



## بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمان‌های خدماتی (مطالعه موردی شعب بانک رفاه در شهر اراک)

\* سهیل سرمد سعیدی  
\*\* محمد امین جمشیدیان

پذیرش: ۹۲/۱/۲۰

دریافت: ۹۱/۹/۲۲

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی تاثیر بازاریابی داخلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی بر بازاریابی و جنبه‌های داخلی (رضایتمندی کارکنان) و جنبه‌های خارجی (کیفیت خدمات و رضایتمندی مشتریان) عملکرد سازمانی است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات تحقیق علی است. در این مطالعه با استفاده از روش تحقیق میدانی و به کارگیری پرسشنامه استاندارد شده جهت جمع آوری داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری، کارکنان بانک رفاه در شهر اراک و شهروندانی (مشتریان) می‌باشد که از خدمات این بانک استفاده می‌کنند. برای انجام تحقیق از دو نمونه (کارکنان و مشتریان) هر یک با حجم ۱۵۰ پرسشنامه استفاده شده است، پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ و روایی پرسشنامه توسط تعدادی از متخصصین جامعه آماری و اساتید بازاریابی تایید شده است. پردازش داده‌ها از طریق نرم افزار لیزرل انجام شده است.

(M.A.Jamshidiyan@gmail.com)

\* استادیار، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز  
\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (گرایش بازاریابی)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک  
نویسنده مسئول یا طرف مکاتبه: محمد امین جمشیدیان

یافته‌های پژوهش حاکی از تاثیر مثبت بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، بازارگرایی و عملکرد سازمانی است. همچنین تعهد سازمانی داری تاثیر مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی است.

#### واژگان کلیدی:

بازاریابی داخلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، بازارگرایی، عملکرد سازمانی

## مقدمه

موفقیت در فضای رقابتی موجود به خصوص در صنعت بانکداری مستلزم این است که بانکهای تجاری بیش از پیش به رویکردها، طرح‌ها و برنامه‌های بازاریابی روی بیاورند. زیربنای بازاریابی در هر کسب و کاری میزان باور و توجه مدیریت آن به مقوله بازاریابی به شمار می‌رود. بازاریابی داخلی<sup>۱</sup> یکی از مباحث بازاریابی است که حدود ۳۰ سال قبل به عنوان شیوه‌ای برای حل مسائل و مشکلات مربوط به کارکنان سازمان‌ها و ارائه خدمات با کیفیت به آنان توسط بری<sup>۲</sup> ۱۹۸۱ مطرح گردید. دیدگاه متداول بین صاحب نظران بازاریابی داخلی این است که رضایتمندی کارمندان خدماتی برای ارائه خدمات با کیفیت ضروری بوده و در نتیجه کارمندان مرکز توجه فعالیت‌های بازاریابی داخلی به شمار می‌روند

(Lings & Greenley, 2010).

اندیشمندان و متخصصان بازاریابی در طول بیش از سه دهه بر این باور بوده‌اند که عملکرد کسب و کار تحت تاثیر بازاریابی<sup>۳</sup> قرار می‌گیرد. به اعتقاد نارور و اسلتر بازاریابی قلب تپنده مدیریت و راهبرد بازاریابی مدرن است و کسب و کاری که بازاریابی اش را افزایش دهد، عملکرد بازاریابی را بهبود خواهد بخشید. دستیابی به عملکرد عالی برای یک سازمان در گرو خلق مزیت رقابتی پایدار و ارائه ارزش برتر پایدار برای مشتریان است (Narver & Slater, 1990).

## بیان مساله

سازمان‌ها با بیش از یک بازار (کارمندان به عنوان بازار داخلی و مشتریان به عنوان بازار خارجی) مواجه‌اند و موفقیت تابعی است از توانایی سازمان در مدیریت موثر روابطی که بین آن‌ها وجود دارد.

طبق نظریات رینسو، کارمندان، مشتریان داخلی یک شرکت هستند و رضایتمندی آن‌ها تصویر آینه‌ایی از رضایتمندی مشتریان خارجی می‌باشند. در تحقیقات مربوط به بازاریابی، مفهومی که روی کارمندان و

رضایتمندی آن‌ها تاکید می‌کند و یا به عبارتی از یک دیدگاه بازاریابی برای اداره کردن منابع انسانی استفاده می‌کنند، بازاریابی داخلی می‌باشد (Bellou & Andronikidis, 2008).

کوهلی و جاوورسکی<sup>۴</sup> ۱۹۹۰ مفهوم بازاریابی را از بعد رفتاری تعریف می‌کند. کوهلی و جاوورسکی به جای تمرکز بر مشتری عنصر اصلی محیط گزاری را تمرکز بر اطلاعات بازار یا هوشمندی بازار معرفی می‌کنند. بازاریابی از دیدگاه آنان به عنوان تولید اطلاعات در سطح سازمان، انتشار اطلاعات در بین بخش‌های مختلف سازمان و پاسخگویی به آن در گستره سازمانی تعریف می‌شود. پاسخگویی، میزان سازگاری یا هماهنگی سیاست‌های بازاریابی شرکت را با اطلاعات بازار نشان می‌دهد (Awwad & Agti, 2011).

بازاریابی نه تنها برای خارج سازمان، بلکه در داخل سازمان و نه تنها در بازارهای داخلی یک کشور و بلکه در بازارهای بین المللی هم مورد توجه است (Lings, 2004). بازاریابی بیشتر به عنوان یک رویکرد استراتژیک تلقی می‌شود که می‌تواند سبب بهبود عملکرد سازمانی شود. این بیان می‌تواند در مورد سازمان‌های خدماتی و بانک‌ها نیز به کار برده شود، چرا که آن‌ها با تغییراتی اساسی مواجه‌اند (Lytles & Timmermaun, 2006).

عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید. ولی به طور کلی در خصوص این که متغیرها و شاخص‌های عملکرد سازمانی کدامند، هنوز توافق نظر کاملی در بین صاحب نظران وجود ندارد. به طور کلی شاخص‌های عملکرد سازمانی به دو دسته ذهنی و عینی قابل تقسیم است. شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی، شاخص‌هایی است که به صورت کاملاً واقعی و بر اساس داده‌های عینی اندازه‌گیری می‌شود. از جمله شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی می‌توان به شاخص‌های سودآوری نظیر بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه گذاری، و

1- Internal Marketing

2- Berry

3- Market Orientation

4- Jaworskil & kohli

ارتباطی می‌تواند نقش مهمی در حفظ مزیت رقابتی بانکها ایفا نماید. با توجه به تغییر و تحولات گسترده در زمینه‌های مختلف کسب و کار نیاز بانکها به افزایش سطح کیفی محصولات و خدماتشان افزایش یافته است. بنابراین در این راستا بانکها نیازمند توسعه توانمندی‌های سازمانی در جهت ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا هستند. کارکنان به عنوان مشتریان داخلی بانکها نقش اساسی را بر عهده دارند. بنابراین توسعه انگیزش و ارتقای کمی و کیفی توانایی‌ها، ارزش آفرینی، بهبود مستمر ارائه خدمات به آنها و بالابردن سطح کیفیت کار به عنوان یک محصول و مشارکت آنها در انجام فرآیندها به کمک مدیریت، بانکها را در جهت ارائه سطح بالای کیفیت محصولات و خدمات رهنمون می‌سازد که در نتیجه افزایش سطح رضایتمندی در میان مشتریان خارجی سازمان را به همراه خواهد داشت. در راستای تحقق اهداف سازمانی از طریق مکانیسم بازاریابی داخلی بانکها نیازمند بالابردن سطح کیفی کارکنان از طریق افزایش غنای شغلی، آموزش، پاداش، امنیت شغلی و افزایش توانمندی‌های ارتباطی و مدیریتی کارکنان هستند.

