



## طراحی الگوی بازیابی درونی با رویکرد کار آفرینانه در کسب و کارهای نوپا با استفاده از تئوری داده بنیاد

علیرضا طیبی<sup>۱</sup>

مهدی کریمی زند<sup>۲</sup>

سید عباس حیدری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله : ۱۴۰۰/۰۳/۳۰ تاریخ پذیرش مقاله : ۱۴۰۰/۰۵/۳۱

### چکیده

هدف اصلی این مطالعه ارائه الگوی بازیابی درونی با رویکرد کارآفرینانه در کسب و کارهای نوپا است که با تاکید به منابع انسانی و کارکنان به عنوان مشتریان درونی سازمان، یکی از کلیدی ترین عوامل کسب و کار بوده و بصورت یک فرایند مدیریتی جامع عمل می کند. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت پژوهشی - پیمایشی است. گردآوری داده‌ها، کیفی - داده بنیاد (سیستماتیک) است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با هیجده نفر از خبرگان و مدیران با سابقه حوزه کسب و کار، بر اساس روش نمونه‌گیری هدف‌مند و تا سرحد اشباع اطلاعات مورد نیاز و کفایت نظری صورت گرفته است. پس از انجام کد گذاری، عوامل زمینه ای رفتار شهروندی کارکنان، ارتباطات داخلی و ارزیابی فنی، عوامل مداخله گر فناوری، بازارهای جهانی و ساختار راهبرد های کار آفرینی استراتژیک، ارزیابی استراتژیک منابع و ارزش آفرینی و پیامد های مزیت رقابتی، ارتقای نوآوری و توسعه فعالیت های کار آفرینی شناسایی شد. محدودیت‌ها/پیامدهای تحقیق - این مطالعه با بررسی رابطه بین، بازیابی درونی و جهت گیری کارآفرینی در مشاغل نوپا به دانش کمک می کند و نقش مهمی در راه اندازی مشاغل نوپا و پایداری آنها دارد.

### کلمات کلیدی

بازاریابی درونی، جهت گیری کارآفرینانه، ارزش آفرینی، توسعه فعالیت‌های کارآفرینی، کسب و کارهای نوپا

۱- گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران. [ali.tayebi.mng@iauctb.ac.ir](mailto:ali.tayebi.mng@iauctb.ac.ir)

۲- گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران. (نویسنده مسئول) [Mah.Karimizand@iauctb.ac.ir](mailto:Mah.Karimizand@iauctb.ac.ir)

۳- گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران. [Aba.Heidari@iauctb.ac.ir](mailto:Aba.Heidari@iauctb.ac.ir)

یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر، تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در شرایط اجتماعی و فرهنگی (نظیر تحولات در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی)، سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی و فرا ملی آنها روی می‌دهد. پویایی‌های محیطی و رقابت فزاینده سازمان‌ها را بر آن داشته است تا جهت فعالیت، رقابت‌پذیرتر شده و رضایت مشتریان خود را بدست آورده و از طرفی مشتریان جدیدی نیز کسب کنند. در سازمان‌های خدماتی از مهم‌ترین عوامل در جهت حفظ و کسب مشتریان جدید کیفیت خدمات می‌باشد. در واقع در سازمان‌های خدماتی منابع مزیت رقابتی کیفیت خدمات و نیروی انسانی ارائه دهنده آن خدمت می‌باشند. از عوامل مهمی که می‌تواند موجب ارتقای کیفیت خدمات شود بازاریابی درونی می‌باشد. بازاریابی درونی یک فعالیت مهم در توسعه یک سازمان مشتری‌مدار است. هدف اصلی بازاریابی درونی توسعه آگاهی از مشتریان درونی و بیرونی و برداشتن موانع وظیفه‌ای در مسیر ارزشی کردن کیفیت خدمات و اثربخشی سازمانی است. بازاریابی درونی به کارکنان به‌عنوان مشتریان درونی و به مشاغل به‌عنوان محصولات درونی می‌نگرد و متمرکز بر روابط درونی مناسب بین افراد در همه سطوح در سازمان‌ها می‌باشد، بنابراین یک رویکرد خدمت محور و مشتری محور بین کارکنان در تماس با مشتریان ایجاد می‌کند (جعفری، ۱۳۹۵).

در چنین فضای شرکت‌های موفق به ویژه کسب و کارهای نوپا به دنبال آن هستند که از بازاریابی درونی یعنی بهره‌رسانی از مزیت‌های رقابتی فعلی و کشف نوآوری‌هایی که مزیت رقابتی آینده را رقم می‌زند به‌عنوان عامل کلیدی در دستیابی به موفقیت استفاده کنند با این حال ضرورت وجود فعالیت‌های مبتنی بر بازاریابی درونی و جهت‌گیری کارآفرینی به شکل هم‌زمان در قالب کارآفرینی راهبردی منجر به تاثیرگذاری معنادار در موفقیت کسب و کارهای نوپا، توسعه جهت‌گیری کارآفرینی اثربخش منابع متناسب فعالیت‌های حال و آینده می‌شود (هاکانسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

در این پژوهش تلاش شده است که رابطه هر یک از ابعاد بازاریابی درونی، با رویکر کارآفرینانه را در کسب و کارهای نوپا مورد بررسی قرار دهیم و در خاتمه کوشش می‌شود تا راهکارهایی جهت توسعه این ارتباط و پررنگ کردن بازاریابی درونی در این کسب و کارها ارائه گردد. هدف از انجام این پژوهش ارائه یک مدل مناسب برای بازاریابی درونی مبتنی بر جهت‌گیری کارآفرینی و پرداختن به مولفه‌های بازاریابی درونی مبتنی بر جهت‌گیری کارآفرینی در کسب و کارهای نوپا به‌عنوان ایده این تحقیق شکل گرفته است.

## مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### بازاریابی درونی<sup>۲</sup>

نخستین بار مفهوم بازاریابی درونی به عنوان راه حلی برای برون رفت از مشکلات مربوط به کیفیت خدمات در اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح شد. مطالعات در این زمینه بیان کننده آن است که فعالیت‌های بازاریابی درونی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان رقابت‌پذیری سازمان را بهبود می‌بخشد و شایستگی‌ها را ارتقا می‌دهد (احمد و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳) شیو و یو<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) منشأ بازاریابی درونی را بازاریابی خدمات می‌دانند. در بازاریابی خدمات، نه تنها مشتریان هدف نهایی بازاریابی هستند، بلکه کارکنان درون سازمان نیز در کانون توجه و اهمیت قرار دارند. از دید دوکاکیس<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) با وجود گذشت حدود سی سال از طرح ایده بازاریابی درونی، به نظر می‌رسد که هنوز تعریف جامع و واحدی برای آن موجود نباشد؛ بنابراین نبود تعریف جامع، کار سنجش شاخص‌های آن را دشوار می‌سازد در مجموع، مطالعه منابع پیشین نشان می‌دهد محققان مختلف با رویکردهای گوناگونی این موضوع را تعریف و بررسی کرده‌اند. به هر حال، نکته مهم در رویکردهای یادشده این است که بازار درونی باید مطالعه شود، آموزش‌های لازم را ببیند، توسعه داده شود و در جهت دستیابی به اهداف سازمانی، انگیزه لازم را به دست آورد. گرونروس<sup>۶</sup> (۱۹۸۱)، به‌طور کلی، بازاریابی درونی را می‌توان مجموعه فعالیت‌هایی دانست که روابط درونی و مشتری مداری را میان کارکنان بهبود می‌بخشد (هاگ، کارتر و دان<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸)

