

# ارتباط بین کیفیت خدمات دریافتی کارکنان سازمان با باقابلیت خدمت رسانی آنها به مشتری\*

دکتر سید محمد اعرابی

عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی

احمد اکرمی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

## چکیده

ارزش آفرینی (سود) سازمانها به رضایت مشتری یا گیرندگان خدمت وابسته است. رضایت مشتری نیز به کیفیت خدمات دریافتی کارکنان سازمان بستگی دارد. لذا قابلیت خدمات رسانی کارکنان در زنجیره "سود - خدمت" نقش کلیدی دارد و این متغیر به نوبت خود به کیفیت خدمات دریافتی از سازمان بستگی دارد. در این تحقیق دسته‌ای از عوامل درونی یک سازمان که بر رضایت مشتری موثر می‌باشد مورد شناسایی قرار

---

\* این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی است که در دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی در پائیز ۸۰ دفاع شده است.

گرفته است. این عوامل را "عوامل هشت گانه کیفیت خدمات داخلی" نامیده‌اند. با سنجش کیفیت این عوامل، مدیران قادرند تعیین نمایند برای رسیدن به رضایت مشتری چه فعالیت‌هایی در داخل سازمان باید بهبود یابد. این دانش، مدیران را قادر می‌سازد به جای برخورد انفعالی در مقابل رضایت مشتری به صورتی فعال عمل نمایند. البته حوزه‌هایی از کیفیت خدمات داخلی پیچیده است چرا که ممکن است در سازمانهای مختلف و در زمانهای متفاوت، وضعیت متغیری داشته باشد. به طور خلاصه، کمیت و کیفیت خدمات داخلی به وظایف کارکنان یک سازمان بستگی دارد. طبق تحقیقات انجام شده، کیفیت خدمات داخلی با قابلیت خدمت رسانی کارکنان به مشتریان، دارای رابطه‌ای از نوع همبستگی است. ضمن آنکه کیفیت خدمات داخلی در مقایسه با حقوق و دستمزد با رضایت کارکنان دارای همبستگی قویتری است. همچنین با توجه به همبستگی مثبت بین قابلیت خدمات رسانی کارکنان و رضایت مشتریان، که به نوبه خود به رشد و سودآوری سازمان منجر می‌شود، اهمیت کیفیت خدمات داخلی مشخص می‌شود. بنابراین آگاهی از نظر کارکنان خط نخست، که با مشتریان سروکار دارند، برای شناخت وضعیت موجود حائز اهمیت است. این مقاله خلاصه‌ای از یک تحقیق صورت گرفته در شعب یکی از شرکتهای سهامی بیمه در شهر تهران است. در این تحقیق وضعیت کیفیت خدمات داخلی، از نظر کارکنان، و رابطه آن با قابلیت خدمت دهی کارکنان بررسی شد و وجود یک همبستگی مثبت و معنی دار بین عوامل هشت گانه کیفیت خدمات داخلی و متغیر قابلیت خدمت رسانی کارکنان به اثبات رسید. در ادامه مطلب به این تحقیق میدانی و یافته‌های بدست آمده از آن خواهیم پرداخت.

### واژه‌های کلیدی

کیفیت: کیفیت یک محصول یا خدمت، درجه تطبیق آن با استاندارد تعریف شده برای آن محصول یا خدمت است. به تعریف دیگر، کیفیت به معنای ارضای نیاز مصرف کننده است.

کیفیت خدمات: درجه اختلاف بین ادراک مشتریان و انتظارات آنها از خدمات است (Sommer,1994).

کیفیت خدمات داخلی: به معنی رضایت کارکنان از خدمات دریافتی از ارائه دهندگان خدمات داخلی است و اجزاء آن عبارتند از (Hallowel,1996):

ابزارها(تجهیزات)<sup>۱</sup>: تجهیزات و ابزارهایی که برای خدمت به مشتری از سوی سازمان ارائه می‌شود و شامل اطلاعات و سیستمهای اطلاعاتی است.

کارگروهی<sup>۲</sup>: وجود همکاری میان افراد و بین واحدها در هنگام ضرورت.

حمایت مدیریتی<sup>۳</sup>: کمک مدیران به کارکنان برای کمک در خدمت دهی آنها.

همسویی اهداف<sup>۴</sup>: همسویی اهداف مدیران ارشد با کارکنان خط نخست.

ارتباطات<sup>۵</sup>: ارتباطات افقی و عمودی درون سازمان در هنگام لزوم.

پاداش و شناسایی<sup>۶</sup>: پاداش یا شناسایی کردن افراد در قبال عملکرد خوب.

آموزش<sup>۷</sup>: آموزش مفید، اثربخش و مختص به شغل به موقع.

خط مشی ها و رویه‌ها<sup>۸</sup>: خط مشی ها و رویه هایی که خدمت دهی به مشتری را تسهیل می‌کند.

قابلیت خدمت<sup>۹</sup>: احساس کارکنان در مورد توانایشان در ارائه خدمت بهتر به مشتریان.

شکاف اطلاعات بازار: دانش ناقص شرکت از "انتظار از خدمت مشتریان".

شکاف استانداردهای خدمت: شکست شرکت در تبدیل دقیق انتظارات مشتریان

---

1 - Tools

2 - Teamwork

3 - Management Support

4 - Goal Alignment

5 - Communication

6 - Rewards and Recognition

7 - Train

8 - Policies and Procedures

9 - Servicing Capability

از خدمت، به ویژگیها یا معیارهای عمل برای کارکنان.

