

چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شماره ۲۰ - زمستان ۱۳۹۳

صص ۱۵۷ - ۱۴۱

## نقش بازاریابی داخلی در کیفیت خدمات

محمد حقیقی\*، مهدی یزدان‌شناس\*\*، جاوید باستانی‌پور مقدم\*\*\*

### چکیده

با مطرح شدن دو ایده بازاریابی داخلی و کیفیت خدمات، اهمیت و نقش تعیین‌کننده مشتریان درونی سازمان‌ها (کارکنان) در تحقق کیفیت خدمات بیش از پیش آشکار شده است. در تحقیق حاضر نقش و تاثیر بازاریابی داخلی در کیفیت خدمات بانکی شعب بانک ملی تهران، به روشی توصیفی-پیمایشی مورد بررسی قرار گرفته است. کارکنان و مشتریان شعب بانک ملی غرب تهران جامعه آماری پژوهش را تشکیل می‌دهند. جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق و تحلیل داده‌ها از آزمون میانگین جامعه و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج به‌دست آمده از آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد سطح بازاریابی داخلی در بانک ملی در وضعیت مناسبی قرار ندارد. بازاریابی داخلی فقط در بُعد چشم‌انداز در سطح مناسبی قرار داشته و در دو بُعد بهبود و توسعه و پاداش وضعیت مناسبی ندارد. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد کیفیت خدمات در سازمان‌های مورد مطالعه در ابعاد پنج‌گانه (ملموسات، قابلیت اطمینان، پاسخگویی، تضمین، همدلی) در سطح مناسبی قرار دارد. همچنین بازاریابی داخلی نیز به طور مثبتی بر کیفیت خدمات تاثیر می‌گذارد.

**کلیدواژه‌ها:** کیفیت خدمات، بازاریابی داخلی، رسالت، پاداش، بهبود و توسعه.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۳/۲۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۳/۲۱.  
دانشیار، دانشگاه تهران.

استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول).

E-mail: m.yazdanshenas@yahoo.com

کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس فارابی.

## ۱. مقدمه

کیفیت خدمات یکی از مهمترین عوامل موثر در حفظ و جذب مشتریان جدید در سازمان‌های خدماتی محسوب می‌شود. در این میان بانک‌ها نیز به عنوان یکی از مراکز خدماتی، که رابطه بسیار نزدیکی با مشتریان خویش دارند، از این امر مستثنی نیستند. تغییر و تحولات سریع محیط و شدت یافتن فزاینده رقابت در بخش بانکداری، اهمیت رضایت مشتری و بهینه‌سازی کیفیت خدمات را به عنوان ابزارهای اصلی موثر در افزایش سهم بازار و سودآوری در این بخش بیشتر از قبل ساخته است (بلو و آندرونیکیدیس، ۲۰۰۸). در بخش بانکداری، ارتقاء کیفیت می‌تواند نتایج عملکردی بسیار مفید و چشمگیری در حیطه‌هایی مانند وفاداری مشتری، پاسخگویی به تقاضاهای آنها و افزایش سهم بازار شده به طوری که به عنوان یک پیش شرط لازم برای کسب رضایتمندی و حفظ مشتریان ارزشمند در نظر گرفته می‌شود (لیاسیدس، ۲۰۰۷). در این بین، یکی از مهمترین عوامل در ارائه خدمات مطلوب به مشتری، ایجاد تفکر مشتری‌مدار در کارمندان است (لام و دیگران، ۲۰۱۲). رفتار مشتری‌مدارانه کارکنان خط مقدم یک از مباحث مهم در سازمان‌های خدماتی است که دارای منافع بلندمدت برای سازمان است به طوری که در سال‌های اخیر تعداد زیادی از شرکت‌ها و سازمان‌ها به دنبال راهکارهای کلیدی برای خلق و غنی‌سازی گرایش‌های مشتری‌گرایانه در کارمندان بوده‌اند. بازاریابی داخلی یکی از این راهکارها است (سیدجوادین و دیگران، ۲۰۱۲). بنابراین، با مطرح شدن دو ایده و مفهوم بازاریابی داخلی و کیفیت خدمات، اهمیت و نقش تعیین‌کننده مشتریان درونی سازمان‌ها در تحقق کیفیت خدمات بیش از پیش روشن شده است. مفهوم بازاریابی داخلی از دهه ۱۹۸۰ در متون بازاریابی و مدیریت پدیدار گشته است و نقش مهمی در ارضاء نیازهای مشتریان داخلی، افزایش انگیزش، حفظ آنها، افزایش رضایت شغلی، مشتری‌مداری و کیفیت خدمات ارائه شده توسط آنها ایفا می‌کند (لیائو، ۲۰۰۹). در این بین، مساله اصلی این است که ابعاد مختلف بازاریابی داخلی و کیفیت خدمات چگونه با یکدیگر مرتبط می‌شوند و چه اقداماتی در این حیطه‌ها بایستی صورت گیرد تا ارزش ایجاد شده برای مشتریان افزایش یافته و نهایتاً سازمان به مزیت رقابتی بیشتری نایل آید. مطالعه حاضر سعی دارد با رویکردی کاربردی و پیمایشی علاوه بر بررسی وضعیت کیفیت خدمات در شعب بانک ملی ایران رابطه ابعاد بازاریابی داخلی را با کیفیت خدمات و ابعاد آن مورد مطالعه قرار داده و شدت و ضعف روابط بین آنها را بر اساس الگوی مفهومی پژوهش در عرصه بانکداری بطور دقیق‌تری مشخص نماید. از طریق این بررسی‌ها و تحلیل‌ها می‌توان به نتیجه‌گیری‌های جدیدی درخصوص وضعیت بازاریابی داخلی و کیفیت خدمات و روابط بین این دو مفهوم در بخش بانکداری و به‌ویژه بر حسب رفتار کارکنان خط مقدم و ادراکات مشتریان دست یافت و