### مروری بر ادبیات تحقیق

کوپر و کرونین بازاریابی داخلی را کوشش سازمان برای آموزش و پاداش و به طور کلی مدیریت نیروهای انسانی برای ارائه خدمات بهتر می‌داند (Cooper & Cronin, 2000). کارتر بازاریابی داخلی را بخش جدایی ناپذیر بازاریابی، تعریف کردند که مستلزم استفاده از تکنیک‌های بازاریابی، درون یک سازمان جهت ایجاد و ارتباط ارزش‌های شرکت می‌باشد گومسون بازاریابی داخلی را جز حیاتی بازاریابی دانست (Hogg & Carter, 2000). بورانتا و همکارانش نشان دادند که بازاریابی داخلی تاثیر مثبت زیادی روی بازاریابی دارد، همچنین مولفه‌های بازاریابی داخلی تاثیر مثبتی روی مشتری مداری و دیگر مولفه‌های بازاریابی دارند (Bouranta et al, 2005). تحقیق دیگری نشان داد که اجرای مفهوم بازاریابی داخلی در بین کارکنان بانک دارای تاثیر مثبت روی بازاریابی است (Kyriazopoulos et al, 2007).

سود هر سهم بازده سهام، اشاره کرد. شاخص‌های ذهنی عملکرد سازمانی بیشتر شاخص‌هایی را شامل می‌شود که بر مبنای قضاوت گروه‌های ذینفع سازمان شکل می‌گیرد. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به رضایتمندی مشتری، رضایتمندی کارکنان، موفقیت در ارائه محصولات جدید و غیره اشاره کرد (ابزری و همکاران، ۱۳۸۸).

به طور کلی می‌توان گفت پیاده سازی بازاریابی داخلی در سازمان‌های خدماتی، این سازمان‌ها را مجهز به شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی می‌کند که ضمن بهره گیری از فرصت‌های محیطی، ارتقای عملکرد آنها را به دنبال خواهد داشت. بنابراین ما در این تحقیق به بررسی این موضوع که آیا بازاریابی داخلی بر روی بازاریابی و عملکرد داخلی (رضایتمندی کارکنان) و خارجی (کیفیت خدمات و رضایتمندی مشتریان) سازمان تاثیرگذار است، می‌پردازیم.

### اهداف تحقیق

برای انجام این تحقیق اهداف زیر مورد نظر است:

- ۱- تعیین تاثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی، تعهد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک رفاه شهر اراک
- ۲- تعیین تاثیر تعهد شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی در شعب بانک رفاه در شهر اراک
- ۳- تعیین تاثیر بازاریابی بر رضایت شغلی، کیفیت خدمات و رضایت مشتریان در شعب بانک رفاه در شهر اراک
- ۴- تعیین تاثیر رضایت شغلی بر کیفیت خدمات در شعب بانک رفاه در شهر اراک
- ۵- تعیین تاثیر کیفیت خدمات بر رضایت مشتریان در شعب بانک رفاه در شهر اراک
- ۶- ارائه پیشنهاد برای افزایش رضایت شغلی، بهبود کیفیت خدمات و افزایش رضایت مشتریان در شعب بانک رفاه شهر اراک

### اهمیت تحقیق

بازاریابی داخلی عاملی تعیین کننده در ایجاد مزیت رقابتی در بانکها به شمار می‌رود. بنابراین بانکها در کنار توجه به مشتریان بیرونی خود باید به کارکنان خود به عنوان مهم‌ترین دارایی نامشهود خود نیز توجه نمایند. توجه به عوامل موثر در کارایی دارایی‌های نامشهود (کارکنان) مانند مهارت شغلی، رضایت شغلی، امنیت شغلی و قابلیت‌های

می‌کند (Hung & Lin, 2008).

احمد و رفیق مطالعه‌ای در خصوص ارتباط بین بازاریابی داخلی و بازاریابی و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی در نمونه‌ای از سازمان‌های خدماتی کشور مالزی انجام داده‌اند. در این مطالعه تاثیر غیر مستقیم بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمانی تایید و بازاریابی به عنوان متغیر

واسطه‌ای شناسایی شده است

(Ahmed & Rafiq, 2003).

این تحقیق بر آن است که تاثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمانی را در حوزه بانکداری را مورد بررسی قرار دهد و جهت اندازه‌گیری بازاریابی از دیدگاه هوشمندی بازار که شامل ایجاد هوشمندی، توزیع هوشمندی و پاسخگویی می‌باشد استفاده شده است. همچنین جهت سنجش عملکرد سازمانی جنبه‌های داخلی (رضایتمندی کارکنان) و جنبه‌های خارجی (کیفیت خدمات و رضایتمندی مشتریان) مورد بررسی قرار گرفته است.

#### مدل مفهومی تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس مدل اواعد و اکتی<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) و تورتوسا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) انجام گرفته است:

#### فرضیات تحقیق

- ۱- بازاریابی داخلی تاثیر مثبت بر بازاریابی دارد.
- ۲- بازاریابی داخلی تاثیر مثبت بر رفتار شهروندان سازمانی دارد.
- ۳- بازاریابی داخلی تاثیر مثبت بر تعهد سازمانی دارد.
- ۴- تعهد سازمانی تاثیر مثبت بر رفتار شهروندان سازمانی دارد.
- ۵- تعهد سازمانی تاثیر مثبت بر بازاریابی دارد.
- ۶- رفتار شهروندان سازمانی تاثیر مثبت بر بازاریابی دارد.
- ۷- بازاریابی تاثیر مثبت بر رضایتمندی کارکنان دارد.
- ۸- بازاریابی تاثیر مثبت بر کیفیت خدمات دارد.
- ۹- بازاریابی تاثیر مثبت بر رضایتمندی مشتریان دارد.
- ۱۰- رضایتمندی کارکنان تاثیر مثبت بر کیفیت خدمات دارد.
- ۱۱- کیفیت خدمات تاثیر مثبت بر رضایتمندی مشتریان دارد.

