

## خلاقیت در بازاریابی داخلی با رویکرد بهبود عملکرد (مورد مطالعه: شرکت آب و فاضلاب)

ابراهیم یزدی یان<sup>۱</sup>

موسی احمدی<sup>۲</sup>

محمود نورایی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف: هدف این پژوهش، ارائه مدل مفهومی خلاقیت در بازاریابی داخلی با رویکرد بهبود عملکرد در صنعت آب و فاضلاب است.

روش: روش تجزیه و تحلیل این پژوهش روش ساختاری تفسیری (ISM) بود که با استفاده از این روش، تجزیه و تحلیل مدل ارائه شده انجام پذیرفت.

یافته‌ها: نتایج بدست آمده حاکی از آن است که متغیرهای نظام جامع انگیزشی، نگرش اقتصادی به صنعت آب، نظام جامع سرمایه‌های انسانی، نظام شایستگی در انتصابات، چشم‌انداز و تدوین استراتژی و مدیریت فرایندها در ناحیه پیوندی نمودار قدرت نفوذ- وابستگی این روش تحلیلی قرار گرفته اند که نشان دهنده آن است که متغیرهای این ناحیه قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی دارند. نتیجه گیری: در نهایت ابعاد فوق جزء متغیرها یا همان ابعاد کلیدی بازاریابی داخلی محسوب می‌شوند و باید به منظور پیاده‌سازی بازاریابی داخلی در صنعت آب و فاضلاب به آنها اهتمام ویژه‌ای داشت.

**واژه‌های کلیدی:** بازاریابی داخلی، بهبود عملکرد، نگرش اقتصادی به صنعت آب، مدیریت فرایندها.

۱. دانشجوی مقطع دکتری گروه مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، واحد اهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اهر، ایران javaad.yazdian@yahoo.com

۲. عضو هیأت علمی، گروه مدیریت بازرگانی، واحد اهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اهر، ایران musa.ahmadi@gmail.com

۳. عضو هیأت علمی، گروه مدیریت بازرگانی، واحد اهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اهر، ایران mnoor20@yahoo.com

## پیشگفتار

بازاریابی داخلی یکی از مباحث بازاریابی است که حدود ۲۰ سال قبل به عنوان شیوه‌ای برای حل مسائل و مشکلات مربوط به کارکنان سازمان‌ها و ارائه خدمات با کیفیت به آنان توسط بری<sup>۱</sup> مطرح شد، با وجود گسترش مفهوم در ادبیات بازاریابی، عملاً استفاده کمی از آن شده است. مباحث بعدی که در زمینه بازاریابی داخلی انجام پذیرفت بیانگر این واقعیت بودند که این شاخه از بازاریابی نیازمند تحقیقات گسترده و وسیع‌تری است (زارع، ۱۳۹۱). بازاریابی داخلی عبارت است از جذب، توسعه، انگیزش و تداوم کیفیت کارکنان از طریق شغل به عنوان یک محصول و ارضای نیازمندی‌های آنها (طباطبایی، ۱۳۸۹). به عبارت دیگر، بازاریابی داخلی فلسفه رابطه و پیمان مشترک بین مشتریان و کارکنان (مشتریان داخلی) سازمان است (چایل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). این شاخه از علم بازاریابی تا حدود زیادی متأثر از مدیریت کیفیت و بازاریابی خدمات است که بر اهمیت و ضرورت ایجاد کیفیت در کل فرایند ارائه خدمات تأکید دارد (دهقانی، ۱۳۹۷). این حیطة از علم بازاریابی به بحث پیرامون رابطه مشتریان و عرضه کنندگان داخلی سازمان در ایجاد ارزش برای مشتریان خارجی می‌پردازد، که این امر می‌تواند به صورت یک زنجیره ارزش و ابزاری برای توسعه کیفیت محصولات و خدمات و تعاملات بین سازمانی و برون سازمانی در سازمان ظاهر شود (پارسورمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). تفکر اساسی بازاریابی داخلی براساس این اصل بنا شد که ارائه خدمات مؤثر مستلزم داشتن کارمندان با انگیزه و مطلع از نیازهای مشتریان است (عباسی و صالحی، ۱۳۹۰)، در حالیکه در سازمان‌های خدماتی نقش اصلی در جهت جذب مشتریان و حفظ روابط با آنها برعهده کارمندان است (غلامی، ۱۳۹۱)، می‌توان بازاریابی داخلی را تلاش سازمان در راستای مدیریت منابع داخلی‌اش به منظور ارائه خدمات بهتر به مشتریان دانست (جانستون، ۲۰۰۳). در واقع در قلب بازاریابی داخلی این مفهوم نهفته است که کارمندان شکل دهنده اصلی بازار داخلی هر سازمانند (صادقی، ۱۳۹۴). بنابراین

1. Berry  
2. Cahill  
3. Parasuraman

می توان گفت که سازمان از طریق ارضاء نیازهای مشتریان داخلی قادر به برآورده کردن نیازهای مشتریان خارجی است (لینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). بازاریابی داخلی، کارکنان را همچون مشتریان در نظر می گیرد که به اندازه مشتریان خارجی برای سازمان اهمیت دارند (موسی خانی و همکاران، ۱۳۹۰) بازاریابی داخلی متمرکز بر روابط درونی مناسب بین افراد در همه سطوح در سازمان است (موسی خانی، ۱۳۹۲). بنابراین یک رویکرد خدمت محور و مشتری محور بین کارکنان در تماس با مشتریان داخلی ایجاد می شود و با توجه به اینکه سازمان بازارگرا قادر به شناسایی بهتر نیازها و خواسته های بازار هدف است و در نتیجه مقایسه با رقبا با کارایی و اثربخشی بیشتری به رضایت مشتریان دست می یابد (احمد و رفیق، ۲۰۱۰).

به این ترتیب سازمانی که بازارگراست نسبت به سازمان هایی که کمتر به فعالیت های بازارگرایی می پردازند، از قابلیت بیشتری در دستیابی به اهداف سازمان نظیر سهم بازار و سود بیشتر برخوردار است (ابزاری و رنجبریان، ۱۳۹۱). از سوی دیگر سازمانی که هم جهت با بازار عمل می کند، می تواند مشتریان فعلی را راضی و وفادار نگه دارد، مشتریان جدید جذب کند و به سطح قابل قبولی از رشد دست یابد؛ در نتیجه با رویکرد بازاریابی داخلی که در اینجا منظور توجه بیشتر به کارکنان است سطح عملکرد سازمانی را ارتقا بخشد (موسی خانی، ۱۳۹۰).

