارمندان این ارگان‌ها از سلامت روانی و رضایتمندی

مداری تاثیر مثبت دارد (۲۰). لیکرت و همکاران (۲۰۱۲)، طی تحقیقاتی یکی از عواملی که تعیین کننده رضایت شغلی و مشتری مداری است را نوع سیستم پاداش در یک سازمان دانستند به طوری که هر چه پاداش ها و تشویق ها منصفانه تر باشد رضایت شغلی و مشتری مداری بیشتر می شود. ماتیزمارتین و راج (۲۰۱۷)، در تحقیقی پیرامون جهت گیری بهزیستی روانشناختی و رضایت شغلی در بین کارکنان بانک سوئیس به این نتیجه دست یافتند که هرچه بهزیستی روانشناختی بالا باشد رضایت شغلی هم بیشتر می شود. کهنمن و ریس (۲۰۰۵)، در مطالعه خود نشان دادند افزایش بهزیستی روانشناختی ارتباط مستقیم با مشتری مداری کارکنان بانک ها دارد. تحقیقات فاوا و همکاران (۱۹۹۸)، حاکی از تاثیر آموزش بهزیستی روانشناختی بر رضایت شغلی و مشتری مداری می باشد (۲۱).

مشتریان برای هر بانک یک اولویت به شمار می روند. افزایش دادن تمایلات رفتاری، رجوع مشتریان از طریق بهبود و اصلاح رضایت مشتری در صنعت بانک داری امری لازم و ضروری است. در این میان آنچه مهم است ویژگی ها و پارامترهایی است که باید وجود داشته باشد تا مشتری مداری محقق شود. یکی از این ویژگی ها رضایت کارکنان از شغل شان است (۲۲). مسأله عدم رضایت شغلی کارکنان، نیروهای متخصص و برخی از مدیران یکی از معضلات بانک ها است که ضربه ای بر روند حرکت سازمان بوده و برای مدیران ارشد سازمان که در پی حفظ، نگهداری، بهبود و بهره وری نیروی انسانی خود می باشند، به صورت یک مشکل مطرح بوده و توجه خاصی را نیز می طلبد (۱۲).

رضایت شغلی شادی یک کارمند است که از کار کردن با همکاران لذت می برد، با منافع مالی که از شغلش به دست می آورد. این شادی است که موجب خلق یک اثر هنری می شود. اگر کارمند بتواند نوآوری را که در اثر کار آفریده است ببیند برای او مایه مباهات و ثقل خواهد بود. تحقیقات به طور مداوم نشان داده است که رضایت شغلی می تواند یک تأثیر قابل توجهی بر رفتارهای مشتری مدار داشته باشد (۲۳-۲۵). به عنوان مثال، لی و همکاران (۲۰۱۳) دریافتند که افزایش سطح رضایت شغلی در میان کارکنان منجر به افزایش سطح مشتری مداری می شود. این نشان می دهد که کارکنانی که در کار خوشحال هستند انگیزه دارند تا سطوح بالاتری از خدمات را به مشتریان خود ارائه دهند. به طور مشابه، سونگ و همکاران (۲۰۱۵) یک همبستگی مثبت قوی بین رضایت شغلی و مشتری مداری

شغلی بالاتری برخوردار باشند بالطبع مشتری مداری آنها افزایش می یابد (۱۲). آراوایتا (۲۰۱۷)، مانجوناتا و ریتاکامورتی (۲۰۱۷)، شاجین عالم دیلر با (۲۰۱۶)، احمد و رمضان (۲۰۱۳)، رزمی و نعمتی (۱۳۹۰)، حسنی و کاکابرایی (۱۳۹۷) در مطالعات خود، تاثیر تنیدگی شغلی را مشخصاً بر کاهش رضایت مندی شغلی و مشتری مداری کارمندان بانک تایید کرده اند. نتایج بدست آمده از این مطالعات محدود حاکی از این است که درصد زیادی از کارمندان بانک تنیدگی شغلی بالایی را تجربه می کنند (۱۳).

به وجود آوردن احساسات مثبت در بین کارکنان یکی از راه های مهم برای ایجاد رضایت شغلی و مشتری مداری آنها است. بسیاری از مطالعات اذعان دارند، حالات روانی و خلق و خو تأثیر زیادی بر رفتار در حین ارائه و پس از ارائه خدمت دارند. این موضوع بطور گسترده ای قابل فهم است که رجوع و وفاداری مشتریان شدیداً تحت تأثیر رفتارها و احساسات مثبتی است که از کارکنان دریافت می کنند. بنابراین احساسات مثبت کارکنان در یک بانک می تواند به درک و شناخت رضایت مشتری و تمایلات رفتاری مشتریان کمک کند (۱۴). بهزیستی روانشناختی احساس مثبت و رضایت مندی عمومی از زندگی که شامل خود و دیگران در حوزه های مختلف خانواده، شغل است تعریف می شود. احساس بهزیستی در برگیرنده احساس انسجام و پیوستگی در زندگی، تعامل عاطفی و رضایت کلی از زندگی است و به معنی به شکوفایی رسیدن تمام استعداد های فرد است (۱۵). بهزیستی روانی دارای مولفه های خود پیروی، رشد و بالندگی فردی، هدفمندی در زندگی، خویشتن پذیری، تسلط بر محیط، شادی و خوش بینی است (۱۶). افراد با احساس بالا از بهزیستی روانشناختی هیجانانگیز مثبت را تجربه می کنند و از حوادث و وقایع زندگی ارزیابی مثبتی دارند. در حالی که افراد با احساس بهزیستی و روانشناختی پایین حوادث و وقایع زندگی شان را نا مطلوب ارزیابی می کنند و بیشتر هیجانانگیز منفی مانند اضطراب، افسردگی و خشم را تجربه می کنند (۱۷).

مطالعات نشان داده که بهزیستی روانشناختی بالا در بین کارکنان بانک در برقراری ارتباط، متعزم کردن، ارائه خدمات مناسب و توجه به نیاز مشتریان تاثیر بسزایی دارد (۱۸، ۱۹). دیربای و همکاران (۲۰۱۶)، در مطالعه ای با عنوان اثربخشی مداخلات آنلاین بهزیستی روانشناختی بر ارتقای رضایت شغلی و مشتری مداری به این نتیجه دست یافتند بهزیستی روانشناختی بر رضایت شغلی و مشتری



