

## سنجش تفاوت مشخصات کیفیتی خدمات و نحوه ارائه خدمات در صنعت بیمه ( بررسی موردی: شرکت بیمه ایران در استان اصفهان)

آرش شاهین

استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه

اصفهان

زهرا ابوالحسنی<sup>۱\*</sup>

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - بازاریابی

### چکیده:

امروزه صنایع خدماتی نقش اساسی و مهمی در رشد و توسعه اقتصادی کشورها ایفا می کنند و در این میان نقش و اهمیت جایگاه صنعت بیمه به عنوان صنعت مولد و حمایت کننده از صنایع دیگر بر کسی پوشیده نیست. از سوی دیگر جهان بیمه به سرعت در حال تغییر و تحول و رقابتی شدن است و لازمه پیشرفت، ادامه حیات و باقی ماندن در صحنه، درک درست نیازهای مشتریان و جلب رضایت آنان می باشد. کیفیت برتر خدمات به عنوان یکی از محورهای کلیدی در جلب رضایت مشتریان شناخته شده است. کیفیت خدمات در صنعت بیمه به میزان زیادی به عملکرد کارکنان بستگی دارد. بنابراین به جرأت می توان عنوان نمود که در این صنعت، کیفیت خدمات داخلی در تأمین رضایت مشتری اهرمی راهبردی محسوب می گردد. در الگوی اصلاح شده شکاف های کیفیت خدمات، هفت شکاف (کمبود) اصلی درباره مفهوم کیفیت خدمات شناسایی شده است، سه شکاف این مدل به بازار داخلی سازمان مربوط می شود. بنابراین، این پژوهش با توجه به اهمیت نقش شکاف های داخلی کیفیت خدمات در سامان دهی بازار داخلی سازمان ها، با هدف اندازه گیری شکاف (کمبود) ۳ داخلی ۳ کیفیت خدمات (تفاوت بین مشخصات کیفیتی خدمات عرضه شده

zahraabolhasani@yahoo.com

\*- نویسنده مسئول:

تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۱۱/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۶/۱۰

و نحوه ارائه خدمات) در صنعت بیمه شکل گرفته است. در راستای جمع آوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای (کتاب، پایان‌نامه و ...) و پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان شرکت بیمه ایران در استان اصفهان از فروردین تا خرداد ۱۳۸۷ هستند. با توجه به تعداد کم جامعه آماری، نمونه‌گیری صورت نگرفته است و تحلیل‌های آماری بر روی کل جامعه انجام شده است. جهت اندازه‌گیری میزان این شکاف داخلی از آمار توصیفی کمک گرفته‌ایم، اندازه شکاف داخلی ۳ کیفیت خدمات در شرکت بیمه ایران در استان اصفهان عدد ۲/۲۳۵۹ محاسبه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** شکاف‌های داخلی کیفیت خدمات، رضایت شغلی، ابزار اینت سروکوال، بازار داخلی، مشتری داخلی

طبقه‌بندی JEL: M۱۲, M۳۱, G۲۲

## **Measuring the Difference Between Quality Characteristics and Delivery of Service in the Insurance Industry (The Case of Iran Insurance Company in the Isfahan Province)**

**Dr. Arash Shahin**

*Assistant Professor of the University of Isfahan*

**Zahra Abolhasani**

*Master of Business Administration- Marketing*

### **Abstract**

Nowadays service industry plays an essential and significant role in economic growth and development of nations, while the role and importance of insurance industry as a supporting base of other industries is apparent. On the other hand, the world of insurance is rapidly changing and getting competitive and correct understanding of customers' requirements and their satisfaction are essentials for organizations to survive and grow. Superior service quality has been recognized as a key player in satisfying customers. In the insurance industry, service quality is mostly dependent upon personnel performance. Therefore, it can be argued that in this industry, the quality of internal service is a strategic means towards customer satisfaction. In the modified model of service quality gaps, seven major gaps have been addressed of which, three gaps are related to the internal environment of organization. Therefore, this investigation has been conducted in the insurance industry considering the important role of internal service quality gaps in structuring internal environment of organizations and based on the measurement of the third internal service quality gap, i.e. the difference between quality characteristics and delivery of service. The collected data is both library and questionnaire based. The

statistical population of this research includes all of the personnel of the Iran Insurance Company in the province of Isfahan from mid of March to mid of June ۲۰۰۸. Due to the small size of statistical population, sampling has not been performed and statistical analysis has been made on the whole population. The third internal gap has been measured using descriptive analysis and it has been computed as ۲.۲۳۵۹ at the studied company.

**Keywords:** Internal service quality gaps, Job satisfaction, IntServqual, Internal market, Internal customer

**JEL Classification:** M۱۲, M۳۱ and G۲۲

## ۱- مقدمه

در دنیای امروز صنایع خدماتی بخش عمده‌ای از بازارها را در بسیاری از کشورهای جهان به خود اختصاص داده‌اند. بنابراین گسترش روز افزون تعداد مشاغل خدماتی در کنار افزایش میزان اهمیت این گونه صنایع در تولید ناخالص ملی کشورهای مختلف، موضوع عرضه خدماتی بی‌عیب و نقص و با کیفیت برتر را به مسأله‌ای در خور توجه فراوان کرده نموده است (Shafiei, ۲۰۰۶). تا چند سال اخیر صنعت بیمه کشورمان تحت سلطه کامل بخش دولتی بوده است و شرکت‌های بیمه در محیط غیررقابتی و با ثبات فعالیت می‌کردند و لزومی برای توجه به کیفیت خدمات نمی‌دیدند اما در سال‌های اخیر ظهور شرکت‌های بیمه خصوصی فضای صنعت بیمه را دگرگون کرده است و رقابت در این بخش به شدت افزایش یافته است. هم‌چنین درصد افرادی که در بخش خدمات مشغول به فعالیت هستند نسبت به سایر بخش‌ها در حال افزایش است. کیفیت خدمات در این بخش‌ها به خصوص در صنعت بیمه به میزان زیادی به عملکرد کارکنان بستگی دارد.

بنابراین سازمان‌های خدماتی و به طور اخص صنعت بیمه متوجه این موضوع شده‌اند که به منظور حفظ مشتریان خود و کسب مزیت رقابتی، یکی از موضوعات مهم و کلیدی که باید همواره مد نظر قرار دهند، بهبود کیفیت خدمات خود است (Kandampully & Menguc, ۲۰۰۴). محققان زیادی به بررسی علل و ریشه‌های کمبود کیفیت خدمات پرداختند. پاراشورامن، زیتامل و بری (۱۹۸۵)<sup>۱</sup> با انجام بررسی‌های متعدد در سازمان‌های خدماتی، مدلی را تحت عنوان

۱- Parasuraman; Zeithaml; Berry (۱۹۸۵)

مدل شکاف‌های کیفیت خدمات معرفی نمودند که این مدل پنج شکاف (کمبود) را به عنوان ریشه‌های کمبود کیفیت خدمات شناسایی می‌نماید. محققان دیگر به مطالعه و توسعه این مدل پرداختند به گونه‌ای که در نهایت در سال ۲۰۰۶ یک مدل اصلاح شده از شکاف‌های کیفیت خدمات ارائه گردید که هفت شکاف (کمبود) را در بحث کیفیت خدمات شناسایی کرده است. این الگوی اصلاح شده از دو قسمت تشکیل شده است. قسمتی از آن به معرفی کمبودهای داخلی بازار داخلی سازمان می‌پردازد و بخش دیگر آن به معرفی این کمبودها در بازار خارجی سازمان می‌پردازد.