یکی از مسائل و چالش های مهم در امر برون سپاری و واگذاری فعالیت های قابل واگذاری به بخش خصوصی عدم تعریف درست کار است که باید نگرش و رویکردهای مرتبط با این موضوع به صورت اساسی و بنیادی تغییر یابد و در تعریف کار و فعالیت برای بخش خصوصی از انتقال ساختار سازمانی موجود به بخش خصوصی که منجر به حذف ابتکار عمل و کاهش بهره وری می شود به شدت پرهیز نمود.<sup>۵</sup> به عبارت ساده تر اگر هدف از واگذاری فعالیت ها، دستیابی به مزایای مترتب آن است نباید از قیودی در شرح خدمات استفاده نمود که با روح هدف مغایرت داشته باشد و موجب انحراف مدل های بهینه سازی از نقطه بهینه شود. همچنین

1. Ling

از مسائل مهم دیگر در صنعت آب و فاضلاب عدم نظارت صحیح بر حسن اجرای کار در چارچوب نظام فنی و اجرایی کشور است. یکی از عوامل مهمی که منجر به کاهش بهره‌وری و عملکرد شرکت‌ها در صنعت آب و فاضلاب بخصوص در فعالیت‌های بهره‌برداری و خدماتی شده است، عدم وجود فهرست بهاء برای اجرای کار است و این امر مدیریت پیمان‌ها را نیز دچار چالش نموده است. عدم بکارگیری درست قابلیت‌های سازمانی در پیشبرد فعالیت‌ها در راستای ارتقا سطح کیفیت خدمات و عملکرد شرکت یکی دیگر از مسائلی است که بطور کامل مدنظر قرار گیرد. پایین بودن عوامل تحقق منفعت نظیر شناسایی و بکارگیری تکنولوژی‌های نوین صنعت با ملحوظ داشتن و فراهم بودن زیرساخت‌ها و بسترهای لازم برای این امر و زمان و طول عمر تکنولوژی از مرحله شناسایی، بکارگیری، ارتقا و منسوخ شدن آن که این مهم قسمت عمده‌ای از هزینه‌ها را شامل می‌شود (سند استراتژیک صنعت آب و فاضلاب استان تهران) در صنعت آب و فاضلاب در عمل روندهای روشنی از عملکرد عملیاتی که برای درک قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل باید مورد توجه و تجزیه و تحلیل قرار گیرد تا زمینه‌های توسعه موردنیاز برای دستیابی به اهداف فراهم شود وجود ندارد بنابراین تعریف شاخص‌های اندازه‌گیری این عملیات نیز با اشکالاتی مواجه می‌شود (نظیر هدر رفت آب، انرژی، فرسودگی تاسیسات، دارایی‌های مؤثر و ...) (سند استراتژیک صنعت آب و فاضلاب کشور). با توجه به مسائل بیان شده در فوق محقق به دنبال خلق مدلی است که بتوان از طریق آن برخی از مسائل بیان شده را مرتفع نموده و مسیر روشنی را برای دستیابی به اهداف ترسیم کرد، بگونه‌ای که با تعریف و در میان گذاشتن یک هدف بنیادین که مبنایی را برای چشم‌انداز، ارزش‌ها، اخلاقیات و رفتار سازمانی فراگیر فراهم می‌کند، مورد پژوهش و تحقیق قرار دهد و در پی آن است که مفاهیم پایداری را در استراتژی محوری، زنجیره ارزش و طراحی فرایندها خود یکپارچگی را فراهم آورد (صادقی، ۱۳۹۴)، تا بتواند ضمن خلق آینده‌ای پایدار زمینه‌های لازم را از طریق توسعه قابلیت‌های سازمانی، رهبری با دوراندیشی، الهام بخشی و درستی، مدیریت با چابکی، استفاده از استعداد کارکنان، هدایت خلاقیت و نوآوری

و پایدارسازی نتایج برجسته، برای ارزش افزایی ذی‌نفعان از جمله مشترکین را فراهم آورد (مدل تعالی سازمانی، ۲۰۱۳). اولین بار ضرورت توجه به بازاریابی داخلی توسط ساسر و آربیت (۱۹۷۶) مطرح شد و لئونارد بری نیز نخستین بار واژه بازاریابی داخلی را وارد ادبیات بازاریابی نمود و البته کاتلر در یکی از کتاب‌های خود عنوان می‌کند که سازمان‌ها علاوه بر بازاریابی خارجی (منظور از بازاریابی خارجی مفهوم رایج بازاریابی است که ما آنرا با واژه مارکتینگ<sup>۲</sup> می‌شناسیم) باید بازاریابی داخلی را نیز به انجام رسانند. وی تأکید می‌کند که بازاریابی داخلی در واقع باید بر بازاریابی خارجی مقدم باشد (کاتلر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱)، چرا که پیش از آنکه کارکنان شرکت آمادگی ارائه خدمات صحیح و در خور مشتری را داشته باشند تعهد و قول ارائه بهترین خدمات به مشتریان خارجی بی‌معنی است.



نتایج پژوهش رنجبریان و همکاران (۱۳۹۳) حاکی از آن است که فعالیت‌های بازاریابی داخلی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان رقابت‌پذیری سازمان را بهبود بخشیده و شایستگی‌ها را ارتقا و بازاریابی داخلی از طریق بازارگرایی بر عملکرد سازمانی مؤثر است. در تحقیقی دیگر احمد و رفیق (۲۰۱۲) ارتباط بین بازاریابی داخلی و عملکرد سازمانی بر روی ۵۰۴ سازمان خدماتی در کشور مالزی را مورد بررسی و پژوهش قرار دادند. داده‌های این پژوهش از طریق پرسشنامه محقق ساخته و ۱۱۱ نفر از مدیران ارشد جمع‌آوری شده و جهت اندازه‌گیری بازاریابی داخلی از شاخص‌های توانمندسازی، رهبری مدیران ارشد، پاداش‌های استراتژیک، محیط فیزیکی کار استفاده شده است. داده‌های این پژوهش حاکی از آن است که حدود ۵۷ درصد تغییرات عملکرد سازمانی به بازاریابی داخلی مربوط می‌شود. کانگ<sup>۱</sup> در مقاله‌ای با عنوان ارتباط بین بازاریابی داخلی و عملکرد شغلی کارکنان در صنعت بیمه در کشور تایوان پرداخته است. او در کشور تایوان مطالعاتی در خصوص ارتباط بین بازاریابی داخلی و عملکرد شغلی کارکنان در صنعت بیمه انجام داده است. در این مطالعه تعهد سازمانی