تحلیل‌های تازه‌ای برای بازاریابی داخلی و کیفیت خدمات به‌ویژه در عرصه خدمات بانکی ارائه نمود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**خدمت و کیفیت خدمات.** بسیاری از اندیشمندان پیشنهاد کرده‌اند که کیفیت خدمات یک سازه سلسله مراتبی است و شامل ابعاد مختلفی می‌گردد (لدهاری، ۲۰۰۸، کارو و گارسیا، ۲۰۰۷). آنچه موضوع را پیچیده‌تر می‌کند این است که اغلب، به دلیل غیرمحسوس بودن بسیاری از داده‌ها و ستاده‌ها، درک روشی که خدمت بر اساس آن ایجاد و به مشتریان عرضه می‌شود، دشوار است (لاولاک، ۱۳۸۶). بطور کلی می‌توان خدمت را فرایندی دانست که مشتمل بر یک سری فعالیت‌های کم و بیش نامحسوس بوده و بطور طبیعی اما نه لزوماً همیشگی، در تعاملات بین مشتریان و کارکنان و یا منابع فیزیکی یا کالاها و یا سیستم‌های ارائه‌کننده خدمت، روی داده تا راه‌حلی برای مسائل مشتریان باشد (سید جوادین و کیماسی، ۱۳۸۹). نکته بسیار مهمی که باید به آن توجه داشت این است که کیفیت خدمات از دید مشتری بر مبنای مشارکت در تولید خدمات، ارائه آنها و مصرف آنها قابل درک و بررسی است (انکوئیست و همکاران، ۲۰۰۷). امروزه مفهوم بهبود کیفیت نیز بسیار فراتر از بازرسی محصولات و فرایندها بوده و بیشتر به عنوان یک مفهوم ذهنی مطرح است که بر اساس انتظارات و ادراکات مشتری مشخص می‌شود (یئو، ۲۰۰۸). بنابراین، مبنای تعریف کیفیت خدمت، انتظار و ادراک مشتری از خدمت است. خدمت مورد انتظار همان خدمت مطلوب و ایده‌آل بوده که بیانگر سطحی از خدمت است که مشتری امید دریافت آن را دارد و ادراکات مشتری نیز بیانگر تفسیر مشتری از کیفیت خدماتی است که دریافت داشته است (میرغفوری و مکی، ۱۳۸۶). علاوه بر این، کیفیت همواره جزو موضوعات مورد توجه در کسب‌وکار و پژوهش‌های مدیریت و بازاریابی بوده است و مفهوم آن به روش‌های مختلفی تعریف شده است. فیگنباوم (۱۹۵۱) کیفیت را به عنوان درک ارزش، کرازبی (۱۹۹۶) آن را به عنوان تطابق با نیازها و الزامات، جوران (۱۹۷۴) آن را به عنوان مناسب بودن برای استفاده و پاراسورامن و همکارانش (۱۹۸۵) آن را به عنوان تامین انتظارات مشتری تعریف کرده‌اند. با اینکه رویکردهای مختلفی در زمینه مدیریت کیفیت مطرح شده است اما به نظر می‌رسد همه آنها ارزش‌های مشترکی را در بر دارند مانند تمرکز روی مشتری، فرایندمحوری، تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات واقعی، مشارکت کارکنان، بهبود مستمر و رهبری متعهد (پاکسینسکا و دیگران، ۲۰۱۰). هرچند، مفهوم مدیریت کیفیت در ابتدا در سازمان‌های تولیدی مورد استفاده قرار گرفت اما امروزه در بخش خدماتی نیز موضوعی متداول محسوب می‌شود. برای مثال،

هرینگتون و ویون (۲۰۰۷) در مطالعه‌ای که در قلمرو بانک‌های استرالیا انجام دادند کیفیت خدمات را به عنوان یک دارایی سازمانی و یک عامل تعیین‌کننده بسیار کلیدی در عملکرد مالی و بازاری سازمان در نظر گرفتند و بر استفاده از روش‌های نوآورانه در ارائه خدمات به مشتریان به عنوان رویکردی مهم و موثر در ارتقاء کیفیت خدمات بانکی تاکید کردند. یکی از مهمترین مدل‌هایی که در خصوص کیفیت خدمات ارائه شده است مدل سروکوال است که توسط پاراسورامن و همکاران (۱۹۸۵) ارائه گردید. این مدل از طریق تحلیل شکاف بین انتظار و ادراک مشتری، سعی دارد میزان کیفیت خدمات را مورد سنجش قرار دهد (کاتلر، ۱۳۸۸). پاراسورامن و همکارانش در مطالعه بعدی خود (۱۹۸۸)، ابعاد ملموسات، قابلیت اطمینان، پاسخگویی، تضمین و همدلی را به عنوان ابعاد کیفیت خدمات مطرح نمودند.

**بازاریابی داخلی.** مطالعات اولیه در خصوص بازاریابی درونی توسط بری (۱۹۸۱، ۱۹۸۴) و گرانروز (۱۹۸۳، ۱۹۸۱) آغاز شد. طبق نظر بری (۱۹۸۱) استراتژی‌ها و ابزارهای بازاریابی مشابهی که برای مشتریان سازمان به کار می‌رود می‌تواند برای جذب و حفظ بهترین کارکنان به کار گرفته شود و بهترین عملکرد از آنها به دست آید. بازاریابی داخلی می‌تواند باعث شود تا کارکنان به سطوح بالاتری از رضایت شغلی برسند یعنی سطحی که فرد می‌تواند به شادی حاصل از انجام کار دست یافته و این احساس شادی و نشاط را به دیگر کارکنان که همان مشتریان درون سازمانی هستند، القاء کند (واسکانسلوس، ۲۰۰۸). بازاریابی داخلی، ابزارهای سنتی بازاریابی را برای ایجاد و توزیع محصولات شغلی به کارکنان بکار می‌گیرد. طبق این دیدگاه، همه کارکنان سازمان، مشتریان داخلی آن هستند و باید بدانند چگونه از طریق فرآیندهای سازمانی بر ارزش مشتری تاثیر می‌گذارند (کلر و دیگران، ۲۰۰۶). گوناریس (۲۰۰۸، ۲۰۰۶) در مطالعات خود به این نتیجه رسید که برنامه‌های بازاریابی داخلی می‌توانند به خاطر افزایش رضایت شغلی کارکنان، عملکرد آنها و همچنین رضایت مشتریان را بهبود بخشند. طبق نظر بری و پاراسورامن (۱۹۹۱)، بازاریابی داخلی عبارت است از فرآیند مدیریت کارکنان به عنوان مشتریان داخلی و پروژه‌ها به عنوان محصولات داخلی که نیازها و تمایلات آنها را برآورده می‌کند و آنها را به اهداف سازمانی متعهدتر می‌سازد (کایریازوپولوس و دیگران، ۲۰۰۷). بلو و آندرانیکیدیس (۲۰۰۸) در پژوهش خود چنین استدلال نمودند که برای درک بهتر کیفیت خدمات بایستی کارکنان را به عنوان یکی از شاخص‌های تعیین‌کننده در کیفیت در نظر گرفت. در بازاریابی داخلی، محصول اشاره به نوع وظایف ارائه شده به مشتریان داخلی یا همان کارکنان دارد، قیمت، هزینه فرصت انجام وظایف توسط کارکنان است، مکان، به میزان راحتی یا سختی محل کار کارکنان برمی‌گردد و ترفیع نیز اشاره به ارتباطات داخلی دارد

