

## اثرات بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی هولدینگ اتکا

پانته آ صالحی صدقیانی<sup>۱</sup>

دکتر ابوالفضل تاج زاده نمین<sup>۲</sup>

سهیلا داروئیان<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۱/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۲/۶

### چکیده

جهان امروز در تمام عرصه‌ها شاهد تغییرات گسترده است و سازمان‌ها بایستی همزمان با این تغییرات در حال گسترش و توسعه دائمی باشند. توسعه سازمان و همسو شدن آن با تغییرات نوین به صورت داخلی و خارجی صورت می‌پذیرد؛ در خارج از سازمان با مشتریان، سهامداران و ذی‌نفعان خارجی و در داخل با کارکنان به عنوان اهرم‌های موفقیت سازمان روبرو هستیم. یکی از مهمترین ابعاد حفظ عملکرد داخلی سازمان و بهبود نهادهای سازمانی بحث بازاریابی داخلی سازمان است که در این مقاله سعی بر آن است تا به بررسی این دوا بزرگ مهم حفظ و بهبود عملکردهای سازمانی و تأثیرات آنها برهم پرداخته شود. تعهد سازمانی، تعهد روانشناختی است که افراد در قبال سازمان حس می‌کنند. تعهد سازمانی، به ویژه ابعاد عاطفی و هنجاری نقش مهمی در تأمین مزیت رقابتی برای سازمانها در بازار پویا داشته و تأثیرات مثبتی بر خلاقیت سازمان و کارکنان آن دارد. از این رو سازمانها همواره در پی یافتن راهی برای افزایش این تعهد و آثار آن می‌باشند. در این راستا در این مقاله سعی شده است تا رابطه میان بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. بازاریابی داخلی، بیانگر آن است که مدیریت کسب و کار نیازهای کارکنان را به عنوان عناصر مهم موفقیت سازمان مورد توجه قرار داده و انگیزش را در آنها ایجاد کند. (Meyer and Allen, 1999, 61) موفقیت فعالیتهای بازاریابی داخلی مستلزم برخورداری کارکنان از نگرشهای شغلی مثبت مانند تعهد سازمانی، انگیزه کاری و رضایت شغلی

۱. کارشناس ارشد مدیریت

۲. دکتری مدیریت و عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

۳. دانشجوی دکتری مدیریت

است. از طریق اجرای بازاریابی داخلی، رفع نیازهای کارکنان، برانگیخته شدن کارکنان و افزایش رضایت شغلی آنها، تمایل به جدایی از سازمان کاهش یافته و به این ترتیب رضایت، وفاداری و اعتماد مشتری امکان پذیر می شود ( Ahmed , Rafiq, 2003, 1221 )

هدف اصلی مقاله حاضر این است که آیا برنامه های بازاریابی داخلی بر انواع تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر (تکلیفی) تأثیری دارند یا خیر؟ و به عبارت دیگر "بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد" و این تأثیرات در حوزه تأثیر بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی، ارتباطات، پاداش، انسجام و همکاری، توانمند سازی، انگیزش و موقعیت شغلی بترتیب بر تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر به چه صورتی هستند، می پردازد. جامعه آماری این مطالعه سازمان اتکا (یکی از سازمانهای وابسته به وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح ایران) است. از قریب به ۲۰۰ نفر کارشناس موجود در سازمان مذکور در شهر تهران ۱۳۲ نفر به عنوان نمونه، براساس روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند.

واژه های کلیدی: تعهد سازمانی، بازاریابی داخلی، تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد مستمر، رضایت شغلی.

## ۱ - مقدمه

سازمانها، تشکل‌های انسانی بوده که به منظور انجام کار در راستای اهدافی خاص تحقق می‌یابند. گرچه در جهان پویای امروز سازمانها، با فن‌آوریهای نوین مواجه بوده اما هنوز از انسان بی‌نیاز نبوده و توسط انسانها برنامه‌ریزی شده و اداره می‌گردند. از این رو این منبع اساسی سازمان باید اداره شود، پرورش یابد، رشد پیدا کند و امکانات و تسهیلات رفاهی به نحو مطلوب فراهم آید. در نگاهنوین مدیریت منابع انسانی، انسان به عنوان کلیدی‌ترین عنصر و نه به عنوان یکی از منابع نگریده می‌شود که فقط باید به اداره او در درون سازمان پرداخت بلکه باید محیط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی او را لحاظ نمود، تا بتوان به درستی توان او را در خدمت اهداف سازمان قرار داد.

هدف اصلی این تحقیق آن است که تاثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی را مورد بررسی قرار دهد. بطور مشخص می‌توان چنین بیان داشت که آیا برنامه‌های بازاریابی داخلی تاثیری بر روی انواع تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر (تکلیفی) دارند یا خیر و در صورت مثبت بودن جواب جهت این تاثیر چیست. تعهد سازمانی در ادبیات مدیریتی از جمله موضوعاتی است که در سطح گسترده مورد بررسی و تحقیق قرار گرفته است، لیکن بازاریابی داخلی در ادبیات بازاریابی موضوعی در حال توسعه است. این تحقیق به دنبال آن است این دو موضوع که از نظر ادبیات مدیریتی و بازاریابی اهمیت زیادی دارند را مورد بررسی قرار دهد.

## بازاریابی داخلی

مفهوم بازاریابی داخلی، نخستین بار از طرف بری<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) مطرح گردید. بری که کارکنان بانک را به عنوان مشتریان داخلی تعریف می‌کند، با تأکید بر اینکه رضایت مشتری داخلی بر مشتری بیرونی تأثیر دارد، مفهوم بازاریابی داخلی را مطرح کرده است. بعد از این سالها مشاهده می‌شود که مفهوم بازاریابی داخلی جای خود را به ویژه در ادبیات علوم مدیریت پیدا کرده است. (Varey, 1999,944) همچنین مفهوم بازاریابی داخلی اشاره به این نکته دارد که نخستین بازار یک شرکت تجاری کارکنان سازمان است. هدف اصلی از بازاریابی داخلی تأمین کارکنانی است که در هر مرحله برانگیخته شده و مشتری محور باشند (Caruana, 1999, 115)

بازاریابی داخلی "فعالیت‌هایی است که بر روی کسب کارکنان مشتری مدار و حفظ آنها متمرکز می‌گردد". بازاریابی داخلی تأثیرپذیری سازمان از بازار داخلی است که از کارکنان تشکیل می‌شود (Gronroos, 1981, 238)

تفکر کلیدی مفهوم بازاریابی داخلی همان است که در مورد مشتریان نیز وجود دارد. کسب و کار خواستار آن است که نیازهای مشتریان داخلی را برآورده کند. چنین انتظار می‌رود که با برآوردن نیازهای مشتریان داخلی، سازمان در جایگاه بهتری برای برآوردن مشتریان بیرونی قرار می‌گیرد. رفع نیازهای کارکنان، انگیزه کاری را افزایش داده و موجب ماندگاری آنها در شرکت شده و بدین ترتیب رضایت کارمند افزایش می‌یابد و به دنبال آن رضایت مشتری بیرونی و ایجاد وفاداری امکان‌پذیر می‌گردد (Ahmed, Rafiq, 2003, 1223). یک کسب و کار موفق، قبل از اینکه خدمت خود را به مشتریان بفروشد، باید به کارکنان خود بفروشد و برای موفقیت یک کسب و کار، رضایت مشتریان ضروری است. بر این اساس به سادگی مشخص است که ارتباط روشنی میان برنامه‌های بازاریابی داخلی با مدیریت منابع انسانی و بازاریابی وجود دارد (Caruana, 1999, 115)

نیز بازاریابی داخلی را به این صورت تعریف می‌کند: "کار آموزش، برانگیختن و پرداخت دستمزد کارکنان، برای اینکه بتوان به شکلی موفق خدمات خوبی را به مشتری ارائه داد". از این منظر بازاریابی داخلی مأخذی به مدیریت منابع انسانی به شمار می‌آید.

