

# تأثیر کیفیت خدمات درون سازمانی بر کیفیت خدمات ارائه شده به شهروندان با توجه به متغیر میانجی احساس مسئولیت

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۳/۰۳

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۴/۰۵/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۶/۱۲

عبدالمجید مصلح<sup>۱</sup>، احمد الهیاری بوزنجانی<sup>۲</sup> و یونس جعفرپور<sup>۳</sup>

## چکیده

زمینه و هدف: رسالت سازمان نیروی انتظامی ایجاب می‌کند که در برای دستیابی به اهداف والای خود، رفتار کارکنان خود را به سمت و سویی هدایت کند که ارائه خدمات باکیفیت به جامعه را برای آنها رقم زند. تحقق چنین امری مستلزم این است که در گام اول، سازمان خدمات باکیفیتی را به کارکنان خود ارائه دهد تا کارکنان نیز این رفتار را برای خود الگو قرار دهند. با این حال، بررسی پژوهشهای انجام شده حاکی از فقدان پژوهشی نظام‌مند در نیروی انتظامی به منظور تأیید این نظریه است. به همین منظور، هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی تأثیر کیفیت خدمات ارائه شده به کارکنان بر کیفیت خدمات ارائه شده توسط آنهاست.

روش: در این پژوهش به منظور دستیابی به اهداف مطالعه، نمونه‌ای از کارکنان صف نیروی انتظامی شهرستان بوشهر انتخاب شدند و مورد پیمایش قرار گرفتند. به منظور تحلیل داده‌های گردآوری شده نیز از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش حاکی از این است که وجود ارتباطات مناسب میان مدیران و کارکنان، اعتبار آنها در ارائه خدمات به کارکنان، توانایی درک نیازهای کارکنان و در دسترس بودن آنها، به ترتیب بیشترین تأثیر را بر احساس مسئولیت کارکنان دارند. همچنین، احساس مسئولیت کارکنان نیز به میزان بسیار بالایی بر کیفیت خدمات ارائه شده توسط آنها تأثیرگذار است.

نتیجه‌گیری: به عنوان یک نتیجه کلی، می‌توان بیان کرد که ارائه خدمات باکیفیت به کارکنان، ضمن افزایش مسئولیت‌پذیری آنها، در ارائه خدمات باکیفیت توسط آنها انعکاس خواهد یافت.

واژگان کلیدی: کیفیت خدمات درونی، مسئولیت‌پذیری کارکنان، کیفیت خدمات بیرونی، نیروی انتظامی، عملکرد کارکنان.

□ استناد: مصلح، عبدالمجید؛ الهیاری بوزنجانی، احمد؛ جعفرپور، یونس (تابستان، ۱۳۹۴). تأثیر کیفیت خدمات درون سازمانی بر کیفیت خدمات

ارائه شده به شهروندان با توجه به متغیر میانجی احساس مسئولیت. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۱۰ (۲)، ۲۹۱-۳۱۰.

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس (نویسنده مسئول): Mosleh@pgu.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس

## مقدمه

نیروی انتظامی، به عنوان نهادی که وظیفه تأمین امنیت پایدار جامعه را بر دوش می‌کشد؛ نقش بسیار با اهمیتی را در احساس نشاط و روحیه جمعی اعضای جامعه ایفا می‌کند. بدون شک، تحقق این امر در گرو برخورداری از کارکنان شایسته و کارآمدی است که ضمن احساس مسئولیت در برابر وظایف محوله و همچنین جامعه، خدمات باکیفیتی را طبق انتظار به جامعه ارائه دهند. در واقع، همانند سایر سازمانهای دولتی و بسیاری از شرکتهای خصوصی، این سازمان نیز با مسئله‌ای بسیار مهم در اجرای وظایف خود مواجه است و آن نیز کیفیت خدمات ارائه‌شده از سوی کارکنان به افراد جامعه است.

قاعداً بررسی این موضوع و یافتن راهکارهای مناسب برای بهبود آن (کیفیت خدمات)، مستلزم نگاهی نظام‌مند به محیط درونی سازمان، فرایندهای تولید خدمات و نقش محوری کارکنان در این فرایندهاست. در این سازمان، به واسطه ماهیت خاص آن، کارکنان در خط مقدم ارائه خدمت به شهروندان قرار دارند؛ بنابراین کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط سازمان نیز تا حد بسیار زیادی وابسته به عملکرد آنها در ارائه خدمات مورد نظر است؛ اما نکته قابل توجه در این میان آن است که خود کارکنان نیز در سازمان، در برابر مدیران مافوق خود، یک شهروند سازمانی یا مشتری درونی به حساب می‌آیند که باید خدماتی را دریافت دارند. با توجه به این امر، کارکنان سازمان از سویی دریافت‌کننده خدمات و از سوی دیگر نیز ارائه‌دهنده خدمات محسوب می‌شوند. این واقعیت، موجب شده پژوهشگران بسیاری توجه خود را به اهمیت تأثیرگذاری کیفیت خدمات درونی بر کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط کارکنان معطوف کنند (برای نمونه: ابوروب، هرش و العدوان، ۲۰۱۱؛ بلو و آندرونکیدیس، ۲۰۰۸؛ بورانتا، چتیریس و پاروانتیس، ۲۰۰۹).

ایده اصلی نهفته در بسیاری از این پژوهشها این است که کیفیت خدمات ارائه‌شده به کارکنان، در نهایت کیفیت بالای خدمات ارائه‌شده به مشتریان (شهروندان) بیرونی را در پی خواهد داشت

- 
1. Aburoub, Hersh & Aladwan
  2. Bellou & Andronikidis
  3. Bouranta, Chitiris, & Paravantis

(بورانتا، چتیریس و پاراوانتیس، ۲۰۰۹). با این حال، یک بررسی موضوعی بر روی مطالعات انجام شده در حوزه کیفیت خدمات سازمانی، نشان می‌دهد که کمتر از ۱۰ درصد از آنها به اهمیت کیفیت خدمات درونی ارائه شده به کارکنان توجه داشته‌اند (جانستن، ۲۰۰۸). این امر به ویژه در سازمان نیروی انتظامی از اهمیت ویژه و خاصی برخوردار است. در این سازمان به دلیل ماهیت خاص و گاهی غیرقابل پیش‌بینی وظایفی که کارکنان با آن مواجه هستند، نگرشها و روحیات آنها ممکن است تحت تأثیر منفی اموری قرار گیرد که به صورت روزمره با آن مواجه می‌شوند و به دنبال آن، عملکرد آنها نیز در ارائه خدمات به شهروندان، به شیوه‌ای منفی متأثر شود؛ بنابراین یک حمایت سازمانی از جانب مدیران لازم است تا کارکنان ضمن احساس رضایت و دلگرمی از شغل خود و کاهش تأثیرات منفی امور روزمره، خدمات رضایت‌بخشی را نیز به شهروندان ارائه دهند (بلو و آندرونکیدیس، ۲۰۰۸).