شکاف عملکرد خدمت: فقدان سیستم حمایتی داخلی مناسب (مثل استخدام، آموزش، فن آوری و پاداش) که کارکنان را قادر به تحویل استانداردهای خدمت می‌کند.

شکاف ارتباطات داخلی: تناقض بین آنچه مشتریان گفته‌اند، از این که خدمت چگونه باشد و انجام خدمت [برای مثال بدلیل فقدان ارتباطات داخلی بین وعده‌دهندگان خدمت (مثل فروشنده) و ارائه دهندگان خدمت (نمایندگان خدمات پس از فروش)] (Parasuraman, 2000).

#### مقدمه

دست یابی و حفظ یک موقعیت مسلط در بازار، در گستره وسیع انواع صنایع مختلف به دلیل رشد رقابت از یکسو و افزایش مطالبات مشتریان از سوی دیگر به گونه‌ای فزاینده دشوار شده است. که پیش از این هم وجود داشت به دلیل تشابه ظاهری محصولات و خدمات و مشابه شدن قیمت گذاری مارکها (به علت رشد توانی استفاده از اینترنت توسط شرکتها و نیز مشتریان) تشدید شده است. شرکتهای قدیمی و جدی، فروشگاهها و بازارهای الکترونیکی شبکه‌ای را به عنوان مکملهایی برای کانالهای قدیمی مبادله شرکت - مشتری راه اندازی کرده‌اند و بدین طریق رقبا افزایش می‌یابند. مشتریان نیز، هم در بازار شرکت به شرکت و هم در بازار مصرف کننده نهایی، از اینترنت برای جستجوی همه گزینه‌های ممکن در سراسر جهان استفاده می‌کنند و بدین وسیله خود را با میزان بی سابقه‌ای از دانش بازار مجهز می‌کنند.

به دلیل این دگرگونیهای بنیانی در ساختار مبادلات بازار، شرکت هایی که منحصرًا متکی به بازار یابی تهاجمی با قیمتهای پیشنهادی جذاب‌اند چیزی بیش از یک مزیت گذرا بدست نمی‌آورند. ولی رقابت بر پایه خدمات برتر به مشتری، شالوده محکمی عرضه می‌کند که شرکتها را قادر می‌سازد یک مزیت رقابتی باداوم را پی ریزی کنند. برای

دستیابی به یک مزیت رقابتی بادوام بر پایه خدمات برتر ارائه محصولات یا خدمات با کیفیت - یعنی مطابقت هر چه بیشتر محصول و خدمات با نیازهای مشتریان - ضروری است. این مزیت رقابتی در نهایت منجر به رضایت مشتری<sup>۱</sup> می شود که موضوع غالب در تحقیقات مربوط به ارائه خدمات در دهه اخیر می باشد. این تحقیقات نشان می دهد که برای دستیابی به درجات بالای رضایت مشتری، سازمانها باید عوامل داخلی ای را که تشکیل دهنده یک سازمان محسوب می شوند، شناسایی کنند. کیفیت خدمات داخلی و رابطه آن با قابلیت خدمت دهی آنان گامی ابتدایی برای بهبود کیفیت خدمات در سازمانها است تا بتوان خدمات برتر را به مشتریان ارائه داد.

بخش اول این مقاله به بررسی برخی از عواملی که درون یک سازمان هستند و بر میزان رضایت مشتری نیز تاثیر دارند، می پردازد. ما این عوامل را که هشت مورد هستند "کیفیت خدمات داخلی"<sup>۲</sup> می نامیم. با اندازه گیری و سنجش این عوامل، مدیران قادر خواهند بود تعیین کنند کدام فعالیت برای بهبود و ارتقاء رضایت مشتری موثرتر هستند. این دانش، مدیران را قادر می کند که به جای یک دیدگاه منفعل، نگرشی فعال نسبت به رضایت مشتری داشته باشند. کیفیت خدمات داخلی در ادبیات تجربی کمتر مورد توجه واقع شده است.

کیفیت خدمات داخلی در برخی از جنبه ها پیچیده است بیشتر بدان خاطر که ترکیب و ساختار آن در سازمانهای مختلف و در زمانهای گوناگون، متفاوت است. خلاصه این که کیفیت خدمات داخلی بستگی به نوع وظایف و کارکنان یک سازمان دارد. علیرغم این تنوع کیفیت خدمات داخلی از یک دسته عوامل اساسی تشکیل شده است که برای اکثر سازمانها، به خصوص سازمانهای خدماتی، از اهمیت زیادی برخوردار است. همچنین این مقاله به بررسی رابطه بین کیفیت خدمات داخلی و رضایت شغلی که یکی از نشانه های مهم محیط کار است می پردازد. کیفیت خدمات داخلی مهم است زیرا هم با

---

1 - Customer Satisfaction

2 - Internal Service Quality

رضایت مشتری ارتباط دارد و هم با رضایت شغلی مرتبط است. این رابطه دوگانه، نشانه می‌دهد که وقتی رضایت شغلی به طور مستقیم منجر به رضایت مشتری نگردد، شرکتهای خدماتی به ندرت با رضایت مشتری مواجه می‌گردند زیرا کارکنان از شغل خود احساس رضایت نمی‌کنند.