### برنامه‌های بازاریابی داخلی

برنامه‌های بازاریابی داخلی در دو سطح استراتژیک و فنی بررسی می‌گردد. در سطح استراتژیک، بازاریابی داخلی در میان کارکنان به دنبال مشتری مداری و محیط داخلی پشتیبانی کننده است. در سطح فنی، هدف فروش خدمات، فعالیت‌های تبلیغاتی و بازاریابی دیگر و شروع به کار با کارکنان است. کارکنان همزمان مثل مشتری دیده شده و به این ترتیب بحث از بازاریابی داخلی امکان‌پذیر می‌گردد (آرمیچگل، ترنس، ۱۳۷۳). در پنداشت بازاریابی داخلی، از آنجایی که تمامی کارکنان در یک سازمان به عنوان مشتری داخلی پذیرفته می‌شوند، هر کارمند در سازمان دارای مشتریانی بوده و خود مشتری دیگری محسوب می‌شود (Ballantyne, 2003, 1260). تفکر پشتیبان برنامه‌های بازاریابی داخلی آن است که کارکنان به عنوان مشتریان داخلی و وظایف به عنوان محصولات تلقی می‌شوند. وظیفه‌ای که هر یک از

کارکنان کسب و کار مکلف به انجام آن است، یک محصول داخلی به شمار می‌آید. کسب و کارها برای اینکه بتوانند کارکنانی را استخدام کنند تا اهداف خویش را بهتر محقق سازند، مجبور به بهبود بازارهای داخلی خود هستند. در این چارچوب، محصول داخلی از یک شغل (کار) و محیط شغلی تشکیل می‌شود. محصولات شغلی (کاری) باید کارکنان را برانگیخته، بالنده کرده و جذب کند. از اینرو بازاریابی داخلی در حین اینکه به تمامی اهداف سازمان توجه می‌کند، خواسته‌ها و نیازهای مشتریان داخلی را نیز برآورده می‌سازد (Caruana, 1999, 116).

هماهنگی و هدایت شبکه روابط مشتری - تأمین کننده واقعاً کار آسانی نیست. فعالیتهای کارکنان سازمان و تأثیرات آن بر مشتری بعدی باید قابل مشاهده باشد. از اینرو برای توسعه عملکرد کسب و کار و کارکنان ضرورت دارد که روابط داخلی میان بخش‌ها، وظایف و کارکنان ایجاد و برقرار شود. بازاریابی داخلی، مجموعه روابط کلی که ارزش افزوده را تأمین می‌کنند، اجرا کرده و کنترل می‌کند. این مهم تنها مختص به کارکنان نبوده، بلکه با واحدهای دیگری چون تأمین کنندگان و واسطه‌هایی که در داخل مرزهای بازاریابی داخلی قرار می‌گیرند، نیز امتداد می‌یابد (Chaston, 1994, 56). بازاریابی داخلی این روابط را از طریق درک (شناخت) و دوستی تنگاتنگ، اعتماد و تعهد توسعه داده و ایجاد می‌کند. فرضیه اصلی که بازاریابی داخلی به آن تکیه دارد این است که رضایت کارمند، رضایت مشتری را به دنبال دارد. در کسب و کارهایی که سرعت جابجایی کارمند در آنها به عنوان یک شاخص رضایت کارکنان بالا باشد، رضایت مشتریان بیرونی پایین است. در مقابل در کسب و کارهایی که سرعت انتقال کارمند پایین است، بالا بودن رضایت مشتری تثبیت شده است (Caruana, 1999, 115) مشاهده می‌شود که نگرش و رفتارهای کارکنان، ادراکات مشتریان را به طور مثبت یا منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد. به ویژه خصوصیتی مانند دوستی، هیجان و توجه کارکنانی که در تماس با مشتریان هستند، ادراکات مشتریان از کیفیت خدمات را در جهت مثبت تحت تأثیر قرار می‌دهد (Varey, 1999, 926). نظیر تمامی فعالیتهای کسب و کار، هدف از برنامه‌های بازاریابی داخلی نیز افزایش سود و سهم بازار از طریق افزایش رضایت مصرف کننده بیرونی است. در راستای این هدف، نظم و ترتیب مهمی که باید انجام گیرد، توسعه یک فرآیند و امکان اجرای فرآیندی است که کارکنان ارضاء شوند (Reynoso; Moores, 1995, 83).

## تعهد سازمانی

عامل و متغیر دیگری که در این مقاله به آن پرداخته شده، تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی به عنوان یکی از نگرشهای مرتبط با شغل کارکنان از سه عنصر تشکیل می‌شود (Porter, 1974, 603).

**الف)** پذیرفتن هدف و ارزشهای سازمانی و یک باور قوی حس کردن به آنها.

**ب)** تلاش فوق‌العاده در جهت اهداف سازمانی.

**ج)** تمایل قوی در جهت ادامه عضویت سازمانی.

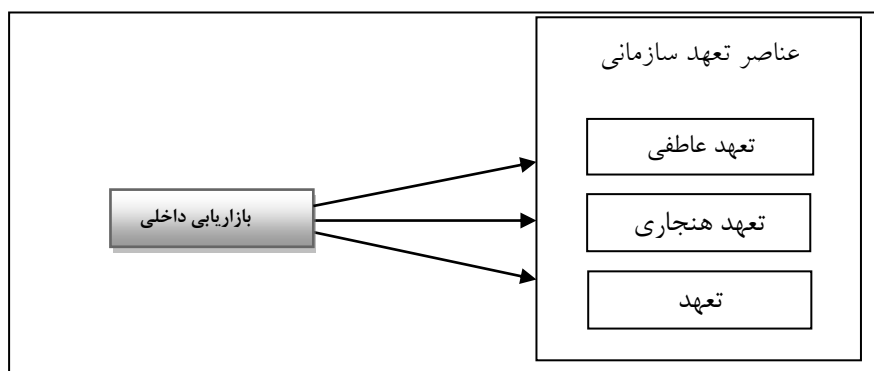
تعهد سازمانی نوعی تعهد روانشناختی است که افراد نسبت به سازمان حس می‌کنند. تعهد از علاقه و وفاداری به کار و باور قوی نسبت به ارزشهای سازمانی ناشی می‌گردد. این تعاریف تعهد سازمانی عموماً با استفاده از مقیاس تعهد سازمانی مودی، استیز و پورتر<sup>۲</sup> اندازه‌گیری می‌شود. اما تعهد سازمانی در تعاریف دیگر به صورتی متفاوت نشان داده شده است. بطور مثال مدل می‌یر و آلن<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) به صورت مدلی سه عنصره تعریف شده است. مدل تعهد سازمانی سه عنصره می‌یر و آلن محتوایی توسعه یافته و از تعهد عاطفی به معنای همانند و یکی شدن با سازمان، تعهد هنجاری متکی بر بنیانهای اخلاقی و تعهد مستمر بر پایه منافع ناشی از متحمل شدن هزینه جدایی از سازمان تشکیل می‌شود (Meyer, 2001, 52).