همچنین با مطالعه به کارگیری بازاریابی داخلی در شعب بانک‌ها، نتایج نشان داد بازاریابی داخلی تاثیر مثبتی بر تعهد سازمانی<sup>۱</sup> دارد (Kyriazopoulos et al, 2007).

فرزاد و همکارانش به بررسی اهمیت بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی در عرصه خدمات مالی ایرانیان پرداختند (Farzad et al, 2008).

مطالعات خیلی کمی به بررسی رابطه بین بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲</sup> پرداخته‌اند. در بین این مطالعات، سوچن و لینگز معتقدند که اتخاذ فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی و حفظ کارکنان در سازمان تاثیرگذار است (Souchon & Lings, 2001).

هانگ و لین پیشنهاد کردند که در صنعت هتلداری بین‌المللی درک بازاریابی داخلی از سوی کارکنان تاثیر مستقیم بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان دارد (Hung & Lin, 2008).

رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای اختیاری<sup>۳</sup> کارکنان است که جزء وظایف رسمی آن‌ها نیست و مستقیماً توسط سیستم رسمی پاداش سازمان در نظر گرفته نمی‌شود ولی میزان اثر بخشی کلی سازمان را افزایش می‌دهد (Organ, 1998).

واریس از طریق بررسی متغیرهای نگرش کارکنان به تعهد سازمانی و ادراک از محیط کار، متوجه رابطه مثبت بین بازاریابی (مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی بین بخشی) و رفتار شهروندی سازمانی شد (Waris, 2006).

سیواراماکریشنان و همکاران پیشنهاد دادند که تعهد سازمانی یکی از پیشایندهای بازاریابی است، به طوری که برای یک سیستم پاداش مبتنی بر بازار لازم است که فرهنگ بازاریابی توسعه یابد؛ آن‌ها همچنین به این نتیجه رسیدند که تعهد سازمانی تاثیر مستقیم بر بازاریابی سازمان دارد. بنابراین کمبود تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تاثیر منفی روی بازاریابی سازمان‌ها دارد (Sivaramakrishnan et al, 2008).

هانگ و لین با این یافته که تعهد سازمانی تاثیر مثبتی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد اکثر این تحقیقات را حمایت

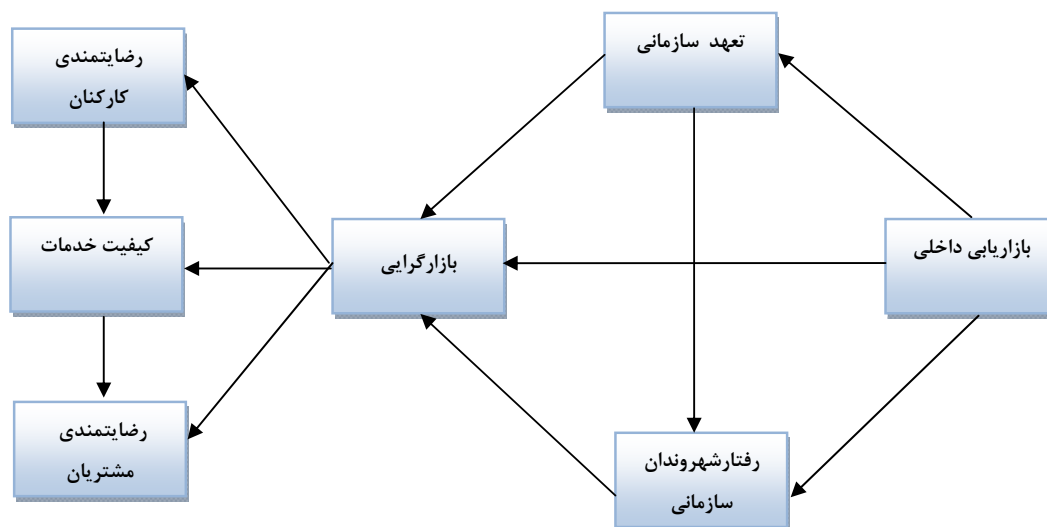
1- Organizational commitment

2- Organizational citizenship behaviours

3- Discretionary

4- Awwad & Agti, 2011

5- Tortos et al, 2009



نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق

منبع: (Awwad & Agti, 2011; Tortos et al., 2009)

### روش تحقیق

روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزار و راه‌های معتبر قابل اطمینان و نظام یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است (خاکی، ۱۳۸۶).

روش انجام تحقیق حاضر بر مبنای هدف تحقیق از نوع کاربردی می‌باشد، از لحاظ ماهیت و روش در زمره تحقیقات علی قرار می‌گیرد، زیرا به کشف علت یا عوامل بروز یک رویداد در شعب بانک رفاه شهر اراک می‌پردازد. در این راستا از تکنیک آماری معادلات ساختاری که اساساً به بررسی رابطه علی بین متغیرها می‌پردازد، استفاده شده است.

### جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

در پژوهش حاضر جامعه آماری، کارکنان و مشتریان شعب بانک رفاه در شهر اراک می‌باشد. در این پژوهش از دو روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای جامعه کارکنان و روش نمونه‌گیری غیر تصادفی در دسترس برای جامعه مشتریان استفاده شده است.

به منظور برآورد حجم نمونه از فرمول زیر استفاده شده است.

$$5q \leq n \leq 15q$$

که در آن:

$q$  = تعداد متغیرهای مشاهده شده (گویه‌های پرسشنامه) و  $n$  حجم نمونه است.

پرسشنامه اصلی این پژوهش شامل ۳۸ گویه است که ۲۸ گویه مربوط به پرسشنامه کارکنان و ۱۰ گویه مربوط به پرسشنامه مشتریان می‌باشد. برای پرسشنامه کارکنان ۱۷۰ پرسشنامه توزیع گردید و محقق موفق به جمع‌آوری ۱۵۰ پرسشنامه گردید. برای پرسشنامه مشتریان حداکثر تعداد نمونه لازم ۱۵۰ پرسشنامه محاسبه و مورد سنجش قرار گرفت.

### ابزار گردآوری اطلاعات

در این پژوهش داده‌ها به روش میدانی جمع‌آوری شده است. در روش میدانی، پرسشنامه یکی از متداول‌ترین طرق جمع‌آوری اطلاعات است. جهت جمع‌آوری اطلاعات و دستیابی به اهداف، از دو پرسشنامه بی‌نام استفاده

وسيله اندازه گيری، برای حفظ ثبات خود در طول زمان است.

برای اطمینان از عدم ابهام در سوالات و همچنین بومی کردن مقیاس‌ها و انطباق هر چه بیشتر با جامعه آماری، اقدام به انجام مطالعات اولیه و تعیین اعتبار پرسشنامه گردید. بدین منظور پرسشنامه به طور آزمایشی بین ۳۳ نفر از افراد جامعه نمونه توزیع گردید. در این پژوهش به منظور سنجش اعتبار پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. با استفاده از کامپیوتر و نرم افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقدار آلفای کرونباخ به دست آمده برای پرسشنامه کارکنان ۰/۸۲۴ و پرسشنامه مشتریان ۰/۸۴۰ است که نشان دهنده این است که این پرسشنامه‌ها از اعتبار بالایی برخوردار است.