### کیفیت خدمات داخلی

ماهیت کیفیت خدمات داخلی به گونه‌ای است که عوامل مختلف تشکیل دهنده آن بر یکدیگر اثر متقابل دارند. به همین دلیل است که موضوع کیفیت خدمات داخلی هنوز هم به صورت تئوریک باقی مانده است. عوامل تشکیل دهنده کیفیت خدمات داخلی، هماهنگی زیادی با نظام سنتی مدیریت ندارند و نویسندگان معروف مبحث کیفیت، می‌کوشند که آنرا از دیدگاهی چندگانه بنگرند و به بحث درباره آن پردازند.

هسکت<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، زیتهمل<sup>۲</sup> (۱۹۹۰)، بری<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) و هارت<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) در بین دیگر نویسندگان به بحث و بررسی هشت جزء کیفیت خدمات داخلی و اثرات آن بر کارکنان و رضایت مشتری پرداخته‌اند. گاروین<sup>۵</sup> (۱۹۸۷) و زمک<sup>۶</sup> (۱۹۹۲) نیز به بررسی چند جزء از اجزاء هشت‌گانه پرداخته‌اند. هر چند این محققان کیفیت خدمات داخلی را از دیدگاههای متفاوت می‌نگرند اما همگی بر این نکته اتفاق نظر دارند که تلاش سازمانها برای ارائه کیفیت خدمات به مشتریان خارجی باید با تامین نیازهای مشتریان داخلی شان شروع گردد. در این میان دیدگاههای هسکت، زیتهمل و گاروین از اهمیت نفوذ ویژه‌ای در میان دانشگایان برخوردار است (Hallowell, 1996).

1 - Heskett

2 - Zeithmler

3 - Berry

4 - Hart

5 - Garvin

6 - Zemke

بحث هسکت مبتنی بر "زنجیره خدمت - سود"<sup>۱</sup> است که در چارچوب یک مدل به صورت زیر آمده است:

" (۱) هدایت به سوی کیفیت خدمات داخلی منجر به (۲) رضایت کارمند می شود که این خود باعث (۳) خدمات دهی با ارزش بالا و نتیجتاً (۴) رضایت مشتری و نیل به (۵) تعهد مشتری و سرانجام (۶) سود و رشد سازمانی می گردد."

این ایده، نزدیک به بحث این مقاله است که به بررسی بخشی از مدل هسکت با مرتبط ساختن معیارهای سنجش کیفیت خدمات داخلی با مقیاسی نسبتاً جدید از محیط کار تحت عنوان قابلیت خدمات رسانی<sup>۲</sup> می پردازد. قابلیت خدمت رسانی به عنوان "ادارک کارکنان از توانائیشان در ارائه خدمت به مشتری" تعریف شده است (Hallowell, 1996). همان گونه که در دیگر قسمتهای مقاله اشاره خواهد شد، قابلیت خدمت رسانی برای نیل به رضایت مشتری بر معیارهای سنتی مطرح در سازمان مثل وفاداری، صداقت و رضایت مقدم است. نتایج تحقیق صورت گرفته توسط شلزنینگر (۱۹۹۱) نشان می دهد که قابلیت خدمت با رضایت شغلی و رضایت مشتریان رابطه دارد. کارکنانی که احساس خوبی نسبت به شغل و قابلیت خدمتشان دارند، احساس خوبی نیز درباره خدمتی که باید به مشتریان ارائه دهند پیدا می کنند و این منجر به رضایت مشتری می شود. همچنین نتایج تحقیق نشان می دهد که در سازمانهای خدماتی عدم وجود یک ادارک همسو از خدمت بین کارکنان و مشتریان، احتمالاً عدم رضایت شغلی و قابلیت خدمت پایین را به دنبال خواهد داشت.

1 - Service - Profit Chain

2 - Service Capability



تعاریف	اجزاء کیفیت خدمات داخلی
شامل اطلاعات و سیستمهای اطلاعاتی مورد نیاز ارائه شده از سوی سازمان به کارکنان	ابزارها (الف، ب، ج، د)
خطمشی ها و رویه هایی که خدمت دهی به مشتریان را تسهیل می کند	خطمشی ها و رویه ها (الف، ب، ج، د)
وجود همکاری میان افراد، و بین واحدها در هنگام ضرورت.	کارگروهی (الف، ب، ج، د، ه، و)
کمک و حمایت مدیریت از توانایی کارمند برای خدمت دهی	حمایت مدیریتی (الف، ب، ج، د، ه، و)
همسوئی اهداف میان کارکنان و مدیران ارشد	همسوئی اهداف (الف، ب، ج، د، ه، و)
آموزش مفید، اثربخش و متخصص شغل به موقع	آموزش اثربخش (الف، ب، ج، د، ه، و)
ارتباطات افقی و عمودی درون سازمان در هنگام لزوم	ارتباطات (الف، ب، ج، د، و)
پاداش و قدردانی از افراد در قبال عملکرد خوب	پاداش و شناسایی (الف، ب، ج، د، و)
منابع: الف) زیتهمل (۱۹۹۰؛ ب) بری (۱۹۹۱؛ ج) هسکت (۱۹۹۰؛ د) هارت (۱۹۹۲؛ گاروین (۱۹۸۸؛ و) زمک (۱۹۸۹)	

### جدول (۱): اجزاء کیفیت خدمات داخلی

هسکت (۱۹۹۴) چند مثال در مورد اهمیت کیفیت خدمات داخلی مطرح کرده است. وی عنوان می کند وقتی اهمیت اجزاء کیفیت خدمات داخلی برای سازمانهای مختلف متفاوت است شرکتهای خدمات رسانی بر تعدادی از آنها به منظور رسیدن به خدمت رسانی بهینه تکیه می کنند.