به اعتقاد پژوهشگران، از جمله بهترین حمایت‌هایی که مدیران سازمان می‌توانند برای کارکنان خود فراهم کنند، ارائه خدمات باکیفیت و رضایت‌بخش برای آنهاست (بلو و آندرونکیدیس، ۲۰۰۸؛ یانگ و کاتز، ۲۰۱۰). با این حال، بررسی مجموعه پژوهشهای انجام شده در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی، حاکی از فقدان مطالعه‌ای است که به بررسی تأثیر کیفیت خدمات ارائه شده به کارکنان بر کیفیت خدمات ارائه شده توسط کارکنان پرداخته باشد. این در حالی است که به رغم رضایت کلی جامعه از عملکرد کارکنان این نیرو، روزانه گزارش‌ها و شکایتهای مردمی متعددی نیز درباره کیفیت عملکرد کارکنان آن، به مدیران ارسال می‌شود (احمدوند، آخوندزاده، محمدیانی، مینایی بیدگلی، ۱۳۹۳)؛ بنابراین می‌توان انتظار داشت که کیفیت خدمات ارائه شده توسط این سازمان، علی‌رغم سطح مطلوب آن، همچنان به عنوان یک مسئله درخور توجه، مطرح باشد.

از این رو، در پژوهش حاضر با هدف بررسی دقیق این موضوع و ارائه راهکارهای عملی برای بهبود کیفیت خدمات ارائه شده سازمانی، نمونه‌ای از کارکنان نیروی انتظامی شهرستان بوشهر

بررسی شده‌اند و بر مبنای اطلاعات حاصل از آن، پیشنهادهای کاربردی برای بهبود کیفیت خدمات نیروی انتظامی به شهروندان جامعه، ارائه شده است.

**مبانی نظری پژوهش:** مبانی شکل‌گیری مفهوم خدمات درونی<sup>۱</sup> سازمان را باید با توجه به رویکرد بازاریابی درونی<sup>۲</sup> بررسی کرد (بلو و آندرونکیدیس، ۲۰۰۸). در رویکرد بازاریابی درونی، محیط درونی سازمان به بازاری تشبیه شده که یک فرایند مبادله در آن حاکم است (فورمن و مونی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). در این فرایند، همچون فرایند مبادله در بازار خارج از سازمان، دو طرف عرضه‌کننده و مشتری وجود دارد. با این تفاوت که در این بازار (بازار درونی سازمان) عرضه‌کنندگان، مدیران سازمان بوده و مشتریان نیز کارکنان درونی سازمان هستند (سای و تانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). در حقیقت، مشتریان درونی را می‌توان عبارت از کارکنانی دانست که از سایر واحدهای سازمانی یا افراد شاغل در آنها و مدیران سازمان، خدمات دریافت می‌دارند (انسور<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳).

بنابراین در یک فرایند مبادله‌ای، عرضه‌کنندگان (مدیران) باید محصولاتی را به مشتریان (کارکنان) ارائه دهند و در مقابل مشتریان نیز در پاسخ به آنچه دریافت شده، خدماتی را به سازمان ارائه می‌دهند (سای و تانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). همان‌گونه که در ادبیات بازاریابی نیز بیان شده، محصولات در برگیرنده مجموعه‌ای از کالاها و خدمات هستند که به منظور تأمین رضایت مشتریان هدف به بازار عرضه می‌شوند. با در نظر گرفتن رویکرد بازاریابی درونی، خدمات درونی عبارت است از خدماتی که توسط افراد درون سازمان و مدیران به سایر افراد سازمان یا شاغلان واحدهای سازمان عرضه می‌شود (استاوس<sup>۶</sup>، ۱۹۹۵).

عمده چالشها و مشکلات موجود در ارائه کیفیت خدمات درونی، همانند چالشها و مشکلاتی است که سازمان در ارائه خدمات بیرونی با آنها مواجه می‌شود؛ با این تفاوت که در اینجا، مشتریان

- 
1. Internal Service
  2. Internal Marketing
  3. Foreman & Money
  4. Tsai & Tang
  5. Nsour
  6. Tsai & Tang
  7. Stauss

درونی همانند مشتریان بیرونی قادر به تعویض عرضه کننده خدمات خود نیستند (بروین، ۲۰۰۳). با این حال، آنچه به عنوان یک تعریف مورد توافق میان پژوهشگران مورد استفاده قرار می‌گیرد این است که کیفیت خدمات، عبارت است از نگرش کلی مشتریان نسبت به خدمات دریافت شده بر اساس تجربیات آنها (پاراسورمان، زیتمال و بری، ۱۹۸۸؛ پاکدل و آیدین، ۲۰۰۷).

در فرایند تبادل خدمات درونی سازمان، فرایندهای اصلی و فرعی‌ای وجود دارند که هر یک در عین حال که از یکدیگر مستقل هستند، روابط متقابلی نیز با یکدیگر دارند و با خدماتی که ارائه می‌کنند، نقش یک حامی و پشتیبان را برای یکدیگر ایفا می‌کنند (کانگ، جیم و الکساندریس، ۲۰۰۲). با نگاهی نظام‌مند به فرایند ارائه خدمات در داخل و خارج از سازمان و بررسی روابط میان آنها، می‌توان به این حقیقت پی برد که کیفیت پایین خدمات ارائه شده به کارکنان، در نهایت کیفیت پایین خدمات ارائه شده به خارج از سازمان و نارضایتی مشتریان بیرونی را در پی خواهد داشت (کانگ، جیم و الکساندریس، ۲۰۰۲؛ بروین، ۲۰۰۳؛ پاپاسولمو و ورونیتیس، ۲۰۰۶). به بیانی دیگر، رضایت مشتریان بیرونی از کیفیت خدمات، انعکاسی است از رضایت مشتریان درونی سازمان از خدمات دریافت شده از جانب مدیران سازمان (بلو و آندرونکیدیس، ۲۰۰۸). در واقع اگرچه نمی‌توان ادعا کرد که رضایت مشتریان درونی، تأثیری مستقیم بر رضایت مشتریان بیرونی دارد، اما باید پذیرفت که سازمانهای دارای مشتریان راضی، سازمانهایی هستند که کارکنانی راضی دارند (هالول، شلزینگر و زورنیتسکی، ۱۹۹۶؛ پاپاسولمو و ورونیتیس، ۲۰۰۶).

