

رفتارهای شهروندی خدمت‌گرا: اثر کیفیت ادراک‌شده کارکنان از خدمات درونی

عبدالمجید مصلح*، احمد الهیاری بوزنجانی**، یونس جعفرپور***

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۲/۲۷

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۵/۰۵

چکیده

بهره‌مندی از کارکنانی که مایل به رفتارهای داوطلبانه و فراتر از وظایف رسمی خود باشند، عاملی اساسی در ارائه خدمات باکیفیت به دریافت‌کنندگان خدمات سازمان است. باید در نظر داشت که در مرتبه اول، خود کارکنان نیز یک مشتری درونی محسوب گردیده و در بازار درونی سازمان، یک دریافت‌کننده خدمت به حساب می‌آیند و قاعدتاً، ادراکات آنها می‌تواند تأثیر مهمی بر رفتارهای سازمانی آنان داشته باشد. از جمله این ادراکات، کیفیت ادراک‌شده آنها از خدمات درونی سازمان است این پژوهش درصدد بررسی اثر کیفیت ادراک‌شده کارکنان از خدمات درونی است. برای دستیابی به هدف فوق، نمونه‌ای از کارکنان صف نیروی انتظامی شهرستان بوشهر، به عنوان یک سازمان دولتی خدماتی، انتخاب و مورد پیمایش قرار گرفته است. داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش حاکی از این است که کیفیت ادراک‌شده کارکنان از خدمات ارائه‌شده توسط مدیران، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتارهای شهروندی خدمت‌گرای آنها دارد. این تأثیر، به‌ویژه در خصوص برخی از ابعاد کیفیت خدمات درونی از قبیل توانایی مدیران در درک نیازهای کارکنان، ارتباطات مناسب میان مدیران و کارکنان، دسترسی آسان کارکنان به مدیران و فروتنی مدیران در برخورد با کارکنان، دارای میزان بیشتری است.

کلیدواژه: کیفیت خدمات؛ خدمات درونی سازمان؛ رفتارهای شهروندی؛ رفتارهای خدمت‌گرا؛ بازاریابی درونی.

*. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر (نویسنده مسئول).

Mosleh@pgu.ac.ir

** دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد.

*** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر.

مقدمه

امروزه، مدیران متوجه این حقیقت شده‌اند که صرف داشتن کارکنانی مسئولیت‌پذیر که وظایف خود را به خوبی انجام دهند، نمی‌تواند اثربخشی آنها را در دستیابی به اهداف عملکردی مورد نظر تضمین نماید. این امر به ویژه در سازمان‌ها و شرکت‌های خدماتی، به دلیل پیچیدگی‌های موجود در فرایند ارائه خدمات، به عنوان یک واقعیت، مورد قبول مدیران ارشد سازمان است. در چنین سازمان‌هایی، صرف نظر از ماهیت خصوصی یا دولتی آنها، یک هدف اساسی وجود دارد و آن، رضایت افرادی است که دریافت‌کننده خدمات سازمان هستند.

اهمیت این موضوع در سازمان‌های دولتی و به‌طور خاص نیروی انتظامی که ارائه خدمتی همچون تأمین امنیت پایدار جامعه را به عنوان مأموریت اصلی خود برگزیده، بسیار قابل توجه است. در این سازمان تعامل میان کارکنان و جامعه باید به نحوی باشد که حسی از امنیت، رفاه و آرامش خاطر را در آنها ایجاد نماید. با این حال، به رغم رضایت کلی جامعه از خدمات این سازمان، گاهی شکایت‌ها، نارضایتی‌ها و گله‌مندی‌هایی نیز در خصوص رفتار و عملکرد کارکنان این نیرو از جانب افراد جامعه، از طریق سامانه‌های ارتباطی موجود در این خصوص، با مدیران در میان گذاشته می‌شود (احمدوند، آخوندزاده، محمدیانی، مینایی بیدگلی، ۱۳۹۳). این موارد نشان‌دهنده این است که به رغم رضایت کلی، نقاط قابل بهبودی نیز در رفتار و عملکرد کارکنان وجود دارد که باید به آنها پرداخته شود.

قاعدتاً انتظار مردم از کارکنان این نیرو، انجام وظایف مطابق با انتظارات آنها و شرح شغلی است که از آن آگاه‌اند. با این حال، باید در نظر داشت که افراد جامعه هنگامی که عملی فراتر از آنچه مورد انتظار بوده است را مشاهده نمایند، رضایت‌مندی بیشتری خواهند داشت (مظاهری، بصیل، یاناماندرام و داروکزی^۱، ۲۰۱۱)؛ بنابراین، در جهت کسب رضایت بیشتر افراد جامعه، سازمان باید تلاش نماید، بستری فراهم کند که در آن، کارکنان فراتر از آنچه مورد انتظار است، رفتار نمایند (باینستوک، دمورانویل و اسمیت^۲، ۲۰۰۳).

1. Mazaheri, Basil, Yanamandram & Daroczi
2. Bienstock, DeMoranville & Smith

پژوهش‌ها، حاکی از این هستند که عواملی از قبیل اقدامات مدیریت منابع انسانی (لی، نام، پارک و لی^۱، ۲۰۰۶؛ ماریسون^۲، ۱۹۹۶) تناسب بین فرد و سازمان (مندوزا و لارا^۳، ۲۰۰۷)، عدالت سازمانی ادراک‌شده (ارکیوتلا، ۲۰۱۱؛ چیونگ^۴، ۲۰۱۳)، نحوه اجتماعی‌سازی کارکنان (جی، سو و ژو^۵، ۲۰۱۰) و فرایند ارزیابی عملکرد آنها (ژنگ، ژانگ و لی^۵، ۲۰۱۲) اثری فزاینده بر رفتارهای شهروندی کارکنان دارد؛ با این حال، اعتقاد بر این است که مضاف بر این عوامل، فراهم‌نمودن حمایت‌های سازمانی مطلوب برای کارکنان، از طریق ارائه خدمات با کیفیت به آنها، عاملی اساسی در شکل‌دهی به رفتارهای فرانتنتر آنهاست (بلو و آندرونیکیدس^۶، ۲۰۰۸). این رفتارها که تحت عنوان رفتارهای شهروندی مورد اشاره قرار می‌گیرند، کانون اصلی تمرکز بسیاری از پژوهش‌ها را در سازمان‌های خدماتی تشکیل داده‌اند (برای نمونه: ابزری و قوجالی^۷، ۲۰۱۱؛ بلو و آندرونیکیدس، ۲۰۰۸؛ بتنکورت و براون^۸، ۱۹۹۷؛ باینستوک، دمورانویل و اسمیت، ۲۰۰۳؛ ارکیوتلو^۹، ۲۰۱۱). با این حال، بررسی جهت‌گیری این رفتارها به سوی دریافت‌کنندگان خدمات و عوامل مؤثر بر تقویت آن، موضوعی است که کمتر به آن پرداخته شده است. این امر، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی و به‌طور خاص نیروی انتظامی، تاکنون مورد توجه پژوهشگران قرار نگرفته است.