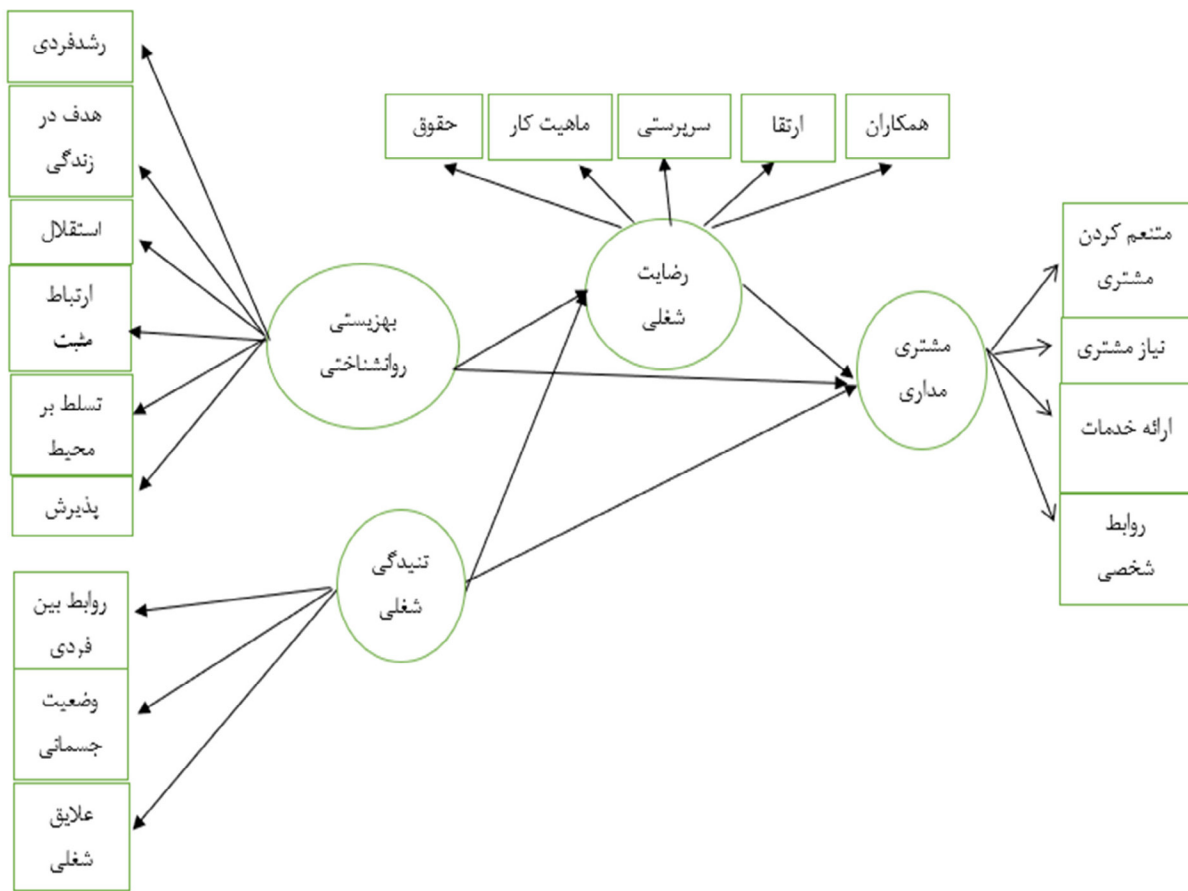
اصلی در این پژوهش بدین صورت می باشد که آیا بین تنیدگی شغلی، بهزیستی روانشناختی و مشتری مداری با در نظر گرفتن نقش واسطه ای رضایت شغلی در بین کارکنان بانک مسکن رابطه معنی داری وجود دارد؟ اگر چه صاحب نظران بر نقش عوامل روانشناختی و رضایت شغلی تاکید کرده اند اما معدود مطالعاتی به بررسی همزمان این عوامل با مشتری مداری پرداخته اند. پژوهش حاضر سعی دارد با کاوش این شکاف را پر کند. این مطالعه یک مدل نظری پایه گذاری می کند با روشن شدن این نقش ها، راهبردهای حفاظتی ایمنی برای بهبود رضایت شغلی و مشتری مداری به مدیریت بانک ها ارائه می کند. بنابراین هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین تنیدگی شغلی، بهزیستی روانشناختی و مشتری مداری با نقش واسطه ای رضایت شغلی در قالب یک الگو بود. شکل شماره ۱. الگوی پیشنهادی پژوهش را نشان می دهد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به هدف کاربردی، از لحاظ نحوه ی گردآوری اطلاعات توصیفی و شیوه اجرا همبستگی است. همچنین روابط بین سازه های مدل پیشنهادی با استفاده از روش معادلات ساختاری تحلیل شد. جامعه آماری این پژوهش ۴۲۰ نفر از کارکنان بانک مسکن کرمانشاه در سال ۱۴۰۱ بود و از میان آنها ۲۰۱ نفر با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شدند. برای اینکه بتوان به سادگی در بستر اینترنت و شبکه های مجازی پرسش نامه را منتشر نمود از روش نمونه گیری در دسترس استفاده شد. بعد از تنظیم پرسش نامه ها به صورت آنلاین در بین کارکنان شاغل در گروه های شبکه اجتماعی بانک مانند واتساپ و تلگرام به اشتراک گذاشته شد و تعداد ۲۰۱ سری پرسش نامه کامل گردآوری شد. بازبایی داده های موجود نشان از آن دارد تعداد ۱۸ نفر (۸/۹۶ درصد) از شرکت کنندگان بین ۲۰ تا ۲۵ سال، ۲۲ نفر (۱۰/۹۵ درصد) از آنان بین ۲۶ تا ۳۰ سال، ۳۷ نفر (۱۸/۴ درصد) بین ۳۱ تا ۳۵ سال، و ۱۲۴ نفر (۶۱/۶۹ درصد) بالاتر از ۳۵ سال داشتند. لازم به توضیح است که میانگین و انحراف استاندارد سن شرکت کنندگان به ترتیب ۴۳/۵۶ و ۶/۲۳ بود. همچنین تعداد ۴۸ نفر (۲۳/۸۸ درصد) از شرکت کنندگان در پژوهش حاضر زن و ۱۵۳ نفر (۷۶/۱۲ درصد) مرد بودند. تعداد ۲۹ نفر (۱۴/۴۳ درصد) از شرکت کنندگان دیپلم، ۲۱ نفر (۱۰/۴۵ درصد) از آنان فوق دیپلم، ۷۳ نفر (۳۶/۳۲ درصد) از آنان کارشناسی و ۷۸ نفر (۳۸/۸ درصد) از آنان دارای تحصیلات کارشناسی

در بین کارمندان بانک کره ای یافتند. علاوه بر این، هافمن و اینگرام (۱۹۹۲) استدلال کردند که احساس رضایت از کار اغلب با رفتارهای مهربانانه مانند گوش دادن و پذیرش نگرانی ها، نظرات و انتقادات مشتری مرتبط است. جمال و پرینا، نشان دادند که ابعاد رضایت شغلی (رضایت از پرداخت، روابط با همکاران، سرپرستان، ماهیت شغل و ارتقا) با ابعاد مشتری مداری (متنعم کردن، خواندن نیاز، ارایه خدمت و ایجاد رابطه) ارتباط مثبت دارند (۲۶). سگورو و الویرا (۲۰۲۱) رابطه مثبتی بین رضایت شغلی و مشتری مداری پیدا کردند (۲۷). براساس این یافته ها، اعتقاد بر این است که کارکنانی که از کار راضی هستند، رفتارهای مشتری مداری خود را بهبود می بخشند.