که مدیریت سازمان را قادر می‌سازد تا کارکنان را نسبت به رسالت سازمان آگاه‌تر نماید. بنابراین، هدف بازاریابی داخلی از دیدگاهی استراتژیک، ایجاد محیط مناسبی است که از منافع کارکنان به منظور جلب رضایت مشتریان بیرونی حمایت می‌کند و بر رابطه درونی بین مدیریت و کارکنان تاکید دارد (کایریازوپولوس و دیگران، ۲۰۰۷). علاوه بر این، چون تمامی کارکنان در همه جای سازمان در فرآیندهای بازاریابی داخلی درگیر هستند، اگر در برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات درونی خطمشی‌ها و رویه‌ها مشارکت کنند، فعالیت‌های بازاریابی جهت‌گیری واضحی پیدا کرده و بر عملکردهایی متمرکز خواهند شد که بر ارزش مشتریان خارجی می‌افزاید. افزایش ارزش برای مشتریان خارجی از طریق ارائه خدمات عالی و با کیفیت، موجب سودآوری و رشد سازمانی شده و بنابراین بازاریابی داخلی می‌تواند به عنوان ابزار اصلی رسیدن به این مزیت رقابتی مورد استفاده قرار گیرد.

### ۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

پژوهشگران زیادی به ارائه عناصر و ترکیب بازاریابی داخلی پرداخته‌اند. پیرسی و مورگان (۱۹۹۱) استفاده از محصول داخلی، قیمت، ارتباطات و توزیع را برای تسهیل تغییر سازمانی از طریق تکنیک‌ها و سیستم‌ها، ساختار قدرت و فرهنگ سیاسی درون سازمان را مطرح می‌کنند و مبنایی برای استفاده عناصر کلیدی بازاریابی در ایجاد برنامه‌های موفق بازاریابی درونی ارائه می‌دهند. رفیق و احمد (۱۹۹۳) بر مبنای پژوهش‌های قبلی، محصولات درونی را به عنوان ارزش‌ها و نگرش‌های مورد نیاز کارکنان برای رسیدن به استراتژی‌های موفق بازاریابی و زمینه‌های آموزشی برای توسعه دانش مشتریان داخلی تعریف می‌کنند. قیمت به عنوان هزینه کارکنان برای کسب دانش جدید تعریف می‌شود، در حالی که ارتقاء داخلی، مرتبط با ارتباطات موثر با کارکنان (مثل تعاملات چهره به چهره، شناسایی کارکنان با عملکرد مطلوب و سیستم‌های پاداش) است. تانسوهاج و دیگران (۱۹۸۸) یک مقیاس دوازده‌گانه برای اندازه‌گیری بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری ارائه کردند و نتیجه‌گیری نمودند که آموزش کارکنان، ارتباطات، شناسایی، تحسین و ستایش و تسهیم خطمشی‌های مهم با همه کارکنان منجر به موفقیت بیشتر در راضی کردن مشتریان بیرونی سازمان می‌شود. تانسوهاج و دیگران در کار بعدی خود در سال ۱۹۹۱ شش دستورالعمل ساده به مدیران ارائه کردند. نمونه‌هایی از این دستورالعمل‌ها شامل نشان دادن نگرش مثبت نسبت به کارکنان و ایجاد یک محیط بازاریابی ارتباطات با بازخورد دوطرفه است. این امر منجر به رضایت شغلی، تعهد و بهبود عملکرد می‌شود. در همین رابطه، عباسی و صالحی (۱۳۹۰) در پژوهش خود به بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر مشتری‌مداری در صنعت بیمه پرداختند و به این نتیجه رسیدند که متغیرهای تعهد و

رضایت کارکنان نقش میانجی را در این رابطه ایفا می‌کنند. این پژوهشگران برای سنجش بازاریابی داخلی از مقیاس سه‌بعدی لیاثو (۲۰۰۹) استفاده کردند که شامل ابعاد توجه به افراد، طراحی محیط کاری و ارتباطات داخلی می‌شود.

فورمن و مانی (۱۹۹۵) سه عامل را برای نشان دادن بازاریابی داخلی به کار بردند: فعالیت‌های مربوط به توسعه و بهبود کارکنان، پاداش به کارکنان، و ارائه رسالت سازمان به کارکنان (درونی کردن رسالت). این تقسیم‌بندی ارائه شده توسط فورمن و مانی نقطه شروع پژوهش‌های تجربی گسترده‌تر برای شناسایی آمیخته و عناصر بازاریابی داخلی شد. در ایران نیز پژوهشی در زمینه بازاریابی داخلی و تاثیر آن بر بازاریابی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری انجام شده که از همین معیارها برای سنجش بازاریابی داخلی استفاده شده است (ابزری و دیگران، ۱۳۸۸). در پژوهش حاضر، بازاریابی داخلی بر اساس ابعاد سه‌گانه فوق مورد بررسی قرار گرفته است. بنابراین، فرضیه اصلی اول پژوهش حاضر و فرضیه‌های فرعی آن به بررسی وضعیت بازاریابی داخلی و ابعاد آن در سازمانهای مورد مطالعه اختصاص پیدا می‌کند.

۱. سطح بازاریابی داخلی در بانک ملی در وضعیت مناسبی قرار دارد.

- بازاریابی داخلی در بُعد چشم‌انداز در بانک ملی در سطح مناسبی قرار دارد.

- بازاریابی داخلی در بُعد بهبود و توسعه در بانک ملی در سطح مناسبی قرار دارد.

- بازاریابی داخلی در بُعد پاداش در بانک ملی در سطح مناسبی قرار دارد.

همانطور که ذکر گردید، مدل سروکوال، یکی از مهمترین مدل‌های موجود در زمینه کیفیت خدمات است. در این مدل، پارسورامن و همکارانش (۱۹۸۸) پنج بعد برای کیفیت خدمات مطرح نمودند که عبارتند از:

۱. ملموسات: عبارتند از جذابیت و ظاهر فیزیکی، تجهیزات و ظاهر پرسنل.

۲. قابلیت اطمینان: عبارت است از توانایی انجام خدمات قول داده شده به طور صحیح و قابل اطمینان.

۳. پاسخگویی: عبارت است از تمایل به کمک به مشتریان و ارائه خدمات سریع به آنها.

۴. تضمین: دانش و نزاکت کارکنان و توانایی آنها در ایجاد اعتماد و اطمینان.

۵. همدلی: عبارت است از اهمیت دادن و توجه ویژه نسبت به هر مشتری.