نظر به موارد فوق، هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی اثر ادراک کارکنان از کیفیت خدمات دریافت‌شده از جانب مدیران سازمان، بر رفتارهای شهروندی خدمت‌گرای آنهاست. در این راستا، پرسش‌های پژوهشی مطالعه حاضر عبارت است از اینکه کیفیت ادراک‌شده کارکنان از خدمات درونی چه تأثیری بر رفتارهای شهروندی آنها دارد؟ این تأثیرها در خصوص کدام‌یک از ابعاد کیفیت ادراک‌شده خدمات، بیشتر است؟

1. Lee, Nam, Park & Lee
2. Morrison
3. Mendoza & Lara
4. Ge, Su & Zhou
5. Zheng, Zhang & Li
6. Bellou & Andronikidis
7. Abzari & Ghujali
8. Bettencourt & Brown
9. Erkutlu

از این رو، جهت دستیابی اهداف پژوهش و پاسخ‌گویی به پرسش‌های فوق، ضمن بررسی مبانی نظری موضوع و بیان منطقی روابط موجود میان متغیرهای پژوهش، نمونه‌ای از کارکنان صف شاغل در نیروی انتظامی استان بوشهر انتخاب و مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در پایان نیز بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی جهت بهبود رفتارهای شهروندی خدمت‌گرای کارکنان ارائه شده است.

مبانی نظری پژوهش

کیفیت خدمات درونی

در ادبیات مدیریت، نخستین بار، بری (۱۹۸۱) مفهوم کیفیت خدمات درونی را مورد بررسی قرار داده است. در بررسی این مفهوم، اعتقاد کلی بر این است که هر فرد یا گروهی در درون سازمان باید دریافت‌کننده برون‌داد خود را یک مشتری بپندارد و تلاش نماید برون‌داد با کیفیتی به آنها ارائه دهد. با رعایت این اصل، پیش از ارائه خدمات به مشتریان بیرون از سازمان، یک زنجیره خدمات درونی در سازمان شکل می‌گیرد؛ زنجیره‌ای که ارائه برون‌داد مطلوب به آن (خدمات با کیفیت) در نهایت ارائه خدمات مطلوب و با کیفیت به مشتریان بیرون از سازمان را در پی خواهد داشت (بات^۱، ۱۹۹۱). با در نظر گرفتن این مطلب در ذهن، کیفیت خدمات درونی را می‌توان نحوه خدمت‌رسانی افراد درون سازمان به یکدیگر دانست؛ یعنی چیزی که پیش‌نیاز ارائه خدمات با کیفیت به خارج از سازمان به شمار می‌رود (استاوس^۲، ۱۹۹۵).

با توجه به این تعریف و همچنین، فرایندهای مبادله‌ای موجود در سازمان و تشبیه آن به یک بازار درونی (فورمن و مونی^۳، ۱۹۹۵)، می‌توان کیفیت خدمات درونی را نحوه خدمت‌رسانی عرضه‌کنندگان درونی سازمان (مدیران) به مشتریان درونی (کارکنان) دانست (استاوس، ۱۹۹۵؛ سای و تانگ^۴، ۲۰۰۸). با توجه به اهمیت این موضوع، تاکنون مدل‌های مختلفی جهت معرفی ابعاد ابعاد کیفیت خدمات درونی معرفی شده که مهم‌ترین آنها مدل سروکوال (پاراسورامان، زیتمال و

1. Bhote
2. Stauss
3. Foreman & Money
4. Tsai & Tang

بری^۱، (۱۹۸۸)، مدل شش عاملی مارشال، باکر و فین^۲ (۱۹۹۸)، مدل نه بُعدی یانگ و کاتز^۳ (۲۰۱۰) و مدل پاراسکواس^۴ (۲۰۰۱) است. با این حال، به نظر می‌رسد که مناسب‌ترین مدل در این زمینه، مدل رینوسو و مورس^۵ (۱۹۹۵) است؛ چرا که بر خلاف مدل‌های یانگ و کاتز (۲۰۱۰) و پاراسکواس (۲۰۰۱)، صرفاً به ارائه ابعاد اکتفا ننموده و ضمن ارائه گویه‌های مناسب برای سنجش ابعاد مورد نظر، روایی و پایایی آنها را نیز بررسی نموده است. افزون بر این، برخلاف مدل سروکوال (پاراسورامان، زیتمال و بری، ۱۹۸۸) که اصالتاً برای سنجش کیفیت خدمات بیرونی طراحی شده است و همچنین، مدل شش عاملی مارشال، باکر و فین (۱۹۹۸) که به لحاظ محتوایی برای سنجش کیفیت خدمات میان واحدهای سازمان مناسب است؛ مدل رینوسو و مورس (۱۹۹۵) بیشترین تناسب را با هدف این پژوهش و نمونه مورد بررسی آن (کارکنان) دارد.