از آنجا که در صنایع خدماتی و بالخصوص صنعت بیمه، سامان‌یافتگی بازار داخلی شرکت‌ها، نقش مهمی در سامان‌دادن بازار خارجی ایفا می‌نماید، لذا این مقاله، با محور قرار دادن شکاف‌های داخلی کیفیت خدمات در الگوی اصلاح شده کیفیت خدمات و انتخاب شکاف ۳ این مدل که مشخصاً بازار داخلی سازمان را محور توجه قرار می‌دهد به دنبال اندازه‌گیری میزان این شکاف در صنعت بیمه می‌باشد.

## ۲- ادبیات موضوع

این بخش، مفاهیم اساسی پژوهش (شامل خدمات، کیفیت و کیفیت خدمات) و مبانی نظری پژوهش (معرفی مدل شکاف‌های کیفیت خدمات و ابزارهای اندازه‌گیری کیفیت خدمات) را در بر می‌گیرد.

### ۲-۱- مفاهیم اساسی پژوهش

در این بخش به منظور کسب تعریف مشترک بین خواننده و پژوهشگران به تبیین مفاهیم اساسی پژوهش شامل کیفیت، خدمات و کیفیت خدمات پرداخته می‌شود. این بخش از مقاله، مقدمه‌ای برای ورود به مبانی نظری و پیشینه تحقیق است، به نحوی که بتوان با سهولت بیشتری بخش‌های بعدی را دنبال کرد.

#### ۲-۱-۱- کیفیت

کیفیت، پدیده پیچیده‌ای است که متأثر از ادراک افراد با زاویه دید خاص آنها می‌باشد. این ادراک از طریق تجربه گذشته افراد و مصرف کالاها و خدمات در شرایط مختلف ایجاد می‌شود

(Bostchen & Combe, ۲۰۰۴). کیفیت در عمل، از طریق توانایی محصولات در انجام هدفی که برای آن‌ها در نظر گرفته شده است یا انجام مناسب وظیفه‌شان ارزیابی می‌شود (Sweeney & Soutar, ۲۰۰۱). می‌توان گفت کیفیت تمام ویژگی‌ها و مشخصات یک محصول یا خدمت است که این توانایی را دارد، که نیازهای تعیین شده و لازم را برآورده سازد (Kotler, ۱۹۹۹).

رامستد (۱۹۸۷)<sup>۱</sup> عنوان می‌کند که در یک رابطه کیفیت، حضور دو طرف الزامی است: مشتری و تولیدکننده خدمت یا محصول. مجموعه‌ای از استانداردهای درک شده و انتظارات برای هر دو طرف وجود دارد. استانداردها، تعریف شده و شناخته شده و قابل دیدن هستند. تعریف این استانداردها، عملی است در حالی که تعریف انتظارات مشتری مشکل است. بنابراین ارضای تقاضای کیفیت بر حسب انتظارات به طور قابل توجهی مشکل‌تر از استاندارد است. با این حال اندازه‌گیری کیفیت بر اساس انتظارات عملی است. وقتی ادراک از دریافت محصول یا خدمت، مشابه یا بیشتر از انتظارات است، مشتری یک محصول با کیفیت دریافت می‌کند (Toften & Rustad, ۲۰۰۵). دمینگ (۱۹۸۶)<sup>۲</sup> بیان می‌دارد که معنای کیفیت از فردی به فرد دیگر متفاوت است و به شرایط بستگی دارد. تعریف کیفیت از محصول محوری، "تمرکز بر ویژگی‌ها و مشخصات محصول" به مشتری محوری "مناسب برای استفاده" تغییر یافته است، به گونه‌ای که هم اکنون مشهورترین تعریف کیفیت، برآورده کردن نیازهای مشتری است. نیازهای مشتری می‌تواند در سه طبقه: نیازهای اساسی، نیازهای مورد انتظار و نیازهای بالقوه طبقه بندی شود. کانو<sup>۳</sup>، کارشناس ژاپنی کیفیت، روند رو به رشد مفهوم کیفیت را به سه دوره زیر تقسیم کرده است:

دوره کنترل کیفیت: دوره‌ای که نیازهای اساسی مشتریان برآورده می‌شود. پیشگامان این دوره شوهارت<sup>۴</sup> و دمینگ بودند.

۱- Ramstad (۱۹۸۷)

۲- Deming (۱۹۸۶)

۳- Kono

۴- Shewhart

دوره بهبود کیفیت: دوره‌ای که نیازهای مورد انتظار مشتریان برآورده می‌شود. پیشگامان این دوره جوران و ایشیکاوا<sup>۱</sup> بودند.

دوره ایجاد کیفیت: دوره‌ای که نیازهای بالقوه مشتریان را برآورده می‌کنند (Chen & ting, ۲۰۰۲).

#### ۲-۱-۲- خدمات

با وجود بیش از ۲۵ سال تحقیق و جستجو در زمینه مدیریت خدمات، توافق کلی روی اینکه خدمات چیست وجود ندارد. در واقع به جای اینکه تعاریف هر چه بیشتر به هم نزدیکتر شوند، به نظر می‌رسد درجه تمایز آنها بیشتر می‌گردد (Haywood-Farmer & Nollet, ۱۹۹۹).

خدمات، هر فعالیت یا عملی است که یک طرف چیزی را به دیگری ارائه می‌کند که اساساً ناملموس است و مالکیت چیزی را در پی ندارد که ممکن است همراه با یک محصول فیزیکی باشد (Kotler, ۲۰۰۳). خدمات نوعی فعالیت اقتصادی است که با پیامد ایجاد تغییر مورد نظر در دریافت‌کننده خدمت، یا به نیابت از او، در مکان‌ها و زمان‌های خاص برای مشتریان ایجاد ارزش می‌کنند و منافعی را مهیا می‌نمایند (Lovelock & Christopher, ۲۰۰۳:۱۴). خدمات محصولات ناملموس و ناپایداری هستند که تولید و مصرف آنها همزمان صورت می‌پذیرد (Sasser, ۱۹۷۸)، در حقیقت خدمات فعالیت‌ها یا یک سری از فعالیت‌هایی هستند که ماهیت ناملموس داشته و به منظور حل مشکلات مشتریان ارائه می‌گردند (Grönroos, ۱۹۹۰). اغلب این تعاریف به صورت مستقیم یا غیر مستقیم به مقایسه وجه تمایز خدمات در مقابل کالاها می‌پردازند. جدول (۱) این تفاوت‌ها را بیشتر آشکار می‌سازد.

#### ۲-۱-۳- کیفیت خدمات

تعاریف اخیر کیفیت خدمات بر مبنای الگویی هستند که به عدم تأیید معروف است (Caceres & Paparoidamis, ۲۰۰۷). کیفیت خدمات، درجه اختلاف بین انتظارات هنجاری مشتری و ادراکش از عملکرد خدمات است (Parasuraman; Zeitaml; Berry, ۱۹۸۸). کیفیت

خدمات از دیدگاه گرونز با دو بعد مفهوم سازی می شود: کیفیت فنی یعنی آنچه به مشتری تحویل داده می شود و کیفیت وظیفه ای یعنی چگونه به مشتری تحویل می شود (Carmen, ۲۰۰۷).