در ایران نیز بسیاری از پژوهش‌هایی که در زمینه کیفیت خدمات انجام شده‌اند از مدل سروکوال برای بررسی کیفیت خدمات استفاده نموده‌اند که برای مثال می‌توان به پژوهش فرید و همکارانش (۱۳۸۸) با عنوان تجزیه و تحلیل کیفیت خدمات دفاتر کارگزاری‌ها و همچنین پژوهش آذر و همکارانش (۱۳۸۹) با عنوان ارزیابی کیفیت خدمات بخش دولتی اشاره نمود. در پژوهش حاضر نیز از مدل سروکوال برای بررسی کیفیت خدمات در سازمان‌های مورد مطالعه

استفاده شده است. بنابراین، فرضیه اصلی دوم و فرضیه‌های فرعی آن به بررسی وضعیت کیفیت خدمات بر اساس ابعاد پنج‌گانه فوق اختصاص دارد.

۲. سطح کیفیت خدمات بانک ملی در وضعیت مناسبی قرار دارد.

- بُعد ملموسات کیفیت خدمات بانک ملی در وضعیت مناسبی قرار دارد.

- بُعد قابلیت اطمینان کیفیت خدمات بانک ملی در وضعیت مناسبی قرار دارد.

- بُعد پاسخگویی کیفیت خدمات بانک ملی در وضعیت مناسبی قرار دارد.

- بُعد تضمین کیفیت خدمات بانک ملی در وضعیت مناسبی قرار دارد.

- بُعد همدلی کیفیت خدمات بانک ملی در وضعیت مناسبی قرار دارد.

علاوه بر بررسی وضعیت بازاریابی داخلی و کیفیت خدمات، یکی دیگر از اهداف پژوهش حاضر بررسی تاثیرگذاری بازاریابی داخلی بر ابعاد کیفیت خدمات است. برخی از پژوهشگران این ایده را مورد توجه داشته‌اند برای مثال، بارنز (۱۹۸۹) بازاریابی داخلی را به عنوان فرآیندی تعریف می‌کند که تضمین کننده تعهد کارکنان به هدف سازمان در ارائه بهترین رفتار ممکن با مشتریان است و چنین نتیجه گیری می‌کند که شیوه‌ای که با مشتریان رفتار می‌شود رضایت آنها و احتمال خرید مجدد خدمات و محصولات را تعیین می‌کند. از طرف دیگر، کیفیت خدمات داخلی برای ارائه خدمات خارجی با کیفیت عالی و مطلوب، لازم و ضروری است. هسکت (۱۹۹۲) مدلی از زنجیره ارزش خدمت به عنوان یک متغیر استراتژیک ارائه کرده است و در این مدل ارتباط بین کیفیت خدمات درونی، رضایت کارکنان، بهره‌وری، رضایت مشتری بیرونی و عملکرد سازمانی را نشان داده است. بنابراین، اگر کارکنان سازمان به عنوان مشتریان داخلی شناخته شده و بر همین اساس با آنها رفتار شود، آنگاه خدمات بهتری برای مشتریان خارجی توسط رفتار بازاریابی موثر از سوی این کارکنان مشتری‌گرا ارائه خواهد شد. با تبادل اطلاعات بین کارکنان و مشتریان، نارضایتی مشتریان کاهش می‌یابد و این منجر به بهبود ادراک از کیفیت خدمات می‌شود. نگرشهای کارکنان و تعاملات آنها با مشتریان منجر به انواع مختلف رابطه می‌شود و بازاریابی داخلی می‌تواند با اصلاح و بهبود نگرشها و رفتارهای کارکنان در تعاملات با مشتریان این روابط را افزایش و بهبود دهد (وری، ۱۹۹۵). بر اساس مباحث فوق، فرضیه اصلی سوم پژوهش حاضر و فرضیه‌های فرعی آن به تاثیر بازاریابی داخلی بر ابعاد کیفیت خدمات اختصاص پیدا می‌کند.

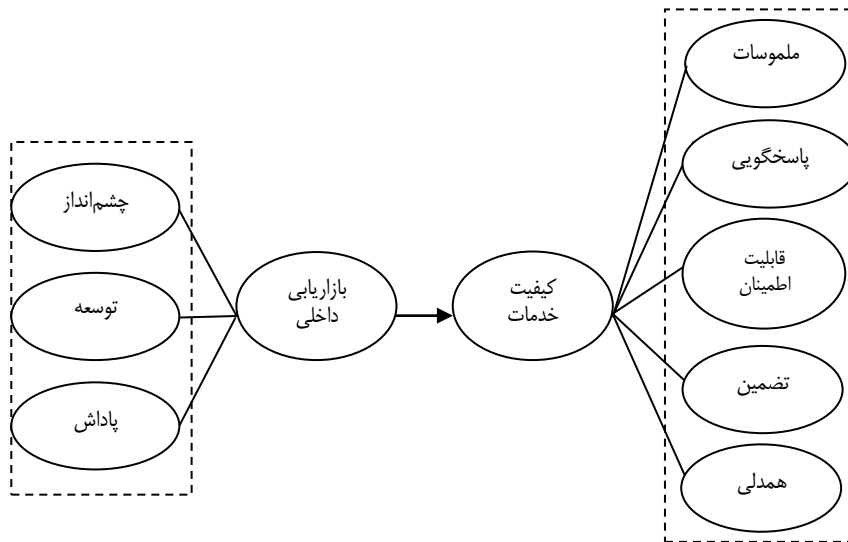
۳. بازاریابی داخلی به طور مثبتی بر کیفیت خدمات تاثیر می‌گذارد.

- بازاریابی داخلی به طور مثبتی بر بُعد ملموسات کیفیت خدمات تاثیر می‌گذارد.

- بازاریابی داخلی به طور مثبتی بر بُعد قابلیت اطمینان کیفیت خدمات تاثیر می‌گذارد.

- بازاریابی داخلی به طور مثبتی بر بُعد پاسخگویی کیفیت خدمات تاثیر می‌گذارد.

- بازاریابی داخلی به طور مثبتی بر بُعد تضمین کیفیت خدمات تاثیر می‌گذارد.  
 - بازاریابی داخلی به طور مثبتی بر بُعد همدلی کیفیت خدمات تاثیر می‌گذارد.  
 مدل مفهومی پژوهش حاضر نیز بر اساس مدل‌های فورمن و مانی (۱۹۹۵) در بازاریابی داخلی و مدل سروکوال (پاراسورامن و دیگران، ۱۹۸۸) در زمینه کیفیت خدمات به شکل زیر خواهد بود:



شکل ۱.۱. الگو و چارچوب مفهومی پژوهش

#### ۴. روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه مشتریان و کارکنان مشاغل مدیریتی و متصدیان (تحويل‌دار) بانک ملی شعب غرب تهران است که به طور مستقیم با مشتریان در ارتباط هستند. تعداد کل این کارکنان ۱۳۸۸ نفر است. حجم نمونه نیز با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود (برای کارکنان) و فرمول جامعه نامحدود (برای مشتریان) ۱۶۹ و ۱۷۵ نفر به دست آمد. اطلاعات لازم جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق، از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده است. با توجه به اینکه پرسشنامه به طور جفتی (یک کارمند و یک مشتری مقابل) بین نمونه‌ها توزیع شد، بنابراین تعداد نمونه آماری ۱۷۵ نفر لحاظ شد و ۱۷۵ پرسشنامه بازاریابی داخلی بین کارکنان و ۱۷۵ پرسشنامه کیفیت خدمات نیز بین مشتریان توزیع گردید. برای سنجش بازاریابی درونی از پرسشنامه استاندارد نوده و همکارانش (۲۰۰۳) و