از این رو، در این پژوهش، با استفاده از مدل رینوسو و مورس (۱۹۹۵) ابعاد هفت‌گانه‌ای برای سنجش کیفیت خدمات درونی سازمان مورد استفاده قرار گرفته‌اند که عبارت است از:

- ۱- اطمینان: اطمینان بخشی مدیران به کارکنان از طریق ارائه اطلاعات صحیح و دقیق به آنها و انجام خدمت وعده‌داده شده درست در زمان معین شده؛
- ۲- پاسخگویی: توانایی مدیران در برآوردن خدمات مورد نیاز کارکنان و رسیدگی به درخواست‌های آنها در این زمینه؛
- ۳- شایستگی: دانش، مهارت و تخصص مدیران سازمان در انجام وظایف و ارائه خدمات به کارکنان؛
- ۴- ارتباطات: آگاه نمودن کارکنان توسط مدیران در مورد فرایندهای کاری و مسائل و مشکلات پیشرو و همچنین تغییراتی که ممکن است بر آنها مؤثر باشد؛
- ۵- درک کردن: توانایی مدیران در درک نیازهای کارکنان و طرح درخواست‌های واقع‌بینانه از آنها؛
- ۶- فروتنی: رفتار توأم با ادب، احترام و تواضع مدیران با کارکنان؛

1. Parasuraman, Zeithaml & Berry
2. Marshall, Baker & Finn
3. Yang & Coates
4. Paraskevas
5. Reynoso & Moores

۷- دسترسی: توانایی دسترسی راحت و بدون دردسر کارکنان به مدیران جهت صحبت و ارائه درخواست به آنها.

پژوهش‌های انجام شده در این حوزه، ارائه خدمات با کیفیت به کارکنان را زیربنای اصلی ارائه خدمات با کیفیت به خارج از سازمان می‌دانند (بلو و آندرونیکیدس، ۲۰۰۸؛ بورانتا، چیتیرس و پاراوانتیس^۱، ۲۰۰۹). اعتقاد بر این است که تأمین نیازهای کارکنان از این طریق، آنها را قادر می‌سازد که وظایف خود را به نحو بهتری انجام داده و در راستای رسیدن سازمان به اهداف والای خود، تعامل خوبی را با سایر همکاران داشته باشند (بلو و آندرونیکیدس، ۲۰۰۸). در واقع، باید اذعان داشت که ارائه خدمات مطلوب به کارکنان، در نهایت بهبود عملکرد سازمان، در ارائه خدمات مورد نظر به مشتریان بیرونی را در پی دارد (بورانتا، چیتیرس و پاراوانتیس^۲، ۲۰۰۹). دلیل اصلی چنین امری را می‌توان در این حقیقت دانست که کارکنانی که از خدمات دریافت شده رضایت دارند، طبعاً رضایت شغلی (بای، بریور، سامنز و اسویردلو^۳، ۲۰۰۶؛ پانتوواکیس و امپوگاتزیدیس^۴، ۲۰۱۳؛ هالول، شلزینگر، زورنیتسکی^۵، ۱۹۹۶) و تعهد سازمانی بهتری را نسبت به سایرین از خود نشان می‌دهند (بای و همکاران، ۲۰۰۶) و همین امر نیز موجب بهبود عملکرد آنها در ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان بیرون از سازمان می‌شود (بلو و آندرونیکیدس، ۲۰۰۸).

رفتارهای شهروندی خدمت‌گرا

رفتارهای شهروندی که گاهی از آن با عناوین رفتارهای داوطلبانه، فرانش و خیرخواهانه نیز یاد می‌شود، رفتارهایی هستند که در قالب شرح شغل مصوب از کارکنان خواسته نشده‌اند، اما در نهایت افزایش کیفیت خدمات (گراث^۶، ۲۰۰۵؛ باینستوک و همکاران، ۲۰۰۳)، بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی سازمان را در پی خواهند داشت (یون و شیو^۷، ۲۰۰۳؛ کاسترو، آرماریو و ریوز^۸،

1. Bouranta, Chitiris & Paravantis
2. Bouranta, Chitiris & Paravantis
3. Bai, Brewer, Sammons & Swerdlow
4. Pantouvakis & Mpogiatzidis
5. Hallowell, Schlesinger & Zornitsky
6. Groth
7. Yoon & Suh

ریوز^۱، ۲۰۰۴، باینستوک و همکاران، ۲۰۰۳). علاقه روزافزون پژوهشگران به پژوهش در این حوزه، موجب معرفی انواع مختلفی از این رفتارها، بسته به جهت‌گیری آنها شده است. ویلیامز و آندرسون^۲ (۱۹۹۱) نخستین کسانی بودند که این رفتارها را در قالب رفتارهای شهروندی معطوف به همکاران و رفتارهای شهروندی معطوف به سازمان معرفی نمودند. پس از آن، وان و رن^۳ (۱۹۹۹) جهت‌گیری این رفتارها را به سوی مشتریان بررسی نموده و نوع دیگری از این رفتارها را تحت عنوان رفتارهای شهروندی خدمت‌گرا معرفی نمودند.

مروری بر پژوهش‌های انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد که عمده پژوهشگران، در بررسی رفتارهای شهروندی کارکنان، رویکردی معطوف به همکاران و سازمان را اتخاذ نموده‌اند (برای نمونه: چیونگ^۴، ۲۰۱۳؛ دسیویلیا، ساباگ و اشتون^۵، ۲۰۰۶). با این حال، برخی نیز این رفتارها را با رویکردی معطوف به مشتریان سازمانی و تحت عنوان رفتارهای خدمت‌گرا (بلو و آندرونیکی‌دس، ۲۰۰۸؛ لی و همکاران، ۲۰۰۶؛ وان و رن، ۱۹۹۹) و تعدادی نیز از منظر مشتریان و تحت عنوان رفتارهای فرانش یا شهروندی مشتریان (گروئن^۶، ۱۹۹۵؛ که و تشو^۷، ۲۰۰۱؛ یی و گانگ^۸، ۲۰۰۸؛ گراث، ۲۰۰۵) مورد بررسی قرار داده‌اند.