نخستین عنصر مدل تعهد سازمانی می‌یر و آلن که تعهد عاطفی است، همانند شدن کارکنان با سازمان، مشارکت در سازمان و حس کردن پیوندی عاطفی بین آنها با سازمان است. تعهد مستمر نوعی تعهد است که به منفعت و سود تکیه داشته و بر پایه داد و ستد قرار دارد. تعهد هنجاری نیز از ضرورت ماندن فرد در شبکه روابط موجود ناشی می‌شود. دلیل این امر بالا بودن هزینه جدایی از شغل (مقام و موقعیت، کمبود امکان استخدام در جاهای دیگر، بازنشستگی و...) است. اما تعهد هنجاری از تمایل کارمند به ادامه همکاری در سازمان ناشی می‌شود. کارمند به دلیل احساس وفاداری، وظیفه و تکلیف، ماندن در سازمان را ترجیح می‌دهد (Gronroos, 1981, 238). در تمامی تعاریفی که از تعهد سازمانی انجام گرفته، یک نقطه مشترک وجود دارد: اینکه تعهد به یک بنیان نگرشی یا رفتاری تکیه دارد. به عبارت دیگر کارکنان با توسعه یک سبب نگرشی و یا رفتاری، به عضویت در سازمان ادامه می‌دهند (Coban, 2008, 277). به نظر می‌یر و آلن (۱۹۹۷)، تعهد نگرشی به روابط کارکنان با سازمان هایشان تمرکز دارد. در این تعهد، سازگاری و هماهنگی ارزشها و هدفهای کارکنان با ارزش و اهداف سازمانی مورد بحث است. تعهد نگرشی، نوعی تعهد مرتبط با

پسندیدن اهداف و ارزشهای سازمان از طرف کارکنان و مشارکت آنان با میل و علاقه در فعالیتهای آنها است. اما تعهد رفتاری بیشتر از تعهد کارکنان به سازمان با فعالیت آنها در سازمان مرتبط است (Ballantyne,2003,1260)

## ۲- مدل تحقیق

مدل تحقیق و مقاله حاضر تأثیرات فعالیتهای بازاریابی داخلی بر تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر (تکلیفی) را بررسی می‌کند.



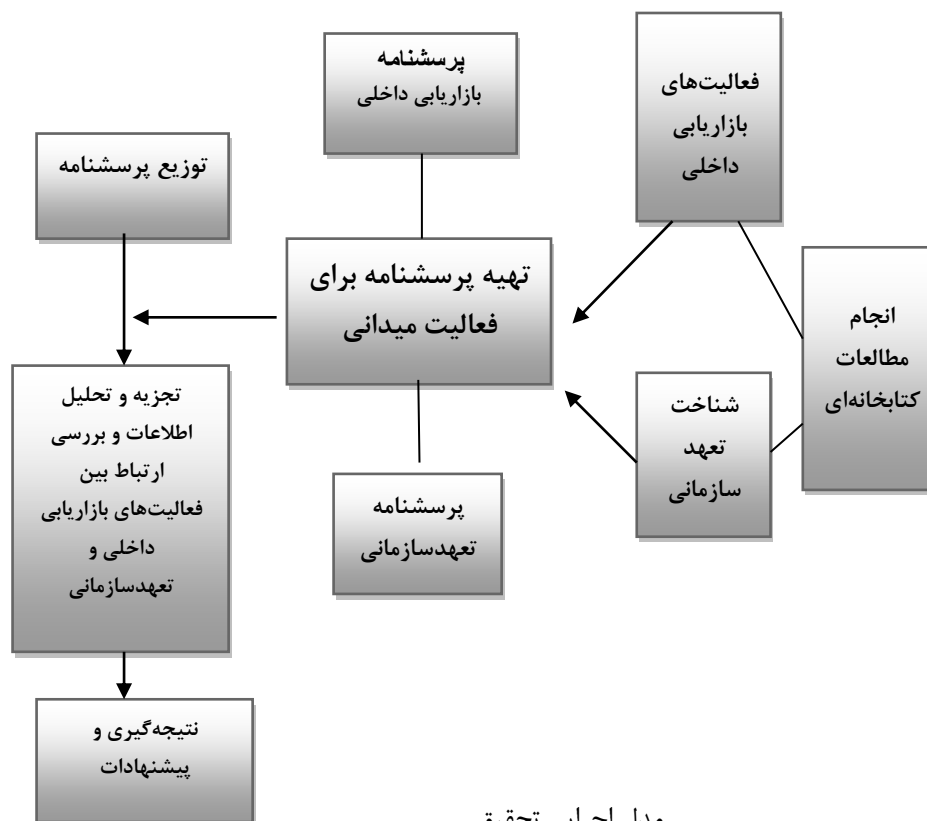
## مدل تحلیلی تحقیق

همانطور که در قسمت قبل توضیح داده شد در این تحقیق به تأثیر فعالیتهای بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی پرداخته می‌شود. شایان ذکر است که شاخصهای بازاریابی داخلی عبارتند از رضایت شغلی، ارتباطات، پاداش، انسجام، موقعیت شغلی، توانمندسازی کارکنان و انگیزش (Coban, 2008,267).

## مدل اجرایی تحقیق

تحقیق حاضر ترکیبی از تحقیق کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد. در ابتدا با بهره‌گیری از منابع کتابخانه‌ای (کتابهای فارسی، کتب و مقالات لاتین پیرامون متغیرهای تحقیق) مبانی نظری تحقیق تدوین گردید و در ادامه بر اساس ادبیات تحقیق، پرسشنامه‌ای جداگانه در خصوص این متغیرها طراحی و بین تعدادی از کارکنان ستاد سازمان اتکا در سطح استان تهران، توزیع

گردید. سرانجام با جمع‌آوری پرسشنامه داده‌های مربوط به آن با استفاده از نرم افزارهای LISREL و SPSS، مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت و تأثیر متغیرها مورد بررسی قرار خواهد گرفت. شکل زیر مدل اجرایی را که براساس تجربیات تحقیقات اولیه تهیه شده است، را نشان می‌دهد.



مدل اجرایی تحقیق

### ۳- فرضیه‌های تحقیق

۱. فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.
۲. فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر تعهد عاطفی تأثیر دارد.
۳. فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر تعهد هنجاری تأثیر دارد.
۴. فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر تعهد اجباری تأثیر دارد.