زیتهمل (۱۹۹۰) و بری (۱۹۹۱) نیز به گونه ای به مقوله کیفیت خدمات داخلی می نگرند که با "مدل شکافها" ای مطرح شده از سوی خودشان که به اتفاق پاراسورامان<sup>۲</sup>

1 - Gaps Model

2 - Parasuraman



(۲۰۰۰) مطرح کردند مرتبط است. این مدل، نشانگر وجود فاصله بین ادراکات و انتظارات مشتریان از خدمات ارائه شده به آنها (شکاف بیرونی) است که خود ناشی از چهار شکاف درون سازمانی (شکاف اطلاعات بازار، شکاف استانداردهای خدمت، شکاف عملکردی و شکاف ارتباطات داخلی) است.

و بالاخره گاروین (۱۹۸۷) تاکید بیشتری روی کیفیت خارجی دارد. بیشترین توجه وی بر تعریف کیفیت و تطبیق مجدد با دیدگاههای متضاد و متناقض در این مفهوم است. در فرایند بحث و بررسی از دیدگاه خارجی (خدمت رسانی بیرونی) گاروین به اهمیت نقش خدمات داخلی بر تحویل خدمات خارجی اشاره نموده است و حداقل شش جزء از اجزاء هشت گانه کیفیت خدمات داخلی را مورد بحث قرار می دهد. دانستن اینکه آیا عوامل تشکیل دهنده کیفیت از نظر گاروین در طیف وسیع صنایع کاربرد دارد یا خیر، به تحقیق بیشتری نیاز دارد.

### مفروضات تحقیق

مفروضات این تحقیق، تاکید بر نقش کیفیت خدمات داخلی در قابلیت خدمت رسانی در سازمانهای خدماتی تاکید دارد. فرضیه اول تحقیق به بررسی رابطه بین عوامل هشت گانه تشکیل دهنده کیفیت خدمات داخلی با قابلیت خدمت می پردازد.

H۱: کیفیت خدمات داخلی با قابلیت خدمت ارتباط دارد.

منشاء این فرضیه در کارهای زیتمهل، بری، هسکت، هارت، گاروین و زمک است که با عنوان "کیفیت خدمات داخلی" پیشنهاد کرده اند.

فرضیه دوم، بیشتر به بررسی مفهوم کیفیت خدمات داخلی و رابطه آن با قابلیت خدمت در مقایسه با رابطه بین حقوق و مزایا با قابلیت خدمت می پردازد.

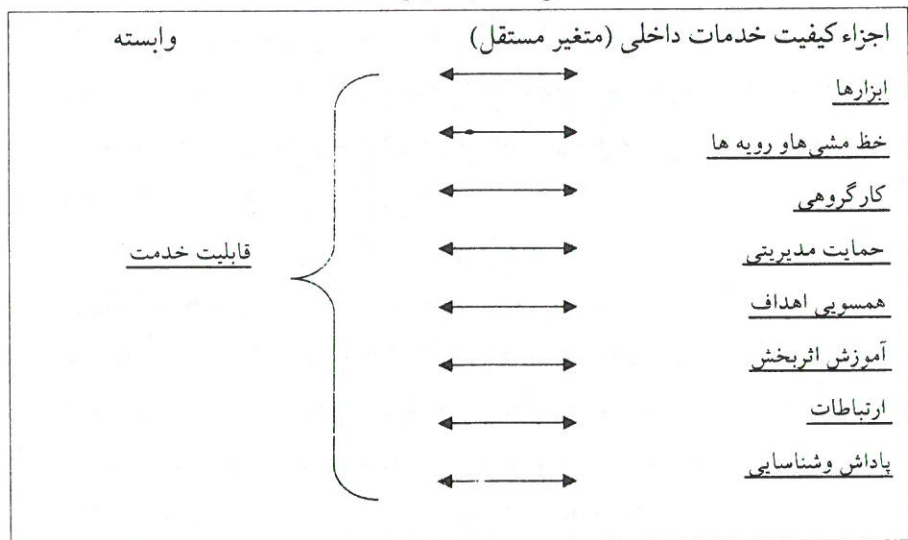
H۲: رابطه بین قابلیت خدمت و کیفیت خدمات داخلی قوی تر از رابطه آن با حقوق و

مزایا است.

فرضیه دوم از این جهت با اهمیت است که عنوان می کند که با بهبود کیفیت خدمات

داخلی قابلیت خدمت رسانی کارکنان افزایش می‌یابد. از آنجا که طبق تحقیقات شلزی‌نگر (۱۹۹۱) قابلیت خدمت با رضایت شغلی رابطه مستقیم و معنی‌داری دارد، رضایت شغلی و در نهایت وفاداری مشتریان نیز افزایش می‌یابد و باعث رشد و سودآوری سازمان می‌گردد. همچنین فرضیه دوم نتیجه مهمی برای مدیرانی دارد که بهبود رضایت شغلی را ابزاری جهت کاهش میزان ترک خدمت کارکنان می‌دانند.