سوالات پرسشنامه بر اساس مقیاس ترتیبی و طیف پنج درجه‌ای لیکرت که شامل ۵ طیف بسیار کم، کم، متوسط، زیاد و بسیار زیاد تنظیم گردیده و به صورت طبقه بندی شده و بر اساس موضوع فرضیات تحقیق طراحی شده‌اند. در جدول (۱) تعداد سوال‌های طراحی شده برای سنجش هر متغیر مکنون و ضریب آلفای کرونباخ سوال‌ها ارائه شده است.

شده است، که توسط مشتریان و کارکنان بانک رفاه شهر اراک تکمیل گردید. در این تحقیق از ابزار اندازه گیری پرسشنامه برای جمع آوری داده‌ها استفاده شده است که به این منظور از پرسشنامه استاندارد شده در تحقیقات اوعد و اقتی (۲۰۱۱) و تورتوسا، میگوئل و سنچز (۲۰۰۹) استفاده شده است.

### روایی و پایایی

روایی از واژه "روا" به معنی جایز و درست گرفته شده است و روایی به معنای صحیح و درست بودن است. مقصود از روایی آن است که وسیله اندازه گیری، بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را اندازه بگیرد. در این پژوهش ضمن استفاده از پرسشنامه استاندارد، پرسشنامه به منظور سنجش روایی تحت بررسی کارشناسان بانک قرار گرفته و نظرات اصلاحی ایشان لحاظ گردید. بنابراین، پرسشنامه مورد استفاده به عنوان ابزار جمع آوری داده‌های این پژوهش دارای روایی مناسب بوده است.

برای اندازه گیری پایایی از شاخصی به نام ضریب پایایی استفاده می‌کنیم. دامنه ضریب پایایی از صفر تا مثبت یک است. ضریب پایایی صفر معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک معرف پایایی کامل است. پایایی، میزان توانایی یک

جدول ۱: تعداد سوال‌های طراحی شده برای سنجش هر متغیر مکنون و ضریب آلفای کرونباخ سوال‌ها

متغیر	نوع مقیاس	تعداد سوال‌ها	آلفای کرونباخ
بازاریابی داخلی	پنج درجه‌ای لیکرت	۷	۰/۷۷۵
بازارگرایی	پنج درجه‌ای لیکرت	۶	۰/۷۹۷
رفتار شهروندی سازمانی	پنج درجه‌ای لیکرت	۶	۰/۶۹۷
تعهد سازمانی	پنج درجه‌ای لیکرت	۵	۰/۷۹۰
رضایتمندی کارکنان	پنج درجه‌ای لیکرت	۴	۰/۹۰۳
کیفیت خدمات	پنج درجه‌ای لیکرت	۸	۰/۸۳۵
رضایتمندی مشتریان	پنج درجه‌ای لیکرت	۲	۰/۸۵۵

## تجزیه و تحلیل داده ها

به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل‌یابی معادلات ساختاری یک تکنیک چند متغیری و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق‌تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه‌ای همزمان مورد آزمون قرار دهد. مدل‌یابی 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 لیزر نامیده شده است. اما اصطلاح غالب معادله ساختاری یا به طور خلاصه (SEM) می‌باشد. در این تحقیق برای بررسی روابط بین اجزاء مدل از مدل‌یابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> استفاده شده است. در این مدل فرض بر آن است که در میان مجموعه‌ای از متغیرهای مکنون، یک ساختار علی وجود دارد و متغیرهای مشاهده شده نشانگر آن‌هاست. بدین ترتیب، این مدل شامل دو بخش (۱): مدل اندازه‌گیری و (۲) مدل معادلات ساختاری است.

مدل اندازه‌گیری مشخص می‌کند که متغیرهای مکنون<sup>۲</sup> (برونزا و درونزا) یا سازه‌های فرضی چگونه با متغیرهای مشاهده پذیر مرتبطند و یا از طریق آن‌ها سنجیده می‌شوند. به بیان دیگر، ویژگی‌های خاص اندازه‌گیری (یعنی ضرایب اعتبار و روایی) متغیرهای مشاهده شده چگونه از سوی متغیرهای مکنون توصیف می‌شود. اما مدل معادلات ساختاری، روابط علی میان متغیرهای مکنون، آثار علی و میزان واریانس تبیین شده و تبیین نشده را مشخص می‌سازد. مدل پژوهش حاضر، مدلی ساختاری است که شامل تعدادی متغیر مکنون و روابط علی میان آن‌ها است. هر یک از این متغیرهای مکنون از طریق گویه‌هایی که از طریق ممیزی و پرسش از مشتریان اندازه‌گیری می‌شوند، توصیف می‌شود.

در متدولوژی معادلات ساختاری دو دسته ضرایب بین

متغیرهای مکنون برآورد می‌شود:

اول: گاما ( $\gamma$ ) که معرف ضریب مسیر بین یک متغیر مکنون برون‌زا و یک متغیر مکنون درون‌زا است.  
دوم: بتا ( $\beta$ ) که معرف مسیر بین یک متغیر مکنون درون‌زا و یک متغیر درون‌زای دیگر است.

## نمودار ضرایب مسیر

این نمودار، ارتباط کلی بین متغیرهای مکنون و غیرمکنون را با یکدیگر در یک مدل نشان می‌دهد، در نمودار زیر ضرایب مسیر تحقیق موجود، نشان داده شده است. اعداد روی فلش‌ها، نشان دهنده ضرایب مسیر مربوطه بین متغیرها می‌باشد که با استفاده از نرم افزار لیزرل به دست آمده است. دایره‌ها، نشانگر متغیرها و مربع‌ها نشان دهنده سوالات مربوط به این متغیرها می‌باشند.