با توجه به مطالب ذکر شده و با توجه به این واقعیت که توانایی ها و مهارت های کارکنان یکی از مهمترین ارزنده ترین منابعی هستند که سازمانها می توانند در مدیریت خود از آنها بهره گیرند، تناسب توانایی های فرد با شغل و ایجاد ارزش های سازمانی بیش از هر زمان دیگر حائز اهمیت شده است و با علم به اینکه در عصر رقابت به سر می بریم و در راستای تعدد بانک های دولتی، با ظهور و گسترش روزافزون بانک های خصوصی نیز مواجه هستیم، تلاش همه جانبه برای در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازار برای هر بانک و جذب تعداد بیشتر مشتریان حائز اهمیت بوده و احتیاج مبرم به بهبود کیفیت خدمات برای این منظور قابل انکار نیست با توجه به شیوه های نوین بانکداری، مشتری مداری به سبب ایجاد اعتماد در مشتری یکی از مهمترین دغدغه های بانک است با توجه به اینکه، خدمات نظام بانکی کشور از تنوع، کیفیت و سرعت لازم برخوردار نیست، در فرایند تجهیز منابع و تخصیص آن و نیز خدمات رسانی به مشتریان با ناکارآمدی مواجه است، براین اساس برای برطرف کردن مسائل و چالش های نظام بانکی، ایجاد بسترها و زمینه های مناسب برای بهبود مشتری مداری می تواند الگویی اثربخش برای دستیابی به ابتکار عمل و ارائه محصولات و فرآیندهای کاری جدید و در نهایت، بهبود کیفیت خدمات رسانی محسوب شود که این از طریق بکارگیری نیروی انسانی که در انجام شغل شان توانمند هستند و نسبت به ارائه خدمات به مشتری احساس تعهد دارند امکان پذیر است بانک مسکن نیز همانند دیگر مؤسسات پولی و مالی به دنبال جذب مشتری برای تأمین منابع مالی است و یکی از عوامل مؤثر که می تواند در این زمینه کمک نماید، ایجاد رضایت شغلی در کارکنان و به تبع آن، بهبود کیفیت خدمات و ارتقا مشتری مداری می باشد بنابراین مساله



شکل ۱. دیاگرام پژوهش محقق ساخته

از افراد ۲۵ ساله و بالاتر اجرا کردند. تحلیل عوامل این پرسش نامه شش بعدی را مورد تأیید و حمایت قرار داد ضرایب قابلیت اعتماد پرسش نامه بهزیستی روانشناختی از دو روش آلفای کرنباخ و ضریب همسانی درونی ۰/۹۱ محاسبه شد. ضریب همسانی درونی پرسش نامه به تفکیک خرده مقیاس ها نیز محاسبه شد. استقلال (۰/۷۵)، تسلط بر محیط (۰/۷۵)، رشد شخصی (۰/۶۱)، ارتباط مثبت با دیگران (۰/۷۱)، هدفمندی در زندگی (۰/۷۲) و پذیرش خود (۰/۷۸) می باشد (۲۹). شیوه نمره گذاری در این مقیاس طبق مقیاس لیگرت از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق به ترتیب از ۱ تا ۵ است که البته بعضی از سؤالات به شیوه معکوس نمره گذاری می شود که شماره های آن به شرح زیر می باشد: ۲-۱۲-۱۳-۱۴-۱۸-۱۹-۲۰-۲۴-۲۶-۲۹-۳۵-۴۰-۴۳-۴۴-۵۰-۵۳-۵۶-۵۸-۷۰-۷۳-۷۷ (۳۰).

## ۲- پرسش نامه رضایت شغلی (JDI)

اسمیت و هالین برای سنجش رضایت شغلی و ابعاد آن پرسش نامه ای تهیه کردند این مقیاس به عنوان پرکاربردترین مقیاس در ایران و دنیا مطرح

ارشد و بالاتر بودند، ۱۴۹ نفر (۷۴/۱۳ درصد) از شرکت کنندگان متاهل، ۳۴ نفر (۱۶/۹۲ درصد) از آنان مجرد، ۱۸ نفر (۸/۹۵ درصد) سوال مربوطه را پاسخ نداده بودند.

## ابزار گردآوری اطلاعات

گردآوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از روش کتابخانه ای و برای جمع آوری داده و بررسی فرضیات پژوهش از روش میدانی و پرسش نامه های استاندارد استفاده شد.

## ۱- مقیاس بهزیستی روانشناختی ریف (RSPWB)

مقیاس بهزیستی روانشناختی ریف<sup>۱</sup> در مرکز علوم پزشکی دانشگاه ویسکانسین طراحی و در سال (۲۰۰۲) مورد تجدید نظر قرار گرفت (۲۸). این پرسش نامه مشتمل بر شش محورا استقلال، تسلط بر محیط، رشد شخصی، ارتباط مثبت با دیگران، هدفمندی در زندگی و پذیرش خود است. ریف و کیس، پرسش نامه بهزیستی روانشناختی ریف (۱۹۸۹) را بر روی یک گروه ۱۱۰۸ نفری

11. Ryff's Scales of Psychological Well-being

بین فردی، وضعیت جسمانی و علایق شغلی می باشد. سوالات اولیه پرسش نامه برای سنجش مشکلات موجود در روابط فردی و رضایت یا عدم رضایت شغلی تدوین شده است. پس از آن به وضعیت جسمانی که موجب خستگی روزمره فردی می شوند پرداخته شده است و سومین قسمت پرسش نامه نیز به علایق شغلی اختصاص داده شده است. این آزمون محدودیت زمانی ندارد. نمره گذاری این آزمون در مقیاس لیکرت ۵ گزینه ای به صورت (۱=هرگز، ۲=به ندرت، ۳=گاهی اوقات، ۴=اغلب و ۵=بیشتر اوقات) انجام می شود. نمره گذاری گویه های ۶، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۸، ۲۰، ۴۹، ۵۰، ۵۱، ۵۳ و ۵۷ به صورت مستقیم و بقیه گویه ها معکوس هستند. این پرسش نامه یکی از پرسش نامه های معتبر و مورد تایید انستیتو سلامت روان آمریکا می باشد (۳۳). همچنین پرسش نامه توسط حاتمی در ایران بومی سازی شده است. در مطالعه حاتمی پایایی محاسبه شده با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای کل پرسش نامه ۰/۸۹/محاسبه گردیده است و میزان روایی برای کل پرسش نامه و سه خرده مقیاس روابط بین فردی، وضعیت جسمانی و علایق شغلی به ترتیب ۰/۹۲، ۰/۸۹، ۰/۸۸ و ۰/۸۸ به دست آمده است (۳۴).

#### ۴- پرسش نامه مشتری مداری (COQ)

داوانوان، پرسش نامه مشتری مداری<sup>۳</sup> را طراحی نمود که از ۱۳ گویه و چهار خرده مقیاس، متنعم کردن مشتری سوالات (۴ تا ۱)، خواندن نیاز مشتری سوالات (۵ تا ۸)، آرایه خدمات به مشتری سوالات (۹ تا ۱۱) و ایجاد روابط شخصی با مشتری سوالات (۱۲ تا ۱۳) تشکیل شده است. نمره گذاری این آزمون از طریق مقیاس پنج امتیازی لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱، مخالفم = ۲، نظری ندارم = ۳، موافقم = ۴ و کاملاً موافقم = ۵) محاسبه می شود. از روایی صوری برخوردار است و پایایی پرسش نامه ۰/۹۲۵. گزارش گردیده است (۳۵).