### جهت‌گیری کارآفرینانه<sup>۸</sup>

جهت‌گیری کارآفرینانه، یکی از مستحکم‌ترین (ولز<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۶) و شناخته‌شده‌ترین سازه‌ها در تحقیقات کارآفرینی و مدیریتی بوده (پیتینو<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۷) و شامل سبک‌های تصمیم‌گیری، فرایندها و روش‌هایی است که فعالیت‌های کارآفرینانه یک سازمان را شکل می‌دهد. (لامپکین و دس<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۶) ابعاد جهت‌گیری کارآفرینانه ممکن است مستقل از یکدیگر عمل کنند و از ارزش یکسانی بر معیارهای عملکرد یا در مراحل مختلف توسعه کسب و کار برخوردار نباشند. (هیوز<sup>۱۲</sup> و مورگان، ۲۰۰۷) جهت‌گیری کارآفرینانه، مجموعه‌ای از رفتارهای متمایز، اما مرتبط به هم گفته می‌شود که جنبه‌هایی از نوآوری<sup>۱۳</sup>، پیشگامی<sup>۱۴</sup>، رقابت‌تهاجمی<sup>۱۵</sup>، ریسک‌پذیری<sup>۱۶</sup> و استقلال‌طلبی<sup>۱۷</sup> را دارد (پیرس و همکاران، ۲۰۱۰). بیشتر محققان کارآفرینی معتقدند سازمان‌ها با یک گرایش کارآفرینانه قوی به صورت کارآمدتر به اهداف خود دست می‌یابند (نالدی و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۷)

## فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و یک، پائیز ۱۴۰۰

### ارتباط میان بازاریابی درونی و گرایش کارآفرینانه

در نتیجه، فرایند نوآوری در سازمان تقویت می‌شود و بازاریابی داخلی، توانمندساز فرایند نوآوری شناخته می‌شود (احمد و رفیق<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۳). ایمانی و همکاران (۱۳۹۴) نیز بیان کردند که بازاریابی درونی عامل مهمی در توسعه فرهنگ نوآوری در سازمان است که مشارکت کارکنان را در توسعه خدمات جدید افزایش می‌دهد و در ارتباطات درون گروهی نیز انعطاف پذیری بیشتری برای آن‌ها فراهم می‌کند. در نتیجه، سازمان‌ها با ایجاد رضایت شغلی در کارکنان از طریق اجرای مؤلفه‌های بازاریابی درونی، می‌توانند انتظار داشته باشند کارکنان رفتارهای کارآفرینانه‌ای را بروز دهند که به کارایی و عملکرد آن سازمان‌ها کمک مؤثری می‌کند.

### پیشینه تجربی پژوهش

مومن و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش "تاثیر جهت کارآفرینی و بازار بر طریق درگیری مشتریان شرکت نشان دادند که جهت کارآفرینی و بازار عملکرد شرکتها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. همچنین، تنها درگیری مشتری بر جهت‌گیری بازار و قابلیت‌های نوآورانه این شرکت‌ها تاثیر می‌گذارد و سایر عوامل دیگر اثر قابل توجهی ندارند، نتایج این مطالعه می‌تواند به مدیریت کارآفرینی و بازار برای شرکت‌های نرم‌افزاری و مزایایی برای مدیران شرکت‌ها منجر شود.

تاکاتا و همکاران<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش "تاثیر قابلیت‌های بازاریابی درونی را در کنار متغیرهای دیگری همچون نیروی‌های صنعت و گرایش بازار بر عملکرد شرکت" بیان نمودند که تاثیر مستقیم قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد شرکت طی دوره مورد بررسی، کاملاً واضح و متعادل بوده است. همچنین نتایج حاکی از این موضوع می‌باشد که مهم‌ترین عامل ایجاد تغییر در عملکرد شرکت، قابلیت‌های بازاریابی می‌باشد.

وان گلدن و کاتون<sup>۲۱</sup>، (۲۰۱۵) در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد کسب و کارها، به این نتیجه رسیدند که رویکرد کارآفرینانه از حیث پیشگامی تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت‌های بزرگ حوزه صنعت فولاد دارد. همچنین کیم وچا، (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان بررسی "نقش شیوه‌های گرایش کارآفرینانه از حیث رفتار تهاجمی بر عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط" نشان داد که مؤلفه‌های گرایش کارآفرینانه تأثیر بسزایی بر عملکرد کسب و کارها دارند.

### روش شناسی

رویکرد تحقیق حاضر از نوع کیفی است که با روش داده بنیاد انجام شده است. پژوهش کیفی

## طراحی الگوی بازیابی درونی با رویکرد کارآفرینانه در کسب و کارهای.../طبیعی، کریمی زند و حیدری

فرآیند پیچیده‌ای است که انجام آن مستلزم صرف وقت نسبتاً طولانی بوده و داده‌ها به روش استنباط استقرایی تحلیل می‌شوند (دانایی فر و همکاران ۵۳:۱۳۸۳) روش داده بنیاد یک شیوه پژوهش کیفی است که به وسیله آن با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه تکوین می‌یابد. روش نظریه داده بنیاد معمولاً به سه شیوه اجرا می‌شود. سیستماتیک، شیوه نوحاسته و شیوه سازاگرا. در این تحقیق از روش سیستماتیک که به روش استراوس و کوربین<sup>۲۲</sup> نسبت داده می‌شود برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. روش سیستماتیک خود دارای سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. مقاله حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر روش شناسی در زمره پژوهش‌های کیفی است. همچنین از نظریه داده بنیاد به عنوان روش پژوهش بهره گرفته است. جامعه مورد مطالعه، فعالان حوزه سیاست‌گذاری فناوری و نوآوری و خبرگان آشنا با کسب و کارهای نوپا با سمت‌های مدیریت، رئیس بخش تحقیقات بازار، سرپرست بازاریابی، مشاوران ارشد، مدیران بازاریابی و ارزیاب ارشد کانون‌های کارآفرینی بودند. برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در گردآوری داده‌های لازم، از مصاحبه‌های عمیق انفرادی با افرادی بهره گرفته شد که کاملاً با کسب و کارهای نوپا آشنا بودند. نمونه‌گیری تا آنجا ادامه پیدا کرد که مدل به حد اشباع رسید. اشباع نظری داده‌ها در مصاحبه دوازدهم حاصل شد، اما جهت حصول اطمینان، گردآوری داده‌ها تا مصاحبه ۱۵ام ادامه پیدا کرد. در نتیجه کفایت داده‌ها برای تولید نظریه حاصل شد و در نتیجه فرآیند گردآوری داده‌ها خاتمه یافت. اصلی‌ترین فرآیند در نظریه داده بنیاد، تحلیل داده‌هاست که مرکز ثقل پژوهش‌های کیفی است. برای تجزیه و تحلیل این پژوهش از رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین استفاده گردید.