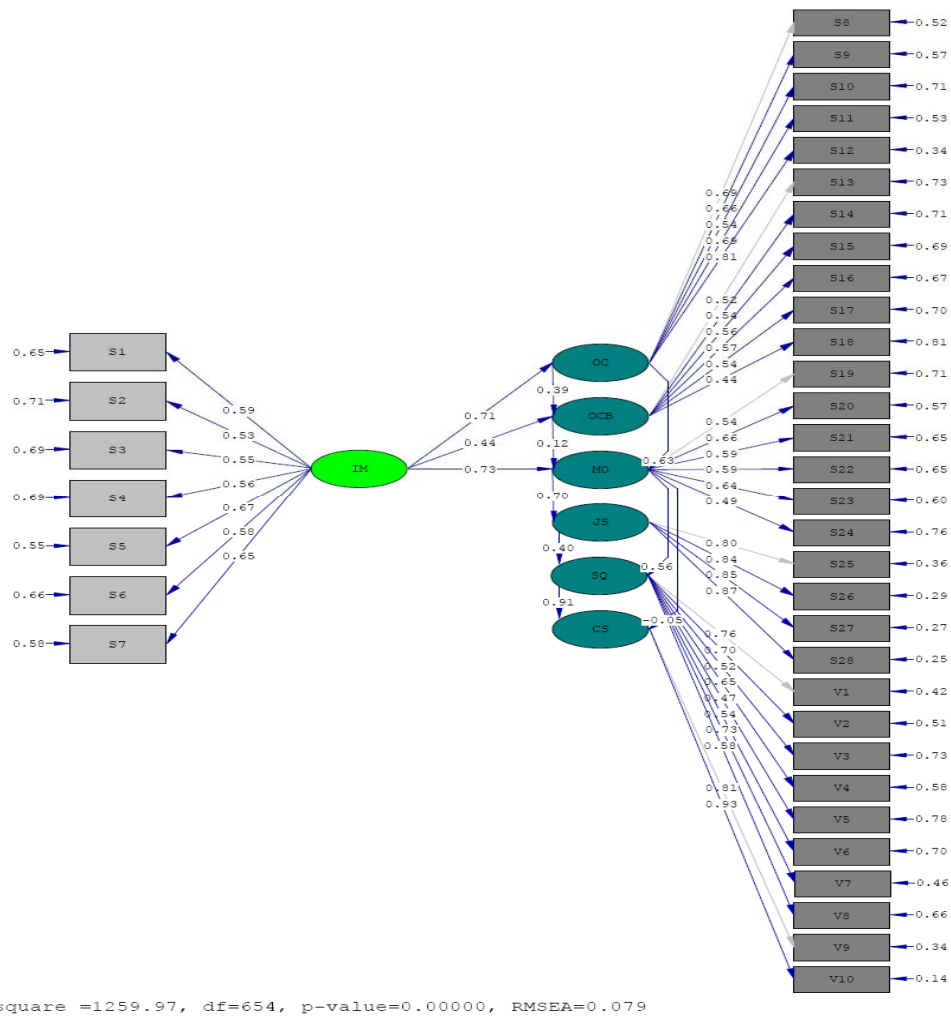
## مقدار تخمین زده شده هر یک از ضرایب مسیر

با توجه به مدل مشاهده می‌شود که به ازای یک واحد افزایش در بازاریابی داخلی، تعهد سازمانی ۰/۷۱ واحد افزایش می‌یابد. با توجه به معادله ۲ مشاهده می‌شود که به ازای یک واحد افزایش در بازاریابی داخلی، رفتار شهروندی ۰/۴۴ واحد افزایش می‌یابد و به ازای یک واحد افزایش تعهد سازمانی، رفتار شهروندی ۰/۳۹ واحد افزایش می‌یابد. با توجه به معادله ۳ به ازای یک واحد افزایش بازاریابی داخلی، بازارگرایی ۰/۷۳ واحد افزایش می‌یابد، به ازای یک واحد افزایش تعهد سازمانی، بازارگرایی ۰/۶۳ واحد افزایش می‌یابد و به ازای یک واحد افزایش رفتار شهروندی، بازارگرایی، ۰/۱۲ واحد افزایش می‌یابد. با توجه به معادله ۴ به ازای یک واحد افزایش بازارگرایی، رضایتمندی کارکنان ۰/۷۰ واحد افزایش می‌یابد. با توجه به معادله ۵ به ازای یک واحد افزایش بازارگرایی، کیفیت خدمات ۰/۵۶ واحد افزایش می‌یابد و به ازای یک واحد افزایش رضایتمندی کارکنان، کیفیت خدمات ۰/۴۰ واحد افزایش می‌یابد. با توجه به معادله ۶ به ازای یک واحد افزایش بازارگرایی، رضایتمندی مشتریان ۰/۰۵ واحد کاهش می‌یابد و به ازای یک واحد افزایش کیفیت خدمات، رضایتمندی مشتریان ۰/۹۱ واحد افزایش می‌یابد.

1- Structural Equation Models (SEM)

2- Latent Variables





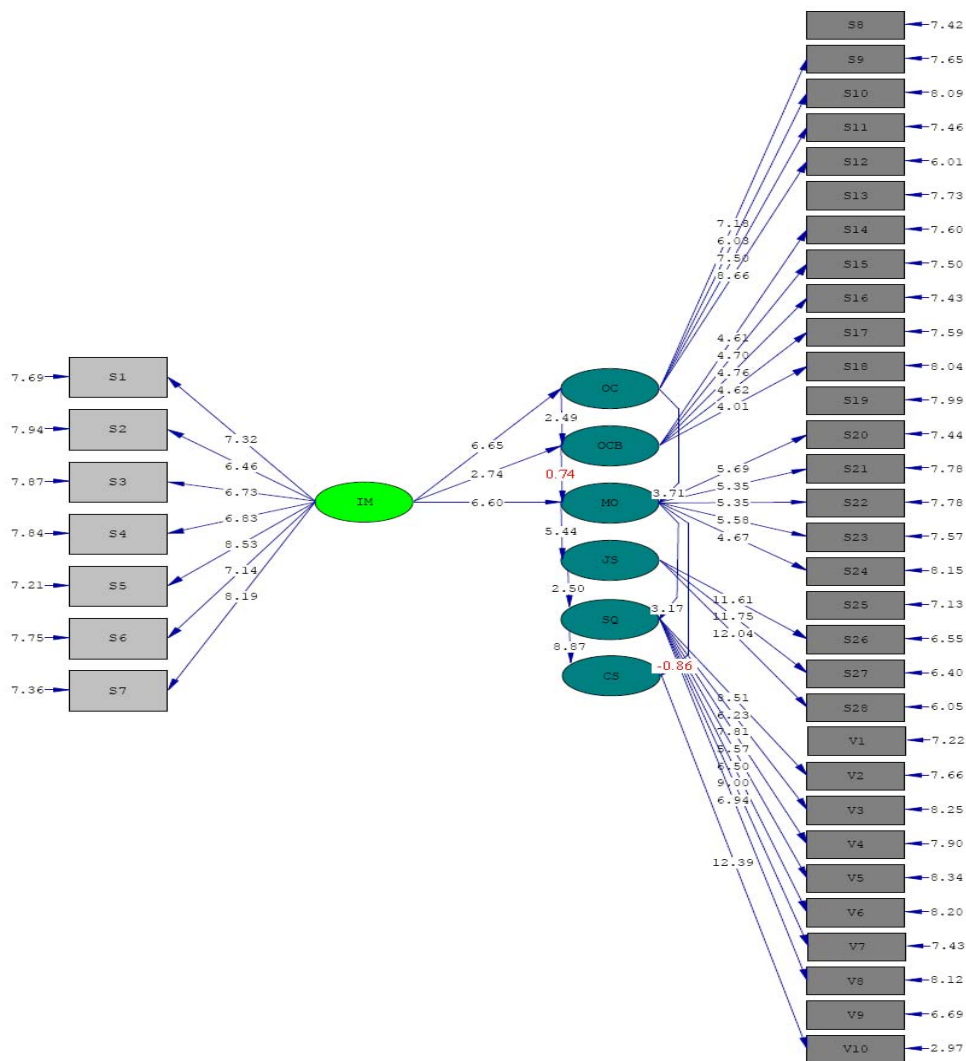
**نمودار ۲: نمودار ضرایب مسیر**

مقدار تخمین زده شده هر یک از ضرایب مسیر

**نمودار مقادیر آماره T:**

کرد که زمانی که تعداد نمونه بیشتر از ۳۰ عدد باشد و T مشاهده شده بیشتر ۱/۹۶ باشد با بیش از ۹۵ درصد اطمینان، رابطه به دست آمده معنی دار است.