#### ۴- روش تحقیق

جامعه آماری تحقیق حاضر که در آن به توزیع پرسشنامه و تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته شده است را کارکنان ستاد سازمان اتکا تشکیل می‌دهند. سازمان اتکا یکی از سازمانهای زیر مجموعه وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح است که وظایفی را حول محور خدمت‌رسانی به کارکنان و خانواده نیروهای مسلح ارائه می‌دهد. این سازمان یک سازمان هولدینگ است که پنج شرکت در زیر مجموعه آن فعالیت می‌کنند. ستاد این سازمان که در استان تهران (خیابان کارگر) مستقر است دارای ۲۰۰ نفر پرسنل کارشناسی است که در این تحقیق به عنوان جامعه در نظر گرفته می‌شود. موضوع اساسی در نمودنه‌گیری شامل روش نمونه‌گیری و اندازه نمونه می‌باشد. در تحقیق حاضر به منظور گردآوری اطلاعات از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. برای تعیین حجم نمونه نیز از فرمول اندازه نمونه با جامعه محدود استفاده شده است. بر این اساس مقدار  $n$  به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$n = \frac{NZ_{\frac{1-\alpha}{2}}^2 pq}{(N-1)\epsilon^2 + Z_{\frac{1-\alpha}{2}}^2 pq} = \frac{200 \times 3/8416 \times 0/25}{((200-1) \times 0/0025) + (3/8416 \times 0/25)} = 132$$

در این رابطه  $Z_{\frac{1-\alpha}{2}}$  سطح زیر منحنی نرمال استاندارد به ازای سطح معنی‌داری  $1 - \alpha$  است.  $N$  اندازه جامعه می‌باشد،  $pq$  نیز برآوردی از انحراف معیار جامعه است که بیشترین مقدار آن  $0/25$  می‌باشد. مقدار  $\epsilon$  نیز سطح خطای برآورد است که در این تحقیق  $0/5$  منظور شده است. بر این اساس و در سطح معنی‌دار  $95\%$  و با توجه به  $1/96 = 0/025 = Z$  مقدار اندازه نمونه برابر  $132$  می‌شود

#### ۵- روش آماری

به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش مدلیابی معادلات ساختاری و نیز تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. مدلیابی معادلات ساختاری یک تکنیک چند متغیری و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیانی دقیق‌تر بسط مدل خطی کلی<sup>۴</sup> است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه همزمان مورد آزمون قرار دهد. مدل یابی معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره

روابط بین متغیرهای مشاهده شده و مکنون است، که به عنوان تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل‌یابی علی و همچنین LISREL نامیده شده است. اما اصطلاح غالب در این روزها، مدل‌یابی معادله ساختاری یا به گونه خلاصه SEM است (Helman, 1992, 92)

## ۶- روش مدل‌یابی معادلات ساختاری

نرم افزار SEM به عنوان یکی از پیشرفت‌های روش شناختی نویدبخش در علوم اجتماعی و علوم رفتاری (Ballantyne, 2003, 1260) می‌تواند مدل‌های سنتی را مورد آزمون قرار دهد و در عین حال امکان بررسی روابط و مدل‌های پیچیده تری مانند تحلیل عاملی (تأییدی)<sup>۵</sup> و تحلیل سری‌های زمانی را نیز فراهم و کاربرد داده‌های همبستگی، آزمایشی و غیرآزمایشی را برای تعیین میزان موجه بودن<sup>۶</sup> مدل‌های نظری در یک جامعه به خصوص امکان پذیر سازد (Helman, 1992, 92) این‌که چرا پژوهشگر برای کار با SEM ناگزیر است آن را با زبان خود برنامه اجرا و از برخی مفروضه‌های پیچیده آماری استفاده کند به این دلیل است که این نرم افزار دارای مزایای زیر است:

- مفروضه‌های زیربنایی این تحلیل‌های آماری آشکار و آزمون‌پذیر است و به پژوهشگر امکان کنترل کامل و به گونه بالقوه درک بیشتر تحلیل‌ها را می‌دهد.
- نرم‌افزار ارتباطی گرافیکی، خلاقیت را تقویت و تصحیح سریع مدل را تسهیل می‌سازد (مشخصه‌ای که منحصر به نرم‌افزار SEM است).
- برنامه‌های SEM، آزمون‌های کلی برازندگی با مدل و برآورد پارامترهای انفرادی را به گونه همزمان فراهم می‌سازد.
- به منظور پالایش خطاها، می‌توان مدل‌های اندازه‌گیری و تحلیل عاملی را به کاربرد. این کار موجب می‌شود روابط برآوردشده بین متغیرهای مکنون کمتر به وسیله خطای اندازه‌گیری آلوده شود.
- برخلاف روش‌های قدیمی‌تر، برآورد خطای اندازه‌گیری و پس مانده‌های همبسته را ممکن می‌سازد.
- چارچوب واحدی به دست می‌دهد که بر پایه آن می‌توان مدل‌های خطی بیشماری را با به کاربردن نرم‌افزار انعطاف پذیر و پر قدرت آن، با داده‌ها برازش داد.
- توانایی برازش مدل‌های غیر استاندارد شامل کار با داده‌های طولی، پایگاه داده‌ها با ساختارهای خطاهای خودهمبسته (تحلیل سری‌های زمانی) و پایگاه داده‌ها با متغیرهای دارای توزیع غیرنرمال و داده‌های ناقص را داراست. این ویژگی جالب ترین کیفیت آن است.

به منظور مطالعه هردونوع خصوصیت اندازه‌گیری و ساختاری مدل‌های نظری، ویژگی‌های تحلیل عاملی و رگرسیون چندگانه را باهم ترکیب می‌کند (Helman, 1992, 98)

## ۷- مفروضه‌های مدل معادلات ساختاری

مدل‌یابی معادلات ساختاری، بسط انعطاف‌پذیر و قدرتمند مدل خطی کلی است، و بنابراین مانند هر روش آماری، دارای شماری از مفروضه‌هاست که باید صادق بوده یا دست‌کم به گونه تقریب برقرار باشد، تا نسبت به نتایج آن اطمینان حاصل شود. در اینجا به دو مسئله اساسی، یعنی حجم گروه نمونه و کار با داده‌های گمشده اشاره می‌کنیم.

۱- حجم منطقی گروه نمونه: از آنجا که برخی روشهای تخمین موجود در لیزرل و شاخصهای کای‌دو نسبت به اندازه نمونه حساس هستند، بتلر و چو<sup>۷</sup> پیشنهاد کرده‌اند که به طور کلی همواره نسبت ۱۰ به ۱ بین اندازه نمونه و تعداد پارامترهای آزاد که می‌باید تخمین زده شود وجود داشته باشد. شارمن و بردن<sup>۸</sup> (۱۹۸۲) این چنین گفته‌اند که اگر محقق تمایل داشته باشد که ریسک استنتاجات غلط را کاهش دهد، نباید از نمونه کمتر از ۲۰۰ استفاده کند.