1. Saser & Arbiit  
2. Marketing  
3. Katller

به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین بازاریابی داخلی و عملکرد شغلی کارکنان مورد بررسی قرار گرفته که متغیر بازاریابی داخلی خود تحت تأثیر شیوه رهبری مدیران سازمان قرار دارد. وی معتقد است که اگر سازمان به طور مؤثر ابعاد بازاریابی داخلی را درون سازمان پیاده سازی نماید نرخ جابجایی و ریزش نیروها درون سازمان کاهش یافته و از سوی دیگر عملکرد شغلی کارکنان افزایش می یابد. شیوه رهبری تحول گرا نیز از دیگر متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش است که از طریق بهبود روابط با کارکنان بر اجرایی کردن ابعاد بازاریابی داخلی نقش بسزایی دارد. فرضیه های این پژوهش از طریق رگرسیون مورد بررسی قرار گرفته و نتایج حاکی از آن است که شیوه رهبری تحول گرا رابطه معناداری با بازاریابی داخلی داشته بازاریابی داخلی نیز از طریق تعهد کارکنان بر عملکرد شغلی تأثیرگذار است. در این پژوهش تعهد سازمانی یک متغیر شبه میانجی است یعنی بازاریابی داخلی به طور مستقیم نیز بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر دارد. ویژگی های رهبری تحول گرا در این مطالعه از طریق ارائه یک چشم انداز واقعی هدف گذاری برای کارکنان، تعیین مسیر شغلی، پشتیبانی کارکنان و برنامه ریزی توسعه کارکنان مشخص شده است. هدف اصلی این پژوهش ارائه مدل مفهومی خلاقیت در بازاریابی داخلی با رویکرد بهبود عملکرد در صنعت آب و فاضلاب و شناسایی ابعاد و مؤلفه های بازاریابی داخلی و بهبود عملکرد است و بر این اساس اهداف فرعی زیر نیز دنبال می شود: ۱- تدوین راهکارها صنعت آب و فاضلاب برای بهبود عملکرد؛ ۲- اولویت بندی راهکارهای تدوین شده صنعت آب و فاضلاب براساس مدل پیشنهادی در جهت بهبود عملکرد (قراجه داغی و آدمیت، ۱۳۹۶).

## روش پژوهش

پژوهش حاضر در جستجوی ابعاد، متغیرها و مؤلفه های بازاریابی داخلی بوده و به همین منظور از روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شده است (عادل آذر، خسروانی

و جلالی، ۱۳۹۴). مدل‌سازی ساختاری تفسیری یکی از روش‌های طراحی سیستم‌ها به ویژه سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی است این روش مدلسازی رویکردی است که با بهره‌گیری از ریاضیات، رایانه و مشارکت متخصصان به طراحی سیستم‌ها می‌پردازد. این رویکرد توسط وارفیلد معرفی و توسعه داده شد. وی دانشمند علوم سیستمی دانشگاه جورج میسون بود. وی بیش از ۱۰ سال تجربه کار در شرکت‌های بزرگ را داشت. رویکرد ISM افراد و گروه‌ها را قادر می‌سازد که روابط بین تعداد زیادی از عناصر پیچیده را ترسیم کنند و به عنوان ابزاری برای جهت‌دادن به روابط بین متغیرها عمل می‌کند (ریمون کیوی و کامپنهود). این روش یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای عناصر مختلف در قالب یک مدل سیستماتیک جامع ساختاردهی می‌شوند. این روش مدل‌های ذهنی مبهم و ضعیف را به مدل‌هایی شفاف و خوب تعریف شده تبدیل می‌کند که برای بسیاری از اهداف سودمند هستند (مظفری و ملک محمدی، ۱۳۹۵). اساس مدل‌سازی ساختاری تفسیری تجزیه یک سیستم پیچیده به چند زیرسیستم (عناصر) با استفاده از تجربه عملی و دانش خبرگان به منظور ساخت یک مدل ساختاری چند سطحی است. (رجب پور، ۱۳۹۴).

در این پژوهش روش گردآوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای، جهت تدوین مبانی، تعاریف و مفاهیم نظری بوده و به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر و شناسایی متغیرها، ابعاد و مؤلفه‌های بازاریابی داخلی از روش مصاحبه با نخبگان صنعت آب و فاضلاب استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات به صورت ترکیبی، شامل کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها و مقالات موجود، مصاحبه و اینترنت جهت گردآوری داده‌های ثانویه استفاده شده است. همانطور که بیان شد، در این تحقیق ارائه مدل مفهومی توسعه بازاریابی داخلی با رویکرد بهبود عملکرد در صنعت آب و فاضلاب مدنظر است، لذا از ارائه مدل، تجزیه و تحلیل مدل این پژوهش به روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) انجام شده است.

## یافته‌های پژوهش

انجام مصاحبه با نخبگان صنعت جهت شناسایی ابعاد بازاریابی داخلی

در این مرحله از روند پژوهش طی چندین نوبت نشست‌های کارگاهی با نخبگان صنعت آب و فاضلاب به صورت رودررو (مصاحبه حضوری) برگزار شد که پس از بحث و بررسی - های فراوان و اخذ نقطه نظرات آنها و جمع بندی نظرات مطابق با شکلی که در ادامه خواهید دید ابعاد بازاریابی داخلی و مؤلفه های آنها در صنعت آبفا استخراج که تمامی ابعاد و مؤلفه - های مزبور به تأیید نخبگان صنعت که در این پژوهش با آنها مصاحبه صورت گرفته نیز رسید و همگی آنها صحت وجود این ابعاد و مؤلفه ها را برای بازاریابی داخلی تأیید نمودند. در ادامه پس از مشخص شدن ابعاد بازاریابی داخلی و به جهت انجام تحلیل با روش ساختاری تفسیری در سه نوبت مجدد جلسات و نشست‌های کارگاهی با رویکرد مصاحبه با نخبگان صنعت برگزار و نظرات آنها در رابطه با نحوه ارتباط بین ابعاد مشخص شده بازاریابی داخلی با یکدیگر نیز اخذ شد که در ادامه مراحل تحلیل صورت گرفته ارائه می شود.

### ارائه مدل

مرحله اول: شناسایی ابعاد و مؤلفه های بازاریابی داخلی

در این مرحله ابعاد بازاریابی داخلی و مؤلفه هایی که جهت اندازه گیری ابعاد باید مدنظر قرار گیرد شناسایی و از روند مصاحبه با نخبگان به شرح ذیل استخراج شد:

ابعاد بازاریابی داخلی: ۱- نظام جامع انگیزشی، ۲- نگرش اقتصادی به صنعت آب، ۳- نظام جامع سرمایه های انسانی، ۴- نظام شایستگی در انتصابات، ۵- چشم انداز و تدوین استراتژی، ۶- تغییر رویکرد ساختار سازمانی از وظیفه ای به فرایندگرا، ۷- مدیریت فرایندها.