#### یافته ها

برای دستیابی به هدف پژوهش، داده ها پس از گردآوری با استفاده از روش مدل یابی معادلات ساختاری تحلیل شد. اما پیش از پاسخ به فرضیات پژوهش، ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش محاسبه و در جدول شماره ۱ گزارش شد. نتایج جدول شماره ۱ نشان دهنده آن است که ضرایب همبستگی پیرسون بین مولفه های مشتری مداری (متنعم

است. بی تردید یکی از رایج ترین ابزارهای اندازه گیری رضایت شغلی، شاخص توصیف کننده شغل<sup>۱</sup> (JDI) است. پرسش نامه حاوی ۷۲ سوال پاسخ بسته می باشد که در مقابل هر یک سه گزینه، بله، نه، نمی دانم، وجود دارد که از پاسخگو خواسته شده، عبارت را به دقت مطالعه کرده، سپس نوع موافقت خود را با هر یک از عبارات با علامت ضربدر مشخص نماید. پرسش نامه مذکور پنج سطح از رضایت شغلی را اندازه می گیرد که شامل، ماهیت کار (۱۸ سوال)، سرپرست (۱۸ سوال)، همکاران (۱۸ سوال)، دستمزد (۹ سوال) و ترفیع (۹ سوال) است (۳۱).

#### شیوه نمره گذاری پرسش نامه

یکی از ویژگی های روش شناختی مقیاس (JDI) استفاده از سه نمره برای هر یک از پاسخ هاست. این مقیاس به جای آنکه به گونه معمول امتیاز ۱، ۲ و ۳ را مانند دیگر مقیاس های سه امتیازی در نظر بگیرد، به پاسخ (آری و نه) با توجه به پاسخ، نمره ۱ سه یا صفر و به پاسخ (نمی دانم) یک نمره می دهد. بدیهی است که پاسخ (نمی دانم) بیشتر از آنکه شاخص رضایت شغلی باشد، شاخص نارضایتی است. جواب (نمی دانم) برای تمام سوال ها یک نمره دارد. در پایان برای محاسبه ی نمره ی هر کدام از جنبه ها، تعداد جواب های (بله و نه) که سه امتیازی هستند را در سه و تعداد جواب های نمی دانم را در یک ضرب و نمره های بدست آمده را با هم جمع می کنیم و برای محاسبه ی نمره ی کل، نمره های تمام جنبه ها را با هم جمع می کنیم.

این آزمون در سال ۱۳۶۹ برای اولین بار توسط ارشدی با راهنمایی شکرکن در شرکت مناطق جنوب اجرا شد که ضریب پایایی قسمت های مختلف این آزمون با استفاده از روش تنصیف محاسبه شده است. که ضرایب پایایی بخش های مختلف آزمون بین ۰/۷۳ تا ۰/۸۵ بوده است. مقدار کل همبستگی ۰/۶۱ و با آزمون کوئین و شپارد ۰/۶۶ بدست آمده است. طبق تحقیقات ارشدی و شکرکن (۱۳۷۹) دامنه ضریب روایی بخش های مختلف بین ۰/۲۴ تا ۰/۷۱ بوده است (۳۲).

#### ۳- مقیاس تنیدگی شغلی (JSS)

فیلیپ ال رایس، مقیاس تنیدگی شغلی<sup>۲</sup> را تهیه نمود که دارای ۵۷ ماده است و اطلاعاتی در مورد تنیدگی شغلی به ما می دهد. این پرسش نامه شامل سه خرده مقیاس روابط

13. job description index

21. Job strain scale

جدول ۱. نتایج آزمون همبستگی پیرسون

مشتری مداری	متنم کردن مشتری	نیاز مشتری	ارائه خدمات	روابط شخصی
**-.۰/۵۶۲	**-.۰/۳۴۹	**-.۰/۲۳۸	**-.۰/۳۰۲	**-.۰/۲۹۹
**-.۰/۴۴۵	**-.۰/۲۱۳	**-.۰/۳۶۲	**-.۰/۲۴۱	**-.۰/۲۶۹
**-.۰/۴۲۶	**-.۰/۳۱۵	**-.۰/۲۷۵	**-.۰/۲۲۳	**-.۰/۴۱۹
**-.۰/۴۳۷	**-.۰/۳۷۴	**-.۰/۴۱۱	**-.۰/۳۷۴	**-.۰/۲۶۴
**-.۰/۶۶۲	**-.۰/۵۶۱	**-.۰/۵۳۸	**-.۰/۶۲۹	**-.۰/۵۷۵
**/۰/۵۴۳	**-.۰/۳۶۷	**-.۰/۳۹۶	**-.۰/۲۷۵	**-.۰/۲۸۳
**-.۰/۴۶۷	**-.۰/۳۴۱	**-.۰/۲۴۸	**-.۰/۲۶۸	**-.۰/۲۳۲
**-.۰/۴۸۸	**-.۰/۲۴۷	**-.۰/۳۲۱	**-.۰/۳۴۲	**-.۰/۳۷۱
**-.۰/۳۹۸	**-.۰/۳۴۵	**-.۰/۳۹۸	**-.۰/۴۰۳	**-.۰/۳۷۳
**-.۰/۳۸۶	**-.۰/۳۵۹	**-.۰/۳۲۹	**-.۰/۳۱۸	**-.۰/۳۵۹
**-.۰/۶۵۲	**-.۰/۶۴۸	**-.۰/۵۷۸	**-.۰/۵۴۸	**-.۰/۶۰۵
**-.۰/۵۷۳	**-.۰/۴۶۷	**-.۰/۴۶۲	**-.۰/۳۸۸	**-.۰/۳۹۸
**-.۰/۴۴۷	**-.۰/۲۵۷	**-.۰/۴۲۲	**-.۰/۲۹۵	**-.۰/۲۱۴
**-.۰/۶۱۲	**-.۰/۳۴۷	**-.۰/۳۶۱	**-.۰/۳۸۲	**-.۰/۳۵۱
**-.۰/۴۹۷	**-.۰/۴۴۵	**-.۰/۴۹۸	**-.۰/۴۴۳	**-.۰/۴۷۳
**-.۰/۴۸۸	**-.۰/۵۴۴	**-.۰/۴۷۵	**-.۰/۴۶۲	**-.۰/۵۳۱
**-.۰/۴۹۸	**-.۰/۴۵۷	**-.۰/۳۸۲	**-.۰/۴۲۲	**-.۰/۴۵۱

$p < .05$  و  $p < .01$

ثانویه، امکان مدل یابی ارتباط میان چندین سازه مستقل و وابسته وجود دارد.