لوهین (۱۹۹۲) معتقد است، پژوهشگر باید روی گردآوری دست‌کم ۱۰۰ مورد یا بیشتر از آن ۲۰۰ مورد برنامه‌ریزی کند. کاربرد نمونه‌های کوچکتر می‌تواند موجب عدم حصول همگرایی (یعنی نرم‌افزار نمی‌تواند به جواب رضایت‌بخش دست یابد) یا به دست آمدن جوابهای نامناسب (مانند برآوردهای منفی واریانس خطا برای متغیرهای اندازه‌گیری شده) و یا دقت پایین برآورد پارامترها و به ویژه خطای استاندارد شود. چنانچه برای تحلیل، از داده‌های ورودی خام استفاده شود، این داده‌ها باید کامل و بدون مقادیر گمشده<sup>۹</sup> باشند. برای کار با داده‌های ناکامل چند راه‌حل پیش‌تجربی وجود دارد. حذف لیستی که در آن همه نمره‌های مربوط به داده‌های گمشده حذف می‌شود و حذف زوجی که در آن همبستگیهای دو متغیری فقط برای مواردی که داده‌های آن کامل و موجود است محاسبه می‌شود، از راه‌حلهای متداول برای کار با مقادیر گمشده است. روش دیگر پیش‌تجربی برای داده‌های گمشده، جایگزین ساختن این داده‌ها با میانگین متغیر مربوط است. اما باید توجه داشت که هیچ‌یک از این راه‌حلهای پیش‌تجربی برای کار با داده‌های گمشده، از لحاظ آماری جالب و خوشایند نیست. لذا باید تا حد امکان سعی گردد تا داده گمشده نداشته باشیم (Helman, 1992, 99)

## مفروضه‌های آماری مدل LISREL

مفروضه‌های آماری مدل LISREL به گونه خلاصه به قرار زیر است:

- متغیرها در سطح فاصله‌ای اندازه‌گیری می‌شوند،
- متغیرها در یک وضعیت خطی و جمع‌پذیر عمل می‌کند،
- بین متغیرهای برونزا، همخطی بودن چندگانه کم است،
- جمله‌های خطا به گونه نرمال توزیع می‌شود،
- یکسانی پراکندگی برقرار است (Aryee 1990, 240)

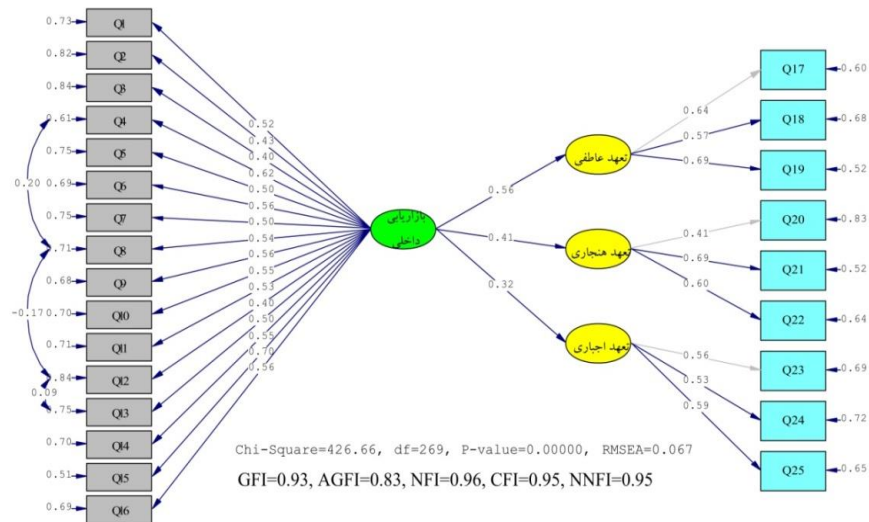
## ۸- تحلیل عاملی تأییدی

در تحلیل عاملی تأییدی، پژوهشگر به دنبال تهیه مدلی است که فرض می‌شود داده‌های تجربی را بر پایه چند پارامتر نسبتاً اندک، توصیف، تبیین یا توجیه می‌کند. این مدل مبتنی بر اطلاعات پیش تجربی درباره ساختار داده‌هاست که می‌تواند به شکل؛ (۱) تئوری یا فرضیه، (۲) یک طرح طبقه بندی کننده معین برای گویه‌ها یا پاره تستها در انطباق با ویژگی‌های عینی شکل و محتوا، (۳) شرایط معلوم تجربی، و یا (۴) دانش حاصل از مطالعات قبلی درباره داده‌های وسیع باشد (هامیلتون، سیمور، ۱۳۷۵)

## تحلیل داده‌های تحقیق

شکل زیر، مدل تحقیق را که حاصل تحلیل نرم افزار تحقیق است، در حالت تخمین بارهای عاملی و ضرایب مسیر نشان می‌دهد. با توجه به این مدلها می‌توان بارهای عاملی و ضرایب مسیر را برآورد و سپس آزمون کرد. ضرایب موجود در این شکلها به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته‌ی اول روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی) و متغیرهای آشکار (مستطیل) می‌باشند که این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی گویند و دسته‌ی دوم روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان هستند که تحت عنوان معادلات ساختاری نام برده می‌شوند و برای آزمون فرضیات استفاده می‌شوند. شکل زیر، مدل در حالت معناداری را نشان می‌دهد. تمامی ضرایب استاندارد در شکل با استفاده از آماره  $t$  آزمون می‌گردند. این آماره (t-value) زمانی معنادار می‌باشد که مقدار آن خارج بازه‌ی (۲- تا ۲+) قرار گیرد و اگر مقدار آماره‌ی  $t$  درون این بازه قرار گیرد، معنادار

نمی باشد. با توجه به بارهای عاملی می توان گفت سهم کدام متغیر در اندازه گیری سازه مربوطه بیشتر است و سهم کدام متغیر کمتر. به بیان دیگر شاخصی که بارعاملی بزرگتری داشته باشد سهم بیشتری در اندازه گیری سازه مربوطه دارد و شاخصی که بارعاملی کمتری داشته باشد، سهم کمتری را دارد.



## ۹- فرضیات پژوهش با استفاده از معادلات ساختاری<sup>۱۰</sup>

روابط متغیرهای مشاهده شده و مکنون در مدل معادلات ساختاری بر سه نوع است:

۱. همبستگی (همخوانی)<sup>۱۱</sup> همبستگی رابطه ای است میان دو متغیر در یک مدل اما غیر جهت دار<sup>۱۲</sup> و ماهیت این نوع رابطه به وسیله تحلیل همبستگی<sup>۱۳</sup> مورد ارزیابی قرار می گیرد.

۲. اثر مستقیم<sup>۱۴</sup>: اثر مستقیم که در واقع یکی از اجزاء سازنده مدل های معادلات ساختاری است و رابطه جهت داری<sup>۱۵</sup> را میان دو متغیر نشان می دهد. این نوع روابط عمدتاً به وسیله آنالیز واریانس یکطرفه<sup>۱۶</sup> مورد ارزیابی قرار می گیرد. این نوع اثر در واقع بیانگر تاثیر خطی علی فرض شده یک متغیر بر متغیر دیگر است. در درون یک مدل هر اثر مستقیم، رابطه ای را میان یک متغیر وابسته و متغیر مستقل، مشخص و بیان می کند. اگرچه یک متغیر وابسته در یک اثر مستقیم دیگر می تواند متغیر مستقل باشد و برعکس. علاوه بر این در یک مدل رگرسیون چندگانه، یک متغیر وابسته می تواند با چندین متغیر وابسته مرتبط شود و

همچنین در تحلیل واریانس چندگانه / چند متغیره<sup>۱۷</sup> یک متغیر مستقل می‌تواند با چندین متغیر وابسته مرتبط شود. این موضوع که متغیر وابسته می‌تواند در برخی از مواقع، متغیر مستقل شود باعث به وجود آمدن رابطه سومی به نام اثر غیر مستقیم می‌شود. در این تحقیق متغیر میانجی وجود ندارد بنابراین اثر سوم وجود ندارد.

۳. فرضیه اصلی: فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تاثیر دارد.