قابلیت اعتبار نتایج حاصل از این بخش، با استفاده از روش کنترل‌های مصاحبه شونده‌گان، استفاده از پژوهشگران مختلف در گردآوری و تحلیل داده‌ها بررسی شد. پس از تحلیل داده‌ها، نتایج در اختیار پنج نفر از مصاحبه شونده‌گان قرار گرفت تا از تطابق با واقعیت اطمینان حاصل شود. ضمناً سعی شد شرکت‌کنندگان از تنوع به لحاظ شناخت با موضوع، دو نفر از مصاحبه شونده‌گان مستقیماً از مدیران با سابقه کسب و کارهای نوپا، سه نفر از اندیشمندان حوزه کارآفرینی، سه نفر خبرگان و استادان دانشگاهی، دو نفر از کارشناسان در حوزه بازاریابی، یک نفر از سیاست‌گذاران بخش دولتی هستند که همگی با بازاریابی، کارآفرینی و کسب کارهای نوپا از نزدیک در ارتباط هستند. همچنین دو نفر از مدیران و کارآفرینانی که در سازمان‌های استارت‌آپی فعالیت داشتند در فرآیند مصاحبه مشارکت داشتند. برای اطمینان از کیفیت داده‌های حاصل از پژوهش نیز با چهار خبره دیگر مصاحبه شد که در ایجاد و توسعه سایر کسب و کارها فعالیت داشتند.

### فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و یک، پائیز ۱۴۰۰

به منظور بررسی تأییدپذیری نتایج حاصل از پژوهش نیز همه یادداشت‌ها، اسناد و مصاحبه‌های ضبط شده پس از تحلیل، مجدداً در اختیار تیم پژوهش و دیگر محققان قرار گرفت تا تناسب بین داده‌های خام با نتایج حاصل از داده‌ها تأیید شود. در راستای تعمیم‌پذیری پژوهش و قابلیت تعمیم نتایج آن به دیگر حوزه‌ها و بخش‌های کسب و کار لازم است، لذا می‌توان گفت اظهار داشت پژوهش بهترین نمونه جهت بررسی موضوع در نظر گرفته شده است.

جدول ۱- سیمای مصاحبه شونده‌گان بر مبنای معیارهای خبرگی در حوزه بازاریابی و کسب و کارهای نوپا

کد	جنس	سن	تحصیلات	سازمان مصاحبه شونده	حوزه فعالیت	تعداد کدهای باز
P1	مرد	۴۶	دکتری بازاریابی	کسب و کار نوپا	مطالعات استراتژی	۱۴
P2	مرد	۴۴	دانشجوی دکتری	شرکت بیمه	مدیریت نمایندگی‌ها	۱۱
P3	مرد	۴۹	دکتری مدیریت	کسب و کار نوپا	معاونت صدای مشتری	۸
P4	مرد	۳۹	فوق لیسانس	کار آفرین	مدیریت سیستم	۱۳
P5	مرد	۳۸	فوق لیسانس	مخابرات	مدیریت سیستم	۹
P6	مرد	۴۳	فوق لیسانس	کسب و کار نوپا	مدیریت سیستم	۸
P7	مرد	۳۵	فوق لیسانس	کسب و کار نوپا	مدیریت بازرگانی	۵
P8	زن	۵۱	فوق لیسانس	کسب و کار نوپا	سیستم‌ها و روشها	۷
P9	مرد	۳۴	فوق لیسانس	کسب و کار نوپا	عملیات شبکه	۴
P10	مرد	۴۳	فوق لیسانس	کار آفرین	عملیات شبکه	۱
P11	مرد	۵۲	فوق لیسانس	کسب و کار نوپا	روابط عمومی	۸
P12	مرد	۴۱	فوق لیسانس	کسب و کار نوپا	مدیریت فروش	۸
P13	مرد	۴۹	فوق لیسانس	کسب و کار نوپا	رضایت مشتری	۷
P14	زن	۳۸	دکتری مدیریت	کار آفرین	مدیریت آموزش	۳
P15	مرد	۳۱	فوق لیسانس	کسب و کار نوپا	مدیریت فروش	۲
P16	مرد	۳۳	فوق لیسانس	کسب و کار نوپا	ریاست مرکز	۹
P17	مرد	۳۴	لیسانس	استار تاپ	کارشناش	۹
P18	مرد	۳۲	فوق لیسانس	استار تاپ	ریاست واحد تامین	۴

در این پژوهش برای دقت<sup>۲۳</sup> (مورس<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۵) یا مقبولیت تحقیق از شاخص‌های مطرح شده کوربین و اشتراوس (۲۰۰۸) شامل ده شاخص تناسب، کاربردپذیری<sup>۲۵</sup>، مفاهیم<sup>۲۶</sup>، زمینه‌سازی مفاهیم<sup>۲۷</sup>، منطق، ژرفا، تغییرات، خلاقیت، حساسیت و طرح شواهد از یادآورها که ترکیبی از معیارهای معرفی شده توسط

## طراحی الگوی بازیابی درونی با رویکرد کار آفرینانه در کسب و کارهای.../طبیعی، کربیمی زند و حیدری

پژوهشگران مختلف است به دلیل جامعیت و در نظر گرفتن تمام ابعاد، مورد استفاده قرار گرفت. در پژوهش حاضر سعی شد تناسب نتایج از طریق مرور آنها توسط اعضای تیم پژوهش تأمین و شاخص‌های کاربردپذیری، منطق و تغییرات، مدل توسعه یافته، ضمن تشکیل جلسات کاری و گروهی مراتب مورد ارزیابی قرار گرفت. با توجه به این که یافته‌ها بدون زمینه نارسا هستند، بنابراین پژوهشگر سعی نمود زمینه را به دقت مشخص نماید به طوری که مخاطبان قادر به درک کامل وقایع اتفاق افتاده، باشند. تیم پژوهش با عمق بخشی به مطالعه خود و پرداختن به جزئیات توصیفی از چگونگی پیاده سازی، زمینه غنای مطالعه را افزایش داده و یافته‌ها را از حالت سطحی خارج کرده و به آنها عمق بخشید. علاوه بر این سعی شد با انتخاب نمونه‌هایی با ابعاد و ویژگی‌های گوناگون و توجه و حساسیت به موارد متفاوت در داده‌ها پیچیدگی پدیده مورد مطالعه مشخص شود. علاوه بر این تلاش شد با نوآوری و به شکل خلاق یافته‌های پژوهش به گونه‌های شرح داده شود که موارد بدیع و تازه‌های در خصوص بازاریابی درونی، گرایش کارآفرینانه در کسب و کارهای نوپا ارائه شود. از آنجا که محققان نمی‌توانستند همه ادراکات، سؤال‌ها و عمق اندیشه خویش را در طول تحلیل به یاد آورند، لذا از یادآورنویسی در جهت ارتقای سطح صحت و دقت یافته‌ها استفاده شد.

### جدول ۲- معیارهای ارزیابی پژوهش

ردیف	معیار	شرح فعالیت‌ها
۱	تناسب	شش ماه هدایت مصاحبه‌ها و تحلیل و تطبیق مستمر داده‌ها با یادداشت‌های نظری محقق و ادبیات مرتبط و حضور محقق در فرآیندهای اجرایی فعالیت کسب و کارهای نوپا. ارائه تحلیل‌ها به مصاحبه شونده‌گان و ارائه بازخور درباره تفسیرهای صورت گرفته و نهایتاً بازنگری و بازبینی در زمان‌های مصاحبه.
۲	کاربردپذیری	ارائه دیدگاه‌های نو و پیشنهاد‌های کلیدی در جاری سازی و اجرای، فرآیند بازاریابی درونی در کسب کارهای نوپا و تکریم از منابع انسانی آنها.
۳	مفاهیم	ارائه مفاهیم جدید، قابل بحث و متناسب با اقتضات و واقعیات جاری در حوزه کسب و کارهای نوپا.
۴	زمینه‌سازی مفاهیم	یافته‌ها در زمینه‌ای از شرایط درونی و بیرونی تبیین کننده علت رخدادها لحاظ شده است.
۵	منطق	منطقی بودن و غیر شفاف بودن روایت، چگونگی اجرای فرآیند پژوهش در گردآوری و تحلیل داده‌ها توسط خبرگان و صاحب نظران بازاریابی و کسب و کارهای نوپا و نتیجه صحت‌گذاری تیمی در مقاطع انجام پژوهش

### فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و یک، پائیز ۱۴۰۰

۶	عمق‌بخشی	بسط و پالایش تحلیل‌ها با محوریت شناسایی و عمق‌بخشی به مفاهیم در عین حفظ یکپارچگی در مدل.
۷	تغییرات	تاکید به نمونه‌های متغیر و به نظر متعارض با الگوی کلی در فرآیند تحقیق بررسی و گاه مبنای نمونه‌گیری و بیان سوالات جدید برای بررسی مجدد موضوع و توسعه مقولات مورد توجه قرار گرفت
۸	خلاقیت	پژوهش مورد نظر ما از اولین پژوهش‌های است که به فرآیند اجرای بازاریابی درونی در کسب و کارهای نوپا پرداخته و از این حیث واجد نوآوری می‌باشد.
۹	حساسیت	با توجه به سطح مسئولیت در مسئولیت‌های جاری و سابقه ۲۰ ساله فعالیت اجرایی در حوزه بازاریابی و کسب و کارهای نوپا و تالیف مقاله و کتاب در حوزه‌های مختلف صنعت، محقق واجد حساسیت نظری لازم تحقیق بوده است.
۱۰	طرح شواهد از یادآورها	طرح شواهد از یادآورها، به همراه پارادایم از ابزارهای تحلیل در کل فرآیند پژوهش بوده

#### یافته‌های پژوهش

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها و طراحی مدل

الف) کدگذاری باز: در این مرحله ۱۳۴ کد از شانزده مصاحبه و بررسی یادداشت‌ها و اسناد، استخراج شده است. با مقایسه و طبقه‌بندی کدهای مشابه، ۷۵ مفهوم (که در ادامه ارائه شده است) استخراج شدند و با طبقه‌بندی مفاهیم مشابه، ۱۸ مقوله فرعی (با احتساب مقوله محوری) به دست آمده است. شرایط علی دارای سه مقوله و پانزده مفهوم، پدیده محوری دارای سه مقوله و دوازده مفهوم، شرایط زمینه‌ای دارای سه مقوله و دوازده مفهوم، شرایط مداخله‌گر دارای سه مقوله و ده مفهوم، عوامل راهبردی دارای سه مقوله و دوازده مفهوم و نتایج شامل سه مقوله و چهار ده مفهوم است. در جدول ۳ به تفصیل مقوله‌ها و مفاهیم هر کدام به تفکیک نشان داده شده است.

ب) کدگذاری محوری: در فرآیند کدگذاری محوری، مقایسه مداوم میان مقوله‌ها انجام گرفت تا روابط بین مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی توسعه داده شود. در پژوهش حاضر، مدل پارادایمی توسعه داده شده که روابط میان مؤلفه‌ها و مقوله‌ها با داده‌های فرآیند پژوهش، در آن به تصویر کشیده شده است (شکل ۱).

#### جدول ۳- نتایج کد گذاری انتخابی و محوری و باز در فرآیند مصاحبه

ردیف	مفهوم	مقوله سطح اول	مقوله سطح دوم
۱	وجود رابطه دوسویه بین مشتریان و شرکت	ترویج فرهنگ مشتری‌مداری	شرایط علی
۲	پیشنهادات و شکایات		تحول سازمانی



طراحی الگوی بازیابی درونی با رویکرد کار آفرینانه در کسب و کارهای.../طبیعی، کریمی زند و حیدری

		واحد ارتباطات فعال با مشتری	۳
		تشکیل باشگاه مشتریان	۴
		اطلاع رسانی به موقع فعالیت های شرکت به مشتری	۵
		تخفیفات ترغیبی برای مشتریان	۶
		برگزاری جشنواره ها	۷
		فعالیت های بلند مدت در دانش و تکنولوژی	۸
		یافتن کاربردهای بالقوه برای دستاوردها	۹
	فرایندهای D&R	ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه	۱۰
		آسیب شناسی سازمان ها با رویکرد توسعه	۱۱
		نظام تحقیقاتی موثر و کار آمد به منظور شناخت نیازهای راهبردی	۱۲
		شناسایی مزایای ملموس و ناملموس	۱۳
	درک و درونی سازی چشم انداز	شناسایی منابع متمایز	۱۴
		تدوین شاخص های ارزشیابی	۱۵
		وجدان کاری یا وظیفه شناسی	۱۶
	شرایط زمینه ای ساختار درونی	رفتار شهروندی کارکنان	آداب اجتماعی یا فضیلت مدنی
نوع دوستی			۱۸
جوانمردی			۱۹
نزاکت			۲۰
اشتراک اطلاعات مطلوب			۲۱
ارتباطات داخلی		مشارکت گروهی	۲۲
		ارزیابی های نقاط قوت و ضعف داخلی	۲۳
		ارزیابی فنی	لزوم سرمایه گذاری در کیفیت محصولات و خدمات
تلاش در جهت بهبود خدمات			۲۵
سهم بازار			۲۶
الگوی رقابتی	۲۷		
شرایط مداخله-گر ویژگی های محیطی	فناوری	تغییر ویژگی های فناوری	۲۸
		تغییر در مهارت ها و تخصص های مورد نیاز شرکت	۲۹
		تغییر در نحوه ارائه خدمات	۳۰
	بازارهای جهانی	عوامل اقتصادی	۳۱

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و یک، پائیز ۱۴۰۰

		عوامل سیاسی	۳۲	
		عوامل اجتماعی	۳۳	
		ساختار بازار	ساختار رقابت کامل	۳۴
			ساختار انحصار کامل	۳۵
			تفاوت و تغییر در الگوهای مشتری	۳۶
			تفاوت و تغییر در الگوهای تصمیم گیری	۳۷
			توازن فرآیندها و سیاست‌های پاداش با اهداف تجاری و منابع انسانی	۳۸
استراتژی پاداش	ایجاد انگیزه در افراد برای بهبود عملکرد	۳۹		
	ایجاد انگیزه در افراد برای مشارکت بیشتر در برنامه‌های سازمان	۴۰		
	به کارگیری مطلوب سیستم پرداخت	۴۱		
	بسترهای پیشرفت شغلی	۴۲		
مقوله محوری فرآیندهای داخلی	توانمندسازی کارکنان	به حداقل رساندن قوانین و مقررات سخت گیرانه	۴۳	
		ایجاد انگیزه	۴۴	
		ایجاد یک محیط کاری ایده‌آل	۴۵	
		استراتژی جایگاه یابی	۴۶	
		آموزش کارآفرینی	۴۷	
آموزش کارکنان	ارزشیابی آموزشی	۴۸		
	ارتقای جایگاه آموزش در فعالیتهای کارآفرینی	۴۹		
	کارآفرینی استراتژیک	به کارگیری فرایندهای نوآورانه	۵۰	
		ذهن کارآفرینانه	۵۱	
فرهنگ کارآفرینانه		۵۲		
رهبری کارآفرینانه		۵۳		
افزایش توان رقابتی		۵۴		
راهبردها ارزش آفرینی	ارزیابی استراتژیک منابع	به کارگیری خلاقیت	۵۵	
		ساختار دهی منابع	۵۶	
		دسته بندی کردن منابع	۵۷	
ارزش آفرینی	ارزش آفرینی	استفاده از قابلیت‌های موجود و جدید	۵۸	
		انگیزش نیروی انسانی	۵۹	
		همسویی فعالیت‌ها و دیدگاه‌ها	۶۰	