شکل (۱): رابطه بین کیفیت



منشا فرضیه دوم را می‌توان در ادبیات مربوط به انگیزش و رضایت شغلی یافت که بیان می‌کند عملکرد کارمند و رضایت شغلی با رضایت کارمند از ارضای نیازهایش مرتبط است. ارضای نیازها هر دو جنبه مالی و غیرمالی را در بر می‌گیرد. فرضیه دوم با بیان مفهوم ارضای نیازها یک قدم فراتر رفته و بیان می‌کند که ارضای نیازهای غیرمالی (غیراقتصادی) اهمیت بیشتری نسبت به نیازهای مالی دارد. از آنجا که فرضیه اول بیان می‌کند که اگر سازمان به کارکنانش خدمات خوب ارائه دهد و آنها را قادر سازد تا وظیفه

خود را به خوبی انجام دهند، کارمند نیز احساس می‌کند که قادر است خدمت مناسبی به مشتری عرضه کند، اهمیت نتایج بدست آمده از تحقیق، در ارتباط با فرضیه دوم، مشخص می‌شود.

با تلفیق فرضیه اول و دوم و نتایج بدست آمده از تحقیقات قبلی در زمینه رابطه بین قابلیت خدمت و رضایت شغلی و همچنین ارتباط رضایت شغلی با رضایت مشتری چارچوبی ایجاد می‌شود که بر طبق آن کیفیت خدمات داخلی با رضایت مشتری رابطه دارد.

مجموعه اطلاعات این مطالعه از داده‌های استخراج شده از پرسشنامه‌های بدون نام که در بین کارکنان خط اول شعب یک شرکت خدمات بیمه‌ای در سطح شهر تهران توزیع گردیده‌اند بدست آمده است. ابزار تحقیق در این بررسی پرسشنامه‌ای بیست و هشت سؤالی شامل موارد زیر است:

- شش سؤال برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی
- دو سؤال ارتباطات (میزان رضایت از ارتباطات درون واحد و بین واحدها)
- دو سؤال کار گروهی (کار گروهی درون واحد و بین واحدها)
- سه سؤال آموزش (میزان رضایت از برنامه‌های توجیهی بدو استخدام، دوره‌های آموزشی، آموزشهای ضروری در هنگام تغییرات)
- سه سؤال حمایت مدیریتی (در دسترس بودن مدیری در زمان لازم، میزان آزادی و اختیار عمل در کار، تمایل مدیران شنیدن و حل مشکلات)
- دو سؤال ابزارها (در دسترس تجهیزات فیزیکی و ابزارها و اطلاعات مورد نیاز)
- دو سؤال پاداش و شناسایی (قدردانی از سوی مدیران برای انجام درست کارها، دریافت پاداش در قبال ارائه خدمات خوب به مشتری)
- یک سؤال همسویی اهداف (انجام کار خوب هنگامی که کارمند احساس کند برای سازمان اهمیت دارد)
- سه سؤال خط مشی‌ها و رویه‌ها (مانع بودن سیاستها و خط مشی‌های موجود در

دستیابی به تصمیمات اتخاذ شده، تضاد سیاستها و خط مشی های موجود با تواناییهای کارمند، میزان مرتبط بودن تغییرات سیاستها و خط مشی ها با فعالیتهای کاری  
(پرسنل)

- یک سؤال قابلیت خدمت (احساس رضایت از توانایی در خدمت دهی به مشتری)

- یک سؤال رضایت شغلی (میزان رضایت از شغل)

پرسشنامه نظر کارکنان را در خصوص عوامل کیفیت خدمات داخلی مورد سؤال قرار می داد. پاسخگویان برای هر سؤال امکان انتخاب یک گزینه از میان پنج گزینه ممکن را داشتند. به گزینه خیلی کم که در یک طرف طیف پنج گزینه ای پاسخ سئوالات قرار می گرفت "درجه یک" و به گزینه خیلی زیاد در طرف دیگر "درجه پنج" داده شد. جامعه آماری تحقیق، تعداد ۵۰۰ نفر (به طور تقریبی) از کارکنان شرکت بودند که نمونه ای آماری به تعداد ۱۱۴ نفر از بین آنان انتخاب و یکصدوسی و هفت پرسشنامه بین آنها توزیع شد. تعداد ۱۲۷ پرسشنامه تکمیل شده برگشت داده شد که ۱۱۸ مورد قابل استفاده برای تجزیه و تحلیل آماری بود. همکاری کارکنان شرکت، واضح و ساده بودن سئوالات و پیگیری مستمر محقق از دلایل موثر در میزان بالای بازگشت پرسشنامه هاست.

