

## نقش تعدیل‌گر تجانس فرهنگی در روابط بین‌فعالیت‌های بازاریابی درونی و رضایتمندی کارکنان حوزه گردشگری منطقه غرب ایران، عراق و ترکیه

فخرالدین معروفی<sup>۱</sup>، دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج  
سید فرهاد حسینی، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمانشاه، کرمانشاه، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۸/۷

### چکیده

نقش بازاریابی درونی در روابط رضایتمندی کارکنان به صورت تجربی بررسی شده است. بیش از ۲۰۰ تحقیق در زمینه بازاریابی درونی انجام شده و تعداد کمی از تحقیقات در مورد نقش کارکنان در پس‌زمینه‌های فرهنگی است. به دنبال شکاف موجود در ادبیات، این پژوهش قصد دارد که اثر تعدیل‌گر تجانس فرهنگی را بر عملیات بازاریابی درونی و روابط رضایتمندی کارکنان از لحاظ فرهنگی در محیط کار بررسی کند؟ هدف از این پژوهش، بررسی رابطه بازاریابی درونی و رضایتمندی کارکنان با توجه به نقش تعدیل‌گر تجانس فرهنگی است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی بوده و از لحاظ استراتژی از نوع پژوهش‌های کمی و به روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری آن، کارکنان حوزه گردشگری در میان کردهای عراقی، ایرانی و ترکیه می‌باشند که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و در دسترس، نمونه‌ای ۳۳۸ نفری از میان آن‌ها انتخاب شد. جمع‌آوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای و میدانی (پرسش‌نامه) صورت گرفته است که به صورت آنلاین و چهره به چهره نظرسنجی صورت گرفت. سازه‌ها از طریق استفاده از مقیاس‌های موجود مورد اندازه‌گیری قرار گرفته و به منظور بررسی تأثیرات از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین عملیات بازاریابی درونی و رضایتمندی کارکنان وجود دارد (۰/۵۳). به علاوه، نتایج عملی و نظری این تحقیق و شواهد تجربی این نکته را تأیید می‌کند که تجانس فرهنگی می‌تواند عملیات بازاریابی درونی و رضایتمندی کارکنان را بیشتر تقویت کند (۰/۶۷۸).

**کلیدواژه‌ها:** بازاریابی درونی، رضایت شغلی، تجانس فرهنگی، گردشگری

## مقدمه

هر فردی که به کشور دیگر سفر می‌کند، درک کمی از زبان محلی کشور مقصد دارد و می‌تواند دریابد که چگونه در برقراری ارتباط و درک فرهنگ‌های مختلف عاجز می‌ماند. حتی مسافرت به کشورهایی با زبان محلی و زمینه‌های فرهنگی یکسان نیز نیازمند یادگیری دقیق تفاوت در واژگان و معانی آن‌ها به‌منظور برقراری ارتباط اثربخش است. به همین ترتیب، مدیریت نیروی کار مربوط به فرهنگ‌های متفاوت نیز دشوار است. کارگران خارجی و مهاجر ممکن است، سعی کنند که فرهنگ کشور میزبان را پذیرفته، اما در عین حال به‌طور غریزی با فاصله گرفتن از فرهنگ خود مشکل دارند. در نتیجه سازمان‌ها نیاز به درک این موضوع دارند که آیا بازاریابی درونی برای همه کارکنانی که فرهنگ‌های گوناگون دارند، دارای تأثیری برابر است؟ اگرچه نتایج تحقیقات گسترده در این مورد نشان می‌دهد که همان مدیریت فرهنگ‌های گوناگون کارکنان در محیط کار و وجود یک بازاریابی درونی و منسجم، می‌تواند رضایت‌مندی آنان را ارتقا دهد (طالبان و همکاران، ۱۳۹۴؛ پراسکوواس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱؛ بیزا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