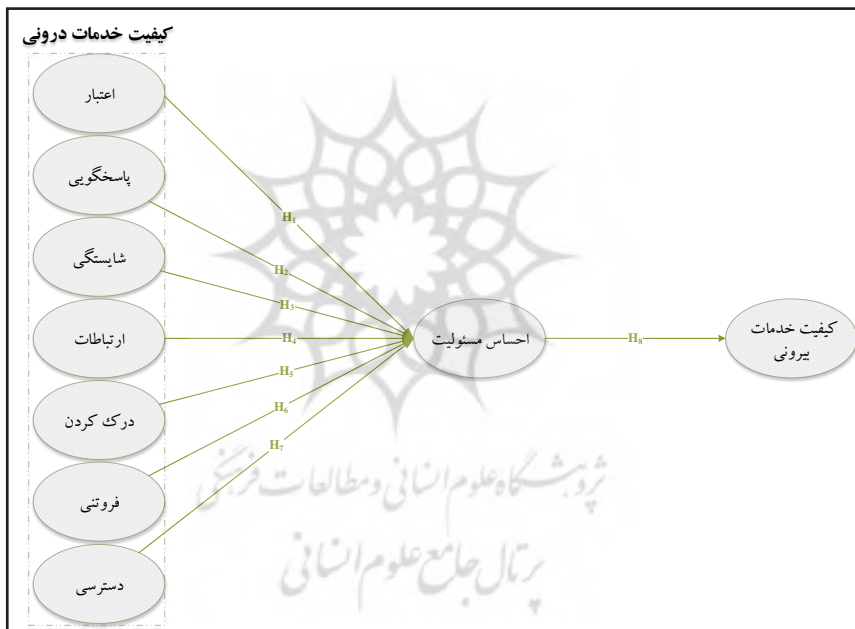
ایده اصلی نهفته شده در بطن مباحث فوق را می‌توان با توجه به دو نظریه مبادله اجتماعی<sup>۷</sup> و نظریه قرارداد روانی<sup>۸</sup> بررسی کرد. بلاو<sup>۹</sup> در نظریه مبادله اجتماعی خود معتقد است که اگر در

1. Bruhn
2. Parasuraman, Zeithaml & Berry
3. Pakdil & Aydin
4. Kang, Jame & Alexandris
5. Papasolomou & Vrontis
6. Hallowell, Schlesinger & Zornitsky
7. Social Exchange Theory
8. Psychological Contract Theory
9. Blau

جامعه، فردی چیز باارزشی را از طرف مقابل خود دریافت کرد و از این مبادله احساس رضایت کرد، نوعی احساس مسئولیت می‌کند که باید در پاسخ به عمل فرد مقابل، چیز باارزشی به وی عرضه کند. تداوم و ادامه این مبادله دوجانبه تا زمانی است که هر دو طرف، منابع باارزشی را برای یکدیگر فراهم کنند (احمد و همکاران، ۲۰۱۱). با در نظر گرفتن محیط داخلی سازمان به عنوان یک بازار درونی (فورمن و مونی، ۱۹۹۵) و بسط دادن مضامین این نظریه به درون آن، می‌توان بازار درونی سازمان را دربرگیرنده مبادلات اجتماعی دوجانبه‌ای (میان مدیران و کارکنان) دانست که در آن، هر دو طرف مبادله (مدیران و کارکنان) اخلاقاً خود را ملزم به انجام عمل متقابل می‌دانند (آسلاگ و ایسنبرگر، ۲۰۰۳). به بیانی دیگر، با ارائه خدماتی مطلوب و باکیفیت به کارکنان و تأمین رضایت آنها از خدمات سازمانی، آنها اخلاقاً خود را ملزم به جبران خدمات دریافت شده از جانب سازمان می‌دانند و با افزایش کیفیت خدمات ارائه‌شده خود، تلاش می‌کنند تا عمل سازمان را متقابلاً جبران کنند.

از دیدگاه نظریه قرارداد روانی نیز در طی فرایند استخدام و ورود فرد به سازمان، یک قرارداد نانوشته و ذهنی میان مدیران و کارکنان شکل می‌گیرد؛ قراردادی که طبق آن مدیران متعهد می‌شوند مجموعه‌ای از منابع ملموس مادی و خدماتی را همچون منابعی که در تأمین نیازهای احساسی-اجتماعی کارکنان مؤثر باشد، برای تأمین رضایت آنها ارائه دهند و در مقابل، کارکنان نیز متعهد می‌شوند که با مسئولیت‌پذیری در انجام وظایف شغلی و انجام وظایف خود به نحو مطلوب، سازمان را در رسیدن به اهداف مورد نظر یاری کنند (آسلاگ و ایسنبرگر، ۲۰۰۳). آسلاگ و ایسنبرگر (۲۰۰۳) بر این اعتقاد هستند که تخطی هر یک از طرفین از مفاد قرارداد روانی، تأثیر نامطلوبی بر نگرش و رفتار طرف دیگر خواهد داشت و برعکس. بنابراین انتظار بر این است که ناتوانی سازمان در برآورده کردن تعهدات موجود در قرارداد روانی، اثری کاهنده بر نگرش‌های شغلی و رفتارهای کارکنان داشته باشد؛ به ویژه، زمانی که این ناتوانی، نوعی تخطی از یکی از تعهدات موجود در قرارداد روانی تلقی شود، این تأثیر بیشتر خواهد بود. در حقیقت، تخطی از تعهدات موجود در قرارداد روانی (ارائه خدمات باکیفیت)، تلویحاً نشان‌دهنده ارزش قائل نشدن