مرحله دوم: تهیه ماتریس خودتعاملی ساختاری



در روش ساختاری تفسیری در این مرحله ماتریس خود تعاملی ساختاری مطابق جدول زیر تهیه و بعد از آن نظرات نخبگان به تفکیک در آن وارد شده است و در مرحله بعدی ماتریس برآیندی نظرات آنها آورده شده است.

**جدول ۱. ماتریس خود تعاملی ساختاری**

ردیف	ابعاد بازاریابی داخلی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	نظام جامع انگیزشی							
۲	نگرش اقتصادی به صنعت آب							
۳	نظام جامع سرمایه های انسانی							
۴	نظام شایستگی در انتصابات							
۵	چشم انداز و تدوین استراتژی							
۶	تغییر رویکرد ساختار سازمانی از وظیفه ای به فرایندگرا							
۷	مدیریت فرایندها							

**مرحله سوم: تهیه ماتریس خود تعاملی ساختاری برآیندی**

در این مرحله برآیند نظرات نخبگان صنعت در رابطه با نوع ارتباط ابعاد بازاریابی داخلی با در نظر گرفتن روش تحلیل ساختاری تفسیری مطابق با جدول صفحه بعد استخراج شد. ذکر این نکته حایز اهمیت است که قبل از اینکه به ماتریس برآیندی خود تعاملی ساختاری برسیم با مدنظر قرار دادن نظرات نخبگان درصد تحقق هر یک از حالت های روش تحلیل ساختاری تفسیری بیان شده است. (به عنوان مثال در ماتریس زیر در خانه ای که با رنگ دیگری مشخص شده ۷۵ درصد نظر نخبگان بر این بود که نظام جامع سرمایه های انسانی و نظام شایستگی در انتصابات هر دو به تحقق یکدیگر کمک می کنند که در ماتریس برآیندی خود تعاملی ساختاری این خانه ماتریس با حرف X نمایش داده شده است و به همین ترتیب تمامی درصدهای جدول زیر قابل تشریح است).

جدول ۲. ماتریس خودتعاملی ساختاری برآیندی

ردیف	ابعاد بازاریابی داخلی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	نظام جامع انگیزشی		۵۰٪	۵۰٪	۵۰٪	۵۰٪	۲۵٪	۷۵٪
۲	نگرش اقتصادی به صنعت آب			۷۵٪	۵۰٪	۵۰٪	۵۰٪	۱۰۰٪
۳	نظام جامع سرمایه های انسانی				۷۵٪	۵۰٪	۵۰٪	۵۰٪
۴	نظام شایستگی در انتصابات					۵۰٪	۵۰٪	۵۰٪
۵	چشم انداز و تدوین استراتژی						۵۰٪	۵۰٪
۶	تغییر رویکرد ساختار سازمانی از وظیفه ای به فرایندگرا							۵۰٪
۷	مدیریت فرایندها							

جدول ۳. درصد تحقق هر یک از حالت های روش ISM

ردیف	ابعاد بازاریابی داخلی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	نظام جامع انگیزشی		A	A	A	O	V	O
۲	نگرش اقتصادی به صنعت آب			X	A	X	X	X
۳	نظام جامع سرمایه های انسانی				X	A	X	O
۴	نظام شایستگی در انتصابات					V	O	V
۵	چشم انداز و تدوین استراتژی						A	V
۶	تغییر رویکرد ساختار سازمانی از وظیفه ای به فرایندگرا							V
۷	مدیریت فرایندها							

برآیند ماتریس ها

مرحله چهارم: تهیه ماتریس دسترسی اولیه

طبق روش ساختاری تفسیری ماتریس خودتعاملی ساختاری باید تبدیل به ماتریس دسترسی اولیه شود بدین ترتیب که طبق تعاریف هر یک از حالت های (O ، X ، A ، V) در ماتریس دسترسی اولیه این حالت ها باید در ماتریس ورودی و خروجی تبدیل به عدد (صفر یا یک)

شوند. در جدول زیر ماتریس دسترسی اولیه که از ماتریس خودتعاملی ساختاری استخراج شده است را ملاحظه می کنید.

**جدول ۴. ماتریس دسترسی اولیه**

ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۲	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰
۳	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۴	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
۵	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰
۶	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰
۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱

مرحله پنجم: تهیه ماتریس دسترسی نهایی

در مرحله سوم ماتریس دسترسی نهایی تهیه شده که این ماتریس با توجه به روابط بین ابعاد تشکیل می شود و قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز بدست می آید. قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر بدست می آید و میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آنها تأثیر می پذیرد و خود متغیر بدست می آید.

**جدول ۵. ماتریس دسترسی نهایی**

ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	قدرت نفوذ
۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۲	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۲
۳	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۳
۴	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۴
۵	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۴
۶	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۳
۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
میزان وابستگی	۵	۵	۷	۵	۶	۴	۷	

مرحله ششم: سطح بندی ماتریس دسترسی نهایی

در این مرحله ماتریس دسترسی نهایی به سطوح مختلفی دسته بندی می شود. پس از تعیین مجموعه های ورودی و خروج و مجموعه مشترک بین آنها سطوح مدل ساختاری تفسیری با چندین تکرار بدست خواهد آمد (همانطور که در ادامه در جداول مربوطه آمده است).

**جدول ۶.** اولین تکرار بخش بندی سطوح ماتریس دسترسی

تکرار	ابعاد	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱	۱.۳.۴.۵.۶.۷	۱.۲.۳.۴.۵	۱.۳.۴.۵	
۲	۲	۱.۲.۳.۴.۵.۷	۲.۳.۴.۵.۷	۲.۳.۴.۵.۷	
۳	۳	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷	۱
۴	۴	۱.۲.۳.۴.۵.۷	۱.۲.۳.۴.۵	۱.۲.۳.۴.۵	۱
۵	۵	۱.۲.۳.۴.۵.۷	۱.۲.۳.۴.۵.۷	۱.۲.۳.۴.۵.۷	۱
۶	۶	۳.۶.۷	۱.۳.۶.۷	۳.۶.۷	۱
۷	۷	۲.۳.۵.۶.۷	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷	۲.۳.۵.۶.۷	۱