طراحی الگوی بازیابی درونی با رویکرد کار آفرینانه در کسب و کارهای.../طبیعی، کربمی زند و حیدری

		گسترش اطلاعات در سازمان	۶۱
پیامدها جهت گیری کار آفرینانه	مزیت رقابتی	ارائه پاداش های سخاوت مندانه	۶۲
		برآوردن تقاضای مشتری	۶۳
		حفظ روابط بلندمدت	۶۴
		تعیین جایگاه بلندمدت	۶۵
		سودآوری	۶۶
		بهبود کیفیت خدمات	۶۷
	ارتقای نوآوری	ارتقای پاسخگویی مطلوب	۶۸
		نوآوری تدریجی	۶۹
		به کارگیری ایده های نوین	۷۰
		استفاده از قابلیت های موجود و جدید	۷۱
	توسعه فعالیت های کارآفرینی	شناسایی فرصت های کار آفرینانه	۷۲
		ریسک پذیر بودن	۷۳
		تشخیص نقاط قوت و ضعف	۷۴
		ایجاد تمایز	۷۵

**قضایای حکمی مستخرج از مدل**

- پدیده محوری: این مقوله همان برچسب مفهومی است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده، می باشد با تحلیل داده های پژوهش نشان می دهد در مقوله محوری تحقیق، عنصر فرآیندهای داخلی در کسب و کارهای نوپا باعث ایجاد فضایی می شود که توسط مجموعه عوامل و محرکان گوناگون از طریق راهبردها و تحت تاثیر همچون آموزش کارکنان، استراتژی پاداش، توانمندسازی کارکنان در اجرای بازاریابی درونی با رویکرد کارآفرینی در کسب و کارهای نوپا مورد توجه قرار گرفته است.

- شرایط علی: این مقوله باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری می شود. با توجه به یافته های این مقوله، تحویل سازمانی به عنوان شرایط علی با زیر مقوله های ترویج فرهنگ مشتری مداری، فرآیندهای R&D و درک و درونی سازی چشم انداز در کسب و کارهای نوپا هستند؛ عواملی که ممکن است در شرایط کنونی کم رنگ یا از بین رفته باشند. ولی از نظر تقدم زمانی و نیز شرایط الزام آور بر پدیده محوری تأثیر علی داشته باشند.

- شرایط زمینه ای: به شرایط خاصی که بر کنشها و تعاملات پدیده محوری تأثیر می گذارند زمینه گویند. در این قسمت از پژوهش ساختار درونی به عنوان شرایط زمینه ای و مقوله های فرعی رفتار

## فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و یک، پائیز ۱۴۰۰

شهروندی کارکنان، ارتباطات داخلی و ارزیابی فنی هستند؛ شرایطی که می‌بایست برای موفقیت بهتر در اجرای این فرآیندها مورد توجه قرار گیرند. برخلاف شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر عبارت‌اند از شرایطی که بر فناوری، بازارهای جهانی و ساختار بازار مؤثر است و می‌تواند اجرای مکانیزم‌ها را تسهیل و تسریع کنند.

- شرایط مداخله‌گر: شرایط خاصی هستند که مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط را تشکیل می‌دهند و مقوله‌های راهبردی هم از آنها متأثر می‌شوند. در این پژوهش ویژگی‌های محیطی به عنوان شرایط مداخله‌گر و مقوله‌های فرعی فناوری، بازارهای جهانی و توسعه فعالیت‌های کارآفرینی مقوله‌هایی هستند که حضورشان در سرعت رشد و ارتقای بازاریابی درونی در کسب و کارهای نوپا تاثیر مثبتی دارند و از طرفی عدم وجود این مفاهیم ممکن است در رشد و توسعه بازاریابی درونی اختلال ایجاد نماید.

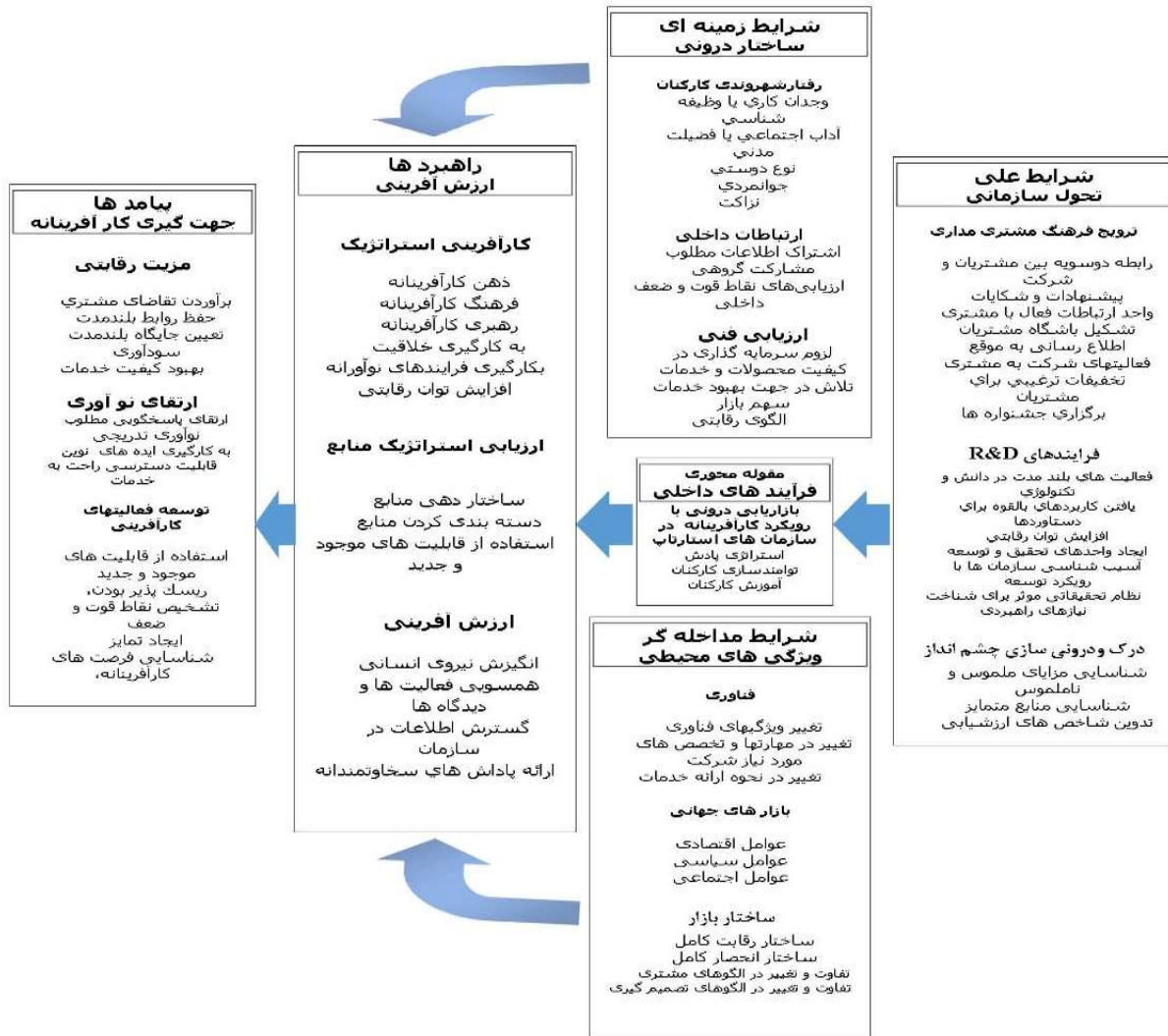
- عوامل راهبردی: بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که در تبعات طبقه محوری و تحت تاثیر ویژگی‌های محیطی و ساختار درونی (شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای) قرار گرفته و شاهد فعل و انفعالات همچون کارآفرینی استراتژیک، ارزیابی استراتژیک منابع و نهایتاً ارزش آفرینی در کسب و کارهای نوپا و تحقق بازاریابی دررونی در این‌گونه کسب و کارها باشیم.