سازمان برای کارکنان و بی‌توجهی نسبت به آسایش و رفاه آنهاست. در مقابل، پابندی سازمان به تعهدات خود برای فراهم کردن حمایت‌های مادی و غیرمادی نیز اثری فزاینده بر نگرش‌ها و رفتارهای شغلی کارکنان خواهد داشت (آسلاگ و اسنبرگر، ۲۰۰۳). بر این اساس، با توجه به مضامین موجود در هریک از نظریه‌های فوق و همچنین، استدلال‌های بیان شده دربارهٔ ارتباط علی میان کیفیت ادراک‌شده کارکنان از خدمات درونی و احساس مسئولیت و کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط آنها، چارچوب مفهومی پژوهش حاضر و فرضیه‌های مرتبط با آن را می‌توان به شرح زیر ارائه کرد:



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

**فرضیه اول:** اعتبار مدیران در ارائه خدمات، بر احساس مسئولیت کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

**فرضیه دوم:** پاسخگویی مدیران سازمان، بر احساس مسئولیت کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

**فرضیه سوم:** شایستگی مدیران سازمان، بر احساس مسئولیت کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

**فرضیه چهارم:** ارتباطات مناسب میان مدیران و کارکنان، بر احساس مسئولیت کارکنان تأثیر

مثبت و معنی‌داری دارد.

**فرضیه پنجم:** توانایی مدیران در درک نیازهای کارکنان، بر احساس مسئولیت کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

**فرضیه ششم:** فروتنی مدیران سازمان، بر احساس مسئولیت کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.  
**فرضیه هفتم:** در دسترس بودن مدیران سازمان، بر احساس مسئولیت کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

**فرضیه هشتم:** احساس مسئولیت کارکنان، بر کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط آنها تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

با توجه مدل مفهومی و فرضیه‌های ارائه‌شده، هر یک از متغیرهای موجود در مدل را می‌توان به شرح زیر تعریف کرد:

**کیفیت خدمات درونی و بیرونی:** مقصود از کیفیت خدمات، میزانی است که مشتریان نسبت به خدمات دریافت شده خود نگرش مثبت دارند (پاراسورامان و همکاران، ۱۹۸۸) که در این پژوهش با دو رویکرد درونی (خدمات ارائه‌شده از جانب مدیران به کارکنان) و بیرونی (خدمات ارائه‌شده از جانب کارکنان به جامعه) بررسی شده است.

در تعریف خدمات بیرونی، پاراسورامان و همکاران (۱۹۸۸) مدلی را ارائه کرده‌اند که از منظر آن، کیفیت خدمات با توجه به پنج بُعد تعریف شده است. این ابعاد عبارت‌اند از: (۱) ملموسات: ظاهر کارکنان و هر آنچه دریافت‌کنندگان خدمات می‌توانند از طریق حواس پنجگانه احساس کنند؛ (۲) قابلیت اطمینان: توانایی ارائه خدمات وعده داده شده به طور دقیق و صحیح؛ (۳) پاسخگویی: تمایل به کمک به دریافت‌کنندگان خدمات و ارائه خدمات بیشتر به آنها؛ (۴) تعهد (تضمین): دانش و تواضع کارکنان و توانایی آنها در ایجاد اعتماد و اطمینان در دریافت‌کنندگان خدمات؛ (۵) همدلی: توجه ویژه و شخصی به دریافت‌کنندگان خدمات.

همچنین منظور از خدمات درونی، هر آن چیزی است که مشتریان درونی برای انجام شایسته کارشان به آن نیازمند هستند و به همین ترتیب، کیفیت خدمات درونی نیز عبارت است از نگرش کلی افراد نسبت به خدماتی که از جانب مدیران سازمان دریافت کرده‌اند (پاکدل و آیدین،



۲۰۰۷). طبق نظر رینوسو و مورس<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) کیفیت خدمات درونی را می‌توان با توجه به هفت مؤلفه بررسی کرد که عبارت‌اند از: ۱) اعتبار: توانایی مدیران در ارائه اطلاعات صحیح و دقیق به کارکنان و انجام خدمت وعده داده شده درست در زمان معین شده؛ ۲) پاسخگویی: توانایی در برآورده کردن خدمات مورد نیاز کارکنان و رسیدگی به درخواستهای آنها در این زمینه؛ ۳) شایستگی: دانش، مهارت و تخصص مدیران سازمان در انجام وظایف و ارائه خدمات به کارکنان؛ ۴) ارتباطات: آگاه کردن کارکنان در مورد فرایندهای کاری و مسائل و مشکلات پیش‌رو و همچنین تغییراتی که ممکن است بر آنها مؤثر باشد؛ ۵) درک کردن: توانایی مدیران در درک نیازهای کارکنان و درخواست‌های واقع‌بینانه از آنها؛ ۶) فروتنی: رفتار توأم با ادب، احترام و تواضع مدیران با کارکنان؛ ۷) دسترسی: توانایی دسترسی راحت و بدون دردسر به مدیران برای صحبت با آنها و ارائه درخواست به آنها.

**احساس مسئولیت:** در این پژوهش، احساس مسئولیت کارکنان پلیس، طبق تعریف جکسون و وید<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) عبارت از دغدغه آنها درباره آسایش، رفاه، امنیت و آینده جامعه در نظر گرفته شده است. **پیشینه تحقیق:** بررسی پژوهش‌های انجام‌شده مرتبط با موضوع، نشان می‌دهد که پژوهشگران پیشین با رویکردها و اهداف گوناگونی به پژوهش در این حوزه پرداخته‌اند. آنچه در بسیاری از پژوهشها مورد توجه قرار گرفته، تأثیری است که کیفیت ادراک‌شده کارکنان از خدمات دریافت شده، می‌تواند بر نگرشها و رفتارهای شغلی آنها داشته باشد. از جمله مهم‌ترین نگرشهای شغلی‌ای که در این پژوهشها بررسی شده است، رضایت شغلی (بای و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳؛ پانتواکیس و امپوگیاتزیدیس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳؛ هالوول و همکاران، ۱۹۹۶) و تعهد سازمانی است (بای و همکاران، ۲۰۰۶). یافته‌ها حاکی از این است که کیفیت ادراک‌شده کارکنان از خدمات دریافت شده، تأثیری قابل توجه بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنها دارد (بای و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶).