پس از جمع آوری داده های پرسشنامه ها، تجزیه و تحلیل داده ها به کمک نرم افزار آماری SPSS صورت گرفت. آزمون آماری مورد استفاده، آزمون همبستگی پیرسون<sup>۱</sup> بود. در این تحقیق، داده های مربوط به متغیر مستقل، از طریق ۱۸ پرسش مورد سؤال قرار گرفت و متغیر وابسته از طریق یک پرسش سنجیده شد. برای بدست آوردن یک مجموعه داده ها جهت آزمون همبستگی با متغیر وابسته، مرتبط با هر کدام از فرضیات فرعی تحقیق، میانگین حسابی داده های هر یک محاسبه و همبستگی آن با قابلیت خدمت امتحان گردید. به عنوان مثال، هنگامی که متغیر مستقل کار گروهی، از اجزاء

کیفیت خدمات داخلی، از طریق دو سؤال پرسیده شد؛ دو مجموعه داده که هر یک شامل ۱۱۸ داده بود، بدست آمد. میانگین حسابی بدست آمده از این دو مجموعه به عنوان داده‌های متغیر وابسته در کارگروهی تعیین و همبستگی آن با قابلیت خدمت تعیین شد. برای تعیین داده‌های مربوط به کیفیت خدمات داخلی، یعنی فرضیه اصلی تحقیق نیز، میانگین حسابی ۱۸ سری داده بدست آمده از مجموع ۱۱۸ پرسشنامه به عنوان داده‌های مربوط به کیفیت خدمات داخلی تعیین و همبستگی آن با قابلیت خدمت آزموده شد. از طرف دیگر برای بررسی بیشتر فرضیه اول تحقیق، آزمون رگرسیون چندگانه (چند متغیره) بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته صورت گرفت که میزان تاثیر هر یک از متغیرهای مستقل را بر متغیر وابسته نشان می‌داد.

برای آزمون فرضیه دوم نیز به همین ترتیب عمل شد. یعنی میانگین داده‌های بدست آمده از طریق دو سؤال (حقوق و مزایا) به عنوان متغیر مستقل تعیین گردید و همبستگی آن با قابلیت خدمت که داده‌های آن از یک سؤال بدست آمد، امتحان شد.

نتایج این تحقیق احتمالاً برای سازمانهای خدماتی مشابه دارای کاربرد است، زیرا جهت‌گیری سازمانهای خدماتی با وظایف و کارکنان مطرح شده در این تحقیق به طور نسبی شباهت دارد. اما قابلیت بکارگیری این نتایج برای شرکتهای تولیدی و شرکتهای خدماتی با کارکنان و وظایف متفاوت قطعی نیست.

### نتایج فرضیه اول

فرضیه اول بیان می‌کند که بین کیفیت خدمات داخلی و قابلیت خدمت رابطه معنی دار وجود دارد. ضریب همبستگی که با استفاده از آزمون ارتباط معنی داری پیرسون صورت گرفت حاکی از وجود رابطه بین کیفیت خدمات داخلی و قابلیت خدمت است. مقدار عددی ضریب  $0.747$  است که در سطح ۹۹ درصد اطمینان تایید می‌شود.

نتایج دال بر این واقعیت است که با افزایش کیفیت خدمات داخلی، قابلیت خدمت رسانی کارکنان به مشتری نیز زیاد می‌شود. کارکنانی که کیفیت خدمات داخلی را "زیاد" ارزیابی کرده‌اند، قابلیت خدمت رسانی خود به مشتریان را نیز زیاد دانسته‌اند. ضریب

همبستگی بین کیفیت خدمات داخلی که میانگین داده‌های مرتبط با هشت جزء کیفیت خدمات داخلی می‌باشد، با قابلیت خدمت رسانی کارکنان ۰/۶۷۷ است که از همبستگی مستقیم نسبتاً بالای بین این دو متغیر حکایت دارد. به عبارتی هر چه بر کیفیت خدمات داخلی افزوده (کم) می‌شود، بر قابلیت خدمت کارکنان به عنوان متغیر وابسته نیز افزوده (کم) می‌شود. از طرف دیگر، بررسی هر یک از اجزاء کیفیت خدمات داخلی نیز نشان دهنده وجود همبستگی بین اکثر آنها با قابلیت خدمت رسانی کارکنان است.

از سوی دیگر آزمون رگرسیون چند متغیره صورت گرفته بین کیفیت خدمات داخلی و قابلیت خدمت کارکنان برای بررسی اینکه تاثیر همزمان این عوامل بر قابلیت خدمت چگونه است، حاکی از تاثیر گذاری چهار عامل ارتباطات، همسوئی اهداف، ابزارها و خط مشی‌ها و رویه‌ها دارد. اثرگذار بودن یا نبودن چهار عامل دیگر در این آزمون تایید نشد و بایستی بررسی بیشتری روی آنها صورت گیرد. میزان ضریب بدست آمده برای هر یک از متغیرهای هشت گانه ارتباطات، همسوئی اهداف، کارگروهي، آموزش، حمایت مدیریتی، ابزارها، پاداش و شناسایی و خط مشی‌ها و رویه‌ها به ترتیب برابر ۰/۳۴۸، ۰/۲۵۳، ۰/۱۰۸، ۰/۰۴۹۹، -۰/۰۸۸، ۰/۳۵۸، ۰/۰۶۴، و ۰/۳۱۶ بود.

در مورد کارگروهي می‌توان گفت با توجه به ضریب همبستگی بالای این عامل با عامل ارتباطات، اثرگذاری این عامل بر قابلیت خدمت در قالب ارتباطات آمده است و این عامل از سوی کارکنان در چارچوب ارتباطات کاری درون واحدی و بین واحدی اثرگذار و با معنی است.