اگرچه، در زمینه‌های فرهنگی منحصربه‌فرد ارتباط بین بازاریابی درونی و رضایت‌مندی کارکنان توسعه پیدا کرده، اما پژوهش‌های تجربی بیشتری در حوزه درک فرهنگ کردهای ایرانی، بازاریابی درونی و روابط رضایت‌مندی کارکنان و همچنین تأثیر تعدیل تجانس فرهنگی بر بازاریابی درونی و روابط رضایت‌مندی کارکنان، مورد نیاز است (عبداللهی و قادرزاده، ۱۳۸۸؛ ویل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ بیزا و همکاران، ۲۰۱۹). با توجه به آمارهای به‌دست‌آمده از سازمان گردشگری جهان در سال ۲۰۱۲، در صنعت گردشگری و هتل‌داری تعداد زیادی از کارکنان مهاجر و خارجی در سراسر جهان مشغول به کار هستند. مهاجرت از ایران و ترکیه به کردستان عراق منجر به رشد ۶۰٪ نیروی کار شده است (بهاری و همکاران، ۱۳۹۷؛ بنت و کارتر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱)، ولی بیشتر این افراد در کارهای خدماتی شامل گردشگری، هتل‌داری و خدمات، مشغول به‌کارند. نیروی کار کردستان عراق شامل افرادی با تنوع فرهنگی متفاوت است که شامل کردهای ایران و ترکیه در عراق و همچنین کردهای بومی خود این کشور هستند که تمرکز این پژوهش بر روی تمامی این افراد است. هدف

1. Paraskevas  
2. Byza et al  
3. Ville, Wasmer & Brunner  
4. Bennett & Carter

از این پژوهش بررسی تأثیر تجانس فرهنگی بر بازاریابی درونی و روابط رضایتمندی کارکنان است. انتظار می‌رود که گروه کردهای عراقی در مقایسه با گروهی دیگر که به کردستان عراق مهاجرت کرده‌اند، دارای تجانس فرهنگی بالاتری باشند. درک زمینه‌های فرهنگی مختلف در محیط کار ممکن است باعث ایجاد این درک شود که چگونه عمل بازاریابی درونی می‌تواند رضایتمندی کارکنان را افزایش دهد. باید عنوان کرد که در ادبیات پژوهش مربوط به گردشگری، تاکنون هیچ پژوهش تجربی برای درک چگونگی تأثیر تجانس فرهنگی بر بازاریابی درونی و روابط رضایتمندی کارکنان انجام نشده است؛ مسأله اصلی پژوهش پاسخ‌گویی به این سؤال است که بازاریابی درونی چگونه بر روابط رضایتمندی کارکنان تأثیر دارد؟ نقش تجانس فرهنگی بر روابط بین بازاریابی درونی و رضایتمندی کارکنان چگونه است؟

### مبانی نظری

#### بازاریابی درونی

از آنجا که بازاریابی درونی اولین بار توسط بری<sup>۱</sup> در کتابی تحت عنوان «کارمند به‌عنوان سرمایه درونی و مشتری و کار به‌عنوان محصول تعریف شده است. در مورد ساختار آن بحث زیادی وجود دارد. تعریف اخیر که به‌وسیله ابزاری<sup>۲</sup> و همکارانش در سال ۲۰۱۱ از بازاریابی درونی مطرح و پذیرفته‌شده، عبارت است از: بازاریابی درونی یک چارچوب فرهنگی است و دستیابی به هم‌ترازی استراتژیک بین کارمندان خط مقدم و کارمندان بازاریابی است (احمد و رفیق<sup>۳</sup> ۲۰۰۳)، از طرف دیگر بازاریابی درونی، مجموعه‌ای از رویه‌ها و خط‌مشی منابع انسانی است که کارکنان را به‌عنوان عضوی از یک بازار درونی که نیاز به آگاهی، تحصیل، توسعه و انگیزه به‌منظور خدمات مؤثر به مشتریان دارند، تعریف کرده‌اند (ارنت و همکاران<sup>۴</sup> ۲۰۰۳). در ابتدا بازاریابی درونی، یک مفهوم ساده داشت که با گذشت زمان به یک مفهوم پیچیده تبدیل شده است. علاوه بر این، بیشتر مطالعات از دیدگاه‌های کارمندان به‌صورت مطلوب پیروی