- نتایج و پیامدها: این مقوله بیانگر نتایج و پیامدهای هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. شکل‌گیری بازاریابی درونی منجر به ایجاد نتایجی می‌شود. این نتایج در کسب و کارهای نوپا با پیامد جهت‌گیری کار آفرینانه باعث ایجاد مزیت رقابتی، ارتقای نوآوری و توسعه فعالیت‌های کارآفرینی لذا می‌تواند در اثر اجرای فرآیندها، اقدامات و راهبردهای بازاریابی درونی با رویکرد کارآفرینی عاید کسب و کارهای نوپا شود.

- کد گذاری گزینشی: روایت زیر، نتایج برآمده از کدگذاری انتخابی برای پدیده مورد بررسی، تحقق و پیاده‌سازی بازاریابی درونی با رویکرد کارآفرینانه در کسب و کارهای نوپا می‌تواند به‌عنوان فرضیه نخست در نوآوری و توسعه قابلیت‌ها با تاکید بر منابع انسانی و کارکنان در کسب و کارهای نوپا باشد. عوامل مختلفی هستند که با هدف تحقق بازاریابی درونی می‌توانند به‌عنوان یک فرآیند جامع مدیریتی عمل کنند. کسب و کارهای نوپا و کار آفرین می‌توانند با تحول سازمانی این فرآیند را تسهیل و به تحقق آن کمک نمایند. این نوع فعالیت‌ها ابتدا تحت یک هم‌جواری اولیه ظهور پیدا کرده و سپس سه دسته عوامل در ادامه شکل‌گیری این رویکرد تاثیر گذار هستند که به عوامل ترویج فرهنگ مشتری‌مداری، درک درونی‌سازی چشم‌انداز و فرآیندهای R&D تقسیم می‌شوند عواملی که تحت ویژگی‌های محیطی مختلف

## طراحی الگوی بازیابی درونی با رویکرد کار آفرینانه در کسب و کارهای.../طبیعی، کریمی زند و حیدری

(خصوصاً فناوری، بازارهای جهانی) و شرایط ویژه ساختار بازار در کشور با یک نهاد تسهیل گر و هماهنگ-کننده منجر به ایجاد یک کسب و کار نوآور در یک محدوده جغرافیای مشخص می‌شوند.



شکل ۱- مدل پارادامی پژوهش

## بحث

در مرحله آخر تجربه و تحلیل در این پژوهش کدگذاری انتخابی (گزینشی ۲۸) انجام پذیرفته. البته کدگذاری انتخابی مرحله مکانیکی جدا در پایان نیست، بلکه در طی کدگذاری باز و محور، بذره‌های آن جوانه می‌زند و پژوهشگر پا به پای مفهوم‌سازی و مقوله‌ای کردن و به‌ویژه با تشکیل خوشه‌های مقوله‌ای و بالاخص با کشف پدیده، به‌تدریج متوجه مفصل‌های یک نظریه می‌شود و با تکمیل داده‌ها، به‌طور تجمعی و تحویلی، ارتباط این مفصل را بازنمایی می‌کند، به سطح نظری پردازشی ارتقا می‌یابد و در نهایت اشباع داده‌ها و خلاقیت لازم، نظریه‌ای درباره موقعیت مورد تحقیق خویش می‌پروراند (فراستخواه، ۱۳۹۵)

در این بخش، با کنار هم قراردادن مقوله‌ها حول مقوله محوری، یک روایت اصلی، براساس نظریه برای پدیده محوری بازاریابی درونی با رویکرد جهت‌گیری کارآفرینانه در کسب و کارهای نوپا، ارائه شد. عدم ترویج فرهنگ مشتری‌مداری، ضعف در درک درونی‌سازی، ضعف چشم‌انداز، مشکلات در فرایندهای R&D و ضعف رفتار شهروندی کارکنان، زمینه‌ساز عدم اجرای بازاریابی درونی در کسب و کارهای نوپا هستند. راهبردهای منتج از این پدیده، شامل مواردی، مانند کارآفرینی استراتژیک، ارزیابی استراتژیک منابع و ارزش آفرینی کسب و کار نوپا است که متأثر از عواملی چون فناوری، بازارهای جهانی و ساختار استارت‌آپ‌ها می‌باشد. این مهم در فضایی پیچیده و چند بُعدی ارتباطات داخلی، ارزیابی فنی و رفتار شهروندی نقش دارند. در نهایت، به مزیت رقابتی (برآوردن تقاضای مشتری، حفظ روابط بلندمدت، تعیین جایگاه بلندمدت، سودآوری، بهبود کیفیت خدمات)، ارتقای نوآوری (ارتقای پاسخ‌گویی مطلوب، نوآوری تدریجی، به‌کارگیری ایده‌های نوین، قابلیت دسترسی راحت به خدمات) و توسعه فعالیت‌های کار آفرینی (استفاده از قابلیت‌های موجود و جدید، ریسک پذیر بودن، تشخیص نقاط قوت و ضعف، ایجاد تمایز، شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه) به‌عنوان پیامدهای اجرای بازاریابی درونی در سطح کسب و کارها نوپا مطرح می‌شوند.

## خلق نظریه

در فرآیند خلق نظریه مرحله اصلی نظریه‌پردازی داده بنیاد است که محقق براساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می‌پردازد. براین اساس در مدل پارادایمی شرایط علی ایجاد کننده مدل بازاریابی درونی با رویکرد کارآفرینانه در کسب و کارهای نوپا می‌باشد. این رویکرد ممکن است دارای نقاط قوت و ضعف‌هایی باشند که در زمان مطالعه و گردآوری مصاحبه در شرایط گذار نقش بسزایی دارند. در این میان پدیده اصلی و استراتژی‌های پاسخ‌گویی به آن مهم است، که در یک بستر و شرایط مداخله‌گر فعالیت می‌کند و زمینه را برای خلق نظریه جدید هموار می‌کند. با وجود این عوامل ایجاد کننده مدل

## طراحی الگوی بازاریابی درونی با رویکرد کارآفرینانه در کسب و کارهای.../طبیعی، کربیمی زند و حیدری

بازاریابی درونی با رویکرد کارآفرینانه در کسب و کارهای نوپا دغدغه اصلی این پژوهش بوده است. ضمناً نویسندگان معتقدند وجود بازاریابی درونی در کنار جهت گیری کارآفرینانه به طور همزمان می تواند تأثیر چشم گیرتری بر کیفیت خدمات کسب کارها در ایران داشته باشد. لذا توجه به بازاریابی درونی با نگاه به منابع انسانی و کارکنان مواردی هستند که توجه و تمرکز سازمان های و کسب و کارها در کشور را به خود معطوف کرده است. در حوزه سیاست گذاری، دولت ها با ایجاد فضای کارآفرینانه و کسب و کارهای نوپا نیز با هدف همجواری و بهره مندی از ظرفیت سایر کسب کارها به دنبال ورود و گسترش بازاریابی درونی در سازمان خود و شناسایی ساز و کارها و سایر اقدامات کارآفرینانه می باشند. در نتیجه، نویسندگان در این تحقیق تأثیر همزمان بازاریابی درونی و رفتار کارآفرینانه بر ارتقای نوآوری، توسعه فعالیت های کارآفرینی و مزیت رقابتی را مورد بررسی قرار دادند. شایان ذکر است که در ایران بازاریابی درونی کم تر مورد توجه قرار گرفته است و پژوهش کمتری در این زمینه انجام شده است.