1. Reynoso & Moores

2. Jackson & Wade

3. Bai, Brewer, Sammons & Swerdlow

4. Pantouvakis & Mpogiatzidis

5. Bai and et al

افزون بر این، در برخی پژوهشها که با هدف تبیین تأثیر کیفیت خدمات درونی بر رفتارها و عملکرد کارکنان انجام شده است، نتایج حکایت از تأثیر مثبت کیفیت خدمات درونی بر رفتارهای شغلی و عملکرد سازمانی دارد (بلو و آندرونکیدیس، ۲۰۰۸؛ بورانتا و همکاران، ۲۰۰۹). برای نمونه، بیلو و همکارانش (۲۰۰۸) در پژوهش خود چنین یافتند که ارائه خدمات باکیفیت به کارکنان، موجب افزایش تمایل آنها به بهبود عملکرد شغلی و مشارکت مؤثر با سازمان در رسیدن به اهدافش می‌شود. در حقیقت، کارکنانی که خدمات مناسبی را دریافت کرده‌اند، تلاش می‌کنند که خدمات باکیفیتی به مشتریان بیرون از سازمان ارائه دهند. همچنین برونتا و همکارانش (۲۰۰۹) نیز در پژوهش خود نتیجه گرفتند که ارائه خدمات باکیفیت به کارکنان، در نهایت بهبود عملکرد سازمان در ارائه خدمات باکیفیت را در پی دارد.

سایر پژوهشهای انجام شده در این حوزه نیز تمرکز خود را معطوف به طراحی مدل و ابزارهای مناسب برای سنجش کیفیت خدمات درونی کرده‌اند. برای نمونه، مارشال، باکر و فین (۱۹۹۸) در پژوهشی به بررسی ابعاد و مؤلفه‌های خدمات درونی پرداختند و در نهایت شش عامل اصلی را به عنوان مؤلفه‌های اصلی خدمات درونی معرفی کردند که عبارت‌اند از: ادب و تواضع، ارزش ارائه شده، توانایی حل مشکل، رسیدگی به درخواستها، وجدان کاری و مدیریت فروش خدمات درونی. در پژوهشی مشابه نیز یانگ و کاتز (۲۰۱۰) ابعاد و مؤلفه‌هایی را برای سنجش کیفیت خدمات درونی استخراج کردند که عبارت بودند از: اعتبار، پاسخگویی، تضمین، همدردی، ارتباطات، ملاحظه و توجه، انصاف، قدردانی و انعطاف‌پذیری (یانگ و کاتز، ۲۰۱۰). افزون بر این، در پژوهشهای مشابه دیگری که توسط مونت<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) و گریگوری و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) در مجموعه‌ای از بیمارستانها انجام گرفته است، تلاش شده تا مجموعه مؤلفه‌های کیفیت خدمات بیرونی که در قالب مدل سروکوال<sup>۴</sup> معرفی شده است، متناسب با مفهوم کیفیت خدمات درون

---

1. Marshall, Baker & Finn

2. Mount

3. Gregory, Smith & Lenk

4. Servqual

سازمانی بازطراحی شوند. پاراسکواس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) نیز در مطالعات خود با تلاش در برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کیفیت خدمات درونی، ابعادی از قبیل شایستگی فنی، قابلیت اطمینان، وجدان کاری، ارتباطات و توجه و ملاحظه را برای سنجش کیفیت خدمات درونی ارائه‌شده توسط مدیران استخراج کرد.

در واقع، بررسی مجموعه پژوهشهای پیشین و مرتبط با پژوهش فعلی، نشان می‌دهد که هیچ‌یک مدلی را که دقیقاً منطبق بر مدل ارائه‌شده در پژوهش حاضر باشد ارائه نکرده‌اند و این امر را می‌توان از جمله ویژگی‌های نوآورانه پژوهش حاضر محسوب کرد.

## روش

این پژوهش را از حیث نحوه گردآوری داده‌های مورد نظر برای انجام تحلیل می‌توان یک پژوهش پیمایشی به حساب آورد. به علاوه، ماهیت این پژوهش، از نوع پژوهشهای علی است که در آن محقق با توجه به مبانی نظری، اقدام به طراحی مدل و بیان روابط علی مقتضی می‌کند. جامعه آماری پژوهش حاضر را کارکنان صف نیروی انتظامی شهرستان بوشهر تشکیل می‌دهند. طبق آمار دریافت شده از ستاد فرماندهی انتظامی استان بوشهر، تعداد اعضای جامعه آماری مورد مطالعه جمعاً ۲۱۰ نفر است که با مینا قرار دادن فرمول محاسبه حجم نمونه کوکران برای جامعه محدود، حداقل تعداد نمونه مورد نیاز برای انجام پژوهش ۱۳۸ کارمند به دست می‌آید. با این حال، برای اطمینان بیشتر تعداد ۲۱۰ پرسشنامه برای توزیع میان کارکنان جامعه آماری ارسال شد (تمامی کارکنان) و در نهایت، تعداد ۱۴۰ کارمند با پژوهشگران همکاری کرده و پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند. بنابراین مبنای سایر تحلیل‌ها، داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های گردآوری شده (۱۴۰ عدد) قرار گرفت.

در این پژوهش، به منظور سنجش متغیرهای مورد مطالعه از مجموعه‌ای از پرسشنامه‌های پژوهشهای گذشته استفاده شد. به این صورت که برای سنجش کیفیت خدمات درونی سازمان

1. Paraskevas

۲. ضریب اطمینان برابر با ۹۵ درصد و مقدار خطا نیز برابر با ۰/۰۵ لحاظ شده است.

از پرسشنامه رینوسو و مورس<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، برای سنجش میزان احساس مسئولیت کارکنان پلیس از پرسشنامه جکسون و وید<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) و برای سنجش کیفیت خدمات ارائه شده سازمانی نیز از پرسشنامه پاراسرمان و همکاران (۱۹۸۸) استفاده شد. گفتنی است، برای سنجش این متغیر از روش خودارزیابی<sup>۳</sup> استفاده شد و بر مبنای آن از کارکنان خواسته شد، کیفیت عملکرد خود را در ارائه خدمات سازمانی ارزیابی کنند. پیش از این، پژوهشگران بسیاری نیز ضمن استفاده از این روش در ارزیابی عملکرد، استفاده از آن را در سنجش عملکرد سازمان در ارائه خدمات، به عنوان یک روش ارزیابی دقیق، تایید کرده‌اند (برای نمونه: پیم و اولد<sup>۴</sup>، ۱۹۶۵؛ بوشاف و تایت، ۱۹۹۶؛ چرچیل و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۸۵). به منظور اشراف بیشتر بر ویژگی‌های ابزار گردآوری داده‌ها، مشخصات تفصیلی آنها در قالب جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱: مشخصات تفصیلی ابزار گردآوری داده‌ها