لهتین و لهتین (۱۹۹۲)<sup>۱</sup> کیفیت خدمات را در سه بعد خلاصه نمودند:

کیفیت فیزیکی

کیفیت شرکت

کیفیت تعاملی (Wong & Shoal, ۲۰۰۳).

جدول ۱- تفاوت خدمات و محصولات فیزیکی

محصولات فیزیکی	خدمات
ملموس است یکنواخت و همگن است فرآیند تولید و توزیع و مصرف منفک از هم است یک وسیله است در کارخانه یا کارگاه یا غیر آن تولید می شود مشتریان در فرآیند تولید مشارکت نمی کنند می تواند ذخیره شود قابلیت انتقال مالکیت دارد	ناملموس است یکنواخت و همگن نیست فرآیند تولید و توزیع و مصرف همزمان صورت می گیرد یک فعالیت یا فرآیند است در تعامل بین خریدار و فروشنده تولید می شود مشتریان در فرآیند تولید مشارکت می کنند نمی تواند ذخیره شود قابلیت انتقال مالکیت ندارد

(منبع: Grönroos, ۲۰۰۰، به نقل از پایان نامه دکتری تسوکاتوس<sup>۲</sup> صفحه ۴۰)

## ۲-۲- مبانی نظری پژوهش

این قسمت به معرفی مدل اصلاح شده شکاف های کیفیت خدمات و تبیین مفاهیم بازاریابی داخلی و مشتری داخلی می پردازد که به درک نحوه تجزیه و تحلیل داده ها کمک شایانی می کند.

### ۲-۲-۱- مدل اصلاح شده شکاف های کیفیت خدمات

شاهین (۲۰۰۶)<sup>۱</sup> هفت شکاف (کمبود) اصلی درباره مفهوم کیفیت خدمات شناسایی نمودند که در شکل (۱) نشان داده شده است. این، یک مدل اصلاح شده، بر مبنای مدل پاراشورمن، زیتامل و بری (۱۹۸۵)<sup>۲</sup> می باشد.

۱- Lehtinen & Lehtinen (۱۹۹۲)

۲- Tsoukatos

سه شکاف مهم که بیشترین ارتباط را با مشتریان خارجی دارند شکاف‌های ۱ و ۵ و ۶ هستند زیرا آنها رابطه مستقیم با مشتریان دارند و سایر شکاف‌ها در ارتباط مستقیم با بازار داخلی سازمان می‌باشند. این شکاف‌ها و علل ایجاد آنها عبارتند از:

شکاف ۱: اختلاف بین انتظارات مشتریان و ادراکات مدیریت سازمان از انتظارات مشتریان: در نتیجه فقدان تحقیقات بازاریابی، ارتباطات نامناسب رو به بالا و تعداد زیاد لایه‌های مدیریتی صورت می‌گیرد.

شکاف ۲: تفاوت بین ادراکات مدیریت از انتظارات مشتریان با مشخصات کیفیتی خدمات عرضه شده: که در نتیجه تعهدات ناکافی نسبت به کیفیت خدمات، حس غیرعملی بودن، استاندارد سازی نامناسب کارها و عدم هدف گذاری رخ می‌دهد.

شکاف ۳: تفاوت بین مشخصات کیفیتی خدمات عرضه شده و نحوه ارائه خدمات: که در نتیجه ابهام و تضاد نقش، کارکنان نامناسب مشاغل سازمانی، فن آوری نامناسب سازمانی، سیستم‌های کنترل نظارتی ناکارآمد، فقدان کنترل درک شده و فقدان تیم کاری رخ می‌دهد.

شکاف ۴: تفاوت بین ارائه خدمات با تبلیغات و تعهدات (ارتباط خارجی سازمان با مشتری): در نتیجه ارتباطات افقی نامناسب و گرایش به تعهدات انجام‌نشده اتفاق می‌افتد.

شکاف ۵: اختلاف بین انتظارات و ادراک مشتریان از خدمات ارائه شده به آنها: در نتیجه نفوذ اعمال شده از طرف مشتریان و کمبودها در قسمت ارائه‌دهنده خدمات اتفاق می‌افتد. در این مورد، انتظارات مشتریان بوسیله نیازهای شخصی، توصیه‌های زبانی و تجربیات گذشته از خدمات تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

شکاف ۶: اختلاف بین انتظارات مشتریان و ادراک کارکنان: در نتیجه تفاوت در درک انتظارات مشتریان توسط ارائه‌دهندگان نهایی خدمات صورت می‌گیرد.

شکاف ۷: اختلاف بین ادراکات کارکنان و ادراکات مدیریت از انتظارات مشتری: در نتیجه تفاوت در درک انتظارات مشتریان بین مدیران و ارائه‌دهندگان خدمات رخ می‌دهد.

۱- Shahn (۲۰۰۶)

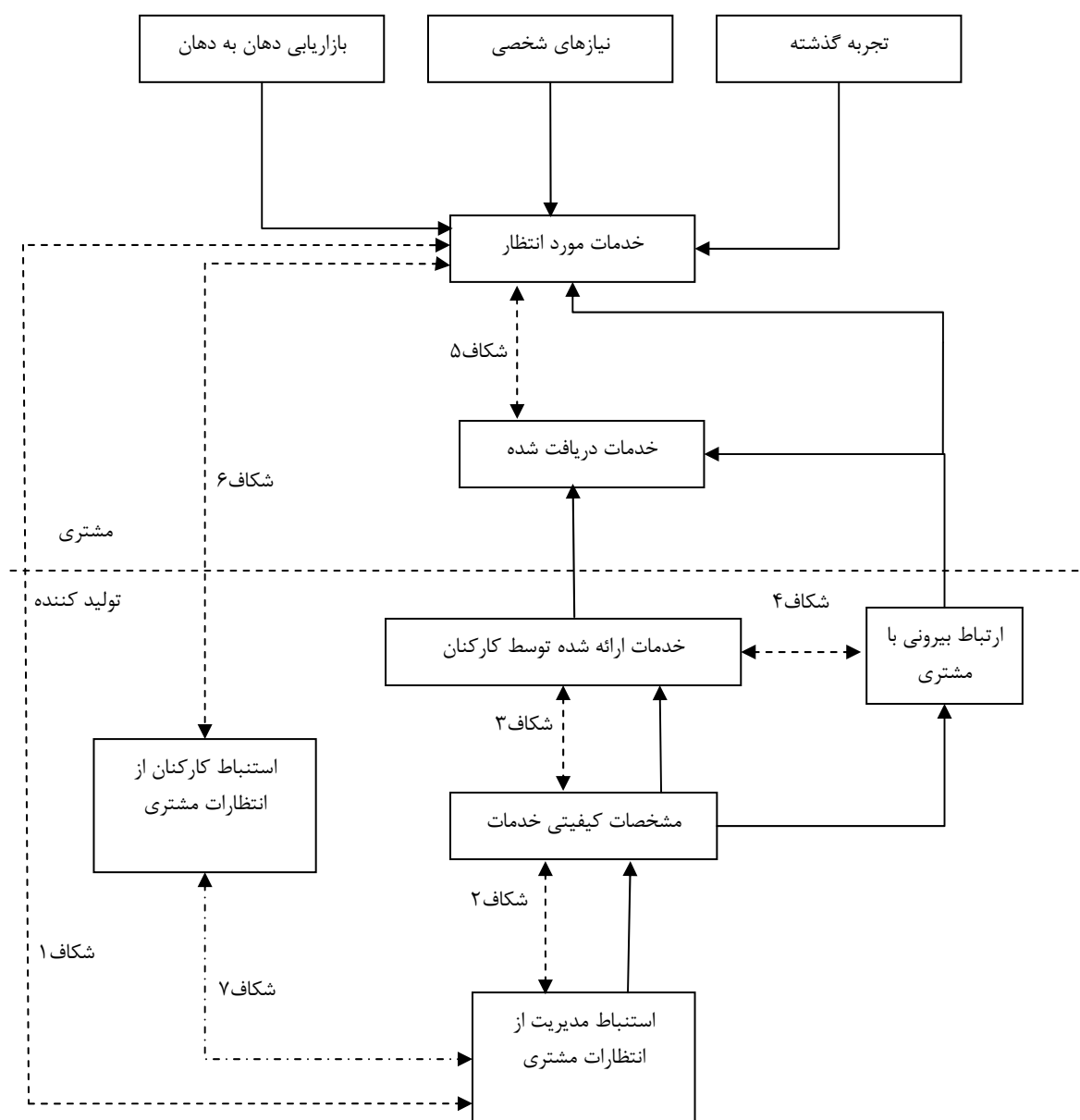
۲- Parasuraman; Zeithaml; Berry (۱۹۸۵)