برای ارزیابی کیفیت خدمات نیز از پرسشنامه استاندارد پارسورامن و همکارانش (۱۹۸۸) استفاده شده است، بنابراین ابزار گردآوری داده‌ها تا حد زیادی از روایی لازم برخوردار می‌باشد. برای اطمینان کامل در مورد روایی پرسشنامه تحقیق، از نظرات استادان صاحب‌نظر استفاده شد و اصلاحات لازم لحاظ گردید. پایایی ابزار تحقیق نیز با استفاده از آلفای کرونباخ مورد آزمون قرار گرفت. پایایی پرسشنامه بازاریابی داخلی ۰/۹۴۱ و پایایی پرسشنامه کیفیت خدمات ۰/۹۳۵ به دست آمد که نشان از پایایی مناسب و بالای ابزار تحقیق دارد. به منظور بررسی فرضیه‌ها تحقیق نیز از آزمون t و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. ضمن اینکه، اعتبار و برازش کلی مدل پژوهش نیز با استفاده از روش معادلات ساختاری و ضرایب برازش مدل، مورد بررسی قرار گرفته است.

### ۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

همانطور که اشاره شد، کارکنان و مشتریان شعب بانک ملی غرب تهران جامعه آماری پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهند. از میان ۱۷۵ نفر از کارکنانی که پرسشنامه پژوهش برای آنها ارسال و دریافت شد ۸۴ درصد (۱۴۷ نفر) مرد و ۱۶ درصد (۲۸ نفر) زن می‌باشند. همچنین ۷۷/۷ درصد (۱۳۶ نفر) از مشتریان نیز مرد و ۲۱/۷ درصد (۳۸ نفر) زن بودند. پاسخگویان بر حسب سن در چهار گروه طبقه‌بندی شده‌اند که ۱۲ درصد (۲۱ نفر) از کارکنان دارای سن ۲۰ تا ۲۹ سال، ۵۰/۹ درصد (۸۹ نفر) ۳۰ تا ۳۹ سال، ۳۶/۶ درصد (۶۴ نفر) ۴۰ تا ۴۹ سال، و ۰/۵ درصد (۱ نفر) ۵۰ سال و بیشتر دارند. از مشتریان نیز، ۲۴/۶ درصد (۴۳ نفر) از کارکنان دارای سن ۲۰ تا ۲۹ سال، ۳۷/۱ درصد (۶۵ نفر) ۳۰ تا ۳۹ سال، ۲۸/۶ درصد (۵۰ نفر) ۴۰ تا ۴۹ سال، و ۸ درصد (۱۴ نفر) ۵۰ سال و بیشتر دارند. پاسخگویان بر حسب تحصیلات به چهار دسته تقسیم شدند که ۵۵/۴ درصد کارکنان دیپلم و فوق‌دیپلم، ۴۱/۷ درصد آنها دارای مدرک لیسانس و ۲/۹ درصد آنها دارای مدرک فوق لیسانس می‌باشند. از مشتریان نیز ۵۳/۱ درصد دیپلم و فوق‌دیپلم، ۳۶/۶ درصد آنها دارای مدرک لیسانس، ۶/۹ درصد دارای فوق لیسانس و ۲/۳ درصد آنها دارای مدرک دکتری می‌باشند. ضمن اینکه ۱/۱ درصد از کارکنان دارای تجربه کمتر از ۱ سال، ۹/۸ درصد ۱ تا ۵ سال، ۱۵/۴ درصد ۵ تا ۱۰ سال، ۲۸ درصد ۱۰ تا ۱۵ سال، ۷/۴ درصد ۱۵ تا ۲۰ سال و ۳۷/۷ درصد نیز دارای تجربه بیشتر از ۲۰ سال می‌باشند. از مشتریان نیز، ۲/۹ درصد از کارکنان دارای تجربه استفاده کمتر از ۱ سال، ۱۷/۷ درصد ۱ تا ۵ سال، ۲۴/۶ درصد ۵ تا ۱۰ سال، ۱۹/۴ درصد ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۴/۳ درصد ۱۵ تا ۲۰ سال و ۱۹/۴ درصد نیز دارای تجربه استفاده بیشتر از ۲۰ سال می‌باشند.

به منظور آزمون فرضیه اصلی اول و دوم و فرضیه‌های فرعی مرتبط با آنها از آزمون  $t$  تک‌نمونه استفاده شده است. البته قبل از استفاده از این آزمون، نرمال بودن جامعه با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بررسی شد. نتایج به دست آمده از این آزمون نشان داد که هر دو جامعه آماری دارای توزیع نرمال می‌باشند. بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده نمود. نتایج به دست آمده از آزمون  $t$  در قالب جداول زیر تحلیل شده است.

فرضیه اصلی ۱. سطح بازاریابی داخلی در بانک ملی در وضعیت مناسبی قرار دارد.

جدول ۱.۱. آزمون  $t$  تک نمونه‌ای مربوط به فرضیه اصلی اول

فرضیه اصلی اول	$t$	میانگین	سطح معناداری (p)
سطح بازاریابی داخلی	-۰/۰۳۳	۲/۹۹	۰/۹۷۴
بازاریابی داخلی در بُعد چشم‌انداز	۴/۹۹۵	۳/۳۷	۰/۰۰۰
بازاریابی داخلی در بُعد بهبود و توسعه.	۱/۶۰۶	۳/۱۱	۰/۰۹۷
بازاریابی داخلی در بُعد پاداش	-۴/۶۵	۲/۶۶	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۱. میانگین بازاریابی داخلی در بانک ملی پایین‌تر از سطح متوسط است. بنابراین با توجه به مقدار  $t$  ( $t_0 = -0/033 < t_{0/05,39} = 1/645$ ) و سطح معناداری ( $p = 0/974 > 0/05$ ) فرض یک رد و فرض صفر مبنی بر نامناسب بودن سطح بازاریابی داخلی در بانک ملی، پذیرفته می‌شود. به این معنی که سطح بازاریابی داخلی در بانک ملی در وضعیت مناسبی قرار ندارد. جدول فوق نشان می‌دهد از بین عوامل بازاریابی داخلی، فقط عامل چشم-انداز از وضعیت نسبتاً مناسبی در سازمان‌های مورد مطالعه برخوردار است.