منبع طرح سؤال	تعداد سؤال‌ها	متغیر
(رینوسو و مورس، ۱۹۹۵)	۵	پایایی
	۴	پاسخگویی
	۴	شایستگی
	۵	ارتباطات
	۴	درک کردن
	۳	فروتنی
	۳	دسترسی
(جکسون و وید، ۲۰۰۵)	۳	احساس مسئولیت
(پاراسورمان و همکاران، ۱۹۸۸)	۸	کیفیت خدمات بیرونی

افزون بر این، در این پژوهش، برای بررسی و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات

1. Reynoso & Moores
2. Jackson & Wade
3. Self-Rating
4. Pym & Auld
5. Churchill, Ford, Hartley & Walker

ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد. در این رویکرد برای بررسی و تحلیل داده‌ها باید برازش دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را بررسی کرد. برای اطمینان از برازش مدل اندازه‌گیری باید وضعیت سازگاری درونی و روایی ابزار گردآوری داده‌ها را بررسی کرد. به این منظور، برای بررسی سازگاری درونی ابزار گردآوری داده‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب استفاده شد. همچنین برای بررسی سازگاری درونی منفرد سؤال‌ها نیز بار عاملی سؤال‌ها بررسی شد. سازگاری درونی گویه‌ها هنگامی مورد قبول است که ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب، به ترتیب، بیشتر از  $0/7$  و  $0/8$  باشند. به علاوه، سازگاری منفرد سؤال‌ها نیز هنگامی مورد قبول است که بار عاملی آنها بر متغیر پنهان مربوطه بیشتر از  $0/7$  باشد (هایر و همکاران، ۲۰۱۱).

افزون بر این، برای بررسی وضعیت روایی ابزار گردآوری داده‌ها نیز از آزمون روایی همگرا استفاده شد که مهم‌ترین شاخص آن، میانگین واریانس استخراج‌شده، است. طبق نظر هایر و همکاران (۲۰۱۱) حد مطلوب برای اطمینان از وجود روایی همگرا، حداقل میزان  $0/5$  است. به منظور بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش نیز از شاخصهای واریانس تبیین شده و قدرت ارتباط پیش‌بین مدل استفاده شد. طبق نظر هایر و همکاران (۲۰۱۳)، میزان شاخص واریانس تبیین شده در صورتی که میزانی بیش از  $0/25$ ،  $0/50$  و  $0/75$  داشته باشد، به ترتیب نشان‌دهنده توانایی اندک، متوسط و قابل توجه متغیرهای مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته است. همچنین، در صورتی که میزان شاخص ارتباط پیش‌بین مدل بیشتر از  $0/02$ ،  $0/15$  و  $0/35$  باشد، به ترتیب تأثیر کوچک، متوسط و بزرگی را نشان می‌دهند (هایر و همکاران، ۲۰۱۱). جدول ۲ وضعیت شاخصهای برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری را به تفکیک نشان می‌دهد.

جدول ۲: وضعیت برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری

برازش مدل ساختاری		برازش مدل‌های اندازه‌گیری				شماره سؤال	متغیر
ارتباط پیش‌بین	واریانس تبیین شده	میانگین واریانس مستخرج	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ	بار عاملی		
-	-	۷۱	۹۲	۹۰	۷۹	۱	اعتبار
					۸۶	۲	
					۸۹	۳	
					۸۴	۴	
					۸۳	۵	
-	-	۶۸	۸۹	۸۶	۸۱	۶	پاسخگویی
					۸۹	۷	
					۸۸	۸	
					۷۰	۹	
-	-	۶۸	۸۹	۸۵	۷۸	۱۰	شایستگی
					۹۴	۱۱	
					۹۰	۱۲	
					۶۷	۱۳*	
-	-	۶۰	۸۸	۸۵	۸۲	۱۴	ارتباطات
					۸۷	۱۵	
					۷۳	۱۶	
					۷۷	۱۷	
					۶۶	۱۸*	
-	-	۷۵	۹۲	۹۰	۹۳	۱۹	درک کردن
					۸۵	۲۰	
					۹۵	۲۱	
					۷۰	۲۲	
-	-	۷۶	۹۰	۸۷	۸۹	۲۳	فروتنی
					۸۰	۲۴	
					۹۱	۲۵	
-	-	۷۷	۹۱	۸۵	۸۴	۲۶	دسترسی
					۹۱	۲۷	
					۸۹	۲۸	
۲۱	۲۹	۷۸	۹۱	۸۶	۹۳	۲۹	احساس مسئولیت
					۹۳	۳۰	
					۸۰	۳۱	

کیفیت خدمات درونی

۳۳	۴۵	۷۶	۹۶	۹۵	۸۵	۳۲	کیفیت خدمات بیرونی
					۸۷	۳۳	
					۸۹	۳۴	
					۸۹	۳۵	
					۸۹	۳۶	
					۸۸	۳۷	
					۸۳	۳۸	
					۸۵	۳۹	

همان‌گونه که در جدول (۲) مشخص است، تمامی شاخصهای برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند. با توجه به این امر، می‌توان با اطمینان نسبت به تحلیل یافته‌های پژوهش اقدام کرد.

### یافته‌ها

با توجه به نوع فرضیه‌های پژوهشی مطرح‌شده که همگی از نوع علی هستند، توجه به ضرایب رگرسیونی موجود میان متغیرهای پژوهش و همچنین عدد معنی‌داری آنها که در بستر روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به دست آمده‌اند، ضروری است. بر این اساس، نتایج این تحلیل‌ها که حاکی از رد یا تایید فرضیه‌های پژوهش هستند، در قالب جدول زیر نشان داده شده‌اند.