به ادعای برون و باند (۱۹۹۵)<sup>۱</sup>، الگوی شکاف‌های کیفیت خدمات یکی از بهترین و ارزشمندترین مدل‌های ابتکاری در ادبیات خدمات است. این مدل هفت کمبود یا شکاف کلیدی در رابطه با ادراکات مدیریتی کیفیت خدمات و وظایف مرتبط با ارائه خدمات به مشتریان شناسایی کرده است.

---

۱- Brown and Bond (۱۹۹۵)



شکل ۱- مدل اصلاح شده شکاف‌های کیفیت خدمات

منبع: (Shahin, ۲۰۰۶; Luk & Layton, ۲۰۰۲; Parasuraman; Zeithaml; Berry, ۱۹۸۵)

رضایتمندی کارکنان و انگیزه‌مندی آنها از موضوعات اصلی‌ای هستند که در ادبیات بازاریابی داخلی بسیار مورد بحث قرار می‌گیرد. بری، هنسل و بورکه (۱۹۷۶)<sup>۱</sup> از پیشگامان بازاریابی داخلی بودند که لقب مشتریان داخلی را به کارکنان دادند. به نظر آنها تا حدی که سازمان بتواند مشتریان داخلی‌اش را راضی و انگیزه‌مند کند به همان میزان می‌تواند مشتریان خارجی‌اش را راضی کند. بنابراین کارکنان جزئی از بازار داخلی هستند و شغل‌هایشان محصولات داخلی سازمان هستند (صفحه ۸).

تامسون، بری و دیویدسون (۱۹۷۸)<sup>۲</sup> تشریح کردند این منطق که شغل‌های کارکنان، محصولات داخلی سازمان هستند سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا شغل‌ها را به طریقی طراحی و تصحیح کنند که از مزایای آن هم مشتریان داخلی و هم مشتریان خارجی بهره‌مند گردند. جورج (۱۹۷۷)<sup>۳</sup> می‌گوید مهمترین محصولات داخلی، کارکنان هستند که در تماس مستقیم با مشتری قرار دارند او می‌گوید "آنها مهمترین منبع بهره‌وری و مهمترین افراد در سیستم ارائه خدمات هستند" (صفحه ۹۰). ساسر و آربیت (۱۹۷۶)<sup>۴</sup> اظهار داشتند که سازمان‌ها قبل از فروش خدماتشان به مشتریان، اول باید شغل‌ها را به کارکنان‌شان بفروشند (صفحه ۶۴). نورمن (۱۹۸۴)<sup>۵</sup> بیان نمود "چیزی که نمی‌توانید به کارکنانتان بفروشید به مشتریانتان هم نمی‌توانید بفروشید" (صفحه ۷۸). بازاریابی داخلی فلسفه‌ای برای مدیریت منابع انسانی سازمان از منظر بازاریابی است.

بازاریابی داخلی جذب، توسعه، انگیرش دادن و نگهداری کارکنان با کیفیت از طریق محصولات شغلی است که نیازهایشان را برآورده می‌کند و فلسفه رفتار کارکنان به عنوان مشتریان است و راهبرد شکل دادن به محصولات شغلی به منظور انطباق با نیازهای انسانی است (Parasuraman & Berry, ۱۹۹۱). در جدول (۲) خلاصه‌ای از تعاریف بازاریابی داخلی آورده شده است.

۱- Berry; Hensel; Burke (۱۹۷۶)

۲- Thompson; Berry; Davidson (۱۹۷۸)

۳- George (۱۹۷۷)

۴- Sasser & Arbeit (۱۹۷۶)

۵- Norman (۱۹۸۴)

در حقیقت تفکر فروش شغل به عنوان سکوی پرتاب برای پیشرفت بازار داخلی عمل می‌کند. بری (۱۹۸۱)<sup>۱</sup> معتقد است که سطح رضایت و انگیزه کارکنان هنگامی که روش‌های بازاریابی خارجی سنتی در محیط داخلی سازمان نیز اجرا گردد افزایش می‌یابد. به نظر او تبلیغات برای تفکر فروش شغل به کارکنان آنها را وادار می‌کند که فکر کنند و به نحو مطلوبی رفتار کرده که در نتیجه بر سازمان و رضایت مشتریانش نیز تأثیر می‌گذارد. او بیان می‌کند تحقیقات بازاریابی کمک می‌کند تا سازمان‌ها بتوانند نیازهای کارکنان، تمایلات و گرایش‌های آن‌ها را درباره ماهیت شغل ارزیابی کنند و مواردی را که بر رضایت هر دو دسته مشتریان داخلی و خارجی تأثیر می‌گذارد تعیین می‌کند. از این گذشته، پیشنهاد می‌کند که نیازهای فردی و تمایلات کارکنان زمانی که بخش‌بندی مناسبی در بازار داخلی صورت گیرد بهتر برآورده و تأمین می‌شود. او بیان می‌کند که ماهیت نامتناجس بازار داخلی، سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا ساعت‌های کاری منعطف و مزایای دیگری مانند مرخصی برای آنها فراهم کنند.