1. Berry  
2. Abzari, et al  
3. Ahmed & Rafiq  
4. Arnett, et al

نمی‌کند (برنس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). این نشان‌دهنده درک حذف جدی کارمند از بازاریابی درونی است. عناصر بازاریابی درونی شامل:

- ارتباطات درونی (نیود و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳)
- آموزش (زامپتاکیس و موستاکیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷)
- تحقیقات بازار درونی (صحراگرد و شریفی، ۱۳۹۷؛ پراسکیواس، ۲۰۰۱)

بر اساس ادبیات پژوهش ساختار سه‌بعدی بازاریابی درونی متشکل از ارتباطات درونی، آموزش و پژوهش‌های بازار درونی است. مسئولیت‌هایی عناصر کلیدی بازاریابی درونی بر عهده مدیران ارشد است. برنامه بازاریابی درونی نیاز به پشتیبانی مستمر مدیریت دارد. به همین دلیل برنامه بازاریابی درونی می‌تواند بر کارکنان تأثیر و منجر به نتایج بهتر خصوصاً در صنعت گردشگری و هتل‌داری شود (کینک و گرس، ۲۰۱۰). بیشتر نتایج مربوط به پژوهش‌های پیشین بر روابط بین بازاریابی درونی و رضایتمندی کارکنان تمرکز داشته است (چه‌کندی و حکیم پور، ۱۳۹۵؛ کینک و گرس، ۲۰۱۰؛ گراس و روتلر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). بر همین اساس، این رابطه به‌عنوان مبنایی برای پژوهش حاضر انتخاب شد و رضایت کارکنان به دلیل اینکه تأثیر مهمی بر خود کارکرد سازمان دارد، به‌طور قابل توجهی مورد بررسی قرار گرفته و این توانایی مبنایی برای مزیت رقابتی، بهبود کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها است (بل و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴، موساحب و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌ها عمل بازاریابی (درونی) را ارائه و این امر منجر به جلب رضایت کارمندان می‌شود و به نوبه خود منجر به رضایت مشتری و افزایش بهره‌وری می‌گردد (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۷؛ رفیق و احمد، ۲۰۰۰؛ دال و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). بر اساس پژوهش‌های پیشین، بازاریابی درونی دارای سه بعد است که اگر به‌طور موثر انجام شود، تأثیر مثبتی بر نگرش و رفتار کارکنان دارد (یزدی و همکاران، ۱۳۹۴؛ بورس و مارتین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). بنابراین فرضیه اول و دوم مشخص شد.

---

1. Barnes, Fox, & Morris  
2. Naudé et al  
3. Zampetakis & Moustakis  
4. Gross and Rottler  
5. Dahl et al  
6. Bowers & Martin

## فرهنگ در بازاریابی درونی

این سؤال مطرح است که آیا اسناد و مدارک تجربی وجود دارد که نشان دهد فرهنگ (یا تجانس فرهنگی) کارکنان، بازاریابی درونی و رضایت شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ بیشتر پژوهش‌های مربوط به بازاریابی درونی، زمینه فرهنگی کارکنان را به‌طور مفهومی، کیفی و کمی مورد بررسی قرار داده‌اند. بنابراین، این پژوهش در کردستان عراق که یک منطقه چند فرهنگی است و تعداد زیادی از مهاجران در بخش خدمات آن مشغول به کار هستند، به این موضوع پرداخته است. ملاحظات فرهنگی نیازمند رسیدگی به فرهنگ گروه‌های مختلف و پس‌زمینه‌های فرهنگی در داخل سازمان دارد. به‌طور مشابه، کارکنان مختلف در سازمان ممکن است نیازهای فرهنگی متفاوتی داشته باشند. علی‌رغم تلاش‌های گسترده در زمینه بازاریابی درونی، کارکنان ممکن است به علت عدم پشتیبانی شغلی و به‌واسطه این عدم رسیدگی به تنوع‌های فرهنگی احساس نارضایتی کنند (طالبان و همکاران، ۱۳۹۴؛ بیزا و همکاران، ۲۰۱۹).