ضرایب مسیر، آماره ی t و ضریب تعیین

مسیر	ضریب مسیر (β)	آماره t	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	نتیجه فرضیه
بازاریابی داخلی ← تعهد عاطفی	۰/۵۶	۴/۱۷**	۰/۳۱	تایید می‌شود
بازاریابی داخلی ← تعهد هنجاری	۰/۴۱	۲/۹۵**	۰/۱۷	تایید می‌شود
بازاریابی داخلی ← تعهد اجباری	۰/۳۲	۳/۰۴**	۰/۱۰	تایید می‌شود

\*\* معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. \* معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشند.

فرضیه اول: بازاریابی داخلی بر تعهد عاطفی تاثیر مثبت دارد.

H<sub>0</sub>: بازاریابی داخلی بر تعهد عاطفی تاثیر مثبت ندارد.

H<sub>1</sub>: بازاریابی داخلی بر تعهد عاطفی تاثیر مثبت دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره t که در جدول بالانشان داده‌اند، متغیر بازاریابی داخلی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر تعهد عاطفی تاثیر معناداری داشته است، (آماره t خارج بازه منفی ۲/۵۸ تا مثبت ۲/۵۸ قرار گرفته است). با توجه به ضریب مثبت این متغیر می‌توان گفت که تاثیر بازاریابی داخلی بر تعهد عاطفی مثبت می‌باشد و با بالا رفتن بازاریابی داخلی، می‌توان انتظار داشت که تعهد عاطفی نیز افزایش یابد و با پایین آمدن بازاریابی داخلی، تعهد عاطفی نیز کاهش می‌یابد و فرضیه اول تحقیق تایید می‌گردد.

فرضیه دوم: بازاریابی داخلی بر تعهد هنجاری تاثیر مثبت دارد.

H<sub>0</sub>: بازاریابی داخلی بر تعهد هنجاری تاثیر مثبت ندارد.

H<sub>1</sub>: بازاریابی داخلی بر تعهد هنجاری تاثیر مثبت دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره t که در جدول بالا نشان داده‌اند، متغیر بازاریابی داخلی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر تعهد هنجاری تاثیر معناداری داشته است،

(اماره  $t$  خارج بازه منفی ۲/۵۸ تا مثبت ۲/۵۸ قرار گرفته است). با توجه به ضریب مثبت این متغیر می‌توان گفت که تاثیر بازاریابی داخلی بر تعهد هنجاری مثبت می‌باشد و با بالارفتن بازاریابی داخلی، می‌توان انتظار داشت که تعهد هنجاری نیز افزایش یابد و با پایین آمدن بازاریابی داخلی، تعهد هنجاری نیز کاهش می‌یابد و فرضیه دوم تحقیق تایید می‌گردد.

**فرضیه سوم: بازاریابی داخلی بر تعهد اجباری تاثیر مثبت دارد.**

**H0:** بازاریابی داخلی بر تعهد اجباری تاثیر مثبت ندارد.

**H1:** بازاریابی داخلی بر تعهد اجباری تاثیر مثبت دارد.

بر طبق نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و اماره  $t$  که در جدول بالا نشان داده‌اند، متغیر بازاریابی داخلی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر متغیر تعهد اجباری تاثیر معناداری داشته است، (اماره  $t$  خارج بازه منفی ۲/۵۸ تا مثبت ۲/۵۸ قرار گرفته است). با توجه به ضریب مثبت این متغیر می‌توان گفت که تاثیر بازاریابی داخلی بر تعهد اجباری مثبت می‌باشد و با بالارفتن بازاریابی داخلی، می‌توان انتظار داشت که تعهد اجباری نیز افزایش یابد و با پایین آمدن بازاریابی داخلی، تعهد اجباری نیز کاهش می‌یابد و فرضیه سوم تحقیق تایید می‌گردد.

#### ۱۰- تحلیل ضرایب تعیین ( $R^2$ )

مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) برابر ۰/۳۱ شده است. این ضریب توانایی پیش بینی متغیر وابسته توسط متغیر یا متغیرهای مستقل را بررسی می‌کند و یا به بیان دیگر این ضریب بررسی می‌کند که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شوند بر این اساس متغیر فعالیت‌های بازاریابی داخلی توانسته است ۳۱ درصد از تغییرات تعهد عاطفی را پیش بینی کند. ۶۹٪ باقیمانده مربوط به خطای پیش بینی می‌باشد و می‌تواند شامل دیگر عوامل تاثیرگذار بر متغیر تعهد عاطفی باشد. متغیر فعالیت‌های بازاریابی داخلی توانسته است ۱۷ درصد از تغییرات تعهد هنجاری را پوشش کند. ۸۳٪ باقیمانده مربوط به خطای پیش بینی می‌باشد و می‌تواند شامل دیگر عوامل تاثیرگذار بر متغیر تعهد هنجاری باشد.

هم چنین متغیر فعالیت‌های بازاریابی داخلی توانسته است ۱۰ درصد از تغییرات تعهد اجباری را پیش بینی کند. ۹۰٪ باقیمانده مربوط به خطای پیش بینی می‌باشد و می‌تواند شامل دیگر عوامل تاثیرگذار بر متغیر تعهد اجباری باشد.

## ۱۱- نتایج آزمون فرضیه‌ها

به منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. نتایج نهایی تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های تحقیق نشان داده‌اند که سازه‌های مورد مطالعه از جهت روایی دارای اعتبار بالایی هستند و تمامی بارهای عاملی معنادار هستند و در اندازه‌گیری سازه‌ی مورد نظر سهم معناداری دارند. هم چنین شاخص‌های ارزیابی تناسب مدل، همگی نشان از وضعیت مناسب مدل می‌باشد و نشان دادند برآزش مدل از وضعیت مطلوبی برخوردار بوده است. به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدلیابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است. نتایج تحلیل فرضیات نشان داده است که تمامی فرضیات تحقیق معنادار و تایید شده‌اند. با توجه به نتایج آمار توصیفی مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی مشخص گردید که اکثریت کارکنان مذکر می‌باشند (۸۷/۱٪). سن (۹۲/۵٪) از کارکنان بالاتر از ۲۶ سال است. تحصیلات (۸۸/۲٪) کارکنان بالاتر از فوق دیپلم می‌باشد. از نظر وضعیت تاهل، (۸۴/۴٪) کارکنان متاهل می‌باشند.

نتایج حاصل از جداول مربوط به ضرایب همگرایی و آلفای کرونباخ بین متغیرهای پنهان نیز بیان‌کننده آن است که تمامی این ضرایب از مقدار ۰/۷ بالاتر می‌باشند و نشان از پایایی و اعتبار ابزار اندازه‌گیری می‌باشند. همچنین برآزش الگوی مفهومی پژوهش در قالب دیاگرام مسیر ترسیم و با استفاده از روش‌های مختلف آن سنجیده شد. به منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱۸</sup> استفاده می‌شود.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که سازه‌های تحقیق همگی از جهت روایی دارای اعتبار بالایی هستند و تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند و در اندازه‌گیری سازه‌ی مورد نظر سهم معناداری دارند. با استفاده از معادلات ساختاری مشخص گردید که فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تاثیر دارد.