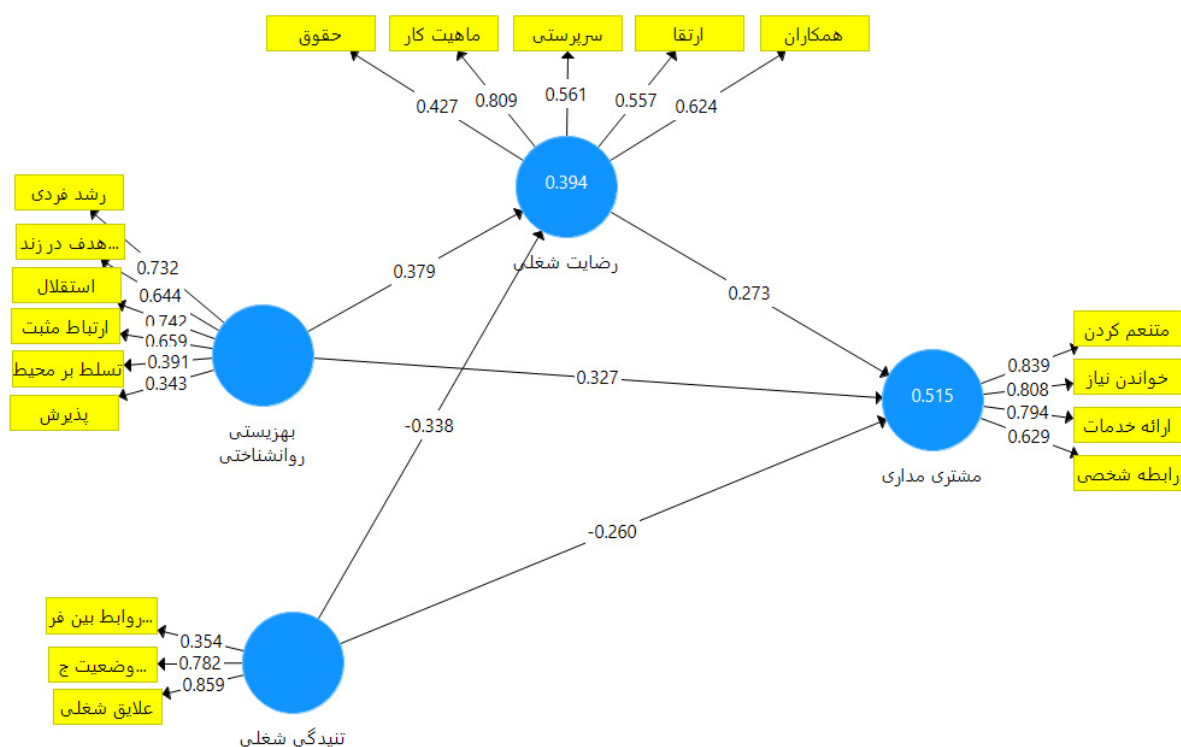
کمترین مجذورات جزئی (PLS) روش نسبتاً جدیدی از معادلات ساختاری رگرسیونی است. این روش هم برای رگرسیون تک متغیری و هم برای رگرسیون چند متغیری و با چند متغیر وابسته کاربرد دارد. برای بررسی ارتباط بین متغیرهای وابسته و متغیرهای مستقل، PLS متغیرهای تبیین یا مستقل جدیدی ایجاد می کند که غالباً عامل، متغیر مکنون یا مولفه ها نامیده می شوند. این مولفه ها ترکیب خطی از نشانگرهای خود هستند.

PLS براساس برآورد کمترین مجذورات با هدف اولیه بهینه ساختن تبیین واریانس در سازه های وابسته مدل های ساختاری است. روش PLS در ابتدا برای تحلیل موقعیت ها یا مدل های پیچیده به کار می رود که اطلاعات نظری کمی در مورد آنها وجود دارد، یا این که هدف از آزمون این مدل ها پیش بینی یا کاربرد است. کمترین مجذورات جزئی به عنوان یک روش خطی، پیش بینی و تبیین و نه تفسیری معرفی می شود. مدل پژوهش با استفاده از تکنیک حداقل مجذورات جزئی مورد آزمون قرار گرفت. در این مدل، تمامی روابط همزمان مورد تحلیل قرار گرفتند. شکل شماره ۲. مدل در حالت استاندارد نمایش داده شده است.

نتایج نشان می دهد مدل مفهومی ضرایب استاندارد (بارعاملی) خرده مقیاس ها و مقادیر t، در محدوده

کردن مشتری، نیاز مشتری، ارائه خدمات، و روابط شخصی) با مولفه های تنیدگی شغلی (روابط بین فردی، وضعیت جسمانی، علایق شغلی) دارای رابطه منفی و معنی دار هستند در حالیکه بین مولفه های مشتری مداری با بهزیستی روانشناختی (پذیرش، تسلط بر محیط، ارتباط مثبت، استقلال، هدف در زندگی و رشد فردی) و رضایت شغلی (حقوق، ماهیت کار، سرپرستی، ارتقا، و همکاران) رابطه مثبت و معنی داری از نظر آماری مشاهده شده است.

در این پژوهش برای آزمون فرضیه های پژوهش از روش مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل مفهومی پژوهش با استفاده از تکنیک مدل یابی معادلات ساختاری به روش حداقل مجذورات جزئی آزمون شد. روش های معادلات ساختاری میزان و شدت روابط فرضی میان متغیرها را در یک مدل نظری تخمین می زند. این تکنیک ها اثر مستقیم یک متغیر بر متغیر دیگر و نیز اثر متغیر دیگری که بین این دو متغیر واقع می شود (متغیر میانجی) را نشان می دهند. در صورتی که بتوان تصور کرد که مدل فرضی صحیح می باشد، می توان گفت که اطلاعات منتج از مدل دقیقاً فراگردهای اساسی (علی) بین متغیرها را نشان می دهند. در مقایسه با روش های رگرسیونی، که در آنها فقط یک سطح از رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته به صورت همزمان تحلیل می شوند. در مدل یابی معادلات ساختاری به عنوان روش



شکل ۲. مدل استاندارد

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده های پژوهش، از آنجایی ضریب تاثیر بین متغیرهای تنیدگی شغلی و مشتری مداری  $0.260$  و در محدوده قابل قبولی است. بیانگر این است که تنیدگی شغلی بر مشتری مداری تاثیر منفی دارد. به عبارت دیگر تنیدگی شغلی به میزان  $0.260$  مشتری مداری را تبیین می کند.

همچنین نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری نشان می دهد که بهزیستی روانشناختی بر روی مشتری مداری تاثیر مثبت دارد. ضریب تاثیر بین متغیرها  $0.327$  و در محدوده قابل قبولی است. به عبارت دیگر بهزیستی روانشناختی به میزان  $0.327$  مشتری مداری را تبیین می کند.

نتایج حاصل از شکل شماره ۲. بیانگر تاثیر مثبت رضایت شغلی بر روی مشتری مداری است. ضریب تاثیر بین متغیرها  $0.273$  و در محدوده قابل قبولی است. این ضریب تاثیر بیانگر این است که رضایت شغلی به میزان  $0.273$  مشتری مداری را پشتیبانی می کند.

همچنان که در جدول شماره ۳. ملاحظه می شود اثر کل (مجموع اثرات مستقیم و غیر مستقیم) بهزیستی روانی ( $\beta=0.430, P<0.01$ )، مستقیم ( $\beta=0.103, P<0.01$ ) و اثر غیرمستقیم ( $\beta=0.327, P<0.01$ ) بر مشتری مداری در سطح  $0.01$  معنادار است. همچنین

قابل قبول می باشد. میانگین واریانس استخراج شده برای متغیر تنیدگی شغلی  $0.65$ ، بهزیستی روانشناختی  $0.58$ ، رضایت شغلی  $0.89$  و مشتری مداری  $0.75$  است. که نشان می دهد همه متغیرهای مدل از روایی همگرا برخوردار می باشند. پایایی ترکیبی برای متغیر تنیدگی شغلی  $0.79$ ، بهزیستی روانشناختی  $0.64$ ، رضایت شغلی  $0.94$  و مشتری مداری  $0.86$  می باشد که برای همه متغیرها مقدار قابل قبولی می باشد.