گرونروز (۱۹۸۱)<sup>۲</sup> ادعا می‌کند که بازاریابی داخلی در دو سطح ایفای نقش می‌کند ۱- سطح راهبردی ۲- سطح تاکتیکی. از دیدگاه راهبردی، بازاریابی داخلی باید بر ایجاد محیطی داخلی که مشتری آگاهی و تفکر فروش را حمایت می‌کند تمرکز کند. از دیدگاه تاکتیکی او سازمان‌های خدماتی را تشویق می‌کند تا رویه‌های بازاریابی داخلی مانند فروش شخصی را بپذیرند. گرونز دریافت که این مسئله کارکنان را به پذیرش خدمات و فعالیت‌های دیگر سازمان ترغیب خواهد کرد. هم‌افزایی بین تفکرات این دو نویسنده، گرونروز و بری، در سال ۱۹۸۵ ایجاد شد<sup>۳</sup>. بنابراین سه وظیفه می‌توان برای بازاریابی داخلی تعیین کرد که عبارتند از:

جذب کارکنان مناسب و نگهداری و حفظ آنها در سازمان

آگاه کردن کارکنان مناسب سازمان از اهداف سازمان

ایجاد رابطه کارا و مؤثر بین مشتریان و تهیه‌کنندگان داخلی سازمان که در نهایت منجر به افزایش رضایت مشتریان می‌گردد که همانا هدف نهایی بازاریابی داخلی چیزی جز این نیست.

۱- Berry (۱۹۸۱)

۲- Grönroos (۱۹۸۱)

۳- Grönroos (۱۹۸۱); Berry (۱۹۸۱)

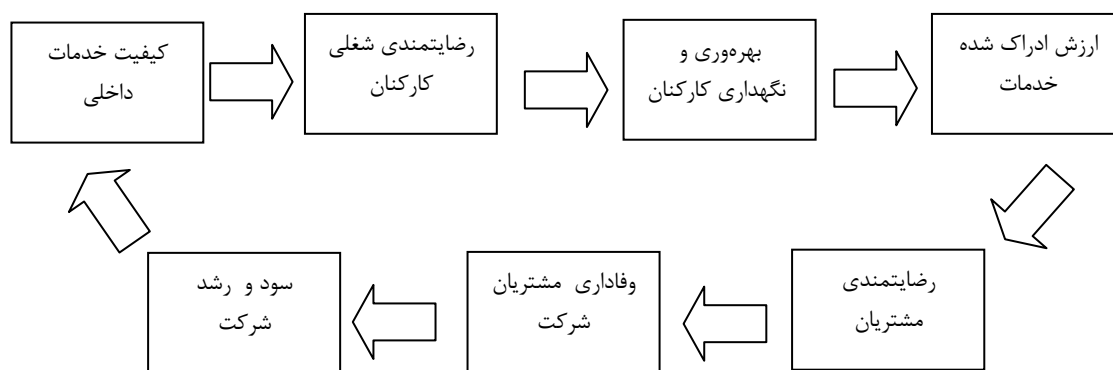
## جدول ۲- تعاریف بازاریابی داخلی

منبع	تعریف
Berry (۱۹۸۴)	در نظر گرفتن کارکنان به عنوان مشتریان داخلی و شغلها به عنوان محصولات داخلی و سپس تلاش در جهت ارائه محصولات داخلی برتر که نیازها و خواسته‌های این مشتریان داخلی را ارضاء نماید در حالی که به اهداف سازمان نیز توجه شود.
Johnson; Scheuing; Gaida (۱۹۸۶)	تلاش شرکت، خدماتی است که برای همه اعضاء سازمان درک درستی از اهداف و مأموریت شرکت فراهم می‌کند و نیز برای آنها آموزش، انگیزش و ارزشیابی درستی به منظور نائل شدن به اهداف ارائه می‌نماید.
George and Grönroos (۱۹۸۹)	با کمک بازاریابی داخلی، کارکنان انگیزه‌مندتر می‌شوند و رفتارهای مشتری‌محوری و خدمات‌پروری چنانچه یک رویکرد بازاریابی در داخل سازمان اجرا گردد، بهتر صورت می‌گیرد.
Kotler & Armstrong (۱۹۹۱)	ایجاد گرایشات مشتری‌محوری در بین کارکنان به وسیله آموزش‌دادن و انگیزه‌مند کردن کارکنان خط مقدم و پشتیبانی تا به صورت تیمی کار کنند.
Bekkers & Van Hasstrecht (۱۹۹۳)	هر شکلی از بازاریابی در یک سازمان، که روی فعالیت‌های داخلی کارکنان، که نیازمند تغییر به منظور افزایش عملکرد بازار خارجی است تمرکز دارد.
Ballantyne; Christopher; Payne (۱۹۹۵)	بازاریابی داخلی فرآیند ایجاد شرایط بازار در داخل سازمان است که اطمینان می‌دهد نیازها و خواسته‌های مشتریان داخلی برآورده می‌شود.

منبع: (۲۸۰: ۲۰۰۲) Gi-Du; James; Alexandris

هسکت، ساسر و اسکلسینگر (۱۹۹۷)<sup>۱</sup> مدلی از زنجیره منافع خدمات ارائه نمود، که رابطه بین کیفیت خدمات داخلی، رضایتمندی شغلی کارکنان و بهره‌وری‌شان و رضایت مشتری و عملکرد سازمان را نشان می‌دهد، هر چند که شواهد کمی بر این مدعا منتشر شده است (شکل ۲).  
 به طور خلاصه می‌توان بیان داشت که در بازار داخلی، کارکنان مشتریان داخلی هستند که رابطه کیفیت خدماتی با سازمان‌شان دارند. در زنجیره منافع خدماتی، سازمان به اولین مشتری خدمات می‌دهد که این اولین مشتری ارائه‌دهنده کیفیت خدمات به مشتریان داخلی و خارجی سازمان است. اگرچه این گفته، دلالت بر مفهوم برتری کارکنان بر مشتری خارجی ندارد.

۱- Heskett; Sasser; Schlesinger (۱۹۹۷)



شکل ۲- زنجیره منافع خدماتی

منبع: (Heskett, Sasser, Schlesinger ۱۹۹۷)

### ۲-۲-۳- مشتری داخلی

مشتری داخلی هر عضوی از سازمان است که خدمات و محصولات را برای انجام وظایفش از دیگر اعضای سازمان دریافت می‌کند (Zeithaml & Bitner, ۱۹۹۶). کارکنان مشتریان داخلی سازمان هستند (Zemke, ۲۰۰۲) و یک بازار داخلی در سازمان ایجاد می‌کنند (Papazolomou-Doukakis, ۲۰۰۲). کیفیت کارکنان و تأثیرشان بر کیفیت خدمات مشتری در کسب مزیت رقابتی حیاتی است. بنابراین به کارکنان باید به عنوان مهمترین دارایی سازمان نگاه شود و به عنوان مشتریان داخلی با آنها رفتار شود (Papazolomou-Doukakis, ۲۰۰۲).

### ۳- مدل مفهومی

با توجه به اهمیت نقش کلیدی و محوری کارکنان در صنایع خدماتی در جلب رضایت مشتریان و اهمیت دوچندان این مسئله در صنعت بیمه، این پژوهش با انتخاب محوریت کلی بهبود کیفیت خدمات به طور اخص در بازار داخلی صنعت بیمه بر اندازه‌گیری شکاف (کمبود) داخلی ۳ کیفیت خدمات در این صنعت متمرکز می‌گردد یعنی سنجش تفاوت بین مشخصات کیفیتی خدمات عرضه شده و نحوه ارائه خدمات که در نتیجه ابهام و تضاد نقش، کارکنان نامناسب

مشاغل سازمانی، فن آوری نامناسب سازمانی، سیستم‌های کنترل نظارتی ناکارآمد، فقدان کنترل درک شده و فقدان تیم کاری حاصل می‌گردد.