نمودار زیر مقادیر آماره آزمون را برای هر ضریب نشان می‌دهد. در این جا، برای هر پارامتر در مدل یک مقدار T مشاهده شده، به دست می‌آید و می‌توان این گونه تفسیر



نمودار ۳: نمودار مقادیر آماره آزمون T برای هر ضریب  
یازده مقدار آماره t برای هر یک از ضرایب

### خلاصه نتایج مدل ساختاری

چنان که خروجی معادلات ساختاری و آزمون T نشان می‌دهند از میان ۱۱ مسیری که در بین متغیرهای مکنون مستقل و متغیرهای مکنون وابسته وجود دارند، فقط ۲ مسیر معنی دار نیست. جدول ذیل به طور خلاصه نتایج آزمون فرضیات را نشان می‌دهد.

### آزمون‌های نیکویی برازش

وقتی یک مدل از پشتوانه نظری مناسبی برخوردار باشد در مرحله بعد نوبت به آن می‌رسد که تناسب این مدل با داده‌هایی که محقق جمع آوری کرده است بررسی گردد از این رو برخی از آزمون‌های نیکویی برازش در این جا برای داده‌های این تحقیق و مدل استفاده شده انجام می‌پذیرد تا این تناسب بررسی گردد.

جدول ۲: مقدار شاخص های برازش و نتیجه برازش مدل ساختاری

ردیف	شاخص برازش	مقدار قابل قبول	مقدار مدل	نتیجه برازش
۱	$\chi^2/df$	کمتر از ۲ عالی کمتر از ۳ مناسب	۱/۹۲	عالی
۲	RMSEA	کمتر از ۰/۰۶ عالی کمتر از ۰/۰۸ مناسب	۰/۰۷۹	قابل قبول
۳	NNF1	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۵	مناسب
۴	CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۶	مناسب
۵	GFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۸۹	قابل قبول
۶	NFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۱	مناسب

جدول ۳: خلاصه نتایج مدل ساختاری

نتیجه آزمون	مقایسه با مقدار بحرانی	T	ضریب ساختاری	پارامترها	روابط
قبول	$۶/۶۰ > ۱/۹۶$	۶/۶۰	۰/۷۳	$\gamma_{11}$	IM→MO
قبول	$۲/۷۴ > ۱/۹۶$	۲/۷۴	۰/۴۴	$\gamma_{12}$	IM→OCB
قبول	$۶/۶۵ > ۱/۹۶$	۶/۶۵	۰/۷۱	$\gamma_{13}$	IM→OC
قبول	$۲/۴۹ > ۱/۹۶$	۲/۴۹	۰/۳۹	$\beta_{11}$	OC→OCB
قبول	$۳/۷۱ > ۱/۹۶$	۳/۷۱	۰/۶۳	$\beta_{12}$	OC→MO
رد	$۰/۷۴ < ۱/۹۶$	۰/۷۴	۰/۱۲	$\beta_{13}$	OCB→MO
قبول	$۵/۴۴ > ۱/۹۶$	۵/۴۴	۰/۷۰	$\beta_{14}$	MO→JS
قبول	$۳/۱۷ > ۱/۹۶$	۳/۱۷	۰/۵۶	$\beta_{15}$	MO→SQ
رد	$-۰/۸۶ < ۱/۹۶$	-۰/۸۶	-۰/۰۵	$\beta_{16}$	MO→CS
قبول	$۲/۵۰ > ۱/۹۶$	۲/۵۰	۰/۴۰	$\beta_{17}$	JS→SQ
قبول	$۸/۸۷ > ۱/۹۶$	۸/۸۷	۰/۹۱	$\beta_{18}$	SQ→CS

## جمع بندی و ملاحظات

اکنون با استفاده از تجزیه و تحلیل‌های انجام گرفته و نتایج به دست آمده مطابق با جداول (۴) فرضیات مورد آزمون قرار گرفته و نتایج زیر حاصل گردیده است: فرضیه اول پژوهش، بازاریابی داخلی تاثیر مثبت بر بازاریابی دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده در

باب رابطه بین متغیر بازاریابی داخلی و بازاریابی می‌توان گفت ضریب مسیر ( $\gamma_{11}$ ) برابر است با (۰/۷۳) و مقدار تی به دست آمده برای این ضریب  $۶/۶۰ > ۱/۹۶$  می‌باشد که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تایید واقع شده است و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت میان بازاریابی داخلی و بازاریابی ارتباط

فرضیه پنجم پژوهش، تعهد سازمانی تاثیر مثبت بر بازاریابی دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده در باب رابطه بین متغیر تعهد سازمانی و بازاریابی می‌توان گفت ضریب مسیر ( $\beta_{12}$ ) برابر است با (۰/۶۳) و مقدار تی به دست آمده برای این ضریب  $۱/۹۶ > ۳/۷۱$  می‌باشد که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تایید واقع شده است و با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت میان تعهد سازمانی و بازاریابی ارتباط مثبت وجود دارد و به ازای یک واحد افزایش تعهد سازمانی، بازاریابی ۰/۶۳ واحد افزایش می‌یابد.

فرضیه ششم پژوهش، رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت بر بازاریابی دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده در باب رابطه بین متغیر رفتار شهروندی سازمانی و بازاریابی می‌توان گفت ضریب مسیر ( $\beta_{13}$ ) برابر است با (۰/۱۲) و مقدار تی به دست آمده برای این ضریب  $۱/۹۶ < ۰/۷۴$  می‌باشد که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار نمی‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تایید واقع نشده است و با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت میان رفتار شهروندی سازمانی و بازاریابی ارتباط مثبت وجود ندارد. فرضیه هفتم پژوهش، بازاریابی تاثیر مثبت بر رضایتمندی کارکنان دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده در باب رابطه بین متغیر بازاریابی و رضایتمندی کارکنان می‌توان گفت ضریب مسیر ( $\beta_{14}$ ) برابر است با (۰/۷۰) و مقدار تی به دست آمده برای این ضریب  $۱/۹۶ > ۵/۴۴$  می‌باشد که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تایید واقع شده است و با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت میان بازاریابی و رضایتمندی کارکنان ارتباط مثبت وجود دارد و به ازای یک واحد افزایش بازاریابی، رضایتمندی کارکنان ۰/۷۰ واحد افزایش می‌یابد.