این پژوهش شامل ۳ معادله‌ی ساختاری می‌باشد که در تمامی ۳ معادله، متغیر مستقل ثابت و فعالیت‌های بازاریابی داخلی می‌باشد. متغیرهای وابسته که از فعالیت‌های بازاریابی داخلی تاثیر



می‌پذیرند عبارت‌اند از: تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد اجباری. بر طبق آماره‌ی  $t$ ، متغیر فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر متغیر تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تاثیر مثبت و معنادار دارد و با افزایش فعالیت‌های بازاریابی داخلی، می‌توان گفت تعهد سازمانی نیز افزایش می‌یابد. در رابطه با تاثیر متغیر فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر متغیرهای تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد اجباری نیز بر طبق آماره‌ی  $t$ ، مشخص گردید متغیر فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر متغیر تعهد عاطفی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تاثیر مثبت و معنادار دارد و با افزایش فعالیت‌های بازاریابی داخلی، می‌توان گفت تعهد عاطفی نیز افزایش می‌یابد. مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) برابر ۰/۳۱ شده است. بر این اساس متغیر فعالیت‌های بازاریابی داخلی توانسته است ۳۱ درصد از تغییرات تعهد عاطفی را پیش بینی کند. متغیر فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر متغیر تعهد هنجاری در سطح اطمینان ۹۹ درصد تاثیر مثبت و معنادار دارد و با افزایش فعالیت‌های بازاریابی داخلی، تعهد هنجاری نیز افزایش می‌یابد و با کاهش فعالیت‌ها، تعهد هنجاری نیز کاهش می‌یابد. مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) برابر ۰/۱۷ شده است. بر این اساس متغیر فعالیت‌های بازاریابی داخلی توانسته است ۱۷ درصد از تغییرات تعهد هنجاری را پیش بینی کند. متغیر فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر متغیر تعهد اجباری در سطح اطمینان ۹۹ درصد تاثیر مثبت و معنادار دارد و با افزایش فعالیت‌های بازاریابی داخلی، تعهد اجباری افزایش می‌یابد و با کاهش این فعالیت‌ها، تعهد اجباری نیز کاهش می‌یابد. مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) برابر ۰/۱۰ شده است. بر این اساس متغیر فعالیت‌های بازاریابی داخلی توانسته است ۱۰ درصد از تغییرات تعهد اجباری را پیش بینی کند.

با توجه نتایج ضریب تعیین می‌توان گفت که متغیر فعالیت‌های بازاریابی داخلی بیشترین تأثیر را بر تعهد عاطفی دارد و کمترین تأثیر را بر تعهد اجباری داشته است. یعنی متغیر فعالیت‌های داخلی بیشترین تأثیر را بر متغیری دارد که ضریب تعیین بزرگتری داشته باشد. نتیجه تحلیل فرضیات نیز نشان داد که شاخص‌های ارزیابی تناسب مدل در وضعیت مطلوبی قرار دارند و مدل پژوهشگر برازش مناسبی داشته است. همچنین فرضیات پژوهشگر همگی تایید شدند. با توجه نتایج ضریب تعیین می‌توان گفت که متغیر فعالیت‌های بازاریابی داخلی بیشترین تأثیر را بر تعهد عاطفی دارد و کمترین را بر تعهد اجباری دارد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

همان‌گونه که پیشتر اشاره شد هدف اصلی این تحقیق و مقاله بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی در ادبیات مدیریتی از جمله موضوعاتی است که در سطح گسترده مورد بررسی و تحقیق قرار گرفته است، لیکن بازاریابی داخلی در ادبیات بازاریابی موضوعی در حال توسعه است. به همین لحاظ تحقیق حاضر به بررسی این مهم بر مبنای مدل پژوهش، جهت بررسی تأثیرات فعالیتهای بازاریابی داخلی بر تعهد عاطفی تعهد هنجاری و تعهد مستمر (تکلیفی) می‌پردازد. شایان ذکر است که شاخصهای بازاریابی داخلی نیز در برگیرنده رضایت شغلی، ارتباطات، پاداش، انسجام، موقعیت شغلی، توانمندسازی کارکنان و انگیزش می‌باشد.

با توجه به آن که مفهوم بازاریابی داخلی اشاره به این واقعیت دارد که نخستین بازار یک شرکت تجاری کارکنان سازمان است و نیز بازاریابی داخلی در واقع به دنبال تأمین کارکنان به شیوه‌ای است که در هر مرحله برانگیخته شده و مشتری محور باشند لذا توصیه می‌شود که شرکتها در دوره‌های آموزشی ذیربط این مفاهیم را به طور کامل به مدیران خود آموزش دهند. با توجه به آن که تعهد سطح بالاتری از رضایت کارکنان است و نشان دهنده شرایطی است که در آن کارکنان منافع خود و سازمان را در یک راستا می‌بینند. این نگرش منجر به تلاش بیشتر کارکنان در راستای انجام هرچه بهتر وظایف خویش خواهد شد و این جریان در انتها منجر به ارائه محصولاتی به مشتری می‌گردد که رضایت بیشتر او را در پی داشته باشد. لذا توصیه می‌شود که سازمانها با تدوین کتابچه‌هایی که تعهدات سازمان را مورد اشاره قرار می‌دهد این موارد را به کارکنان گوشزد کرده و به رفتارهای مثبت آنها پاداش دهند.

با توجه به آن که عوامل متعددی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارد و نگرش تعهد سازمانی از متغیرهای شخصی (ویژگیهای صفتی مانند احساسات مثبت و منفی، سابقه و سن، تمایل به کنترل داخلی یا بیرونی) و سازمانی (طراحی شغلی و سبک رهبری) تاثیر می‌پذیرد. لذا به نظر می‌رسد که در ورود افراد به یک سازمان باید با آزمونهای دقیق افراد شایسته را وارد سازمان کنیم. سخت‌گیرانه‌های قانونی و وجود قوانین مناسب در سازمان به گونه‌ای که افراد بدانند با تخطی از قانون و عدم توجه به تعهدات سازمانی ممکن است که مشمول مجازاتهایی شوند می‌تواند کمک کند تا سازمانها بهتر بتوانند نیروهای خود را مدیریت کنند.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که یک فرد زمانی در خود وابستگی عاطفی نسبت به سازمان احساس خواهد کرد که اهداف سازمانی را اهداف خود بداند و متقاعد شود که سازمان را در راه رسیدن به اهدافش یاری کند. همچنین تعیین هویت شدن فرد از طریق سازمان زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌های فردی افراد با ارزش‌های سازمانی سازگار بوده و فرد قادر باشد که ارزش‌های سازمانی را در خود درونی سازد. بدون شک در این تعیین هویت شدن از طریق سازمان یک رابطه روانشناسانه وجود دارد و فرد به خاطر تعیین هویت شدن از طریق سازمان در خود یک نوع احساس غرور می‌کند. این موارد از جمله نکاتی است که باید مورد توجه سازمانها قرار گیرد.

با توجه به آن که تعهد مستمر را صورتی از دل‌بستگی روانی فرد به سازمان می‌دانند که از ادراک کارمند از چیزهایی که در صورت ترک سازمان از دست می‌دهد، ناشی می‌شود. در واقع می‌توان چنین گفت که تعهد مستمر شامل آگاهی فرد از هزینه‌های ترک سازمان می‌شود. بنابراین در این شکل از تعهد دلیل اصلی ارتباط فرد با سازمان و تصمیم او به باقی ماندن در سازمان یک تلاش برای حفظ مزایای حاصله از ارتباط با سازمان می‌باشد.