جدول ۳: تحلیل فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	عدد معنی‌داری (t)	ضریب مسیر ( $\beta$ )	متغیرها		شماره فرضیه
			وابسته	مستقل	
تایید	۳/۰۴	۰/۴۵	مسئولیت‌پذیری	↔ اعتبار	۱
رد	۰/۶۴۶	۰/۱۵	مسئولیت‌پذیری	↔ پاسخگویی	۲
رد	۱/۱۹	۰/۲۴	مسئولیت‌پذیری	↔ شایستگی	۳
تایید	۳/۶۰	۰/۵۲	مسئولیت‌پذیری	↔ ارتباطات	۴
تایید	۱/۹۹	۰/۳۰	مسئولیت‌پذیری	↔ درک کردن	۵
رد	۰/۵۳	۰/۱۰	مسئولیت‌پذیری	↔ فروتنی	۶
تایید	۱/۹۸	۰/۲۳	مسئولیت‌پذیری	↔ دسترسی	۷
تایید	۸/۲۰	۰/۶۷	کیفیت خدمات بیرونی	↔ احساس مسئولیت	۸

همان‌گونه که جدول ۳ نشان می‌دهد، یافته‌های پژوهش حاکی از این است که از میان ابعاد کیفیت خدمات درونی، اعتبار مدیران سازمان در ارائه خدمات درونی، ارتباطات مناسب درون‌سازمانی، توانایی مدیران در درک نیازهای کارکنان و در دسترس بودن آنها به ترتیب به میزان ۰/۴۵، ۰/۵۲، ۰/۳۰ و ۰/۲۳ مسئولیت‌پذیری کارکنان را به صورت مثبت تحت تأثیر قرار می‌دهند. به علاوه، از آنجا که اعداد معنی‌داری تمامی تأثیرات آنها بالاتر از حد قابل قبول (۱,۹۶) است، می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد آنها را معنی‌دار تلقی کرد. با این حال، درباره سایر فرضیه‌های پژوهش که شامل تأثیر مثبت و معنی‌دار پاسخگویی، شایستگی و فروتنی مدیران در ارائه خدمات درونی بر مسئولیت‌پذیری کارکنان است، علی‌رغم تأثیر مثبت آنها در افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان، به دلیل معنی‌دار نبودن این تأثیرها (عدد معنی‌داری کمتر از ۱,۹۶)، نمی‌توان آنها را تایید کرد. افزون بر این، همان‌گونه که یافته‌ها نشان می‌دهد، مسئولیت‌پذیری کارکنان نیز به میزان بسیار قابل توجهی (۰/۶۷) بر افزایش کیفیت خدمات ارائه شده توسط کارکنان مؤثر است. با توجه به این میزان تأثیر و همچنین عدد معنی‌داری آن (۸,۲۰) می‌توان با اطمینان ۹۹ درصد ادعا کرد که با یک واحد افزایش در مسئولیت‌پذیری کارکنان، کیفیت عملکرد آنها در ارائه خدمات نیز به میزان ۰/۶۷ افزایش می‌یابد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی تأثیر کیفیت خدمات ارائه شده به کارکنان بر کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمان بود. همان‌گونه که در تحلیل یافته‌ها مشخص شد، از میان ابعاد کیفیت خدمات درونی، وجود ارتباطات مناسب میان مدیران و کارکنان، اعتبار مدیران در ارائه خدمات به کارکنان، توانایی مدیران در درک نیازهای کارکنان و سرانجام سهولت دسترسی به آنها توسط کارکنان، بیشترین تأثیر را بر افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان دارند. با این حال، برخلاف این یافته‌ها، تأثیر سایر ابعاد کیفیت خدمات درونی بر مسئولیت‌پذیری کارکنان معنی‌دار ارزیابی نشد. به علاوه، همان‌گونه که نشان داده شد، مسئولیت‌پذیری کارکنان نیز به میزان بسیار بالایی بر کیفیت عملکرد کارکنان در ارائه خدمات سازمانی مؤثر است.



افزون بر این، یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مؤثر بر مسئولیت‌پذیری کارکنان، جمعاً توانسته‌اند ۲۹ درصد از تغییرات میزان مسئولیت‌پذیری آنها را پیش‌بینی کند و مسئولیت‌پذیری کارکنان نیز در کل توانسته است ۴۵ درصد از تغییرات موجود در کیفیت عملکرد کارکنان را پیش‌بینی کند (جدول ۲)؛ بنابراین، با برنامه‌ریزی مناسب برای افزایش کیفیت مؤلفه‌های خدمات درونی سازمان، می‌توان تا حد بسیار مطلوبی ضمن افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان، کیفیت عملکرد آنها در ارائه خدمات مورد نظر سازمان را نیز بهبود بخشید. برای این منظور، با استناد بر یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر و در نظر گرفتن اهمیت تأثیرگذاری مؤلفه‌های کیفیت خدمات درونی، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

به منظور بهبود کیفیت خدمات درونی، توصیه می‌شود بیشترین توجه مدیران به ترتیب معطوف به بهبود ارتباطات مناسب میان مدیران و کارکنان، اعتبار مدیران در ارائه خدمات به کارکنان، توانایی مدیران در درک نیازهای کارکنان و سرانجام سهولت دسترسی به آنها توسط کارکنان باشد. به این صورت که برای بهبود ارتباطات میان خود و کارکنان، سازکارها و فرایندهای اطلاع‌رسانی مطلوبی را برای مطلع کردن کارکنان از تغییرات ایجاد شده در رویه‌ها و تصمیم‌های خود فراهم کنند. برای این منظور، استفاده از نظامهای مدیریتی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند راهکاری مناسب و اثربخش به حساب آید. همچنین، طراحی برنامه‌هایی به منظور جلب مشارکت کارکنان و نظرخواهی از آنها در طراحی برنامه‌ها و اتخاذ تصمیمات سازمانی و در نظر گرفتن جلسات و زمان معینی برای شنیدن نظرهای کارکنان به منظور آگاهی از نیازهای آنها و همچنین ارائه بازخوردهای عملکردی بموقع به آنها، از جمله اقدامات دیگری است که مدیران باید برای بهبود ارتباطات میان خود و کارکنانشان به آنها توجه داشته باشند.

افزون بر این، برای افزایش اعتبار مدیران در ارائه خدمات مورد نظر به کارکنان، توصیه می‌شود در اخذ تصمیم‌های مرتبط با ارائه خدماتی خاص به کارکنان، انتظارات کارکنان را به نحو مطلوب مدیریت کنند. به عبارتی، مدیران باید از ایجاد انتظارات غیرواقعی و بالا در کارکنان اجتناب کنند و در عین حال که در برآورده کردن نیازهای کارکنان تلاش می‌کنند، خود را متعهد به ارائه خدماتی کنند که از عهده آنها ساخته است. همچنین دقت در ارائه اطلاعات کاری صحیح

و دقیق به کارکنان، شناخت نیازهای اطلاعاتی آنها و ارائه اطلاعاتی متناسب با آن نیازها و در نهایت، عمل به وعده‌های خود، درست در زمان وعده داده شده، از جمله اقداماتی است که مدیران برای بهبود اعتبار خود (در ارائه خدمات) نزد کارکنان می‌توانند از آنها بهره ببرند.