فرضیه اصلی ۲. سطح کیفیت خدمات بانک ملی در وضعیت مناسبی قرار دارد.

جدول ۱.۲. آزمون  $t$  تک نمونه‌ای مربوط به فرضیه اصلی دوم

فرضیه اصلی دوم	$t$	میانگین	درجه آزادی	سطح معناداری
سطح کیفیت خدمات بانک ملی در وضعیت مناسبی قرار دارد.	۲۴/۰۷	۴/۰۳	۱۷۴	۰/۰۰۰
ملموسات	۷/۸۷	۳/۵۱	۱۷۴	۰/۰۰۰
پاسخگویی	۲۵/۷۲	۴/۱۲	۱۷۴	۰/۰۰۰
قابلیت اطمینان	۱۹/۵۹	۴/۰۶	۱۷۴	۰/۰۰۰
تضمین	۳۳/۲۴	۴/۴۲	۱۷۴	۰/۰۰۰
همدلی	۲۱/۴۳	۴/۱۳	۱۷۴	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۲ سطح کیفیت خدمات بانک ملی بالاتر از سطح متوسط است. بنابراین با توجه به مقدار  $t$  ( $t_o = 24/07 > t_{0/05,39} = 1/645$ ) و سطح معناداری ( $0/000 < 0/05$ )  $p=$  فرض صفر رد و فرض یک مبنی بر مناسب سطح کیفیت خدمات در بانک ملی، پذیرفته می‌شود. به این معنی که سطح کیفیت خدمات بانک ملی در وضعیت مناسبی قرار دارد. با توجه به جدول ۲ میانگین کیفیت خدمات در همه ابعاد بالاتر از سطح متوسط است. اعداد  $t$  به دست آمده برای کلیه فرضیه‌های فرعی مرتبط با فرضیه اصلی دوم نیز بیشتر از  $1/654$  و سطح معناداری تمامی آنها نیز کمتر از  $0/05$  است. بنابراین برای کلیه این فرضیه‌های، فرض صفر رد و فرض یک مبنی بر مناسب بودن سطح کیفیت خدمات در ابعاد ملموسات، قابلیت اطمینان، پاسخگویی، تضمین و همدلی، پذیرفته می‌شود. به این معنی که سطح کیفیت خدمات بانک ملی در ابعاد ملموسات، قابلیت اطمینان، پاسخگویی، تضمین و همدلی، در وضعیت مناسبی قرار دارد.

همچنین به منظور آزمون فرضیه اصلی سوم و فرضیه‌های فرعی مرتبط با این فرضیه از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. در شکل ۲ و شکل ۳ مدل معادلات ساختاری برای فرضیه اصلی سوم و پنج فرضیه فرعی مرتبط با آن که با استفاده از نرم‌افزار لیزرل به دست آمده، نشان داده شده است. بر اساس شکل ۲ و شکل ۳ و در رابطه با معنی‌داری اعداد، باید گفت از آنجایی که در این تحقیق در سطح اطمینان  $0/95$  یا خطای  $0/05$  بدنبال فرضیه‌ها مورد آزمون قرار گرفته‌اند، برای آزمون  $t$  اعدادی معنادار خواهند بود که بزرگ‌تر از  $1/96$  و  $1/96$  باشند. به این معنی که اگر در آزمون  $t$  عددی بین  $1/96$  و  $1/96$  باشد، بی‌معنا خواهد بود. در شکل ۳ اعداد بدست آمده برای آزمون  $t$  برای بررسی روابط علی متغیرها نشان داده شده است. از این رو با توجه به مدل مربوط به اعداد معناداری (شکل ۳) و مدل تخمین استاندارد (شکل ۲) فرضیه‌ها فرعی تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

خلاصه نتایج مدل‌های معادلات ساختاری در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. نتایج ضرایب استاندارد و اعداد معناداری (تایید یا رد فرضیه‌ها)

از	به	ضریب استاندارد شده	اعداد معناداری (t values)	تایید یا رد فرضیه
بازاریابی داخلی	کیفیت خدمات	۰/۳۷	۴/۳۳	تایید
بازاریابی داخلی	ملموسات	۰/۵۷	۶/۸۶	تایید
بازاریابی داخلی	قابلیت اطمینان	۰/۹۸	۸/۰۲	تایید
بازاریابی داخلی	پاسخگویی	۰/۹۱	۹/۹۱	تایید
بازاریابی داخلی	تضمین	۰/۹۰	۱۰/۵۹	تایید
بازاریابی داخلی	همدلی	۰/۹۲	۱۱/۹۱	تایید

همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود ضرایب استاندارد برای فرضیه اصلی سوم و کلیه فرضیه‌های فرعی مرتبط با این فرضیه، معناداری لازم (بیشتر از ۱/۹۶) را داشته و بنابراین فرضیه اصلی سوم و همچنین پنج فرضیه فرعی مرتبط با این فرضیه تایید می‌شود.

## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر سعی داشت نقش بازاریابی داخلی و نحوه تاثیرگذاری ابعاد آن را بر کیفیت خدمات در عرصه بانکداری ایران مورد بررسی قرار دهد. روابط متعدد و نسبتاً پیچیده موجود بین ابعاد بازاریابی داخلی و کیفیت خدمات و همچنین وضعیت واقعی این متغیرها در عرصه بانکداری ایران استنتاج‌های تازه‌ای را در خصوص این موضوعات بسیار مهم و تاثیرگذار در عرصه بانکداری ارائه می‌کند. نتایج به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش نشان داد که سطح بازاریابی داخلی در شعب بانک مورد مطالعه وضعیت مناسبی ندارد و با توجه به میانگین به دست آمده (۲/۹۹)، این متغیر تقریباً در حد متوسط است. با این حال، بازاریابی داخلی در شعب بانک در بُعد چشم‌انداز از وضعیت نسبتاً بهتری برخوردار بود. این یافته حاکی از نکته بسیار مهمی است که نشانگر یکی از نقاط ضعف عمده در اجرای تاکتیک‌های مدیریتی است. به این معنی که چنین استنباط می‌شود که برنامه بازاریابی داخلی در سازمان مورد مطالعه در حد یک مفهوم کلی باقی مانده و سیستم‌های زیربنایی سازمان حمایت‌چندانی از اجرایی شدن آن نمی‌کنند. از طرف دیگر، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد سطح کیفیت خدمات شعب بانک مورد مطالعه در ابعاد پنج‌گانه (ملموسات، قابلیت اطمینان، پاسخگویی، تضمین، همدلی) در سطح مناسبی قرار دارد. همچنین بازاریابی داخلی نیز به طور مثبتی بر کیفیت خدمات و ابعاد پنج‌گانه آن تاثیرگذار بوده است و از آنجا که بازاریابی داخلی تقریباً در حد متوسطی بوده لذا می‌توان انتظار داشت با بهبود بازاریابی داخلی، وضعیت کیفیت خدمات نیز بهبود چشمگیری پیدا کند. در این راستا ابعاد معرفی شده در بازاریابی داخلی نقطه آغاز بسیار مفیدی برای بهبود کیفیت خدمات خواهد بود.