فرضیه هشتم پژوهش، بازاریابی تاثیر مثبت بر کیفیت خدمات دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده در باب رابطه بین متغیر بازاریابی و کیفیت خدمات می‌توان گفت ضریب مسیر ( $\beta_{15}$ ) برابر است با (۰/۵۶) و مقدار تی به دست آمده برای این ضریب  $۱/۹۶ > ۳/۱۷$  می‌باشد که

مثبت وجود دارد و به ازای یک واحد افزایش در بازاریابی داخلی، بازاریابی ۰/۷۳ واحد افزایش می‌یابد.

فرضیه دوم پژوهش، بازاریابی داخلی تاثیر مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده در باب رابطه بین متغیر بازاریابی داخلی و رفتار شهروندان سازمانی می‌توان گفت ضریب مسیر ( $\gamma_{12}$ ) برابر است با (۰/۴۴) و مقدار تی به دست آمده برای این ضریب  $۱/۹۶ > ۲/۷۴$  می‌باشد که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تایید واقع شده است و با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت میان بازاریابی داخلی و رفتار شهروندان سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد و به ازای یک واحد افزایش در بازاریابی داخلی، رفتار شهروندان سازمانی ۰/۴۴ واحد افزایش می‌یابد.

فرضیه سوم پژوهش، بازاریابی داخلی تاثیر مثبت بر تعهد سازمانی دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده در باب رابطه بین متغیر بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی می‌توان گفت ضریب مسیر ( $\gamma_{13}$ ) برابر است با (۰/۷۱) و مقدار تی به دست آمده برای این ضریب  $۱/۹۶ > ۶/۶۵$  می‌باشد که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تایید واقع شده است و با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت میان بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد و به ازای یک واحد افزایش در بازاریابی داخلی، تعهد سازمانی ۰/۷۱ واحد افزایش می‌یابد.

فرضیه چهارم پژوهش، تعهد سازمانی تاثیر مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده در باب رابطه بین متغیر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی می‌توان گفت ضریب مسیر ( $\beta_{11}$ ) برابر است با (۰/۳۹) و مقدار تی به دست آمده برای این ضریب  $۱/۹۶ > ۲/۴۹$  می‌باشد که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تایید واقع شده است و با اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت میان تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبت وجود دارد و به ازای یک واحد افزایش در تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی ۰/۳۹ واحد افزایش می‌یابد.

### ملاحظات

اجرای سیاست‌های بازاریابی داخلی در بانک، تعهد شغلی، رفتارهای شهروندی و رضایت شغلی کارکنان را تقویت خواهد نمود. رضایت شغلی کارکنان در نهایت منجر به بروز رفتارهایی می‌شود که مدنظر بانک می‌باشد. لذا رفتار شهروندی آنان از رضایت آن‌ها تاثیر خواهد پذیرفت. بنابراین اگر مدیران بانک علاقمند هستند که نوع خاص و مطلوبی از رفتار شهروندی را در بانک مستقر نمایند باید هم در افزایش رضایت شغلی کارکنان تلاش نمایند و هم عملکرد متقابل خدمات خود را پیش از پیش مورد توجه قرار دهند.

مدیران بانک بایستی همواره سعی کنند به وسیله شرکت دادن کارکنان در جلسات بانک و اعمال پیشنهادات و نظرات آن‌ها روحیه همکاری و مشارکت را در امور بانک گسترش دهند، زیرا مشارکت کارکنان در جریان هدف گذاری، تصمیم‌گیری و انجام فعالیت‌های بانک منجر به ایجاد و تقویت جو اعتماد و اطمینان و رضایتمندی آنان در بانک می‌گردد.

زمانی که در بین کارکنان یک سازمان همبستگی و انسجام وجود داشته باشد و اهداف سازمان از اهداف فردی کارکنان ارجح‌تر باشد آن‌گاه مشتری‌های سازمان خواسته‌های آنان دارای اولویت می‌باشند و در کانون توجه کارکنان قرار می‌گیرند. می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت زمانی که رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان بانک به وجود آید مشتری‌مداری و توجه به خواسته‌های مشتریان اولویت یافته و برای راضی نگاه داشتن مشتریان بانک، کارکنان تلاش بیشتری را انجام می‌دهند.

بانک با آموزش کارکنان خود می‌تواند ارتباطات اجتماعی دوستانه‌تری بین بانک و مشتریان برقرار کند و درک عمیق‌تری از نیازهای واقعی مشتریان داشته و جو صمیمی‌تری برای مشتریان ایجاد کند.

### دلایل رد فرضیات ششم و نهم

دلیل اول: رد فرضیه‌های فوق ممکن است به خاطر اندازه نمونه تحقیق باشد و با افزایش حجم نمونه می‌توان به نتایج بهتری دست یافت.

این مقدار در سطح  $0/05$  معنادار می‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تایید واقع شده است و با اطمینان  $95\%$  می‌توان گفت میان بازاریابی و کیفیت خدمات ارتباط مثبت وجود دارد و به ازای یک واحد افزایش بازاریابی، کیفیت خدمات  $0/56$  واحد افزایش می‌یابد.

فرضیه نهم پژوهش، بازاریابی تاثیر مثبت بر رضایتمندی مشتریان دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده در باب رابطه بین متغیر بازاریابی و رضایتمندی مشتریان می‌توان گفت ضریب مسیر ( $\beta_{16}$ ) برابر است با  $(-0/05)$  و مقدار تی به دست آمده برای این ضریب  $1/96 < 0/86$  می‌باشد که این مقدار در سطح  $0/05$  معنادار نمی‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تایید واقع نشده است و با اطمینان  $95\%$  می‌توان گفت میان بازاریابی و رضایتمندی مشتریان ارتباط مثبت وجود ندارد.

فرضیه دهم پژوهش، رضایتمندی کارکنان تاثیر مثبت بر کیفیت خدمات دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده در باب رابطه بین متغیر رضایتمندی کارکنان و کیفیت خدمات می‌توان گفت ضریب مسیر ( $\beta_{17}$ ) برابر است با  $(0/40)$  و مقدار تی به دست آمده برای این ضریب  $1/96 > 2/50$  می‌باشد که این مقدار در سطح  $0/05$  معنادار می‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تایید واقع شده است و با اطمینان  $95\%$  می‌توان گفت میان رضایتمندی کارکنان و کیفیت خدمات ارتباط مثبت وجود دارد و به ازای یک واحد افزایش رضایتمندی کارکنان، کیفیت خدمات  $0/40$  واحد افزایش می‌یابد.