به علاوه، به منظور افزایش توانایی مدیران در درک نیازهای کارکنان، توصیه می‌شود سازمان برنامه‌های مناسبی را برای آگاهی از نیازها و انتظارات کارکنان طراحی کند. از جمله این برنامه‌ها، اقداماتی از قبیل انجام نگرش‌سنجی‌های دوره‌ای از کارکنان به منظور آگاهی از نیازهای آنها و افزایش جلسات مشترک میان مدیران و کارکنان به منظور دریافت نظرها، خواسته‌ها و آگاهی از مشکلات کاری و عملکردی آنهاست. سرانجام، برخورداری از رفتاری دوستانه، محترمانه و توأم با تواضع با کارکنان، همان‌گونه که در یافته‌ها نیز نشان داده شده است، می‌تواند تأثیر مطلوبی بر ادراک کارکنان از کیفیت خدمات درونی و افزایش مسئولیت‌پذیری و بهبود خدمات ارائه‌شده توسط آنها داشته باشد.

افزون بر این، با توجه به اینکه مجموع متغیرهای مؤثر بر کیفیت خدمات ارائه شده توسط کارکنان، نزدیک به نیمی از تغییرات آن را (۴۵ درصد) پیش‌بینی کرده است؛ به نظر می‌رسد که افزایش و بهبود کیفیت عملکرد کارکنان، تحت تأثیر عوامل دیگری نیز قرار داشته باشد که در پژوهش حاضر فرصت پرداختن به آنها فراهم نشده است. بنابراین، به عنوان یک پیشنهاد پژوهشی، توصیه می‌شود سایر پژوهشگران، با بررسی نظری عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات ارائه شده توسط کارکنان که از جمله آنها، می‌تواند وجود رویکرد بازاریابی درونی در درون سازمان باشد، مدل ارائه‌شده در پژوهش حاضر را با جامعیت بیشتری مورد بررسی قرار دهند.

## منابع

### منبع فارسی:

احمدوند، علی محمد؛ الهام آخوندزاده؛ زینب محمدیانی و بهروز مینایی بیدگلی (۱۳۹۳) «رویکردی نو از قوانین باهم آیی در رتبه بندی عملکرد واحدهای نیروی انتظامی». توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۹، صص ۴۱-۶۱.

### منابع انگلیسی:

- Aburoub, A. S; Hersh, A. M & Aladwan, K. (2011). Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*, 3(2), 107-118.
- Ahmed, I; Ismail, W. K; Amin, S. B & Ramzan, M. (2011). Conceptualizing Perceived Organizational Support: A Theoretical Perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 784-789.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Bai, B; Brewer, K; Sammons, G & Swerdlow, S. (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Internal Service Quality: A Case Study of Las Vegas Hotel/Casino Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5(2), 37-54.
- Bellou, V & Andronikidis, A. (2008). The impact of internal service quality on customer service behaviour: Evidence from the banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(9), 943-954.
- Boshoff, C & Tait, M. (1996). Quality perceptions in the financial services sector: The potential impact of internal marketing. *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 5-31.
- Bouranta, N; Chitiris, L & Paravantis, J. (2009). The relationship between internal and external service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 275 - 293.
- Bruhn, M. (2003). Internal service barometers: Conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1187-1204.
- Churchill, G. A; Ford, N. M; Hartley, S. W & Walker, O. C. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.
- Foreman, S & Money, A. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, 11, 755-768.
- Gregory, S. R; Smith, K. D & Lenk, M. M. (1998). Factors Contributing to Internal Customer Satisfaction and Commitment in Quick Service Restaurants. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 2(4), 21-47.
- Hair, J. F; Ringle, C. M & Marko, S. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Hallowell, R; Schlesinger, L. A & Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. *HR. Human Resource Planning*, 19(2), 20.
- Jackson, A. L & Wade, J. E. (2005). Police perceptions of social capital and sense of responsibility: An explanation of proactive policing. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 28(1), 49-68.
- Johnston, R. (2008). Internal service – barriers, flows and assessment. *International Journal of Service Industry Management*, 19(2), 210-231.
- Kang, G.-D; Jame, J & Alexandris, K. (2002). Measurement of internal service quality: application

- of the SERVQUAL battery to internal service quality. *Managing Service Quality*, 12(5), 278-291.
- Marshall, G. W; Baker, J & Finn, D. W. (1998). Exploring internal customer service quality. *Journal of business & industrial marketing*, 13(4.5), 381-392.
- Mount, D. J. (1997). A Factor Analysis of Internal Service Constructs in the Lodging Industry: The Employee Factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 21(1), 193-210.
- Nsour, I. A. (2013). Examine the Relationship between Internal Marketing & Internal Service Quality in Saudi Public Hospitals. *Research on Humanities and Social Sciences*, 3(19), 27-41.
- Pakdil, F & Aydin, Ö. (2007). Expectations and perceptions in airline services: An analysis using weighted SERVQUAL scores. *Journal of Air Transport Management*, 13(4), 229-237.
- Pantouvakis, A & Mpogiatzidis, P. (2013). The impact of internal service quality and learning organization on clinical leaders' job satisfaction in hospital care services. *Leadership in Health Services*, 26(1), 34 - 49.
- Papasolomou, I & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail banking industry. *Journal of Product & Brand Management*, 15(1), 37-47.
- Paraskevas, A. (2001). Internal service encounters in hotels: an empirical study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6), 285-292.
- Parasuraman, A; Zeithaml, V. A & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pym, D. L & Auld, H. D. (1965). The self-rating as a measure of employee satisfactoriness. *Occupational Psychology*, 39(2), 103-113.
- Reynoso, J & Moores, B. (1995). Towards the measurement of internal service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 64 -83.
- Stauss, B. (1995). Internal services: classification and quality management. *International Journal of Service Industry Management*, 6(2), 62-78.
- Tsai, Y & Tang, T-W. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management*, 19(11), 1117 – 1126.
- Yang, H & Coates, N. (2010). Internal marketing: service quality in leisure services. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(6), 754-769.