در تعریف رفتارهای شهروندی خدمت‌گرا، گراث (۲۰۰۵) به رفتارهایی اشاره می‌نماید که توسط کارکنانی که در تماس مستقیم با دریافت‌کنندگان خدمات هستند، بروز می‌یابد؛ اما ماهیتاً فرانش بوده، به صورت رسمی پاداشی برای آنها در نظر گرفته نشده و هدف از انجام آنها کمک به دریافت‌کنندگان خدمات است. اعتقاد بر این است که سوق‌دادن کارکنان به سوی این گونه از رفتارها، در نهایت افزایش کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمان را در پی دارد (وان و رن، ۱۹۹۹؛ هوای، لام و اسپچابروک^۹، ۲۰۰۱؛ باینستوک و همکاران، ۲۰۰۳). با توجه به تعریفی که در

1. Castro, Armario & Ruiz
2. Williams & Anderson
3. Vaughan & Renn
4. Cheung
5. Desivilya, Sabag & Ashton
6. Gruen
7. Keh & Teo
8. Yi & Gong
9. Hui, Lam & Schaubroeck

بالا پیرامون رفتارهای شهروندی خدمت‌گرا ارائه شد، از مصادیق این رفتارها را می‌توان رفتار پلیسی دانست که در خارج از ساعت اداری و مصوب شغلی، با مشاهده یک مشکل انتظامی/ امنیتی که برای یک شهروند پیش آمده، عکس‌العمل نشان داده و در جهت رفع مشکل اقدام می‌کند؛ این در حالی است که به لحاظ قانونی وظیفه‌ای بر عهده او نبوده است. همچنین، می‌توان پلیسی را در نظر گرفت که در حین انجام وظیفه، با مشاهده شهروندی که برای آن مشکلی غیرمنتظره پیش آمده و آن مشکل نیز مرتبط با حوزه کار نیروی انتظامی نیست (برای نمونه: نیاز به خدمات درمانی) تا حد ممکن جهت کمک به آن شهروند اقدام می‌نماید.

طبیعتاً، ظهور و بروز چنین رفتارهایی از جانب کارکنان، مستلزم این است که ابتدا به ساکن، سازمان کارکنان خود را همچون یک شهروند یا مشتری درونی در نظر گیرد (ابزری و قوجالی، ۲۰۱۱). با تحقق چنین رویکردی، دیگر رابطه میان کارکنان و مدیران، رابطه‌ای صرفاً مادی و مبتنی بر دریافت حقوق و پاداش در برابر عمل به وظیفه نخواهد بود؛ بلکه کارکنان با عشق به کار و احساس دین نسبت به جبران خدمات سازمان (آسلاگ و ایسنبرگر^۱، ۲۰۰۳) و تحقق هدف اصلی سازمان که تأمین رضایت دریافت‌کنندگان خدمات است، مایل خواهند بود در فرایند خدمت‌رسانی، فراتر از وظایف رسمی و مصوب خود عمل نموده و نقش یک شهروند سازمانی را به‌خوبی ایفا نمایند (لینگز و گرینلی^۲، ۲۰۱۰).

در تبیین عوامل مؤثر بر بروز این رفتارها در سازمان، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که از جمله عوامل مؤثر بر افزایش چنین رفتارهایی، اقدامات مدیریت منابع انسانی (لی و همکاران، ۲۰۰۶؛ ماریسون^۳، ۱۹۹۶) و ارائه خدمات درونی با کیفیت به کارکنان است (یلو و آندرونیکی‌دس، ۲۰۰۸). سایر عواملی که به نحوی موجب افزایش چنین رفتارهایی از جانب کارکنان می‌شوند عبارت است از تناسب بین فرد و سازمان (مندوزا و لارا^۴، ۲۰۰۷)، عدالت سازمانی ادراک‌شده (ارکیوتلا، ۲۰۱۱؛ چیونگک، ۲۰۱۳)، نحوه اجتماعی‌سازی کارکنان (جی، سو و ژو^۵، ۲۰۱۰)، فرایند

1. Aselage & Eisenberger
2. Lings & Greenley
3. Morrison
4. Mendoza & Lara
5. Ge, Su & Zhou

فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان (ژنگ، ژانگ و لی^۱، ۲۰۱۲) و عوامل فردی از قبیل نوع خودپنداره فرد (مایفیلد و تیر^۲، ۲۰۱۰) و نگرش وی نسبت به ماهیت روابط بین فردی (دسیویلیا، ساباگ و اشتون، ۲۰۰۶).

کیفیت خدمات درونی و رفتارهای شهروندی خدمت‌گرا

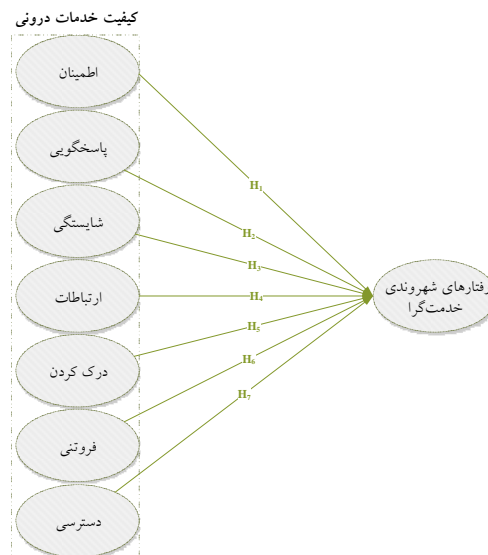
در فرایند ارائه خدمات سازمانی، کارکنان به عنوان نیروهای صف در ارائه خدمت، نقشی اساسی را در کیفیت خدمات مورد نظر ایفا می‌نمایند (بتنکورت و براون، ۱۹۹۷). این موضوع به‌طور خاص در سازمان نیروی انتظامی، به دلیل ماهیت خاص خدماتی همچون نظم و امنیت که تا حد بسیار زیادی به کارکنان و ماموران ارائه دهنده خدمت وابسته است، بسیار صادق است. پیچیدگی فرایند ارائه خدمت در این سازمان و تا اندازه‌ای غیرقابل پیش‌بینی بودن مشکلاتی که در فرایند خدمت‌رسانی پیش می‌آیند، مستلزم عملکرد و رفتارهایی است که گاهی فراتر از وظایف شغلی بوده یا به عبارتی شهروندی باشند. با این حال، همان گونه که پژوهشگران اتفاق نظر دارند، این رفتارها متأثر از ادراکات و نگرش‌های کارکنان در محیط کار است (بیلو و آندرونیکیدس، ۲۰۰۸؛ بتنکورت و براون، ۱۹۹۷؛ چیونگ، ۲۰۱۳؛ مایفیلد و تیر، ۲۰۱۰).