برای دستیابی به این مهم با محور قرار دادن مدل اصلاح شده شکاف‌های داخلی کیفیت خدمات و انتخاب شکاف ۳ این مدل که مشخصاً مربوط به بازار داخلی و مشتریان می‌باشند، شروع به کار می‌کند و در تلاش است تا به اندازه‌گیری میزان این شکاف (کمبود) در بازار داخلی صنعت بیمه پردازد و در نهایت راهکارهایی برای کاهش این شکاف ارائه نماید.

#### ۴- روش تحقیق

روش مورد استفاده تحقیق، با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش، توصیفی-پیمایشی است. توصیفی به این دلیل که هدف محقق از انجام این نوع پژوهش، توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع است (Naderi & Seifnaraghi, ۲۰۰۱: ۷۲) و پیمایشی به این دلیل که به مطالعه ویژگی‌ها و صفات افراد جامعه می‌پردازد و وضعیت فعلی جامعه آماری را در قالب چند صفت یا متغیر مورد بررسی قرار می‌دهد (Hafeznia, ۲۰۰۶: ۶۱).

#### ۴-۱- جامعه آماری و نمونه‌گیری

جامعه آماری، در این پژوهش، کلیه کارکنان شرکت بیمه ایران در استان اصفهان در بهار ۱۳۸۷ را شامل می‌شود. تعداد کارمندان شرکت بیمه ایران در استان اصفهان تقریباً ۱۰۰ نفر است و به دلیل محدودیت تعداد جامعه آماری، نمونه‌گیری صورت نگرفته و نمونه آماری همان جامعه آماری است.

#### ۴-۲- ابزار گردآوری اطلاعات

به منظور گردآوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده می‌شود. در این پژوهش در خصوص جمع‌آوری اطلاعات مربوط به آزمون فرضیه‌های تحقیق، به طور عمده از روش میدانی استفاده شده است و ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه است. برای سنجش شکاف ۳ از پرسشنامه طراحی شده توسط پاول آر مسنجر از دانشگاه آلبرتا استفاده شده است البته با این تفاوت که گویه‌های پرسشنامه مذکور به صورت بله و خیر بوده و در

این پژوهش آنها به صورت طیف لیکرت مطرح گردیده است. این پرسشنامه حاوی ۱۶ سؤال است.

پرسشنامه پژوهش حاضر از پیش ساخته بوده و از روایی لازم برخوردار است. به منظور سنجش قابلیت پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ، استفاده شده است که مقدار آن برای کل پرسشنامه ۰/۸۲۷۵. محاسبه شده است، با توجه به اینکه گفته می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷۰. قبول است، آزمون از پایایی قابل قبولی برخوردار است، لذا می‌توان پایایی پرسشنامه مذکور را مطلوب ارزیابی نمود (Momeni & Faal Ghayoomi, ۲۰۰۷: ۲۱۲).

## ۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها

این قسمت از پژوهش به تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌پردازد. بدین منظور از آمار توصیفی استفاده می‌شود. لازم به ذکر است پس از جمع‌آوری پرسشنامه، در مرحله تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها از میان ۱۰۰ پرسشنامه‌ای که در میان جامعه آماری توزیع گردید، فقط ۸۰ پرسشنامه مناسب این کار تشخیص داده شد و ۲۰ پرسشنامه به این دلیل که پاسخ دهندگان به گونه‌ای به سؤالات پاسخ داده بودند که پاسخ‌ها را از حالت تصادفی (به علت خطا در پاسخ‌ها، عدم پاسخ به تعدادی از سؤالات پرسشنامه و یا جواب‌های غیرمتفکرانه و...) خارج می‌کرد، در تجزیه و تحلیل لحاظ نشدند، بنابراین کلیه اطلاعات این قسمت بر مبنای داده‌های حاصل از این ۸۰ پرسشنامه جمع‌آوری گردیده است.

### ۵-۱- شکاف بین مشخصات کیفیتی خدمات عرضه‌شده و نحوه ارائه خدمات (شکاف ۳)

به منظور آزمون این فرضیه، پرسشنامه پژوهش حاضر در اختیار کارکنان شرکت بیمه ایران در استان اصفهان قرار گرفته است که به طور جداگانه هر یک از این سؤالات در جدول (۳) مورد تحلیل قرار گرفته است. همانطور که در این جدول مشاهده می‌شود نمره شکاف هر سؤال نیز محاسبه شده است، برای دستیابی به این امر، نمره میانگین آنها از ۵ کم است زیرا سؤالات به گونه‌ای تنظیم شده که اگر این شکاف‌ها در سازمان نبود همگان به گزینه زیاد که در تجزیه و تحلیل‌ها ارزش ۵ را گرفته است پاسخ می‌دادند.

همچنین لازم به ذکر است که اندازه شکاف‌ها عددی ما بین ۰ تا ۴ را به خود اختصاص خواهد داد که عدد صفر نشان‌دهنده عدم وجود شکاف و عدد چهار نشان‌دهنده بیشترین مقدار شکاف است.



جدول ۳- توزیع نظرات پاسخ‌دهندگان درباره سئوالات پرسشنامه

شماره سؤال	سؤال	میانگین پاسخ‌ها	نمره شکاف برای هر سؤال ۵-میانگین هر سؤال =
۱	کارکنان آموزش مناسبی برای انجام بهتر کارشان دریافت می‌کنند	۲/۶۴	۲/۳۶
۲	بین مدیران و مشتریان از لحاظ سطح مطلوب خدمات تفاوت وجود دارد	۳/۲۶	۱/۷۴
۳	حجم کاری که کارکنان انجام می‌دهند نیازهای مشتری را برآورده می‌کند	۳/۳۹	۱/۶۱
۴	از کارکنان انتظار می‌رود که خدمات را در موقعیت‌های نامناسب بفروشند	۲/۸۹	۲/۱۱
۵	شرکت متعهد است افراد لایق را استخدام کند و مدیریت، زمان و منابع کافی برای استخدام و گزینش کارکنان اختصاص می‌دهد	۳/۰۰	۲/۰۰
۶	به کارکنان ابزار و تجهیزات مورد نیاز جهت انجام کارشان داده می‌شود و فن آوری مورد استفاده قابل اطمینان است	۲/۸۶	۲/۱۴
۷	کارکنان می‌دانند که چه جنبه‌هایی از شغل‌شان در ارزیابی عملکردشان مؤثر است.	۲/۷۵	۲/۲۵
۸	کارکنان از جنبه نحوه برخوردشان با مشتریان ارزیابی می‌شوند	۲/۸۸	۲/۰۲
۹	به کارکنانی که خیلی بهتر به مشتریان خدمات می‌دهند پاداش بهتری داده می‌شود (پاداش مالی، ترفیع و...)	۲/۱۰	۲/۹۰
۱۰	به کارکنان در زمینه خدمات به مشتری اختیار داده می‌شود	۲/۴۰	۲/۶۰
۱۱	کارکنان وقت‌شان را صرف حل مسائلی می‌کنند که کنترل اندکی بر روی آنها دارند	۲/۴۹	۲/۵۱
۱۲	به کارکنان اختیار داده می‌شود تا برای برآورده کردن نیازهای مشتری تصمیم بگیرند	۲/۳۰	۲/۷۰
۱۳	کارکنان تشویق می‌شوند تا راه‌ها و روش‌های جدیدی برای خدمت بهتر به مشتریان یاد بگیرند.	۲/۳۶	۲/۶۴
۱۴	کارکنان باید قبل از ارائه خدمات به مشتریان، موافقت سایر بخش‌ها را جلب کنند	۳/۱۱	۱/۸۹
۱۵	کارکنانی که در تماس مستقیم با مشتریان هستند، بیشتر از آنچه که با کارکنان دیگر رقابت کنند، با آنها همکاری می‌کنند	۳/۰۰	۲/۰۰
۱۶	کارکنان تشویق می‌شوند، تا برای ارائه خدمات بهتر به مشتری با همدیگر کار کنند (کار گروهی داشته باشند)	۲/۸۰	۲/۲۰