**جدول ۷.** تکرار دوم بخش بندی سطوح ماتریس دسترسی

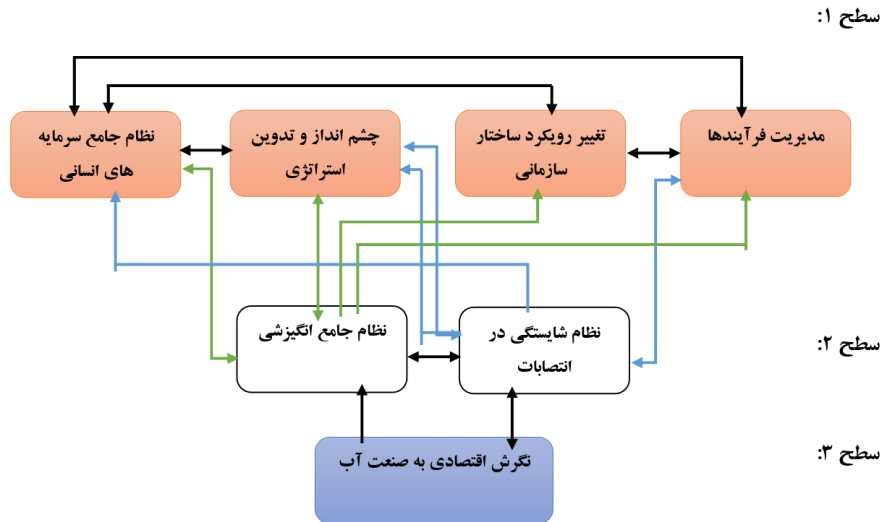
تکرار	ابعاد	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱	۱.۴	۱.۳.۴	۱.۴	۲
۲	۲	۱.۲.۴	۲.۴	۲.۴	۲
۴	۴	۱.۲.۴	۱.۲.۴	۱.۲.۴	۲

**جدول ۸.** تکرار سوم بخش بندی سطوح ماتریس دسترسی

تکرار	ابعاد	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۳	۲	۲	۲	۲	۳

مرحله هفتم: مدل ساختاری تفسیری ابعاد بازاریابی داخلی

در این مرحله با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی مدل نهایی مطابق با شکل زیر بدست آمده است.



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری ابعاد بازاریابی داخلی

مرحله هشتم: نمودار قدرت نفوذ-وابستگی

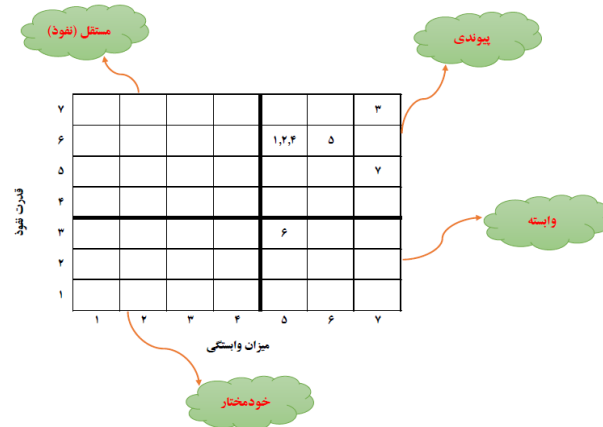
در این مرحله متغیرهای در چهار گروه طبقه بندی می شوند.

گروه اول شامل متغیرهای خودمختار (ناحیه ۱) می شود که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارد. این متغیرهای تا حدودی از سایر متغیرها مجزا هستند و ارتباطات کمی دارند.

گروه دوم متغیرهای وابسته (ناحیه ۲) هستند که از قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی برخوردارند.

گروه سوم متغیرهای پیوندی (ناحیه ۳) هستند که از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردارند، در واقع هرگونه عملی بر روی این متغیرها باعث تغییر سایر متغیرها می شود (متغیرهایی که در این ناحیه قرار می گیرند را اصطلاحاً متغیرهای کلیدی می نامند).

**گروه چهارم** متغیرهای مستقل (ناحیه ۴) را در بر می گیرد. این متغیرها دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی هستند.



**شکل ۲.** نمودار قدرت نفوذ - وابستگی

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به نمودار قدرت نفوذ- وابستگی متغیر تغییر رویکرد ساختار سازمانی از وظیفه‌ای به فرایندگرا در ناحیه دوم (وابسته) واقع شده است، در این ناحیه قدرت نفوذ کم و میزان وابستگی بالاست. متغیرهای نظام جامع انگیزشی (۱)، نگرش اقتصادی به صنعت آب (۲)، نظام جامع سرمایه های انسانی (۳)، نظام شایستگی در انتصابات (۴)، چشم انداز و تدوین استراتژی (۵) و مدیریت فرایندها (۷) در ناحیه پیوندی قرار گرفته اند، متغیرهای این ناحیه قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی دارند. بنابراین می توان نتیجه گرفت که ابعاد ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۷ جزء متغیرها (ابعاد) کلیدی محسوب می شود و باید به منظور پیاده سازی ابعاد بازاریابی داخلی در صنعت آب و فاضلاب به آنها توجه ویژه ای داشت.

نظر به اینکه یکی از سرمایه های اصلی هر شرکت و سازمان منابع انسانی آن است؛ بنابراین نتایج مطالعه نشان داده است که ارج نهادن به کارکنان و ایجاد فرهنگی که دستیابی به منافع طرفین را از طریق همسویی اهداف شخصی و سازمانی را میسر نماید، در ارتقا بهره‌وری سازمانی و در نتیجه بهبود عملکرد شرکت نقش بسزایی خواهد داشت (زیر معیار ۳-۵- مدل تعالی سازمانی). بنابراین پیشنهاد می‌شود مدلی تدوین شود که در آن مؤلفه های نظام جامع انگیزشی نظیر قادر ساختن کارکنان برای استفاده از دانش و مهارت های خود در راستای منافع شرکت، توسعه قابلیت ها، ترویج عدالت و برابری، برقراری ارتباط مؤثر بین کارکنان، تشویق، قدردانی و مراقبت از کارکنان لحاظ شده و در عمل به صورت نظام مند و سیستماتیک جاری- سازی و کنترل شود.



### "نگرش اقتصادی به صنعت آب"

برای ایجاد چنین نگرشی در صنعت آب و فاضلاب به مدیرانی نیاز است که این سیاست‌ها را اجرایی کنند و در روند اجرا، بهره‌وری و کارآمدی سیاست‌ها را افزایش داده و به سطح مطلوب برسانند. در این بعد توجه به قیمت آب و یا به عبارت دیگر تغییر ساختار تعرفه های آب یا همان اصلاح تعرفه ها به منظور واقعی نمودن قیمت این ماده حیاتی باید مورد توجه مدیران ارشد این صنعت قرار بگیرد، تا بتوانند با استفاده از این روش و با عنایت به زیانده بودن شرکت های آب و فاضلاب و مجموع زیان انباشته این شرکتها بخشی از زیان ها پوشش داده شود. بر اساس لایحه بودجه سال ۱۳۹۷ تعرفه آب برای هر مترمکعب ۲۰ تومان افزایش یافته است، این در شرایطی است که صنعت باید به دنبال افزایش تعرفه ها نباشد بلکه تنها هدف این است که تعرفه‌ها اصلاح شوند (دستورالعمل اصلاح تعرفه های شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور). لزوم کاهش قیمت تمام شده آب و آنچه از مشترکان اخذ می‌شود، در حال حاضر فاصله بین این دو مقوله بسیار زیاد است و باید به دنبال کاهش این فاصله باشیم. به طوری که باید به شکل محسوسی قیمت تمام شده کاهش یابد. بدین معنا که این کالا گران نخواهد شد،

اما قیمت‌ها اصلاح می‌شود به نوعی بتوان آب را به شکل پایدار تأمین و در اختیار مشترکان قرار داد چرا که اگر زمانی با کاهش سرمایه‌گذاری روبرو شدیم، بتوانیم همچنان این کالا را در اختیار مشترکان قرار دهیم.