بحث تأثیر ادراکات و نگرش‌های افراد بر رفتار آنها، بحثی است که پیش از این در بسیاری از پژوهش‌ها مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. منطق بحث این است که ادراکات و نگرش‌های افراد نسبت به پدیده‌های پیرامون، شکل‌دهنده رفتارهای آینده آنها خواهد بود. برای نمونه، بلو و آندرونیکیدس (۲۰۰۸) بیان داشته‌اند، ادراکات افراد از کیفیت خدمات دریافت‌شده از جانب سازمان، شکل‌دهنده رفتارهای آنها نسبت به دریافت‌کنندگان خدمات است. به بیانی دیگر، ادراک کارکنان از نحوه رفتار سازمان با آنها و حمایت‌هایی که از جانب سازمان برای آنها فراهم گردیده، تأثیر فزاینده‌ای بر رفتارهای شهروندی آنها دارد (بابنستوک و همکاران، ۲۰۰۳).

این که کارکنان کدام حمایت‌ها را به سازمان نسبت دهند و کدام‌یک را به غیر سازمان و همچنین تأثیری که می‌تواند بر رفتار کارکنان داشته باشد، تا حد بسیار زیادی بستگی به جایگاه

1. Zheng, Zhang & Li
2. Mayfield & Taber

فردی دارد که خدمات و حمایت‌های لازم را برای کارکنان فراهم می‌نماید. طبق نظر آسلاگ و ایسنبرگر (۲۰۰۳)، به میزانی که فرد ارائه‌دهنده خدمت، از جایگاه بالاتری در سلسله‌مراتب ساختار سازمانی برخوردار باشد، استناد رفتار و عملکرد وی توسط کارکنان به سازمان، بیشتر خواهد بود؛ بنابراین، افراد حمایت‌ها و خدماتی را که از جانب مدیران مافوق دریافت می‌نمایند، به سازمان اسناد داده و بر مبنای آن، پاسخ رفتاری مناسب را بروز می‌دهند. نظر به این مطالب، در این پژوهش ادعا بر این است که ادراک کارکنان از کیفیت خدماتی که از جانب مدیران سازمان دریافت نموده‌اند، تأثیر فزاینده‌ای بر رفتارهای شهروندی آنها نسبت به افراد جامعه دارد. با مبنای قراردادن مدل رینوسو و مورس (۱۹۹۵) در تعریف کیفیت خدمات درونی، این ادعا را به صورت روشن، می‌توان در قالب مدل مفهومی و فرضیه‌های زیر نشان داد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

فرضیه اصلی: کیفیت خدمات درونی ادراک‌شده توسط کارکنان، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتارهای شهروندی آنها دارد.

فرضیه فرعی نخست: اطمینان کارکنان به مدیران خود، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتارهای

شهروندی آنها دارد.

فرضیه فرعی دوم: پاسخگویی مدیران، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتارهای شهروندی کارکنان دارد.

فرضیه فرعی سوم: شایستگی و تخصص مدیران در ارائه خدمات، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتارهای شهروندی کارکنان دارد.

فرضیه فرعی چهارم: وجود ارتباطات مناسب میان مدیران و کارکنان، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتارهای شهروندی کارکنان دارد.

فرضیه فرعی پنجم: توانایی مدیران در درک نیازها و خواسته‌های کارکنان، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتارهای شهروندی کارکنان دارد.

فرضیه فرعی ششم: فروتنی مدیران در برابر کارکنان، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتارهای شهروندی کارکنان دارد.

فرضیه فرعی هفتم: در دسترس بودن مدیران برای کارکنان، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتارهای شهروندی کارکنان دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش را از حیث نحوه گردآوری داده‌های مورد نظر جهت انجام تحلیل، می‌توان یک پژوهش پیمایشی به حساب آورد. به علاوه، ماهیت این پژوهش، از نوع پژوهش‌های علی است که در آن محقق با توجه به مبانی نظری، اقدام به طراحی مدل و بیان روابط علی مقتضی می‌نماید. جامعه آماری پژوهش حاضر را کارکنان صف نیروی انتظامی شهرستان بوشهر تشکیل می‌دهند. طبق آمار اعلامی از سوی دفتر تحقیقات کاربردی این سازمان، تعداد کارکنان جامعه مورد مطالعه جمعاً ۲۱۰ نفر می‌باشند که با مبنا قرار دادن فرمول زیر، حداقل تعداد نمونه مورد نیاز برای انجام پژوهش ۱۳۸ کارمند به دست می‌آید^۱.

$$n = \frac{N}{1 + N\epsilon^2}$$

با این حال، جهت اطمینان بیشتر تعداد ۲۱۰ پرسشنامه جهت توزیع میان کارکنان جامعه آماری

۱. مقدار خطا برابر با ۵ صدم لحاظ شده است.

ارسال شد و در نهایت، تعداد ۱۴۰ کارمند با پژوهشگران همکاری نموده و پرسشنامه‌ها را تکمیل نمودند؛ بنابراین، مبنای سایر تحلیل‌ها، داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های گردآوری شده (۱۴۰ عدد) قرار گرفت.