## تجانس فرهنگی

کاستن تینو و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) تجانس فرهنگی را به‌عنوان فاصله بین درجه صلاحیت فرهنگی سازمان و ادراک کارکنان می‌داند. در تعریف این مفهوم به این سؤال که چگونه نیازهای فرهنگی متفاوت در سازمان برآورده می‌شود، پاسخ داده شده است. پژوهش‌های دیگر نشان می‌دهد که سازمان‌ها گاهی اوقات نیاز به رویارویی با معضلات کارگران خارجی دارند و آن‌ها باید نیازهای فرهنگی خاص و متنوع این تعداد نیروی کار را درک کنند (بهاری و همکاران، ۱۳۹۷؛ سومر و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). تمرکز بر شایستگی‌های فرهنگی بدان معناست که سازمان‌ها توانایی درک نیازهای فرهنگی کارگران خارجی را داشته باشند (کاستن تینو و همکاران، ۲۰۰۹)، به‌عنوان مثال مدیران باید:

- توانایی کار را با کارکنان با تنوع فرهنگی ناهمگن داشته باشند.
- توانایی استفاده از مهارت‌های متفاوت را در صورت نیاز از فرهنگ‌های متفاوت کارکنان داشته باشند.
- توانایی تجربه داشتن را در فرهنگ خاص داشته باشند.

1. Costantino et al  
2. Sommer, et al

اخیراً هونگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) تئوری تجانس فرهنگی را برای کمک به سازمان‌ها برای تحقق بخشیدن به اینکه آیا آن‌ها صلاحیت (مدیریت) فرهنگی دارند، معرفی کرده است. تجانس فرهنگی به فاصله بین شایستگی فرهنگی پیشنهادی و نیازهای فرهنگی کارکنان اشاره داشته و ممکن است پتانسیل بالقوه‌ای را جهت کمک به سازمان‌هایی که با فرهنگ‌های متفاوت سروکار دارند، پیشنهاد کند. تضاد فرهنگی را با درک و به‌کارگیری این مفهوم در عمل می‌تواند به حداقل رساند که این امر به‌نوبه خود در افزایش سطح رضایت کارکنان موثر است. تجانس فرهنگی ممکن است در بهبود بازاریابی درونی و روابط رضایتمندی کارکنان موثر باشد (تاسی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). مدیران می‌توانند با استفاده از فلسفه مراقبت‌های بهداشتی (کاستن تینو و همکارانش ۲۰۰۹)، آموزش و ارتباطات را برای کارگران خارجی مورد هدف قرار دهند، به‌طوری‌که مدیران می‌توانند با اطمینان با کارکنان خود ارتباط برقرار کنند. همچنین تجانس فرهنگی نه تنها باعث افزایش تشابهات بین تبادل کارکنان می‌شود، بلکه موانع و سوءتفاهم‌های موجود را کاهش می‌دهد (تاسی ۲۰۱۰، زیبکا و همکارانش<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳؛ بیزا و همکاران، ۲۰۱۹). به نظر می‌رسد بین مدیران ارشد و کارکنان خارجی در صنعت گردشگری و هتل‌داری، فاصله فرهنگی وجود دارد (بهراری و همکاران، ۱۳۹۷؛ کلمن و پاپاسولومو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). به هر حال، هیچ‌گونه پژوهشی که مستقیماً اثر تجانس فرهنگی بر بازاریابی درونی در صنعت گردشگری را تحلیل کند وجود ندارد. همچنین در ادبیات مربوط به گردشگری، تعداد کمی از پژوهش‌ها به بررسی چنین جامعه آماری پرداخته است. غایت نهایی این پژوهش این است که سازمان‌ها در آینده، نیازهای فرهنگی متنوع کارکنان خود را به نحو بهتر انجام دهند.