منبع: محاسبات محقق بر اساس نظرات جامعه آماری در خصوص سئوالات پرسشنامه

میانگین کل پاسخ‌ها ۲/۷۶۴۱ است که از ۵ کم می‌کنیم تا اندازه این شکاف در شرکت بیمه ایران در استان اصفهان محاسبه گردد.

$$۲/۲۳۵۹ = ۲/۷۶۴۱ - ۵ = \text{اندازه شکاف } ۳$$

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

شکاف بین مشخصات کیفیتی خدمات عرضه‌شده و نحوه ارائه خدمات یعنی شکاف ۳ در شرکت بیمه ایران در استان اصفهان اندازه‌گیری شد. برای انجام این مهم، نمره میانگین شکاف ۳ پاسخ‌دهندگان از عدد ۵ کم گردید که میانگین کل پاسخ‌های پاسخ‌دهندگان، ۲/۷۶۴۱ می‌باشد و داریم:

$$۲/۲۳۵۹ = ۲/۷۶۴۱ - ۵ = \text{اندازه شکاف } ۳ \text{ در شرکت بیمه ایران در استان اصفهان}$$

شکاف ۳ به علت وجود محدودیت‌های مختلف از جمله فقدان کارکنان دارای صلاحیت و شایستگی، عدم وجود سیاست‌های داخلی مناسب و کافی جهت پشتیبانی از کارکنان عرضه‌کننده خدمت، فقدان سیاست‌های تشویقی و انگیزشی برای کارکنان و ظرفیت ناکافی برای ارائه خدمت رخ می‌دهد (Kavosi & Saghaei, ۲۰۰۵: ۴۷۷).

بنابراین برای کاهش این شکاف توصیه می‌گردد، به کارکنانی که بهتر به مشتریان خدمات می‌دهند پاداش و مزایای بهتری مانند پاداش مالی و ترفیع و اختیار بیشتری داده شود تا برای برآورده کردن نیازهای مشتری تصمیم بگیرند. کارکنان را تشویق نمایند تا راه‌ها و روش‌های جدیدی برای خدمت بهتر به مشتریان یاد بگیرند. از آنان درخواست شود تا قسمتی از وقت‌شان را صرف ارائه راه حل، برای مسائلی کنند که کنترل کمی بر روی آنها دارند و اطمینان داده شود که از نظراتشان استفاده خواهد شد.

به کارکنان برای انجام بهتر کارشان آموزش و ابزار و تجهیزات مورد نیاز جهت انجام امور محوله داده شود. از آنان انتظار فروش خدمات در موقعیت‌های نامناسب نداشته باشیم. در ضمن فن آوری مورد استفاده در سازمان باید قابل اطمینان باشد و به آنان در مورد جنبه‌هایی از شغل‌شان که در ارزیابی عملکردشان مؤثر است، آگاهی داده شود. کارکنان تشویق شوند، تا برای ارائه خدمات بهتر به مشتری با همدیگر کار کرده و کار گروهی داشته باشند و نیز از جنبه نحوه برخوردشان با مشتریان نیز ارزیابی شوند.

شرکت متعهد شود که افراد لایق را استخدام کند و مدیریت، زمان و منابع کافی برای استخدام و گزینش کارکنان اختصاص دهد. تا حد امکان سعی شود این مسئله که کارکنان قبل از ارائه خدمات به مشتریان باید موافقت سایر بخش‌ها را جلب کنند، کمتر شود. تلاش شود از لحاظ سطح مطلوب خدمات بین مدیران و مشتریان تفاوت وجود نداشته باشد. تصمیماتی اتخاذ گردد تا کارکنانی که در تماس مستقیم با مشتریان هستند، بیشتر از آنچه که با کارکنان دیگر رقابت کنند، با آنها همکاری شود و کارکنان را ملزم به انجام حجم کاری کند که نیازهای مشتری را برآورده می‌کند.

### منابع و مأخذ:

- ۱- Anton, C., Camarero, C., Carrero, M. (۲۰۰۷) "Analysing firms' failures as determinants of consumer switching intentions The effect of moderating factors", *European Journal of Marketing*, ۴۱(۱/۲): ۱۳۵-۱۵۸.
- ۲- Ballantyne, D., Christopher, M. and Payne, A. (۱۹۹۵) "Improving the quality of services marketing: service (re)design is the critical link", *Journal of Marketing Management*, ۲: ۷-۲۴.
- ۳- Bekkers, M., Van Hasstrecht, R. (۱۹۹۳) "The foundations of internal marketing", *۲nd EMAC Conference Proceeding*, ۱: ۱۴۰-۱۶۴.
- ۴- Berry, L. L. (۱۹۸۱) "The Employee as Customer", *Journal of Retail Banking*, ۳(۱): ۲۵-۲۸.
- ۵- Berry, L.L. (۱۹۸۴) *Services marketing is different*, in Lovelock, C.H. (Ed.), *Services Marketing*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- ۶- Berry, L.L., Hensel, J.S., Burke, M.C. (۱۹۷۶) "Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response", *Journal of Retailing*, ۵۲(۳): ۳-۱۴.
- ۷- Brown, S.W., Bond, E.U. III, (۱۹۹۵) "The internal/external framework and service quality: Toward theory in services marketing", *Journal of Marketing Management*, February: ۲۵-۳۹.
- ۸- Caceres, R.C., Papparoidamis, N.G. (۲۰۰۷) "Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty", *European Journal of Marketing*, ۴۱(۷/۸): ۸۳۶-۸۶۷.
- ۹- Chen, C., Ting, S. (۲۰۰۲) "A study using the grey system theory to evaluate the importance of various service quality factor", *International Journal of Quality and Reliability Management*, ۱۹(۷): ۳۳۸-۳۶۱.
- ۱۰- Combe, I., Bostchen, G. (۲۰۰۴) "Strategy paradigms for the management of quality: dealing with complexity", *European Journal of Marketing*, ۳۸(۵/۶): ۵۰۰-۵۲۳.