با توجه به اینکه فاصله قیمت تمام شده آب و آنچه از مشترکان دریافت می‌شود بسیار زیاد است، پیشنهاد میشود با ارائه راهکارهایی در مجموعه صنعت بدنبال این باشیم که به اقتصاد واقعی در حوزه آب دست پیدا کنیم، در غیر این صورت شرکت های آب و فاضلاب قادر به تأمین آب پایدار نخواهند بود. در این شرایط لازم است که در شورای عالی اقتصاد و دیگر محافل مربوط به بخش آب به مسأله اقتصاد آب رسیدگی شود، چرا که تنها در این صورت می‌توان آب پایدار و با کیفیت را در اختیار مشترکان قرار داد. در حال حاضر قیمت تمام شده هر مترمکعب آب در شهر تهران ۱۰۰۰ تومان است و تنها ۴۰۰ تومان برای هر مترمکعب از مشترکان دریافت می‌شود. واقعی نبودن قیمت آب باعث شده که ارزش واقعی این کالا آن طور که باید درک نشود و مشترکان خود را ملزم به رعایت مدیریت مصرف نکنند، لذا در این شرایط ضروری است که به مسأله اقتصاد آب توجه ویژه‌ای شود. این واقعیت که قیمت تمام شده آب و برق در ایران در قیاس با آنچه از مشترکان اخذ می‌شود، منطقی نیست. غیرقابل انکار است و لازم است به افزایش قیمت آب در کنار موضوعات دیگری همچون مواردی که موجب افزایش بهره‌وری می‌شود نیز توجه کرد.

مسأله دیگری که در این بعد باید به آن توجه کرد، مدیریت هزینه‌ها در صنعت آب و فاضلاب است که پیشنهاد می‌شود با ارائه راهکارهای ذیل نسبت به مدیریت هزینه‌ها در دو بخش نقدی و غیرنقدی پرداخته شود:

۱. کار را با درک تصویر کلان و ارتباط میان حوزه‌ها، شروع کنید؛
۲. هزینه‌ها را از طریق مدیریت صحیح نیروی کار کاهش دهید؛
۳. اوضاع مالی را مدیریت کرده و سلامت مالی را رعایت کنید؛
۴. هزینه‌های مربوط به ساختمان و دفتر کار سازمان را کاهش دهید؛



۵. هزینه لوازم اداری، تجهیزات، زیرساخت‌ها و ماشین آلات را کاهش دهید؛

۶. هزینه‌های تبلیغات و بازاریابی را کاهش دهید؛

۷. تا حد امکان، کارکردها را آنلاین و اتوماتیک کنید؛

۸. گزینه‌های انبار، تأمین مواد اولیه و تولید را کاهش دهید؛

۹. از استراتژی‌های کاهش هزینه در سازمان استفاده کنید.

دلایل متعددی وجود دارد که صنعت آب و فاضلاب به سمت انجام فعالیت‌ها با استفاده از ظرفیت‌های برونسپاری رفته است که تعدادی از دلایل آن به شرح ذیل ارائه می‌شود:

- کمبود منابع؛

- هماهنگی با هسته‌ی اصلی کسب و کار؛

- کاهش هزینه؛

- انعطاف پذیری کسب و کار؛

- کاهش هزینه‌های بالاسری.

در همین راستا پیشنهاد می‌شود در این بعد از بازاریابی داخلی برای اجرای هر چه بهتر و سودمندتر فعالیت‌های مجموعه شرکت در قالب قراردادهای برونسپاری، مزایا و معایب اجرای این روش مورد بررسی دقیق قرار گیرد و اگر مزایای آن بیشتر از معایب آن بود اجرای آن در دستور کار صنعت آب و فاضلاب بویژه در فعالیت‌های حوزه بهره برداری و مهندسی و توسعه قرار گیرد.

*بُعد "نظام جامع سرمایه‌های انسانی"*

منابع انسانی به عنوان یکی از اصلی‌ترین سرمایه‌های یک شرکت محسوب می‌شود که گذشت زمان برخلاف سایر سرمایه‌های یک سازمان، بر ارزش و اعتبار آن به لحاظ ارتقا سطح دانش و مهارت‌ها می‌افزاید، بنابراین برنامه‌ریزی برای داشتن استراتژی منابع انسانی که در آن کلیه مسائل مرتبط به آن نظیر توانمندسازی، حفظ کرامت، داشتن نظام سیستماتیک جذب و

نگهداشت، شایسته سالاری، قدردانی و جبران خدمات و ... از اولویت های اصلی و سهم هر شرکت و سازمان محسوب می شود، (زیر معیار ۳-۲ و ۳-۳-مدل تعالی سازمانی).  
 برای تحقق این امر پیشنهاد می شود برای ارتقا بهره‌وری شرکت های آبفا و به طور جامع تر صنعت آب و فاضلاب مدلی تهیه شود که در آن رهبران با جهت گیری روشن و تمرکز استراتژیک را تعیین کرده و آنرا در میان گذارند و کارکنان را در سهم بودن و دستیابی به ماموریت، چشم انداز و اهداف استراتژیک متحد نمایند. همچنین با توجه به اینکه یکی از اصلی ترین عوامل تأثیر گذار در عملکرد هر شرکت و سازمان منابع انسانی است پیشنهاد می-شود برای ارتقا آن استراتژی منابع انسانی همسو با استراتژی های سازمان تدوین و جاری سازی شود.