طبیعی است که این نوع وابستگی یک نوع معامله است. لذا کارکنان سرمایه‌گذاری‌هایشان را در سازمان بر مبنای آنچه در سازمان گذاشته‌اند و آنچه با ماندن در سازمان به دست خواهند آورد، محاسبه می‌کنند. از این حیث نظریه انگیزشی عدالت اگر بتواند در سازمان پیاده شود باعث موفقیت می‌شود.

بطور کلی می‌توان عنوان نمود که توسعه بازاریابی داخلی نیازمند وجود شرایط، ساختار، فرهنگ، ارتباطات و راهبردهایی است که بتواند موجب تسهیل بازاریابی داخلی شود. ایجاد اعتماد در درون سازمان، برقراری ارتباطات موثر و مناسب و برقراری تعامل بین مدیران و کارکنان و بالعکس گردد و بدیهی است توجه به همگی موارد مذکور از ضروریات می‌باشد. به همین لحاظ پیشنهادات به شرح زیر برای سازمان مورد مطالعه قابل ارائه می‌باشد:

- برقراری رابطه با پژوهشگاه‌ها و دانشگاه‌ها جهت شناساندن نقش بازاریابی داخلی.
- راه اندازی دوره‌های آموزشی یا برگزاری سمینارهایی در این خصوص برای مدیران و کارکنان در زمینه بازاریابی داخلی.
- نظرسنجی از کارکنان و مدیران در رابطه با میزان رضایت مشتریان داخلی و بیرونی از عملکرد آنها و ایجاد بانک اطلاعاتی در این زمینه و به هنگام کردن مرتب آن.

- بررسی معضلات کارکنان و مدیران در زمینه بازاریابی داخلی و اتخاذ تصمیمات مناسب جهت رفع آنها.
  - ایجاد تعهد به کار در کارکنان و برقراری و توسعه ارتباط بین کارکنان در بخش‌های مختلف سازمان.
  - فراهم نمودن برنامه‌های تفریحی و گردشگری خاص برای برقراری تعامل رو در روی کارکنان جهت ارتقا اعتماد نفوذ اختیار به کارکنان در زمینه اتخاذ تصمیمات مناسب و آموزش و توانمند سازی آنها.
- با توجه به اینکه تعهد عاطفی بیشترین جایگاه را در بازاریابی سازمان ذیربط دارد لازم است احساس کارکنان نسبت به کارآیی مهارت‌هایشان در نیل سازمان به اهدافش به صورتی هر چه مطلوبتر تقویت گردد. امید است با توجه به پیشنهادات فوق، همانگونه که (Lings 2000) نیز عنوان نموده‌اند، سازمان بتواند ضمن آگاه نمودن کارکنان در رابطه با بازاریابی داخلی؛ شناسایی انتظارات مشتریان داخلی؛ شناسایی مشتریان و عرضه کنندگان داخلی؛ ایجاد ارتباط مناسب بین انتظارات مشتریان و عرضه کنندگان داخلی؛ انعطاف پذیری و در صورت لزوم آمادگی کارکنان برای تغییر به نحوی که پاسخگوی خواسته‌های مشتریان باشند و از این طریق با مشارکت آنها نسبت به حصول به معیارهای تحویل خدمات بصورتی مستمر و با کیفیت نائل آید و بر اساس بازخورهای مکرر کیفیت خدمات خود را ارتقاء دهد.

## منابع

۱. آرمیچگل، ترنس (۱۳۷۳). مردم در سازمان‌ها، زمینه رفتار سازمانی، ترجمه: حسین شکر کن، تهران، رشد.
۲. هامیلتون، سیمور، (۱۳۷۵). تجزیه و تحلیل ارتباطات سازمان، ترجمه: داوود مجبعلی، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی.
3. Aryee, S. and Heng, L. J. (1990). "A note on the applicability of an organizational commitment model", *Work and Occupation*, 17(2), PP.229-240.
4. Ahmed PK, Rafiq M, Saad NM (2003). "Internal Marketing and the Mediating role of Organizational Competencies", *Eur. J. Mark.* 37(9): PP.1221-1242.
5. Ballantyne, D. (2003). "A relationship-mediated theory of internal marketing", *European Journal of Marketing*, 37, 9/10, PP.1242-1260.
6. Coban, S., Percin, N.S. and Tandogan, G.K., (2008). "Diversification of Internal Marketing Satisfaction in Internal Marketing According to Demographics

- Factory", A Study on four star Hotel's employees in Nevsehir. 13. National Marketing, Congres, Nevsehir, PP. 268-277.
7. Coric', Dubravka. Sincic', & Vokic', Nina. Poloski. (2009). "The Roles of Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts in Determining Holistic Internal Marketing Philosophy", Zagreb International Review of Economics & Business, 12.2: PP.87-105.
  8. Caruana, A. and Calleya, P. (1998). "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment Among Retail Bank Managers", International Journal of Bank Marketing.
  9. Chaston, I. (1994). "Internal Customer Management and Service Gaps With in the UK Manufacturing Sector", International Journal of Operations and Production Management, Vol.14, No.9, PP.45-56.
  10. Gronroos, C. (1981). "Internal Marketing An Itegral Part of Marketing Theory", In Donnelly J. H., and George,W. R. (Eds), Marketing of Service, Proceeding of the American Marketing Association, PP.236-238.
  11. Helman, D. & Payne, A. (1992). "Internal marketing: myth versus reality", Working PaperSWP 5/92. Cranfield School of Management.
  12. Mathieu, J. E., and Zajac, D. M. (1990). "A review and meta- analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", Psychological Bulletin, Vol. 108, No. 2, PP. 171-94.
  13. Meyer John P., Stanley D., Herscovitch L., Topolnytsky L., (2001), "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", Journal of Vocational Behavior, 61, PP. 20 – 52
  14. Meyer, J. P. and Allen, N. J., (1991). "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Manaegement Review. Vol: 1, PP: 61-88.
  15. Porter, L. W., Steer, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", Journal of Applied Psychology, 59, 603-309.
  16. Reynoso, J; Moores, B. (1995). "Towards the Measurment of Internal Service Quality", International Journal of Service Industry Management,Vol.6, No.3, PP.64-83.
  17. Varey, R. J. (1995). "Internal Marketing: a review and some interdisciplinary research ch allenges", International Journal of Service Industry Management, Vol 6, No 1, PP. 40-63.
  18. Varey, R. J; Lewis, B. (1999). "A Broadened Conception of Internal Marketing", European Journal of Marketing, Vol.33, No.9/10, PP.926-944.

پی نوشت

۱. Berry

۲. Mowday, Steers and Porter

۳. Meyer and Allen
۴. General Linear Model(GLM)
۵. Confirmatory
۶. Plausibility
۷. Bentler & Chou
۸. Sharman & Bearden
۹. Missing Values
۱۰. Structural Equations
۱۱. Association
۱۲. Nondirectional
۱۳. Co relational Analysis
۱۴. Direct Effect
۱۵. Directional
۱۶. ANOVA
۱۷. MANOVA
۱۸. Confirmatory Factor Analysis (CFA)