- ۱۱- Curry, A. (۱۹۹۹) "Innovation in public service management", *Managing Service Quality*, ۹(۳): ۱۸۰-۱۹۰.
- ۱۲- Deming, W.E. (۱۹۸۶) **Out of the Crisis**, MIT Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- ۱۳- George, W.R. (۱۹۷۷), "The Retailing of Services - A Challenging Future", *Journal of Retailing*, ۵۳(۳): ۸۵-۹۸.
- ۱۴- George, W.R., Gronroos, C. (۱۹۸۹) "Developing customer-conscious employees at every level-Internal marketing", in Congram, C.A. and Friedman, M.L. (Eds), *Handbook of Services Marketing*, AMACOM, New York.
- ۱۵- Gi-Du, K., James, J., Alexandris, K. (۲۰۰۲), "Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality", *Managing Service Quality*, ۱۲(۵): ۲۷۸-۲۹۱.
- ۱۶- Grönroos, C. (۱۹۸۱) "Internal marketing - an integral part of marketing theory", In Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds.), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, ۲۳۶-۲۳۸.
- ۱۷- Grönroos, C. (۱۹۹۰) **Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition**, Lexington Books, New York.
- ۱۸- Grönroos, C. (۲۰۰۰) **Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach**, John Wiley and Sons, UK.
- ۱۹- Hafeznia, M. (۲۰۰۱) **An Introduction to Research Method in Human Sciences**, Samt Publications, Tehran (in Persian).
- ۲۰- Haywood-Farmer, J., Nollet, J. (۱۹۹۹) **Services Plus: Effective Service Management**, Morin Publishing, Quebec.
- ۲۱- Heskett, J.L., Sasser, E.W., Schlesinger, L.A. (۱۹۹۷) **The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value**, Free Press, New York.
- ۲۲- Johnson, E.M., Scheuing, E.E., Gaida, K.A. (۱۹۸۶), **Profitable Services Marketing**, Dow-Jones Irwin, Homewood, IL.
- ۲۳- Kandampully, J., Menguc, B. (۲۰۰۴), "Managerial practices to sustain service quality: an empirical investigation of New Zealand service firms", *Marketing Intelligence and Planning*, ۱۸(۴): ۱۷۵-۱۸۴.
- ۲۴- Kavosi, S.M.R., Saghaei, A. (۲۰۰۵) **Customer Satisfaction Measurement Approaches**, Sabzan Publications, Tehran (in Persian).
- ۲۵- Kotler, P. (۲۰۰۳) **Marketing Management**, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ - Pearson Education.
- ۲۶- Kotler, P., Armstrong, G. (۱۹۹۱) **Principles of Marketing**, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- ۲۷- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. (۱۹۹۹) **Principles of Marketing**, Prentice-Hall, London.
- ۲۸- Lehtinen, U., Lehtinen, J.R. (۱۹۹۲) **Service Quality: A Study of Quality Dimensions**, Service Management Institute, Helsinki.

- ۲۹- Lovelock, C., Wright, L. (۲۰۰۳) "**Principles of Marketing and Services**", Translated by Abulfazl Tajzadeh, *Samt Publications, Tehran* (in Persian).
- ۳۰- Luk, Sh.T.K., Layton, R. (۲۰۰۲), "**Perception Gaps in customer expectations: Managers versus service providers and customers**", *The Service Industries Journal*, ۲۲(۲), April: ۱۰۹-۱۲۸.
- ۳۱- Momeni, M., Faal Ghayoomi, A. (۲۰۰۷) "**Statistical Analysis by SPSS**", *Ketabe-No Publications, Tehran* (in Persian).
- ۳۲- Naderi, E., Seifnaraghi, M. (۲۰۰۱) "**Research Methods and Their Evaluation in Human Sciences with a Concentration on Educational Sciences**", ۴<sup>th</sup> ed., *Badr Publications, Tehran* (In Persian).
- ۳۳- Norman, R. (۱۹۸۴) "**Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses**", *Wiley, Chichester, England*.
- ۳۴- Papasolomou-Doukakis, I. (۲۰۰۲) "**The role of employee development in customer relations: the case of UK retail bank**", *Corporate Communications International Journal*, ۷(۱): ۶۲-۷۶.
- ۳۵- Parasuraman, A., Berry, L.L., Zeithaml, V.A. (۱۹۹۱) "**Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organisational Barriers Using an Extended Service Quality Model**", *Human Resource Management*, ۳۰(۳): ۳۳۵-۳۶۴.
- ۳۶- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (۱۹۸۵) "**A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research**". *Journal of Marketing*, ۴۹ (Fall): ۴۱-۵۰.
- ۳۷- Parasuraman, A; Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (۱۹۸۸) "**SERVQUAL: a multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality**", *Journal of Retailing*, ۶۴(۱): ۱۲-۴۰.
- ۳۸- Parasuraman, A, Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (۱۹۹۱) "**Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale**", *Journal of Retailing*, ۶۷(۴): ۴۲۰-۴۵۰.
- ۳۹- Ramstad, A. (۱۹۸۷) "**Kvalitet i markedsføringen**", *Cappelens Forlag, Oslo*.
- ۴۰- Sasser, W., Arbeit, S. (۱۹۷۶) "**Selling jobs in the service sector**", *Business Horizons*, ۱۹(۳): ۶۱-۶۵.
- ۴۱- Sasser, W.E., Olsen, R.P., Wyckoff, D.D. (۱۹۷۸) "**Management of service operation**", *Allyn and Bacon, Boston, MA*
- ۴۲- Shafiei, M. (۲۰۰۶) "**Measuring the Quality of Banking Services by SERVQUAL Approach in Bank Saderat of Isfahan Province with a Concentration on Sepehr Services**", *MA Dissertation, University of Isfahan* (in Persian).
- ۴۳- Shahin, A. (۲۰۰۶) "**SERVQUAL and model of service quality gaps: A framework for determining and prioritizing critical factors in delivering quality services**", in: *Partha Sarathy V. (ed), Service quality – An introduction, ICFAI University Press, Andhra Pradesh, ۱۱۷-۱۳۱*.

- ۴۴- Sweeney, J.C., Soutar, G.N. (۲۰۰۱) “Consumer perceived value: the development of a multiple item scale”, *Journal of Retailing*, ۷۷(۲): ۲۰۳-۲۲۰.
- ۴۵- Thompson, T.W., Berry, L.L., Davidson, P.H. (۱۹۷۸) **Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning**, *Van Nostrand Reinhold Company*, New York.
- ۴۶- Toften, K., Rustad, k. (۲۰۰۵) “Attributes of information quality of export market assistance: an exploratory study”, *European Journal of Marketing*, ۳۹(۵/۶): ۶۷۶-۶۹۵.
- ۴۷- Tsoukatos, E. (۲۰۰۷), **Customer behaviour, service quality and the effects of culture: A quantitative analysis in Greek insurance**, *Ph.D thesis, Department of Management Science, Management School, Lancaster University*.
- ۴۸- Wong, A., Shoal, A. (۲۰۰۳) “Assessing customer-salesperson interactions in a retail chain: differences between city and country retail districts”, *Marketing Intelligence and Planning*, ۲۱(۵): ۲۹۲-۳۰۴.
- ۴۹- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. (۱۹۹۶) **Service Marketing**, *McGraw-Hill, Irwin*, Boston.
- ۵۰- Zemke, R. (۲۰۰۲) "Managing the employee connection", *Managing Service Quality*, ۱۲(۲): ۷۳-۷۶.

**Received: Jan ۱۰ ۲۰۱۰**

**Accepted: Sep ۱ ۲۰۱۰**