نتایج جدول شماره ۲. نشان می دهد مقدار ضریب تعیین برای متغیر مشتری مداری برابر با  $0.52$  می باشد بعبارت دیگر می توان گفت  $52$  درصد تغییرات واریانس متغیرهای مستقل توسط متغیر مشتری مداری پیش بینی می شود. همچنین ضریب تعیین متغیر رضایت شغلی برابر  $0.39$  می باشد یعنی متغیر رضایت شغلی  $39$  درصد تغییرات واریانس متغیرهای مستقل را پیش بینی می کند. شاخص اعتبار افزونگی برای متغیر مشتری مداری  $0.27$  و برای متغیر رضایت شغلی  $0.12$  می باشد، چون این مقدار مثبت می باشد می توان استنباط کرد این شاخص برازش مدل را تایید می کند. مقدار شاخص  $GFO$  که برازش کلی مدل را مورد سنجش قرار می دهد برابر با  $0.30$  است که نشان می دهد مدل از برازش نسبتا مناسبی برخوردار است.

جدول ۲. شاخص های برازش مدل

متغیر	$R^2$ ضریب تعیین	$Q^2$ اعتبار افزونگی	G OF	شاخص کلی برازش
مشتری مداری	۰/۵۲	۰/۲۷		۰/۳۰
رضایت شغلی	۰/۳۹	۰/۱۲		

جدول ۳. ضرایب مسیر کل، مستقیم و غیر مستقیم بین متغیرهای پژوهش در مدل ساختاری

مسیرها	ضریب استاندارد	ضریب غیر استاندارد	سطح معناداری
بهزیستی - رضایت شغلی	.۳۷۹	.۳۹۹	.۰۰۰
بهزیستی - مشتری مداری	.۳۲۷	.۳۴۸	.۰۰۶
تنیدگی شغلی-رضایت شغلی	-.۳۳۸	-.۳۴۴	.۰۰۱
تنیدگی شغلی-مشتری مداری	-.۲۶۰	-.۲۵۶	.۰۱۴
رضایت شغلی-مشتری مداری	.۲۷۳	.۲۵۷	.۰۰۵
بهزیستی - رضایت - مشتری مداری	.۱۰۳ اثر غیر مستقیم	.۱۰۲	.۰۰۰
	.۴۳۰ اثر کل	.۴۵۰	.۰۰۶
تنیدگی-رضایت-مشتری مداری	-.۰۹۲ اثر غیر مستقیم	-.۰۸۸	.۰۰۰
	-.۳۵۲ اثر کل	-.۳۴۴	.۰۱۴

زندگی و رفتارهای آنان را بهتر بشناسند. در چارچوب جدید مشتریان فقط خرید و مصرف نمی کنند بلکه بر توانایی ها و موفقیت های بازاریابی اثر می گذارند. این یافته ها با مطالعه لی و همکاران (۷) مطابقت دارد.

این مطالعه همچنین چندین پیامد مدیریتی نیز دارد. یافته های پژوهش نشان داد که تنیدگی شغلی بر مشتری مداری تأثیر منفی دارد. هر چه میزان تنیدگی بیشتر باشد مشتری مداری کارکنان ضعیف تر می شود. بررسی پیشینه پژوهش نشان می دهد که نتایج ما با پژوهش های پارک و همکاران، گیورگی و همکاران، سیلوا و بارتو (۹، ۱۰، ۳۶) همخوانی دارد. زیرا تنیدگی یک تجربه هیجانی ناخوشایند است که با حالات عاطفی مرتبط است و در اثر رویدادهای خاص ایجاد می شود با توجه به ماهیت کار بانک، کارکنان باید با تعاملات اجتماعی فشرده ای مواجه شوند که ممکن است به رویدادهای استرس زا منجر شود و این رویدادها مقدمات اصلی تنیدگی شغلی هستند. تنیدگی زیاد عملکرد تجاری بانک ها را تحت تأثیر قرار می دهد. بانک چون موسسه مالی است و با دریافت و پرداخت پول، حواله، چک، پرداخت تسهیلات و غیره سرو کار دارد همیشه کارکنان شان از استرس لازم برخوردار هستند. تغییرات شدیدی که در بانک ها و موسسات مالی و بازارهای مرتبط با آنها رخ می دهد، فشار کاری و تنیدگی ایجاد می کند و این می تواند بر میزان رضایت شغلی و مشتری مداری آنها تأثیر داشته باشد. بانک ها باید اهمیت کارکنان خود را بیشتر از قبل درک کنند. ضروری است که مدیران بانک ها در شیوه

در رابطه با تنیدگی شغلی، اثر کل (مجموع اثرات مستقیم و غیر مستقیم) تنیدگی شغلی ( $\beta = -0.352, P < 0.05$ )، مستقیم ( $\beta = -0.260, P < 0.05$ ) و اثر غیر مستقیم ( $\beta = 0.092, P < 0.05$ ) بر مشتری مداری در سطح  $0.05$  معنادار است.

### بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این مطالعه بررسی رابطه بین تنیدگی شغلی، بهزیستی روانشناختی و مشتری مداری با نقش واسطه ای رضایت شغلی در بین کارکنان بانک مسکن بود. سه عامل روانشناختی را که بر مشتری مداری تأثیر دارد را شناسایی و مدل مشتری مداری جدید و معتبری برای صنعت بانکی طراحی و مفاهیم نظری و عملی را برای تحقیقات و صنعت بانکداری و خدماتی ارائه می کند.

از منظر نظری، نتایج این مطالعه شواهدی بیان می کند که اهمیت بازاریابی داخلی و منابع انسانی را در مشتری مداری مشخص می کند. بانک ها و بنگاه های اقتصادی باید بدانند که ابزارهای قدیمی بازاریابی (محصول، مکان، قیمت و ترویج) لازم ولی در حال حاضر کافی نیستند ابزارهای جدیدتر بازاریابی (افراد، فرآیندها، برنامه ها و عملکردها) هستند. افراد شامل کارکنان و مشتریان هستند. کارکنان هر سازمانی به آن سازمان مفهوم می بخشند و نقش بسیار مهمی در موفقیت بازاریابی دارند. قدرت بازاریابی هر شرکتی برابر با توانایی کارکنان و افراد آن شرکت است. کارکنان باید مشتریان شان را به عنوان افراد در نظر بگیرند تا بتوانند

بهزیستی ذهنی تمرکز اصلی پژوهش در روانشناسی مثبت است که شامل شادی، رضایت از زندگی و عواطف مثبت است. محققان پیشنهاد کرده‌اند که تحقیقات سنتی بیش از حد بر شادی تأکید کرده‌اند، در حالی که بهزیستی ذهنی مثبت نادیده گرفته شده. بین تنیدگی شغلی و مشتری مداری از طریق رضایت شغلی رابطه معنا داری وجود دارد. تنیدگی شغلی کارکنان بر نگرش کاری آنها مانند رضایت شغلی و عملکرد شغلی مانند مشتری مداری تأثیر می‌گذارد. کارمندان خط مقدم در مشاغل خرده فروشی بانکی که سطوح تنیدگی بالایی را درک می‌کنند رضایت شغلی آنان منفی است. علاوه بر این، تنیدگی شغلی به طور قابل توجهی با تعهد سازمانی، رضایت شغلی کلی، رضایت از پرداخت و روابط با همکاران و سرپرستان ارتباط دارد. این یافته‌ها همچنین با نتایج مطالعات دیربای، گراس و جان (۲۰۱۷، ۲۰) مطابقت دارد. بهزیستی روانشناختی بالا باعث رضایت شغلی و رضایت شغلی مشتری مداری را به دنبال خواهد داشت اما سطح بالای تنیدگی بر رضایت شغلی تأثیر منفی داشته و کارکنان ناراضی تمایلی به ارائه خدمات خوب به مشتری و برقراری ارتباط موثر، بر طرف کردن نیاز و متنعم کردن مشتری ندارند.