فرضیه یازدهم پژوهش، کیفیت خدمات تاثیر مثبت بر رضایتمندی مشتریان دارد. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده در باب رابطه بین متغیر کیفیت خدمات و رضایتمندی مشتریان می‌توان گفت ضریب مسیر ( $\beta_{18}$ ) برابر است با  $(0/91)$  و مقدار تی به دست آمده برای این ضریب  $1/96 > 8/87$  می‌باشد که این مقدار در سطح  $0/05$  معنادار می‌باشد در نتیجه ادعای محقق مورد تایید واقع شده است و با اطمینان  $95\%$  می‌توان گفت میان کیفیت خدمات و رضایتمندی مشتریان ارتباط مثبت وجود دارد و به ازای یک واحد افزایش کیفیت خدمات، رضایتمندی مشتریان  $0/91$  واحد افزایش می‌یابد.

دلیل دوم: رویکرد بازارگرایی که توسط استراتژیست دانان مطرح گردید و مدیران برای اجرای بازارگرایی نیازمند تحلیل محیط داخلی و خارجی هستند و یکی از دلایل عدم گرایش به سمت بازارگرایی عدم توانایی تحلیل محیط اطراف است.

دلیل سوم: بانک‌ها در ایران به شکل مدیریت سنتی اداره می‌شوند و تصمیمات از بالا به پایین منتقل می‌شود و بانک رفاه نیز از این امر مستثنی نیست در حالی که بازارگرایی نیازمند مدیریت مشارکتی است.

### محدودیت‌های تحقیق

هر تحقیق علمی متأثر از برخی محدودیت‌ها است و این مطالعه نیز از این امر مستثنی نیست. ابزار جمع آوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه است که خود دارای محدودیت‌هایی می‌باشد.

یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش حاضر مربوط به دوره زمانی است. دوره زمانی در این پژوهش محدود بوده است. قاعدتاً دوره نمونه گیری باید به اندازه کافی گسترده باشد تا در برگیرنده کلیه‌ی عواملی که رفتار پاسخگویان را تحت تاثیر قرار می‌دهند، باشد. به عنوان مثال وجود تحولات سیاسی و اقتصادی می‌تواند بر رفتار و تصمیم گیری افراد تاثیرگذار باشد. از دیگر محدودیت‌های این پژوهش شرایط و قلمرو مکانی پژوهش (شهر اراک) است. احتمالاً نتایج این پژوهش قابل تعمیم به سایر شهرها نیست.

## منابع و مأخذ

ابزری، م.، رنجبران، ب.، فتحی، س. و قربانی، ح. (۱۳۸۸). "تاثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری"، چشم انداز مدیریت، شماره ۳۱، صص. ۲۵-۴۲.

خاکی، غ. ر. (۱۳۸۶). "روش تحقیق بارویکردی بر پایان نامه نویسی"، انتشارات بازتاب، تهران.

Ahmed, P., Rafiq, M. & Saad, N. (2003). "Internal marketing and the mediating role of organizational competencies", *European Journal of Marketing*, 37 (9), pp. 1221-1241.

Awwad, M. A. & Agti, A. M. (2011). "The impact of internal marketing on commercial bank's market orientation", *Internal Journal of Bank Marketing*, 29 (4), pp. 308-332.

Bellou, V. & Andronikidis, A. (2008). "The impact of internal service quality on customer service behavior", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 25 (9), p.493.

Bouranta, N., Mavridoglou, G. & Kyriazopoulos, P. (2005). "The impact of internal marketing to market orientation concept and their effects to bank performance", *Operational Research*, 5 (2), pp. 349-362.

Cooper, J. & Cronin, J. (2000). "Internal marketing: competitive strategy for the long-term care industry", *Journal of Business Research*, 8 (6), pp. 177-181.

Farzad, A., Nahavandi, N. & Caruana, A. (2008). "The effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks", *American journal of applied sciences*, 5 (11), pp. 1480-1486.

Hogg, G. & Carter, S. (2000). "Employee attitudes and responses to internal marketing", *Internal Marketing: Directions for Management*, London: Routledge, pp. 109-124.

Hung, J. & Lin, T. (2008). "The investigation on the internal marketing practices of the international tourism hotel chains", *Journal of International Management Studies*, pp. 170-176.

Kyriazopoulos, P., Yannacopoulos, D., Spyridakos, A., Siskos, Y. & Grigoroudi, E. (2007). "Implementing internal marketing through employee's motivation".

Lings, I. N. (2004). "Internal market orientation-construct and consequences", *Journal of Business Research*, 57, pp. 405-413.

Lings, I. N. & Greenley, G. E. (2010). "Internal market orientation and marker-orientation behaviours", *Journal of Service Management*, 21 (3), pp. 322-324.

Lytles, R. & Timmermaun, J. (2006). "Service orientation and performance: an organizational perspective", *Journal of Service Marketing*, 20, pp. 136-147.

---

Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, 54, pp. 20– 35.

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Sivaramakrishnan, S., Zhang, D., Delbaere, M. & Bruning, E. (2008). "The relationship between organizational commitment and market orientation", *Journal of Strategic Marketing*, 16 (1), pp. 55-73.

Souchon, A. & Lings, I. (2001). *Adopting internal marketing practices across national borders: key propositions and implications*.

Tortosa, V., Miguel, A. M. & Sanches, J. (2009). "Internal market orientation and its influence on organizational performance", *European Journal of Marketing*, 43(11/12), pp. 1438-1450.

Waris, R. G. (2006). "An examination of organizational culture, employee attitudes, and organizational citizenship behaviors: A path analysis approach", University of Missouri-Kansas City.



**Study of the Effect of Internal Marketing on Market-Orientation  
and Service Organizations' Performance  
(Case Study: Branches of Refah Bank in City of Arak)**

**S. Sarmad Saidi, Ph.D.**

\* **M. A. Jamshidian**

**Abstract**

**Purpose:** The purpose of this paper is to examine the effect of internal marketing, organizational commitment, organizational citizenship behaviors on Services organizations' performance and market orientation

**Methodology:** The present research in terms of goal is an applied type and in terms of gathering information is a causal one. In this research, in order to father information a field research method and a standardized questionnaire were used. The statistical population is the employees working at Refah Bank in city of Arak and the citizens (customers) using the services provided by this bank. In order to conduct the research, two sample sizes (personnel and customers) of 150 questionnaires were used. The reliability of the questionnaire was proved through Cronbach alpha and the reliability of the questionnaire was proved by some of the experts of the statistical population and marketing tutors. In order to process data, Lisrel software was used.

**Findings:** The research results indicate that the internal marketing is featured to have positive effects on organizational commitment, organizational citizenship behavior, market-orientation and organizational performance. Also, the organizational commitment has positive effect on the organizational citizenship behavior.

**Keywords:**

Internal marketing, Organizational commitment, Organizational citizenship behaviours, Market orientation, Organizational performance

\* **Corresponding Author:** M.A.Jamshidiyan@gmail.com