### بُعد "نظام شایستگی در انتصابات"

اولین و مهمترین لازمه پیاده سازی یک نظام شایسته در انتصابات، شایسته طلبی است، تا فرهنگ سازمانی مبتنی بر شایسته سالاری در سازمان حکم فرما نباشد، پیاده سازی این نظام غیرممکن یا حداقل موقتی و غیردایمی خواهد بود. مدیران ارشد صنعت آب و فاضلاب باید شایستگی را به عنوان یک ارزش سازمانی در ذهن کارکنان جا انداخته و آنها را به این مهم آگاه سازند که یگانه روش ارتقای سازمانی، افزایش شایستگی هاست. سازمان باید با ارج نهادن افراد با میزان شایستگی هایشان، در ذهن ذی نفعان داخلی و خارجی خود به عنوان تجلی واقعی و اجرایی یک اجتماع شایسته طلب معرفی شده و ایشان را متقاعد به پذیرش و احترام به این نظام نماید. هر چقدر که سازمان در اجرای این گام اولیه موفق تر باشد، موفقیت سازمان در اجرای گام های بعدی محتمل تر خواهد بود (معیار ۳ مدل تعالی سازمانی). ارزش شایستگی افراد در سازمان باید به یک باور عمومی تبدیل شود. مدیران بنگاه های اقتصادی باید به این بینش برسند که افراد شایسته سازمان مطبوع آنها، ارزشمندترین دارایی های سازمان هستند و به هر قیمتی باید راضی نگه داشته شوند. پس از ایجاد بسترهای لازم برای استقرار نظام شایستگی

در انتصابات در مجموعه، لازم است به یافتن افراد شایسته اقدام نموده و پس از شناسایی آنان به تشخیص زمینه های شایستگی ایشان اقدام شود. اگرچه برخی از مؤلفه های شایستگی برای مناصب مختلف سازمانی یکسان و مشترک است، ولی طبیعتاً برای احراز مسئولیت های مختلف در یک اجتماع، مهارت های متفاوتی نیاز است.

در همین راستا پیشنهاد می شود صنعت آب و فاضلاب در انتصابات خود، شایستگی افراد را برای احراز پست سازمانی به عنوان پارامتر اصلی مدنظر داشته و از دخالت دادن هر گونه پارامتر دیگری غیر از شایستگی افراد در ارتقاء و یا سپردن مسئولیت های سازمانی به آنان جداً خودداری نمایند. لازم است مدیران در انتصاب افراد شایسته به مناصب در شأن آنها اهتمام ورزیده و حتی المقدور مسئولیت هایی را به آنان واگذار نماید که به بهترین وجه از عهده آن بر می آیند. اشتباهی که در این زمینه در صنعت آب و فاضلاب و به طور جامع تری در سطح کشور وجود دارد، این است که به نظر می رسد افراد شایسته برای بروز شایستگی های خود باید حتماً در لایه های مدیریت قرار بگیرند. این تفکر غلط بعضاً منجر به انتصابات می-شود که کارشناسان مجرب و شایسته را به مدیران بسیار ضعیف و با کارایی نه چندان مطلوب تبدیل می نماید.

همچنین لزوم ثبات مدیریتی علاوه بر نیاز به منابع و سرمایه، نیروی انسانی و مدیریت این منابع می تواند از ارکان پیشرفت صنعت آبفا باشد. بر این اساس، ارزش نیروی انسانی حتی از منابع و سرمایه هم بیشتر است. یک مدیر قوی و کارآمد، کلان نگر است، ولی بدلیل عدم تمرکز و ثبات در مدیریت بسیاری از اهداف این برنامه ها تحقق پیدا نکرده است. برای رسیدن به پیشرفت باید ثبات مدیریت در صنعت آب و فاضلاب وجود، داشته باشد تا بتواند به اهداف تعیین شده خود دست یابد.

### بعد "چشم انداز و تدوین استراتژی"

نظر به اینکه شرکت های آب و فاضلاب براساس قانون تجارت راهبری می شوند و از طرفی دیگر به دلیل شرایط خاص محصول (آب) از قیمت گذاری آن به تعرفه های تکلیفی محدود می شود و سالیانه با زیانهای انباشته مواجه می شوند، بنابراین داشتن نقشه استراتژی برای رسیدن به یک چشم انداز روشن از اهمیت بسزایی برخوردار خواهد بود و در این مهم پرداختن به قابلیت های سازمانی، مدیریت هزینه ها، ایجاد انگیزه برای پرسنل به عنوان محرک درونی سازمان در ارتقا بهره وری و عملکرد شرکت بسیار مؤثر است. برای این منظور پیشنهاد می شود با استفاده از روش های نوین و خلاقانه در تدوین چشم انداز که در آن بتوان از اهداف کمی به جای اهداف کیفی بهره جست و به تناسب ماموریت سازمان بگونه ای آنرا کمی نمود که برای کلیه پرسنل قابل درک باشد (معیار ۱ و ۲ مدل تعالی سازمانی).

همچنین پیشنهاد می شود رهبران و مدیران ارشد صنعت آب و فاضلاب برای ترسیم چشم انداز بگونه ای عمل نمایند که در ذهن واقع بینانه، خود را در قله اهداف استراتژیک متصور و کلیه فعالیت ها را همسو نموده و به سوی خود فراخوانند. رهبران و مدیران ارشد صنعت آب و فاضلاب استراتژی و خط مشی های پشتیبان را با بهره گیری از روش های خلاقانه به گونه ای نظام مند تدوین و جاری سازی نمایند تا به مجموعه مطلوبی از نتایج به همراه تعریف روشنی از روابط علت و معلولی دست پیدا کنند. اقدامات و برنامه های ابتکاری مرتبط با اهداف استراتژیک را جهت دستیابی به مجموعه مطلوبی از نتایج و ایجاد توازن میان اهداف بلندمدت و کوتاه مدت، شناسایی و اولویت بندی نموده و پس از برنامه ریزی و تخصیص منابع به صورت ساخت یافته به اجرا درآورند.

### بعد "تغییر رویکرد ساختار سازمانی از وظیفه ای به فرایندگرا"

برای ایجاد همسویی پرسنل با اهداف سازمان و حمایت برنامه های کارکنان از استراتژی شرکت، مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی مسئولیت پذیر است که هر فرد بتواند با مشارکت سایر

کارکنان خود را در پیشبرد فعالیت‌ها سهیم بدانند و رویکرد فرایند‌گرایی را جایگزین رویکرد وظیفه‌ای شود (معیار ۴ مدل تعالی سازمانی).

در همین راستا پیشنهاد می‌شود مدلی طراحی شود که در آن بتوان رویکرد ساختار سازمانی فرایند‌گرا جایگزین ساختار سازمانی وظیفه‌ای نمود و تغییرات را بگونه‌ای مدیریت کرد که ساختار سازمانی خود را برای پشتیبانی از دستیابی به اهداف استراتژیک به سرعت تطبیق داده شود.

#### بعد "مدیریت فرایندها"

به منظور فراهم نمودن بسترهای مناسب که کلیه فعالیت‌ها بتوانند بطور سیستماتیک تعریف، انجام و کنترل گردند، لازم است مدیریت فرایندها در دستور کار هر شرکت یا سازمان قرار گیرد بگونه‌ای که بتواند از منظر رشد و یادگیری به نحوی پشتیبانی شده و منظرهای ارتباط با برون‌سپاری را حمایت نماید (زیر معیار ۵-۱- مدل تعالی سازمانی).