این نتایج برای بانک‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا بانک‌ها موسسات مالی هستند و حیات آنها بستگی به مشتری دارد. کارکنان راضی می‌توانند مشتری مداری بالا داشته باشند و مشتری مداری باعث فروش بیشتر و سودآوری برای سازمان خواهد شد. تمام اعضای سازمان اعم از مدیران ارشد، میانی، اجرایی، کارکنان و حتی رده‌های خدماتی و نگهداری شرکت باید با اصول مشتری مداری آشنایی داشته باشند آموزش دیده باشند و همیشه برای ارائه خدمت به مشتری آماده باشند. اگر قرار است که به دنبال بازاریابی موفق باشیم اول باید در داخل سازمان بازاریابی موفق داشته باشیم زیرا یک سازمان هیچ وقت نمی‌تواند در حالی که کارکنان ناراضی داشته باشد وعده ارائه محصولات و خدمات فوق العاده را مشتریان خود بدهد. بازاریابی آنقدر در بانک‌ها اهمیت پیدا کرده که دیگر ما نمی‌توانیم وظیفه اصلی را به یک واحد خاص واگذار کنیم بلکه یک وظیفه سازمانی برای همه اعضای سازمان است. زمانی شرکت یا سازمان می‌تواند موفق باشد که تمام اعضای سازمان با کمک یکدیگر در خدمت مشتری باشند و این محقق نمی‌شود مگر با کارکنان علاقمند و راضی که از شادی و بهزیستی روانشناختی بالایی برخوردار باشند و تنیدگی

مدیریتی خود تجدید نظر نموده و سبک رهبری حمایتی با کارکنان و مشتریان داشته باشند.

همچنین یافته‌ها نشان دهنده این است که ویژگی‌های بهزیستی روانشناختی بر روی مشتری مداری تأثیر مثبت دارد. هرچه ویژگی‌های بهزیستی روانشناختی در بین کارکنان بانک بیشتر باشد مشتری مداری هم افزایش می‌یابد. ابعاد بهزیستی روانشناختی مانند پذیرش، تسلط بر محیط، ارتباط مثبت، استقلال، هدف در زندگی و رشد فردی هر چه در یک فرد بالاتر باشند سبب می‌شوند فرد شادتر بوده و در برقراری ارتباط با مشتری، شناخت و برطرف کردن نیاز مشتری، ارائه خدمات بهتر و متنعم کردن (ارائه ارزش) مشتری بهتر عمل کند.

یافته‌ها نشان داد که ویژگی‌های رضایت شغلی تأثیر مثبتی بر روی مشتری مداری دارد. نتایج لی و همکاران، لی و همکاران، سونگ و همکاران، توماس و همکاران (۲۰۲۴، ۳۷) نیز این رابطه را تایید کردند. زیرا افزایش سطح رضایت شغلی در میان کارکنان منجر به افزایش سطح مشتری مداری می‌شود. این نشان می‌دهد که کارکنانی که درحین کار خوشحال هستند انگیزه دارند تا سطوح بالاتری از خدمات را به مشتریان خود ارائه دهند. یک همبستگی مثبتی بین رضایت شغلی و مشتری مداری با کارمندان یافت شده است. احساس رضایت از کار اغلب با رفتارهای مهربانانه مانند گوش دادن و پذیرش نگرانی‌ها، نظرات و انتقادات مشتری مرتبط است. بر اساس این یافته‌ها، اعتقاد بر این است که کارکنانی که از کار راضی هستند، رفتارهای مشتری مداری خود را بهبود می‌بخشند. کارکنانی که از حقوق، ماهیت کار، سرپرستی، ارتقا شغلی و همکاران خود رضایت بالایی داشته باشند توجه بیشتری به نیاز مشتری، ارائه خدمات با کیفیت‌تر، پیشنهادات ارزشی بهتر و ارتباطات موثرتری با مشتریان دارند. کارکنان راضی روابط اجتماعی سالم‌تری دارند و رضایت شان را به مشتریان انتقال می‌دهند. همچنین کارکنانی که از رضایت شغلی بالایی برخوردار هستند انگیزش بیشتری دارند. منابع انسانی که جز ارزنده‌ترین منابع هر سازمانی محسوب می‌شوند باید علاقمند باشند و مشتری مداری را در پندار، گفتار و کردار آنان جستجو کنیم.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بهزیستی روانشناختی و تنیدگی شغلی از طریق نقش واسطه‌ای رضایت شغلی تأثیر معنی داری بر روی مشتری مداری کارکنان بانک دارند. این نتایج با یافته‌های گارسیا و همکاران، هال و همکاران (۲۰۱۸، ۱۹) هم‌خوانی دارد. زیرا می‌توان گفت که رضایت شغلی نوعی بهزیستی موضوعی در کار است.

## تشکر و قدردانی

از تمام پرسنل بانک مسکن کرمانشاه که پژوهش گران را در انجام این پژوهش یاری کردند، صمیمانه تقدیر و تشکر می شود.

## REFERENCE

1. Lee CMJ, Che-Ha N, Alwi SFS. Service customer orientation and social sustainability: The case of small medium enterprises. *Journal of Business Research*. 2021;122:751-60.
2. Nurfarida IN, SARWOKO E, ARIEF M. The impact of social media adoption on customer orientation and SME performance: An empirical study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2021;8(6):357-65.
3. Dam SM, Dam TC. Relationships between service quality, brand image, customer satisfaction, and customer loyalty. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2021;8(3):585-93.
4. Bamfo BA, Dogbe CSK, Osei-Wusu C. The effects of corporate rebranding on customer satisfaction and loyalty: Empirical evidence from the Ghanaian banking industry. *Cogent Business & Management*. 2018;5(1):1413970.
5. Mathe K, Scott-Halsell S, Roseman M. The role of customer orientation in the relationship between manager communications and customer satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2016;40(2):198-209.
6. Tajeddini K. Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism management*. 2010;31(2):221-31.
7. Lee C-K, Jung E-K, Kang S-E, Petrick JE, Park Y-N. Impact of perception of COVID-19 on NPI, job satisfaction, and customer orientation: Highlighting three types of NPIs for the airline industry. *Journal of Air Transport Management*. 2022;100:102191.
8. Navarro A, Utzet M, Salas S, Llorens C, Molinero-Ruiz E, Moncada S. Specific psychosocial exposures for workers' mental health: A population-based study. *American Journal of Industrial Medicine*. 2017;60(8):747-52.
9. Giorgi G, Arcangeli G, Ariza-Montes A, Rapisarda V, Mucci N. Work-related stress in the Italian banking population and its association with recovery experience. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. 2019;32(2):255-65.
10. Parker DF, DeCotiis TA. Organizational determinants of job stress. *Organizational behavior and human performance*. 1983;32(2):160-77.
11. Mannocci A, Marchini L, Scognamiglio A, Sinopoli A,

آنها در حداقل باشد. جو سازمانی برای رضایت کارکنان که هشت ساعت کار مالی انجام می دهند باید از نظر فیزیکی و عاطفی مناسب باشد و تعارضات به حداقل ممکن برسد. نظام پرداخت های مناسب تری طراحی شوند و همچنان که سازمان توقع دارد که مشتری متنعم شود باید کارکنان خود را متنعم سازد. ارتباطات در مشتری مداری کلید اصلی محسوب می شود وقتی کارکنان در سازمان رفتار خوب و گرم مدیران و سرپرستان خود را درک می کنند، همین رفتار را با مشتریان خود خواهند داشت. نیاز مشتری توسط کارکنان درک و برآورده می شود پس به نیازهای فیزیولوژیکی و روانی کارکنان توجه کنیم. هر چه کارکنان در سازمان دلسوز تر باشند فرآیند های مشتریان را بهتر تغییر خواهند داد، برنامه های سازمان را بهتر اجرایی می کنند و عملکردهای مالی و غیر مالی مانند سودآوری، ارزش نام تجاری، اخلاقیات، قوانین و مقررات دولتی و اجتماعی بهتری خواهند داشت.