در این پژوهش، برای سنجش متغیرهای مورد مطالعه از مجموعه‌ای از پرسشنامه‌های استاندارد پژوهش‌های گذشته استفاده شد. به این صورت که برای سنجش کیفیت خدمات درونی سازمان از پرسشنامه رینوسو و مورس^۱ (۱۹۹۵) و برای سنجش رفتارهای شهروندی خدمت‌گرا کارکنان از پرسشنامه بتنکورت و براون (۱۹۹۷) استفاده شد. برای اشراف بیشتر بر ویژگی‌های ابزار گردآوری داده‌ها، مشخصات تفصیلی آنها در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱- توصیف ابزار گردآوری داده‌ها

منبع طرح پرسش	تعداد پرسش‌ها	متغیر
(رینوسو و مورس، ۱۹۹۵)	۵	اعتبار
	۴	پاسخگویی
	۴	شایستگی
	۵	ارتباطات
	۴	درک کردن
	۳	فروتنی
	۳	دسترسی
(بتنکورت و براون، ۱۹۹۷)	۵	رفتارهای شهروندی خدمت‌گرا

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

1. Reynoso & Moores

ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس^۱) استفاده شد. در این رویکرد جهت بررسی و تحلیل داده‌ها باید برازش دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مورد بررسی قرار داد. جهت اطمینان از برازش مدل اندازه‌گیری باید وضعیت سازگاری درونی و روایی ابزار گردآوری داده‌ها را مورد بررسی قرار داد. برای این منظور، در این پژوهش جهت بررسی سازگاری درونی ابزار گردآوری داده‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب استفاده شد. همچنین، جهت بررسی سازگاری درونی منفرد پرسش‌ها نیز بار عاملی پرسش‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. سازگاری درونی گویه‌ها هنگامی مورد قبول است که ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب، به ترتیب، بیشتر از ۷ و ۸ دهم باشند (هایر، رینگل و مارکو^۲، ۲۰۱۱). افزون بر این، جهت بررسی وضعیت روایی ابزار گردآوری داده‌ها نیز از آزمون روایی همگرا استفاده شد که مهمترین شاخص آن، میانگین واریانس استخراج‌شده است. طبق نظر هایر و همکاران (۲۰۱۱)، حد مطلوب برای اطمینان از وجود روایی همگرا، حداقل میزان ۵ دهم است.

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش نیز از شاخص‌های واریانس تبیین شده و قدرت ارتباط پیش‌بین مدل استفاده شد. طبق نظر هایر، رینگل و مارکو (۲۰۱۱)، میزان شاخص واریانس تبیین شده در صورتی که میزانی بیش از ۰/۲۵، ۰/۵۰ و ۰/۷۵ داشته باشد، به ترتیب نشان‌دهنده توانایی اندک، متوسط و قابل توجه متغیرهای مستقل در تبیین تغییرات متغیر وابسته است. همچنین، در صورتی که میزان شاخص ارتباط پیش‌بین مدل بیشتر از ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ باشد، به ترتیب تأثیر کوچک، متوسط و بزرگی را نشان می‌دهند (هایر و همکاران، ۲۰۱۱). جدول زیر وضعیت شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری را به تفکیک نشان می‌دهد.

1. Smart PLS
2. Hair, Ringle & Marko

جدول ۲- وضعیت شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری*

برازش مدل ساختاری		برازش مدل‌های اندازه‌گیری			متغیر
ارتباط پیش‌بین	واریانس تبیین شده	میانگین واریانس مستخرج	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ	
-	-	۵۲	۹۷	۹۶	کیفیت خدمات درونی
-	-	۷۱	۹۲	۹۰	اعتبار
-	-	۶۸	۸۹	۸۶	پاسخگویی
-	-	۶۸	۸۹	۸۵	شایستگی
-	-	۶۰	۸۸	۸۵	ارتباطات
-	-	۷۵	۹۲	۹۰	درک کردن
-	-	۷۶	۹۰	۸۷	فروتنی
-	-	۷۷	۹۱	۸۵	دسترسی
۱۳	۲۳	۶۵	۹۰	۸۶	رفتارهای شهروندی خدمت‌گرا

* اعداد به درصد می‌باشند.

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

یافته‌های پژوهش

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

جدول ۳- آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	متغیرها		ضریب مسیر (B)	عدد معنی‌دار	نتیجه
	مستقل	وابسته			
اصلی	کیفیت خدمات درونی	رفتار شهروندی	۰.۳۵	۷.۲۸	تأیید
فرعی ۱	پایایی	رفتار شهروندی	۰.۰۷	۰.۶۲	رد
فرعی ۲	پاسخگویی	رفتار شهروندی	۰.۰۵	۰.۳۶	رد
فرعی ۳	شایستگی	رفتار شهروندی	۰.۰۵	۰.۴۳	رد
فرعی ۴	ارتباطات	رفتار شهروندی	۰.۳۵	۲.۹۵	تأیید
فرعی ۵	درک کردن	رفتار شهروندی	۰.۴۰	۳.۹۶	تأیید
فرعی ۶	فروتنی	رفتار شهروندی	۰.۱۴	۲.۳۱	تأیید
فرعی ۷	در دسترس بودن	رفتار شهروندی	۰.۳۰	۳.۲۷	تأیید

همان‌گونه که در جدول بالا مشخص است، کیفیت ادراک‌شده کارکنان از خدمات درونی بر رفتار شهروندی آنها تأثیری معادل ۳۵ صدم دارد؛ افزون بر این، این تأثیر با عدد معنی‌داری ۷.۲۸ در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است. از این رو، فرضیه اصلی پژوهش تحت عنوان «تأثیر مثبت و معنی‌دار کیفیت خدمات درونی بر رفتارهای شهروندی خدمت‌گرای کارکنان» مورد تأیید قرار گرفته است. افزون بر این، یافته‌ها نشان می‌دهد که ابعاد ارتباطات مناسب میان مدیران و کارکنان، توانایی آنها در درک نیازهای کارکنان، فروتنی و در دسترس بودن مدیران برای کارکنان، بر رفتارهای شهروندی کارکنان تأثیر معنی‌داری دارند (عدد معنی‌داری بالای ۱.۹۶)؛ به گونه‌ای که توانایی مدیران در درک نیازهای کارکنان، ارتباطات مناسب میان مدیران و کارکنان، دسترسی آسان کارکنان به مدیران و فروتنی مدیران در برخورد با کارکنان، به ترتیب با میزان تأثیر برابر با ۴۰، ۳۵، ۳۰ و ۱۴ صدم، بیشترین تأثیر را بر رفتارهای شهروندی خدمت‌گرای کارکنان دارند. از این رو می‌توان فرضیه‌های فرعی چهارم تا هفتم پژوهش مبنی بر تأثیر مثبت و معنی‌دار ابعاد ارتباطات، درک کردن، فروتنی و در دسترس بودن مدیران بر رفتارهای شهروندی کارکنان را مورد تأیید قرار داد.