در مورد متغیر آموزش نیز می‌توان گفت با توجه به آزمون صورت گرفته از طریق آزمون همبستگی پیرسون مشخص شد بین آموزش و قابلیت خدمت رابطه معنی داری وجود ندارد و در رگرسیون هم اثرگذاری آن بر متغیر وابسته تایید نشد. بررسی دقیق‌تر این عامل که شامل سه جزء است تحلیل بهتری در این زمینه ارائه می‌دهد: جزء اول کیفیت برنامه‌های آموزشی توجیهی شرکت بود که رابطه آن با متغیر وابسته تایید نشد و ضریب همبستگی نیز که برابر با ۰/۱۱۷- است حاکی از یک رابطه معکوس بین آنها

بود. بررسی بیشتری که در این زمینه صورت گرفت مشخص کرد که چون شرکت برنامه‌های توجیهی خاصی برای کارکنان تدارک نمی‌بیند و یا در صورت برگزاری این کلاسها آموزش مناسب صورت نمی‌گیرد اکثر کارکنان گزینه‌های "خیلی کم" یا "کم" پرسش را انتخاب کرده‌اند و این جزء تأثیری در قابلیت خدمت آن‌ها ندارد. جزء دوم کیفیت آموزش میزان استقبال کارکنان از برنامه‌های آموزش لازم است که رابطه معنی دار و مثبتی با متغیر قابلیت خدمت داشت و ضریب همبستگی  $0/۲۲۸$  نیز آن را تایید کرد و حاکی از نیاز به برنامه‌های آموزشی از سوی کارکنان بود. جزء دیگر که با این عامل کیفیت خدمات داخلی مربوط است، ارائه برنامه‌های آموزشی لازم از نظر کارکنان از طرف شرکت است که داشتن رابطه آن با متغیر وابسته تایید نشد. ریشه یابی این یافته، نشان داد که چون شرکت برنامه‌های آموزشی لازم را بسیار محدود ارائه می‌کند و همچنین کیفیت برنامه‌های آموزشی از نظر کارکنان پایین است اثری در افزایش قابلیت خدمت کارکنان ندارد.

اما نکته قابل توجه در آزمون رگرسیون چند متغیره مربوط به متغیر حمایت مدیریتی است. نتایج آزمون، بیانگر تایید نشدن اثرگذار بودن متغیر فوق بر قابلیت خدمت بود. برای تحلیل نتیجه بدست آمده می‌توان به سئوالات تحقیق اشاره کرد. از سه سئوالی که میزان حمایت مدیریتی را سنجش می‌کرد یک سئوال میزان دسترسی به مدیران و دیگری میزان تمایل مدیران به شنیدن مشکلات کارکنان را می‌سنجید. با مصاحبه‌ای که با چند نفر از کارکنان صورت گرفت مشخص شد که علیرغم اینکه مدیران صحبت‌های کارکنان را در بیشتر اوقات گوش می‌دهند ولی تلاش متمر ثمر جهت حل مشکلات مطرح شده و پیگیری برای رسیدن به یک نتیجه مطلوب را انجام نمی‌دهند. بنابراین اثرگذاری حمایت مدیریتی متغیر قابلیت خدمت با توجه به سایر عوامل ناچیز بود.

همچنین بررسی رابطه مستقیم بین کیفیت پاداش و شناسایی و قابلیت خدمت کارکنان حاکی از وجود یک رابطه مستقیم و معنی دار بین این دو متغیر است که ضریب همبستگی  $0/۴۲۶$  نیز آن را تایید می‌کند. اما هنگامیکه این عامل در کنار سایر عوامل



مورد بررسی قرار می‌گیرد (رگرسیون چند متغیره) ضریب بدست آمده برابر با ۰/۰۶۴ بود که اثرگذاریش بر متغیر قابلیت خدمت تایید نمی‌شد. بررسی دقیق‌تر نشان می‌دهد از نظر کارکنان هنگامی که آنان خدمات مناسبی که مورد تایید مشتریان نیز می‌باشد ارائه می‌دهند هیچگونه بازخوردی از مدیریت سطوح بالاتر دریافت نمی‌کنند. فراوانی یافته‌های تحقیق حاکی از پایین بودن میزان پاداش تعلق گرفته به کارکنان است. قدردانی نیز تقریباً چنین وضعیتی دارد.

#### نتایج فرضیه دوم:

برای بررسی رابطه بین کیفیت حقوق، دستمزد و مزایا با قابلیت خدمت، دو سؤال عنوان شد که یک سؤال، رضایت کارکنان از حقوق و دستمزد (مزایای مالی) و دیگری مزایای غیرمالی را مورد سنجش قرار می‌داد. میانگین حسابی بین داده‌های دو سؤال به عنوان متغیر کیفیت حقوق و مزایا در نظر گرفته شد و رابطه آن با متغیر وابسته قابلیت خدمت که با یک سؤال پرسیده شده بود آزمون شد. وجود رابطه معنی دار مثبت بین آن دو (حقوق، دستمزد و مزایا با قابلیت خدمت) در سطح نود و نه درصد اطمینان تایید شد.

از طرف دیگر میانگین داده‌های مربوط به هجده سؤالی که کیفیت خدمات داخلی را مورد پرسش قرار می‌داد به عنوان متغیر مستقل کیفیت خدمات داخلی در نظر گرفته شد و رابطه آن نیز با قابلیت خدمت بررسی شد که در اینجا نیز صحت رابطه مثبت بین آنها تایید شد.