در همین راستا بازاریابی درونی می تواند کمک بسیار بزرگی برای کسب و کارها در ایران به شمار آید چرا که می تواند به پژوهشگران و مشتریان دقیقاً اطلاعاتی را ارائه دهد که نیاز دارند. همین مسئله منجر به ایجاد فضایی مملو از اعتماد و اعتبار در ذهن مخاطبان ایجاد خواهد کرد.

### تعیین اعتبار مدل نظری

تعیین اعتبار نظریه براساس شاخص های تناسب و کاربردی بودن (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰) مورد بررسی قرار گرفت و نظر مصاحبه شونده گان در این باره بررسی شد. روش های زیر برای اعتباربخشی به مدل و نتایج تحقیق کیفی استفاده شده است:

الف- اجماع داده ها: در این پژوهش با افراد مختلف مصاحبه شد.

ب- اجماع پژوهشگران: در مراحل مختلف این پژوهش، یافته های تحقیق با همکار پژوهش بازنگری شده است.

ج- کنترل اعضا: در این پژوهش در مراحل مختلف پژوهش یافته های تحقیق با افراد مطلع و خبرگان حوزه بازاریابی و کسب و کار شده است.

به علاوه در خصوص شاخص کاربردی بودن مقایسه مستمر داده ها با پیشینه و مبانی نظری پژوهش انجام شد. در همین راستا تدوین پرسش های نیمه ساختاریافته در هر مرحله از مصاحبه ها با رفع اشکال از آن ها، به کاربردی بودن پژوهش جامعه عمل پوشانده شود.

### نتیجه گیری و توصیه‌ها

مقاله حاضر با هدف بررسی عوامل تاثیرگذار در شکل‌گیری بازاریابی درونی و ارائه مدلی متشکل از عوامل تشکیل دهنده به این نوع بازاریابی تدوین شده است. آشنایی هرچه بیشتر با عوامل شکل دهنده بازاریابی درونی و شناسایی رویکردهای کارآفرینانه کسب کارهای نوپا یکی از اهداف این مقاله بوده که با نظریه داده بنیاد به خوبی ابعاد نظری مختلف در تحقق بازاریابی درونی آن مشخص و یک نظریه اولیه در این خصوص ارائه گردید.

یافته‌های این مقاله نشان می‌دهد که عناصر تحول سازمانی (دارای ابعاد ترویج فرهنگ مشتری مداری، درک و درونی‌سازی چشم‌انداز، فرآیندهای R&D)، ساختار درونی (دارای ابعاد ارتباطات داخلی، ارزیابی فنی، رفتار شهروندی کارکنان)، ویژگی‌های محیطی (دارای سه بعد بازارهای جهانی، ساختار بازار، فناوری) ارزش آفرینی (دارای سه بعد ارزش آفرینی، ارزیابی استراتژیک منابع، کارآفرینی استراتژیک)، فرآیندهای درونی (دارای ۳ بعد آموزش کارکنان، استراتژی پاداش، توانمندسازی کارکنان)، مجموعه عواملی هستند که به‌عنوان محرک در تحقق بازاریابی درونی در کسب و کارها اثرگذار هستند. این مقاله نشان داد که ورای مدل سنتی بازاریابی درونی، عناصر جدیدی جهت تکمیل و دید همه جانبه به بازاریابی درونی با رویکرد کارآفرینانه در کسب و کارها مورد توجه و نیاز می‌باشد توصیه می‌گردد با بسط و گسترش استراتژی نوآوری فرایند بازاریابی درونی، اقدام به تأمین مالی از منابع داخلی و خارجی نمایند و در این راستا با کمک کردن واحدهای شرکت به یکدیگر و ابتکار عمل در تصمیم‌گیری‌های مهم، اثربخشی نوآوری را افزایش دهند.

ضمناً برای ایجاد و تولید اطلاعات، کمیته‌ها و گروه‌هایی از خبرگان در شرکت با رویکرد توسعه نوآوری تشکیل شود تا بتوان برای شناخت مشتریان و رقبا و برنامه‌ریزی برای اجرای سیاست‌های نوآوری شرکت هماهنگ بود و استفاده بیشتر از فرصت‌های کسب و کار فراهم گردد. در این زمینه برنامه‌ی فشرده‌ی آموزشی بر توسعه‌ی توانایی‌های منابع انسانی یکی از موفق‌ترین رویکردها برای ارتقای جهت‌گیری کارآفرینانه است.

به کسب و کارهای نوپا این‌گونه توصیه کرد که برای کارکنان خود چرخش شغلی در نظر بگیرد، در زمان استخدام افراد به میزان توانایی افراد جهت کارهای تیمی و فعالیت‌های مشارکتی توجه کرده، به هنگام پاداش‌دهی تلاش نماید تا به صورت گروهی پاداش دهد تا به صورت انفرادی و در ارزیابی جهت‌گیری کارآفرینانه به مهارت کارکردن و برقراری ارتباط با دیگران نیز توجه کند.



## طراحی الگوی بازیابی درونی با رویکرد کارآفرینانه در کسب و کارهای.../طبیعی، کریمی زند و حیدری

مدیران برای ایجاد زمینه برای برنامه‌های مشارکتی کارکنان باید اطلاعات سازمانی لازم برای انجام وظایف را در اختیار آنان قرار دهند. اگر می‌خواهیم به طور واقعی افراد تصمیم‌های به موقع و مناسب اتخاذ کنند و مسئولانه عمل کنند، باید در مورد عملکرد نوآوری، مأموریت‌ها، برنامه‌ها، اهداف، اعتبارات، نتایج نشست‌های مدیران و سیاست‌گذاران و به‌طور کلی آن چه در سازمان می‌گذرد، آگاهی داشته باشند. توصیه می‌شود به منظور ارزش آفرینی بیشتر، توسعه، برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های مهارت‌آموزی سرمایه‌گذاری کرده و همزمان در جهت توسعه کارآفرینی از آن استفاده کنند.

از محدودیت‌های مهم این تحقیق تعداد بالای متغیرهای آن و نبود تحقیقی مشابه در این زمینه و در حوزه استارت‌آپ‌ها است. این پژوهش به‌صورت مقطعی انجام شده است، به این دلیل، نتیجه‌گیری درباره علّیت را دشوار می‌سازد. در مرحله کمی از پرسشنامه استفاده شد که تعداد زیاد پرسش‌های به طولانی شدن زمان اجرای آن انجامید که بر مقدار دقت پاسخ‌های شرکت‌کنندگان بی‌تأثیر نبوده است. به‌علاوه این مقاله با رویکرد کیفی و با روش نظری داده بنیاد تدوین شده است. یکی از محدودیت‌های پژوهش‌های کیفی امکان تفاسیر مختلف از پدیده مورد بررسی است و به‌طبع تفسیر صورت گرفته از پدیده مورد مطالعه در این پژوهش، فقط یکی از تفاسیر ممکن و پذیرفتنی درباره آن است.

## فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و یک، پائیز ۱۴۰۰

### منابع

- ۱) ابراهیمی، محسن؛ دایمی، فریده (۱۳۹۵) تاثیر بازاریابی درونی بر عملکرد سازمانی در محصولات آرایشی و بهداشتی شهر تهران (مورد مطالعه: محصولات سینره)، مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت در هزاره سوم، تهران، ایران
- ۲) ایمانی، صائب؛ گسگری، ریحانه؛ قیتانی، البرز (۱۳۹۴) اثر بازاریابی درونی بر عملکرد: اثر میانجی نوآوری سازمانی نفت و گاز آقا جاری. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۷(۲)، ۳۱۶-۳۳۸
- ۳) بصیرت، مهدی؛ ایمانی، صاحب؛ زراء نژاد، منصور (۱۳۹۴) بررسی تاثیر میانجی گرایش کارآفرینانه بر رابطه بین بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی مورد مطالعه: ادارات ستادی شرکت بهره برداری نفت و گاز آغا جاری. فصلنامه مدیریت بهروری، ۸(۳۲)، ۱۴۷-۱۶۹
- ۴) حسنقلی پور، طهمورث، انصاری، منوچهر و الهی گل، اکرم، (۱۳۹۱) بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی در سازمان‌های خدماتی با تاکید بر نقش میانجی رفتارهای شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی مطالعه پیمایشی بانک ملت شهر تهران. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۴(۱۱) ۱۱.
- ۵) حسینی، سید یعقوب؛ رحمانی، سحر (۱۳۹۱) تاثیر بازاریابی درونی بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های خدمات مسافرتی شهر تهران. فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، ۲(۱)، ۱۱۸-۱۲۸.
- ۶) سیدجوادین، سید رضا؛ رایج، حمزه؛ آقامیری، سمیه (۱۳۸۹) بازاریابی درونی، گامی در جهت بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات. فصلنامه مدرس علوم انسانی، ۱۴(۲)، ۶۷-۹۶
- ۷) صالح اردستانی، عباس و سعدی، محمدرضا (۱۳۹۶) تحقیقات بازاریابی: سنجش و روش، تهران: نشر اتحاد.
- ۸) علیزاده، حمید و طیبی، علیرضا (۱۳۹۸) "کار آفرینی سازمانی مبتنی بر چابکی با نگاهی به شرکت‌های دانش بنیان و استارت‌آپ‌ها". تهران: نشر صالحیان.
- ۹) علیزاده، حمید و طیبی، علیرضا (۱۳۹۹) "بازاریابی کار آفرینانه مبتنی بر ارزش با نگاهی به تجاری سازی نوآوری دیجیتال"، تهران: نشر گنجور
- ۱۰) عینی سرقین، امیر؛ فلاح، محمود. (۱۳۹۷) بررسی تاثیر بازاریابی درونی بر عملکرد سازمان صدا و سیما. مجموعه مقالات کنفرانس بین المللی مدیریت توسعه پایدار، تهران، ایران
- ۱۱) فکور ثقیه، امیر محمد؛ صادقی، فرشته (۱۳۹۵) بررسی نقش واسطه‌های بازاریابی پایدار و بازاریابی در تأثیر بازاریابی درونی بر عملکرد. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۸(۳)، ۶۵۹-۶۸۰.

12) Akbari, M, Seyyed Nader, Imani, S, Rezaeei, N & Foroudi, P. (2017). Why leadership style matters: a closer look at transformational leadership and internal marketing. Middlesex University research.; 30 (4): 258-278 <http://eprints.mdx.ac.uk/22403/>.

13) Bailey, A, Albassami, F. and Al-Meshal, S. (2016), The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing–employee bank identification relationship, International Journal of Bank Marketing. 6(34), 821-840

14) Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. and Fletcher, L. (2017), The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis, International Journal of Management Reviews, 1 (19) 31-53

15) Cresswell, J. (2013). "Research project of qualitative, quantitative and combined approaches". Translated by Alireza Kiamanesh & Maryam Danae Toos, Tehran: Allameh Tabatabaei University Jahad daneshgahi Publications

16) Foreman S. K., Money A.H.; (1995). "Internal Marketing: Concepts, Measurement, and Application"; Journal of Marketing Management, 11 (0).

17) Gronroos, C.; (2000) service management and marketing: a customer relationship management approach; John Wiley.

18) Hughes, M., & Morgan, R. E; (2017). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth; Industrial Marketing Management. 36(5):90-123

19) Jha, S., Balaji, M.S., Yavas, U. & Babakus, E. (2017), Effects of frontline employee role overload on customer responses and sales performance: moderator and mediators, European Journal of Marketing, 2 (51) ,282-303.

20) Kaurav, R., Chowdhary, N., Prakash, M. & Briggs, A. (2016), Internal marketing: review for next generation businesses, Journal of Services Research, 1 (16), 81-95.

21) Lee C., Chen W.; (2005). The effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry; International Journal of Management, 22 (4).

22) Markus C, Chunhsien W, (2017), Linking service innovation to firm performance: The roles of ambidextrous innovation and market orientation capability, Chinese Management Studies, 4(11), 730-750.

23) Markus Chiahan Tsai, Chunhsien Wang, (2017), Linking service innovation to firm performance: The roles of ambidextrous innovation and market orientation capability, Chinese Management Studies, 4(11), 730-750.

24) Martin JR, E, F., & To, W. M. (2013), Effect of internal market orientation on organizational performance: The case of Macao's gaming industry, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 14(3), 233-254.

25) Naghi, R., & Para, I. (2014). Consequences of the internal market orientation of the organization. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 187-198.

26) Newman, A., Prajogo, D., & Atherton, A. (2016). The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 72-90.

27) Rezaei-Moghaddam, K. & Izadi, H. (2019). Entrepreneurship in small agricultural quick impact enterprises in Iran: Development of an index, effective factors and obstacles, *Journal of Global Entrepreneurship Research*. 9 (17), 1-21.

28) Rezaei-Moghaddam, K., Karami, O. & Fatemi, M. (2019). The comparative analysis of marketing activities among rural women entrepreneurs in Fars province, Iran, *Journal of Global Entrepreneurship Research*. 9 (65), 1-20

29) Sanchez-Hernandez, M. I., & Miranda, F. J. (2011). Linking internal market orientation and new service performance. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 207-226.

30) Van Gelderen, M., Kautonen, T., & Fink M; (2015). From Entrepreneurial Intention to Actions: Self-control and Action-related Doubt, Fear and Aversion, *Journal of Business Venturing*. 30(5): 655-673

31) Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions, *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15

- 
1. Hakansson
  2. Internal marketing
  3. Ahmad at al
  4. She & Yoo
  5. Doukakis
  6. Grönroos
  7. Carter, Don, HAG
  8. Entrepreneurial orientation
  9. Wells
  10. Peteno
  11. Lampkin and Des
  12. Hughes and Morgan
  13. Innovation
  14. Pioneer
  15. Aggressive Approach
  16. Risk Taking
  17. Independence
  18. Naldi et al
  19. Ahmed & Refig
  20. Takata
  21. Van Gelderen & Kautonen
  22. Strauss & Corbin
  23. Rigor
  24. Morse
  25. Applicability
  26. Concepts
  27. Contextualization of Concepts
  28. Selective coding