با این حال، در حالی که یافته‌های فوق را می‌توان تأیید مجدد یافته‌های بلو و آندرونکیدیس (۲۰۰۸) دانست، بر خلاف یافته‌های آنها، در این پژوهش اطمینان کارکنان به مدیران، پاسخگویی مدیران و شایستگی آنها، به دلیل برخورداری از عدد معنی‌داری کوچکتر از ۱.۹۶ تأثیر معنی‌داری بر رفتارهای شهروندی کارکنان ندارند. دلیل این امر می‌تواند وجود متغیرهایی باشد که به نحوی روابط بین متغیرهای ارائه‌شده در مدل را تعدیل می‌نمایند. علاوه بر این، امکان وجود متغیرهای میانجی در روابط فوق را نیز می‌توان یکی از دلایل دیگر عدم تأیید فرضیه‌های پژوهش دانست.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی تأثیر کیفیت خدمات درونی سازمان بر رفتارهای شهروندی خدمت‌گرای کارکنان بود. همان‌گونه که در تحلیل یافته‌ها نیز بحث شد، نتایج پژوهش حاکی از این است که ارائه خدمات با کیفیت به کارکنان، بهبود رفتارهای شهروندی خدمت‌گرای آنها را در پی خواهد داشت. باین‌حال در بررسی تأثیر ابعاد کیفیت خدمات درونی بر رفتارهای شهروندی کارکنان، همان‌گونه که مشخص شد، تنها ابعاد ارتباطات مناسب میان مدیران و کارکنان، توانایی آنها در درک نیازهای کارکنان، فروتنی و در دسترس بودن آنها برای کارکنان، بر رفتارهای شهروندی کارکنان پلیس تأثیرگذار هستند. در حقیقت، تأثیر سایر ابعاد، به‌رغم مثبت بودن، به دلیل فقدان معنی‌داری، مورد تأیید قرار نگرفت. با این حال، اگرچه اعتماد کارکنان به مدیران و شایستگی و پاسخگویی آنها در ارائه خدمات به‌صورت مستقیم بر رفتارهای شهروندی کارکنان تأثیر معنی‌دار ندارند؛ اما تأکیدی که مبانی نظری پژوهش بر نقش آنها در افزایش کیفیت خدمات درونی دارند از یک‌سو و تأثیر معنی‌دار کیفیت خدمات درونی بر افزایش رفتارهای شهروندی کارکنان که در این پژوهش نیز مورد تأیید قرار گرفت، از سوی دیگر، اهمیت آنها را در افزایش کیفیت خدمات درونی و به دنبال آن بهبود رفتارهای خدمت‌گرای کارکنان برجسته می‌نماید. نظر به این مطالب، بر اساس نتایج حاصل از پژوهش حاضر و همچنین اهمیت تأثیرگذاری هر یک از ابعاد کیفیت خدمات درونی بر رفتارهای شهروندی کارکنان، پیشنهادهای کاربردی زیر به مدیران سازمان مورد مطالعه ارائه می‌شود:

نخست پیشنهاد می‌شود برنامه‌هایی برای برگزاری جلسات مشترک میان مدیران هر بخش و کارکنان مربوطه برگزار شود. هدف از برگزاری این جلسات باید آگاهی از نظرها، پیشنهادهای و نیازهای کارکنان و مسائل و مشکلاتی که احیاناً با آن مواجه هستند، باشد. همچنین، به‌منظور برگزاری این جلسات با مدیر یا مدیران ارشد سازمان، تشکیل شورای کارکنان و برگزاری جلسات مشترک با آنها که متشکل از نمایندگان کارکنان سازمان هستند، می‌تواند بسیار مطلوب و مؤثر باشد. در چنین جلساتی، نمایندگان کارکنان باید ضمن آگاه‌سازی مدیران سازمان از نیازها، خواسته‌ها و انتظارات کارکنان، راه‌کارهای بهبود وضعیت موجود را مشترکاً (با مدیران ارشد) جستجو نمایند. افزون بر این، استقرار نظام پیشنهادها در سازمان، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت استقرار اینترانت درون‌سازمانی و ایجاد پل ارتباطی میان کارکنان و مدیران در بستر آن، می‌تواند تا حد بسیار زیادی در بهبود هر یک از ابعاد کیفیت خدمات درونی مؤثر باشد. علاوه بر این، برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریتی مرتبط با اهمیت منابع انسانی سازمان و نقشی که در بهبود خدمت‌رسانی و دستیابی سازمان به اهداف خود دارد، می‌تواند در تغییر نگرش مدیران نسبت به منابع انسانی و نگرستن به آنها به‌عنوان سرمایه‌های انسانی، نقشی با اهمیت داشته باشد. محتوای این برنامه‌های آموزشی باید به نحوی باشد که در ترسیم محیط درونی سازمان به‌عنوان یک بازار و همچنین افزایش آگاهی از فرایندهای مبادله‌ای موجود در سازمان (طبق رویکرد بازاریابی درونی) برای مدیران مؤثر باشد.

انتظار می‌رود تغییر نگرش مدیران سازمان از این طریق، در برخورد دوستانه و متواضعانه‌تر آنها با کارکنان، پاسخگویی آنها در ارائه خدمات درونی به کارکنان و تلاش آنها در جهت تحقق - بخشیدن به خدمات وعده داده شده، درست در زمان معین، بسیار مؤثر باشد.

همان‌گونه که در بخش یافته‌ها بیان شد، تفاوت‌های فردی، نقش مهمی در نحوه ادراک افراد از کیفیت خدمات دریافت‌شده ایفا می‌نماید؛ بنابراین، در نظر گرفتن نقش متغیرهای تعدیل‌کننده این چینی در پژوهش‌های آینده، می‌تواند در دستیابی به نتایج دقیق‌تر بسیار کمک‌کننده باشد. چنین متغیرهایی می‌تواند شامل سن، سابقه خدمت و تجربیات پیشین کارکنان و سطح انتظار آنها از مدیران باشد.