اگرچه مطالعه حاضر چندین مورد نظری و پیامدهای عملی برای صنعت بانکداری است، مطمئناً بدون محدودیت نیست. با توجه به اینکه نمونه فقط از کارکنان بانک مسکن کرمانشاه تشکیل شده است، ممکن است تعمیم نتایج به سایر بانک ها دشوار باشد. شرکت کنندگان سایر بانک ها ممکن است برداشت های متفاوتی داشته باشند و از استراتژی های مختلف استفاده کنند. به طور خاص، این امکان وجود دارد که پاسخ دهندگان در بانک های دیگر از تفاوت های فردی برخوردار هستند و این بر میزان تحمل تنیدگی شغلی، رضایت شغلی و مشتری مداری آنها تاثیرگذار باشد. از این رو، تحقیقات آتی باید شامل کارکنان بانک های دیگر و انجام مطالعات بین فرهنگی باشد.

علاوه بر این، مدل مفهومی پیشنهادی مطالعه به بررسی رابطه بین تنیدگی شغلی، بهزیستی روانشناختی و مشتری مداری با واسطه رضایت شغلی از دیدگاه کارکنان بانک مسکن کرمانشاه انجام شد کاربرد این مدل مفهومی در سایر صنایع خدماتی جالب و ارزشمند خواهد بود. در نهایت، تحقیقات آینده برای آزمایش مدل های جایگزین مانند نقش تعدیل کننده بهزیستی روانشناختی توصیه می شود که تأثیر غیرمستقیم بر رضایت شغلی و مشتری مداری را بررسی کند. همچنین توصیه می شود مدل این مطالعه به صورت معکوس سنجیده شود (مشتری مداری —> رضایت شغلی —> بهزیستی روانشناختی —> تنیدگی شغلی). یافته های مدل های جایگزین ممکن است درک بهتری از مشتری مداری فراهم کند و پیامدهای بیشتری را در صنعت بانکداری ارائه دهد.



24. Lee C-K, Song H-J, Lee H-M, Lee S, Bernhard BJ. The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*. 2013;33:406-15.
25. Song HJ, Lee H-M, Lee C-K, Song S-J. The role of CSR and responsible gambling in casino employees' organizational commitment, job satisfaction, and customer orientation. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 2015;20(4):455-71.
26. Jamal M, Preena S. Job stress and employee well-being among airline personnel in an Asian developing country. *International Journal of Stress Management*. 1998;5:121-7.
27. Segoro W, Elvira L, editors. The effect of marketing strategy and service quality on customer satisfaction and its impact on customer loyalty of BJB bank in Bekasi. 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020); 2021: Atlantis Press.
28. Ryff CD. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*. 1989;57(6):1069.
29. Ryff CD, Keyes CLM. The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*. 1995;69(4):719.
30. Sadati Firouzabadi, S., and Molfat, Q. (2016). Investigating the psychometric indicators of the RIF psychological well-being scale in high school students of gifted schools: reliability, validity and factor structure. *Educational Measurement Quarterly*, 7(27), 103-119. (Persian).
31. Smith PC. The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. 1969.
32. Raei Dehgi, M., Kamkar, M., & Landran Esfahani, S. (2012). Predicting job satisfaction through values in university faculty members. (Persian).
33. Rice PL. *Stress and Health* 2nd, ed. California. Wadsworth. Inc; 1992.
34. Rashidi, M., Vothoqi, Sh., Pournjaf, A., Faraji, M., Pournjaf, M., & Kazemi, M. (2014). Investigating the relationship between job stress and general health among Ilam University of Medical Sciences employees. *Iran Occupational Health*, 17(1), 1-16. ( Persian).
35. Donovan DT, Brown TJ, Mowen JC. Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of marketing*. 2004;68(1):128-46.
36. Silva LS, Barreto SM. Adverse psychosocial working conditions and minor psychiatric disorders among bank workers. *BMC Public Health*. 2010;10(1):1-8.
37. Thomas NI. Service Provider Job Satisfaction and Customer. *Journal of Services Marketing*. 1992;6(2).  
De Sio S, Sernia S, et al. Are bank employees stressed? Job perception and positivity in the banking sector: An Italian observational study. 2018;15(4):707.
12. Gonu E, Agyei PM, Richard OK, Asare-Larbi M. Customer orientation, service quality and customer satisfaction interplay in the banking sector: An emerging market perspective. *Cogent Business & Management*. 2023;10(1):2163797.
13. Hosni, Keyvan, Kakabraei, & Keyvan. (2018). Psychometric characteristics of Philip L. Rice's occupational stress questionnaire among National Bank employees. *Psychometry*, 6(23), 45-65. (persian).
14. Thomas RW, Soutar GN, Ryan MM. The selling orientation-customer orientation (SOCO) scale: A proposed short form. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2001;21(1):63-9.
15. Yadav G. Parenting and healthy family structure: RED'SHINE Publication. Pvt. Ltd.; 2017.
16. Fakhri MK, Bahar A, Amini F. Effectiveness of mindfulness on happiness and blood sugar level in diabetic patients. *Journal of Mazandaran University of Medical Sciences*. 2017;27(151):94-104.
17. Gross JJ, John OP. Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of personality and social psychology*. 2003;85(2):348.
18. Garcia CdL, Abreu LCd, Ramos JLS, Castro CFd, Smiderle FRN, Santos JAd, et al. Influence of burnout on patient safety: systematic review and meta-analysis. *Medicina*. 2019;55(9):553.
19. Hall LH, Johnson J, Watt I, Tsipa A, O'Connor DB. Healthcare staff wellbeing, burnout, and patient safety: a systematic review. *PloS one*. 2016;11(7):e0159015.
20. Dyrbye LN, West CP, Richards ML, Ross HJ, Satele D, Shanafelt TD. A randomized, controlled study of an online intervention to promote job satisfaction and well-being among physicians. *Burnout Research*. 2016;3(3):69-75.
21. Zadhan, Dehghanpour, Bastami, Yar Ahmadi, & Hassan. (2017). Investigating the relationship between happiness and psychological well-being with job satisfaction of nurses in military hospitals in Khuzestan province. *Nurse and doctor in battle*, 5(15), 11-19. (persian).
22. Lee JJ, Hwang J. An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*. 2016;54:139-50.
23. Hoffman KD, Ingram TN. Service provider job satisfaction and customer. *Journal of services Marketing*. 1992;6(2):68-78.