با مقایسه بین دو ضریب همبستگی بدست آمده (حقوق و دستمزد با قابلیت خدمت و کیفیت خدمات داخلی با قابلیت خدمت) مشخص شد که رابطه قویتری بین کیفیت خدمات داخلی و قابلیت خدمت وجود دارد که بدین ترتیب، فرضیه دوم نیز تایید شد. برای مشخص کردن میزان تاثیر هر یک از دو متغیر فوق بر متغیر وابسته قابلیت خدمت آزمون رگرسیون چند متغیره انجام شد. نتایج بدست آمده نشانگر وجود ضریب همبستگی بین این دو متغیر (کیفیت خدمات داخلی و حقوق مزایا) با متغیر وابسته

قابلیت خدمت است. مقدار ضریب متغیر حقوق و مزایا در معادله رگرسیون  $0/318$  و ضریب متغیر کیفیت خدمات داخلی  $1/217$  است که نشانگر تاثیر قویتر متغیر کیفیت خدمات داخلی بر متغیر وابسته است. بنابراین از این طریق هم فرضیه دوم تحقیق تایید شد.

قابل ذکر است برای بررسی اینکه آیا تفاوت معنی داری بین یافته‌های تحقق از حیث جنسیت و میزان تحصیلات وجود داشته است یا خیر، آزمون استقلال آماری نمونه صورت گرفت. نتایج آزمون نشان داد تفاوت معنی داری بین پاسخهای بدست آمده از حیث جنسیت و میزان تحصیلات وجود ندارد.

### تحلیل نتایج و پیشنهادها

تحلیل نتایج نشان می‌دهد همانطور که انتظار می‌رفت بین تمام عوامل کیفیت خدمات داخلی و متغیر وابسته قابلیت خدمت، رابطه معنی داری وجود دارد. آزمون رگرسیون چندگانه نیز تاثیر چهار عامل را بر قابلیت خدمت تایید کرد ولی اثر چهار عامل دیگر در سطح معنی داری تایید نشد. وضعیت نامساعد آموزش، عدم ارائه پاداش و قدردانی مدیران از کارکنان در قبال عملکرد خوب، ناتوانی یا عدم تلاش مدیران در حل مشکلاتی که کارکنان شرکت مطرح کرده‌اند و همچنین بی توجهی به وجود کارگروهی در شعب می‌تواند از دلایل بی تاثیر بودن این چهار عامل بر قابلیت خدمت با در نظر گرفتن سایر عوامل باشد.

از سوی دیگر، نتایج بدست آمده از آزمون رگرسیون در مورد متغیرهای قابلیت خدمت و حقوق و مزایا و اثر آنها بر رضایت شغلی نشان می‌دهد که متغیرهای غیر اقتصادی در مقایسه با متغیرهای اقتصادی بر رضایت شغلی (که به رضایت مشتری منجر می‌شوند) تاثیر بیشتری دارند. شرکت با توجه به این موضوع باید سعی در ارتقاء متغیرهای غیر اقتصادی داشته باشد تا بتواند رضایت شغلی را بالا برد تا از یک طرف باعث بالا رفتن رضایت مشتریان و از طرف دیگر کاهش میزان ترک خدمت کارکنان شود

و در نهایت به درجات بالاتر رضایت مشتری و رشد سازمانی دست یابد. برای رسیدن به نتایج مثبت حاصل از بهبود کیفیت خدمات داخلی، موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

۱ - تحقیقات بیشتری در خصوص عوامل کیفیت خدمات داخلی در سازمانهای دیگر صورت گیرد.

۲ - سایر اجزاء کیفیت خدمات داخلی شناسایی شود.

۳ - سطح کیفیت خدمات داخلی مورد سنجش قرار گیرد.

۴ - بهبود کیفیت خدمات داخلی از سطوح بالای سازمان شروع شود.

## منابع و ماخذ

- 1 - Berry, LL and A. Parasuraman. 1991. Marketing Services, Competing through Quality. New York: The Free Press.
- 2 - Hallowell R., Schlesinger L.A, Zornitsky j.1996. "internal service quality; Customer and Job satisfaction: Linkages and Implication for Management" HR. Human Resource Planning, Tempe 1996,Vol:19.
- 3 - Heskett J.L, T.O Jones, G.W Loveman, W.E Sasser, and L.A schlesinger, 1994, "Putting the service - Profit chain to work", Harvard Business Review, March - April.
- 4 - Heskett J.L, T.O Jones,G.W Loveman, W.E Sasser, and L.A schlesinger,1994, "Putting the service - profit chain to work", Harvard Business Review, March - April.
- 5 - Hart W.L.C., 1993, "Satisfaction guaranteed", Small Business Reports; New York, November.
- 6 - Schlesinger. LA, and L.Zornitsky, 1991, "Job satisfaction, service

capability, and customer satisfaction", Human Resource planning, Vol. 14, No:

2.

7 - Parasuraman A., 2000, "Superior Customer Service and Marketing  
E

Excellence", Scienze & Business, Anno 31, n,9-10.

8 - Garvin D.A, 1987, "Competing on the eight dimensions of quality",  
Harvard Business Review, Nov-Dec 1987.

9 - Zeithaml V.,1993, "The Nature of Customer Expectations", Journal of  
Marketing Science, Vol 21, No:1.

10 - Zemke R., 1992, "The Service Edge" Executive Excellence; Provo, Nov  
93, Vol:9.

11 - Schlesinger L.A, and J. Zornitsky, 1991, "Job satisfaction, service  
capability, and customer satisfaction" , Human Resource planning, Vol 14,  
No:2