توجه و به‌کارگیری سیستم‌های پاداش موثر و اقتضایی و بویژه مبتنی بر عملکرد از اقدامات مهم و موثر در این زمینه است. با توجه به اینکه پاداش از جمله ابعاد مهم و اصلی بازاریابی داخلی است باید سعی شود تا حد ممکن سیستم پاداش بر عملکرد کارکنان مبتنی گردد. پیش‌نیاز این امر، برقراری یک سیستم ارزشیابی عملکرد علمی مناسب است که موردقبول کارکنان نیز باشد.

پرورش و توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان امر ضروری دیگری است که از طریق سرمایه‌گذاری‌های آموزشی جهت ایجاد احساس فراهم بودن فرصت‌های رشد و موفقیت که

منجر به تعهد سازمانی کارکنان و تعهد به رسالت سازمان نیز می‌شود، امکان‌پذیر خواهد بود. مدیران سازمان می‌توانند برای ایجاد زمینه توانمندسازی کارکنان، اطلاعات سازمانی را برای انجام وظایف در اختیار کارکنان قرار دهند. برای اینکه کارکنان تصمیمات مناسب و به موقع اتخاذ نمایند و مسئولانه عمل کنند باید در مورد عملکرد سازمانی، مأموریت‌ها، برنامه‌ها، اهداف و به طور کلی آنچه در سازمان می‌گذرد آگاهی داشته باشند. ارائه شاخص‌های واضح درباره مسئولیت‌های شغلی به کارکنان، تشویق کارکنان از طریق شناسایی آنها و شناساندن آنها در سازمان، بهبود و تسهیل ارتباطات داخلی میان کلیه کارکنان، تشویق کارکنان به توسعه روابط خود با مشتریان داخلی و مشتریان بیرونی سازمان، برگزاری دوره‌های آموزشی و تشویق کارکنان به یادگیری کار تیمی، شناسایی و بهبود عوامل شغلی که به بهبود کیفیت خدمات ارائه شده از سوی کارکنان تاثیر می‌گذارد، شناسایی و در اختیار گذاشتن منابع لازم برای کارکنان جهت ارائه خدمات با کیفیت، دقت بخش منابع انسانی در جهت کسب اطلاعات دقیق از عملکرد کارکنان، لزوم توجه مدیران برای طراحی سازوکارهای مبتنی بر عدالت در زمینه زمان‌بندی کاری کارکنان، حجم کار، پاداش‌ها و مسئولیت‌های شغلی کارکنان از دیگر اقداماتی است که می‌تواند از طریق بهبود بازاریابی داخلی، موجبات ارتقای کیفیت خدمات را فراهم آورد.

علاوه بر این، نتایج به‌دست آمده در پژوهش حاضر یافته‌های کاربردی بسیار مهمی را برای بانک‌ها در زمینه تنظیم و توسعه استراتژی‌های عملیاتی، بازاریابی و منابع انسانی ارائه می‌کند. برای مثال می‌توان چنین استدلال کرد که متولیان صنعت بانکداری بایستی دستیابی به تعالی در کیفیت خدمات را به عنوان مهمترین عامل تعیین کننده در تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان مدنظر داشته باشند. به عبارت دیگر، منافع بلندمدت حاصل از رضایت مشتری و حفظ مشتری که در اثر تعالی در کیفیت فراهم می‌آید برای بانک‌ها بسیار مهم‌تر از سودآوری کوتاه‌مدت است. از طرف دیگر، بحث مدیریت ارتباط با مشتری نیز از مقوله‌های بسیار مهم در عرصه بانکداری محسوب می‌شود که ارتباط تنگاتنگی با مدیریت کیفیت خدمات و بازاریابی داخلی دارد. از مباحث و تحلیل‌های مقاله حاضر می‌توان چنین استنتاج نمود که برنامه‌های بازاریابی داخلی که با هدف بهبود کیفیت خدمات در بانک‌ها اجرا می‌شوند می‌توانند به عنوان ابزار مناسبی برای ارتقاء مدیریت ارتباط با مشتری نیز عمل کنند. در این بین، تعاملات و ارتباطات دوجانبه کارکنان و مشتریان از اهمیت فراوانی برخوردار است. به عبارت دیگر، انجام کارآمد امور بانکی به تنهایی نمی‌تواند باعث ایجاد روابط قوی و پایدار با مشتریان شود بلکه این امر مستلزم وجود تعاملات انسانی اثربخش بین کارکنان و مشتریان بانک بوده و بازاریابی داخلی می‌تواند تا حد زیادی بسترهای لازم آن را فراهم سازد.

تحلیل‌ها و یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد حداقل کاری که بانک‌ها باید در جهت بهبود کیفیت خدمات خود انجام دهند، شناسایی و درک مستمر خواسته‌های مشتریان و انتظارات آنها از کیفیت خدمات بانک است. نکته بسیار مهمی که بانک‌ها باید مدنظر قرار دهند این است که ممکن است مشتریان تا زمانی که کارهای بانکی آنها بطور کارآمد و به شکل متداول انجام می‌شود نظر خاصی را مطرح نکرده و به بانک هم اعتماد داشته باشند اما ضروری است که نیازهای ویژه و حتی بالقوه آنها به منظور ارتقاء هرچه بیشتر کیفیت خدمات بانکی به‌طور مستمر شناسایی شده و اقداماتی برای تامین آنها اتخاذ گردد. مساله دیگری که باید به آن توجه شود این است که بانک‌ها باید کیفیت خدمات را بر اساس ابعاد و شاخص‌های آن و به‌طور سیستماتیک و مستمر مورد ارزیابی قرار دهند زیرا سنجش کلی کیفیت خدمات چندان مفید نبوده و حتی گاهی ممکن است نیاز باشد تا شاخص‌هایی خاص فعالیت‌های بانکی طراحی و سنجیده شود.

بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات در بانکها و سازمانهای دیگر، بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات با استفاده از مدل‌های دیگر مطرح در زمینه کیفیت خدمات، بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر متغیرهای دیگر مثل رفتار شهروندی سازمانی، بررسی و اولویت‌بندی مهمترین عناصر بازاریابی داخلی از دید کارکنان از جمله موضوعاتی هستند که می‌تواند در پژوهش‌های آتی مورد بررسی قرار گیرند.