لذا پیشنهاد می‌شود نسبت به تهیه مدل بلوغ قابلیت سازمانی که در آن لازم است کلیه ارکان مدل شامل فرایندها، فرآوری اطلاعات و منابع انسانی با هم در تعامل بوده و بصورت یکپارچه در جهت بلوغ و تحقق تعالی صنعت حرکت نمایند اقدام شود و در ادامه با تبیین فرایندهای کلیدی سازمان براساس مکانیزم و استانداردهای تعریف شده که اثرگذاری و اثرپذیری آن از اهداف استراتژیک کاملاً شفاف باشد و بتواند مبنای درستی جهت توسعه نقشه استراتژی سازمان باشد.

هر تحقیق علمی متأثر از برخی محدودیت‌هاست و این مقاله نیز از این امر مستثنی نیست.

مهمترین محدودیت‌های این تحقیق عبارتند از:

- دسترسی نه چندان راحت به مدیران ارشد صنعت آب و فاضلاب به جهت انجام مصاحبه‌های لازم جهت جمع‌آوری اطلاعات؛
- در دسترس نبودن منابع کافی جهت انجام مطالعه؛

- محدود بودن دوره زمانی پژوهش.

به عبارت دیگر این پژوهش به دلیل گستردگی و پراکندگی و متمرکز نبودن دفاتر مدیران ارشد صنعت، امر جمع‌آوری اطلاعات را وقت‌گیر نمود. بحث دیگر نیز مربوط به دسترسی به اطلاعات است، که معمولاً فرهنگ نادرست حاکم، سبب خصوصی تلقی کردن این موارد می‌شود.

**سپاسگزاری:** این پژوهش برگرفته از رساله مقطع دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر است. نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت کارکنان شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور، آبفای استان و منطقه چهار شهر تهران و همه عزیزانی که در این پژوهش ما را یاری نموده‌اند، سپاسگزاری نمایند.

## منابع و مأخذ

- مظفری، محمدمهدی، ملک محمدی، مهرداد. (۱۳۹۵). *ارزیابی عوامل مؤثر در فرایند عرضه نوآوری‌های فناوری با رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری*. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- رجب پور، ابراهیم. (۱۳۹۴). *مدلسازی ساختاری تفسیری از عوامل مؤثر بر آمادگی الکترونیکی*. فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۱۳، ۶۵ - ۸۹.
- ریمون کیوی و لوک وان کامپنهود، ترجمه نیک گهر، عبدالحسن. *روش تحقیق در علوم اجتماعی*. قراجه داغی، جمشید، ترجمه خلیلی شورینی، سهراب. (۱۳۹۶). *تفکر سیستمی، مدیریت آشفستگی و پیچیدگی، پلتفرمی برای معماری کسب و کار*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- پیثرو میتچیتچ، ترجمه آدمیت، بهاره. (۱۳۹۶). *پنج عینک آینده‌نگری*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- عادل، آذر، خسروانی، فرزانه، جلالی، رضا. (۱۳۹۴). *تحقیق در عملیات نرم، رویکردهای ساختاردهی*. مسأله، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

ابزاری، مهدی، رنجبریان، بهرام، فتحی، سعید، قربانی، حسن. (۱۳۹۰). تاثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی در صنعت هتلداری. *مجله چشم انداز مدیریت*، شماره ۳۱، ۲۵-۴۲.

زارع مهرجردی، فاطمه. (۱۳۹۱). *بررسی توان نسبی و فزاینده بازاریابی داخلی و بازاریابی داخلی بر کارکنان شرکت بیمه دانا*، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد یزد.

دهقانی سلطانی، مهدی، مصباحی، مریم، طالبی، یاسمن. (۱۳۹۷). ارزش‌های سازمانی و رهبری دانش‌گرا بر عملکرد نوآوری با تبیین نقش تسهیم دانش، *فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*. دوره ۸، شماره ۳، ۴۳-۷۴.

عباسی محمدرضا، صالحی صبور. (۱۳۹۰). اثر بازاریابی داخلی بر مشتری‌مداری در صنعت بیمه (سطح شهر تهران)، *پژوهشنامه بیمه*، شماره ۲، ۱۴۵-۱۷۶.

طباطبایی هنزایی، سید ولی، اخوان، نیما. (۱۳۸۹). *بررسی ارتباط بازاریابی درونی و کیفیت خدمات در بانک کشاورزی*. همایش ملی چالش‌های مدیریت رهبری در سازمان‌های ایرانی.

علی تقی زاده هرات، علی؛ آيسان، علی خلیلو. (۲۰۱۳). *مدل تعالی سازمانی*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی (چاپ سوم).

صادقی مال امیری، منصور. (۱۳۹۴). ارزش‌های سازمانی و رهبری دانش‌گرا بر عملکرد نوآوری با تبیین نقش تسهیم دانش، *فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*. دوره ۴، شماره ۴، ۱۶۳-۲۰۷.

مستندات شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور، شرکت آب و فاضلاب استان و منطقه چهار شهر تهران، (۱۳۹۶).

W.d. Evans, ph.d. S.k. Pattanayak, s. Young, j. Buszin, s. Rai, jasmine Wallace bihm. (2014). Social marketing of water and sanitation products, A systematic review of peerreviewed literature. *Soc Sci Med.*;110:18-25.

Emmanuel. A. Amangala and Andy Fred wali, (2013). Internal marketing strategy and employee performance. *European Journal of Business and Management*,5,31, 1-7.

- Nwaeze chinweoke, anetor, e. Adegboye, egwu Charles chukwudinma. (2016). impact of marketing of banking services on the profitability of Nigerian banking sector. *The Macrotheme Review*, 5(1), 45-59.
- Ahmed, p.; rafiq, m., And saad. (2010). internal marketing and the mediating role of organizational competencies, *European Journal of Marketing*, 37(9): DOI:10.1108/03090560310486960
- Berry, (2006), 'the employee as customer'. *journal of retail banking*. 3, 25-28.
- Berry & parasuraman. (2011). *marketing services: competing through quality*, New York.
- Johnston & parasuraman. (2003). 'a longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment', *journal of marketing research*. 27 (8), 333-344.
- Lings. (2010). internal market orientation and market oriented behaviour. *journal of service management*, 57 (4), 405-413.
- Evans, ph.d. S.k. Pattanayak, s. Young, j. Buszin, s. Rai, jasmine wallace bihm. (2014). Social marketing of water and sanitation products: a systematic review of peerreviewed literature. *Social Science & Medicine* 110, 18-25.
- <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.03.011>