افزون بر این، با توجه به اهمیت وافری که رفتارهای شهروندی کارکنان در موفقیت سازمان‌های خدماتی و به‌ویژه نیروی انتظامی دارد، پیشنهاد می‌شود، مطالعات آتی با استفاده از روش‌های مناسب پژوهش کیفی و از طریق مصاحبه با مدیران سازمان نیروی انتظامی، اقدام به طراحی مؤلفه‌ها و ابعادی نمایند که به‌طور خاص، معرف رفتارهای شهروندی کارکنان نیروی انتظامی و افسران پلیس باشند. قاعدتاً، دستیابی به چنین امری می‌تواند در مدیریت بهتر این رفتارها در سازمان و توسعه پژوهش‌های کاربردی در این حوزه بسیار مؤثر باشد. همچنین، از آنجا که در بروز و ظهور هر رفتار، عوامل مختلفی دخیل هستند که گاهی از دید پژوهشگران مخفی می‌مانند، توصیه می‌شود، پژوهش‌های آتی از طریق مصاحبه با کارکنان این نیرو، عوامل مؤثر بر افزایش انگیزه آنها در اقدام به رفتارهای فراتر از نقش و همچنین، عواملی که انگیزه‌کاه هستند، را شناسایی نموده و جهت دستیابی به نتایج دقیق‌تر مورد آزمون قرار دهند.

فهرست منابع

- احمدوند، علی‌محمد؛ آخوندزاده، الهام؛ محمدیانی، زینب و مینایی بیدگلی، بهروز (۱۳۹۳)، رویکردی نو از قوانین باهم‌آبی در رتبه‌بندی عملکرد واحدهای نیروی انتظامی، توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۹، صص ۴۱-۶۱.
- Abzari, M.& Ghujali, T. (2011). Examining the Impact of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Marketing Studies*, 3(4), 95-105.
- Aselage, J.& Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Bai, B; Brewer, K; Sammons, G;& Swerdlow, S. (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Internal Service Quality: A Case Study of Las Vegas Hotel/Casino Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5(2), 37-54.
- Bellou, V;& Andronikidis, A. (2008). The impact of internal service quality on customer service behaviour: Evidence from the banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(9), 943 - 954.
- Berry, L. (1981). The employee as customers. *Journal of Retail Banking*, 3(3), 8-25.
- Bettencourt, L. A;& Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Bhote, K. R. (1991). Next operation as customer (NOAC). New York, *AMACOM*, 11-12.
- Bienstock, C. C; DeMoranville, C. W;& Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357 - 378.
- Bouranta, N; Chitiris, L;& Paravantis, J. (2009). The relationship between internal and external service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 275 - 293.
- Castro, C. B; Armario, E. M;& Ruiz, D. M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53.
- Cheung, M. F. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 551-572.
- Desivilya, H. S; Sabag, Y;& Ashton, E. (2006). Prosocial tendencies in organizations: The role of attachment styles and organizational justice in shaping organizational citizenship behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(1), 22-42.
- Erkutlu, H. (2011). The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 532-554.
- Foreman, S;& Money, A. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768.
- Ge, J; Su, X;& Zhou, Y. (2010). Organizational socialization, organizational identification and organizational citizenship behavior: An empirical research of Chinese high-tech manufacturing enterprises. *Nankai Business Review International*, 1(2), 166-179.
- Groth, M. (2005). Customers as good soldiers: examining citizenship behaviours in internet service deliveries. *Journal of Management*, 31(1), 7-27.

- Gruen, T. (1995). The Outcome Set of Relationship Marketing in Consumer. *International Business Review*, 4(4), 447-69.
- Hair, J. F; Ringle, C. M;& Marko, S. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Hallowell, R; Schlesinger, L. A;& Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. HR. *Human Resource Planning*, 19(2), 20.
- Hui, C; Lam, S. S;& Schaubroeck, J. (2001). Can Good Citizens Lead the Way in Providing Quality Service? A Field Quasi Experiment. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 988-995.
- Keh, H;& Teo, C. (2001). Retail customers as partial employees in service provision: a conceptual framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(8), 370 - 378.
- Lee, Y.K; Nam, J.H; Park, D.H;& Lee, K. A. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees. *Journal of Services Marketing*, 20(4), 251-264.
- Lings, I;& Greenley, G. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 321-343.
- Marshall, G. W; Baker, J;& Finn, D. W. (1998). Exploring internal customer service quality. *Journal of business & industrial marketing*, 13(4.5), 381-392.
- Mayfield, C. O;& Taber, T. D. (2010). A prosocial self-concept approach to understanding organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 741-763.
- Mazaheri, E; Basil, D; Yanamandram, V;& Daroczi, Z. (2011). The impact of pre-existing attitude and conflict management style on customer satisfaction with service recovery. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(3), 235-245.
- Mendoza, M. J;& Lara, P. Z. (2007). The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 56-76.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
- Pantouvakis, A;& Mpogiatzidis, P. (2013). The impact of internal service quality and learning organization on clinical leaders' job satisfaction in hospital care services. *Leadership in Health Services*, 26(1), 34 - 49.
- Paraskevas, A. (2001). Internal service encounters in hotels: an empirical study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6), 285-292.
- Parasuraman, A; Zeithaml, V. A;& Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Reynoso, J;& Moores, B. (1995). Towards the measurement of internal service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 64 -83.
- Stauss, B. (1995). Internal services: classification and quality management. *International Journal of Service Industry Management*, 6(2), 62-78.
- Tsai, Y;& Tang, T.W. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management*, 19(11), 1117 - 1126.
- Vaughan, B. J;& Renn, R. W. (1999). Customer service citizenship behavior: Bridging the employee-customer relationship. *Advances in the Management of Organizational Quality*, 4, 151-186.

- Williams, L. J; & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yang, H; & Coates, N. (2010). Internal marketing: service quality in leisure services. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(6), 754-769.
- Yi, Youjae; Gong, Taeshik. (2008). The effects of customer justice perception and affect on customer citizenship behavior and customer dysfunctional behavior. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 767-783.
- Yoon, M. H; & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597-611.
- Zheng, W; Zhang, M; & Li, H. (2012). Performance appraisal process and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 732-752.