پژوهش حاضر یک پژوهش مقطعی بوده که ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات به پرسشنامه محدود است. ضمن اینکه قلمرو مکانی پژوهش محدود به شعب بانک ملی غرب تهران می‌شود. بنابراین، در استفاده از یافته‌های پژوهش حاضر بایستی این محدودیت‌ها را در نظر داشت.

## منابع

۱. آذر، عادل، رضایی‌پندری، عباس، و جعفری‌نژاد، نوید (۱۳۸۹). ارزیابی کیفیت خدمات بخش دولتی با داده‌های فازی. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، شماره ۲، ۳۸-۱۳.
۲. ابزری، مهدی، رنجبریان، بهرام، فتحی، سعید، و قربانی، حسن (۱۳۸۸). تاثیر بازاریابی داخلی بر بازارگرایی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری. *چشم‌انداز مدیریت*، شماره ۳۱، ۴۲-۲۵.
۳. سید جوادین، سید رضا، و کیماسی، مسعود (۱۳۸۹). *مدیریت کیفیت خدمات*. چاپ دوم، تهران: انتشارات نگاه دانش.
۴. عباسی، محمدرضا، و صالحی، صبور (۱۳۹۰). اثر بازاریابی داخلی بر مشتری مداری: مورد مطالعه: شرکت‌های بیمه در سطح شهر تهران. *پژوهشنامه بیمه*، شماره ۲، ۱۷۶-۱۴۵.
۵. فرید، داریوش، زارع احمدآبادی، حبیب، دهقان تفتی، محمدعلی، و خان‌بیوکی، روح‌اله (۱۳۸۸). تجزیه و تحلیل کیفیت خدمات دفاتر کارگزاریها با استفاده از مدل سروکوال. *کوشهای مدیریت بازرگانی*، شماره ۲، ۱۰۸-۸۹.
۶. کاتلر، فیلیپ (۱۳۸۸). *مدیریت بازاریابی*، (ترجمه بهمن فروزنده). اصفهان: انتشارات آموخته.
۷. لاولاک، کریستوفر (۱۳۸۶). *اصول و مدیریت بازاریابی خدمات*. (ترجمه بهمن فروزنده). اصفهان: نشر آموخته.
۸. میرغفوری، سید حبیب، و مکی، فاطمه (۱۳۸۶). ارزیابی سطح کیفیت خدمات کتابخانه‌های آموزشی با رویکرد LibQual (مورد: کتابخانه‌های دانشگاه یزد). *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، شماره ۱، ۶۲-۷۹.
9. Barnes, J. G. (1989). The internal marketing program: if the staff won't buy it, why should the customer?. In *proceedings of the Marketing Education Group Annual Conference, Glasgow*, 453-474.
10. Bellou, V., & Andronikidis, A. (2008). The impact of internal service quality on customer service behavior Evidence from the banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(9), 943-954.
11. Berry, L. L. (1981). The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, 3, 33-40.
12. Berry, L. L. (1984). The employee as customer, in Lovelock C. (Ed.), *Services Marketing*. Kent Publishing, Boston, MA.
13. Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). Services marketing starts from within. *Marketing Management*, 1, 25-34.
14. Caro, L. M., & Garcia, J. A. M. (2007). Measuring perceived service quality in urgent transport service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(1), 60-72.
15. Crosby, P. B. (1996). *Quality Is Free*. McGraw-Hill, New York, NY.
16. Enquist, B., Edvardsson, B., & Sebhatu, S. P. (2007). Values-based service quality for sustainable business. *Managing Service Quality*, 17(4), 385-403.
17. Feigenbaum, A. V. (1951). *Quality Control: Principles, Practice and Administration*. McGraw-Hill, New York, NY.
18. Foreman, S., & Money, A. (1995). Internal marketing – concepts measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11, 755-68.

19. Gronroos, C. (1981). Internal marketing – an integral part of marketing theory, *In Proceedings of the American Marketing Association's Services Conference, 1*, 236-8.
20. Gronroos, C. (1983). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing, 18*, 36-44.
21. Gounaris, S. (2006). Measuring internal market orientation in services: some empirical evidence. *Journal of Business Research, 59(4)*, 432-48.
22. Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management, 19(3)*, 400-434.
23. Herington, C., & Weaven, S. (2007). Can banks improve customer relationships with high quality online services?. *Managing Service Quality, 17(4)*, 404-427.
24. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service Profit Chain to Work. *Harvard Business Review, 72* (March–April), 164 – 174.
25. Juran, J. M., Gryna, F. Jr, & Bingham, R. S. (1974). *Quality Control Handbook*. McGraw-Hill, New York, NY.
26. Keller, B. S., Lynch, F. D., & Ellingar, E. A. (2006). The impact of internal marketing efforts in distribution service operations. *Journal of business Logistics, 27*, 109-137.
27. Kyriazopoulos, P., Yannacopoulos, D., & Spyridakos, A. (2007). Implementing internal marketing through employee's motivation. *In Proceedings of the POMS 18th Annual Conference, Dallas, Texas*, 77-91.
28. Ladhari, R. (2008). Alternative measures of service quality: a review, *Managing Service Quality, 18(1)*, 65-86.
29. Lam, S. Y., Lee, V. H., Ooi, K. B., & Phusavat, K. (2012). A structural equation model of TQM, market orientation and service quality. *Managing Service Quality, 22(3)*, 281-309.
30. Liao, J. F. (2009). *The effects of internal marketing on customer orientation in the banking industry* (Doctoral Dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database.
31. Naude, P., Desai, J., Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing, 37*, 1205-1220.
32. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 63*, 12–37.
33. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing, 49*, 41-50.
34. Piercy, N. F., & Morgan, N. A. (1991). Internal marketing: the missing half of the marketing program. *Long Range Planning, 24(2)*, 82-93.
35. Poksinska, B., Pettersen, J., Elg, M., Eklund, J., & Witell, L. (2010). Quality improvement activities in Swedish industry: drivers, approaches, and outcomes. *International Journal of Quality and Service Sciences, 2(2)*, 206-216.
36. Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management, 9(3)*, 219-32.



37. SeyedJavadin, S. R., Rayej, H., Yazdani, H., Estiri, M., & Aghamiri, S. A. (2012). How organizational citizenship behavior mediates between internal marketing and service quality: The case of Iranian GAS company. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(5), 512-530.
38. Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations: as applied to a credit union. *Journal of Professional Service Marketing*, 6(2), 93-202.
39. Tansuhaj, T., Randall, D., & McCulloch, J. (1988). A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, 2(1), 31-8.
40. Varey, R. J. (1995). Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6, 40-63.
41. Vasconcelos, A. F. (2008). Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1246-1264.
42. Yeo, R. K. (2008). Brewing service quality in higher education Characteristics of ingredients that make up the recipe. *Quality Assurance in Education*, 16(3), 266-286.