#### پیشینه تحقیق

در ادامه تحقیقات مرتبط داخلی و خارجی در حوزه بازاریابی درونی و رضایتمندی کارکنان آورده شده است:

1. Hwang
2. Tsai
3. Zeybeka, Briemb, & Griffith;
4. Kelemen & Papisolomou,

جدول ۱. پیشینه تحقیق

نویسندگان	عنوان	روش تحقیق و ابزار گردآوری داده	نتایج
طالبان و همکاران، ۱۳۹۴	بررسی تأثیر متغیر میانجی فرهنگ‌سازمانی بر بازاریابی داخلی و رضایتمندی کارکنان	کمی، پیمایشی، پرسش‌نامه، نمونه آماری ۲۰۰ نفری از شرکت بهران	متغیر میانجی فرهنگ‌سازمانی تأثیر مثبتی بر بازاریابی داخلی و رضایتمندی کارکنان دارد. علاوه بر این، این تحقیق هم از نظر عملی و هم تئوری نشان داد که ایجاد فرهنگ‌سازمانی عمیق‌تر می‌تواند باعث تقویت بازاریابی داخلی و رضایت شغلی کارکنان گردد.
چپکندی نژاد و حکیم پور، ۱۳۹۵	تأثیر بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی کارکنان	در این مطالعه توصیفی - تحلیلی، ۲۶۰ نفر از کارکنان بخش درمانی (پزشکان و پرستاران) و کارکنان اداری بیمارستان‌های آموزشی شهر بیرجند به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌های رضایت شغلی دانت و همکاران (۱۹۶۶) و بازاریابی داخلی پورنبی (۱۳۹۴) بود.	نتایج نشان داد که بین کلیه مؤلفه‌های با رضایت شغلی در کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم‌چنین بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر ۰/۵۹ دارد. تأثیر بازاریابی داخلی بر عوامل بهداشتی ۰/۴۹ و عوامل انگیزشی ۰/۳۵ است که نشان از رابطه مثبت و معنادار دارد.
مرزی، ۱۳۹۶	اولویت‌بندی انگیزه‌های گردشگران عراقی بازدیدکننده از شهر مقدس مشهد	این تحقیق توصیفی - پیمایشی مبتنی بر مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای و استفاده از پرسش‌نامه است. در این مطالعه ۳۸۵ پرسش‌نامه در میان گردشگران عراقی شهر مشهد توزیع شد.	نتایج نشان داد که در میان عوامل رانشی انگیزه‌های معنوی و خودشکوفایی از بالاترین اولویت برخوردارند و بعداز آن انگیزه احترام و کسب پرستیژ، انگیزه خانوادگی، جست‌وجوی امنیت و آرامش، انگیزه تفریحی و فراغتی، انگیزه یادگیری و کنجکاوی، انگیزه فرهنگی و در میان عوامل کششی به ترتیب انگیزه‌های مذهبی - فرهنگی، جاذبه‌های تفریحی و ویژگی‌های زیرساختی قرار دارند.
صحراگرد و شریفی، ۱۳۹۷	بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی کارکنان	این تحقیق بر اساس هدف کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است.	نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که تأثیر بازاریابی داخلی و مؤلفه‌های آن (انگیزش، آموزش، ارتباطات و پاداش) بر رضایت شغلی درمیان کارکنان بانک پارسیان شهر تهران مورد تأیید است.

## ادامه جدول ۱

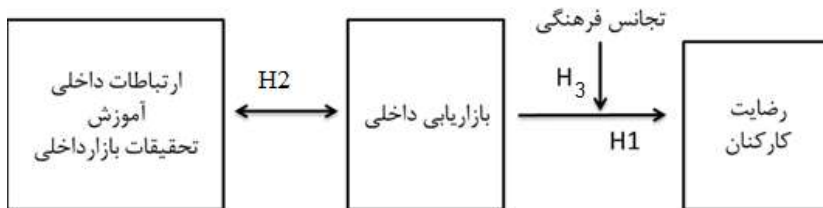
نویسندگان	عنوان	روش تحقیق و ابزار گردآوری داده	نتایج
بازیار، ۱۳۹۸	بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین و بازاریابی داخلی بر رفتار کاری ناهنجار با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی	کمی، پیمایشی، پرسش‌نامه، نمونه آماری ۱۰۳ نفری از شرکت بیمه کارآفرین شیراز	نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد بازاریابی داخلی و رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی دارد، همچنین بین رفتار بازاریابی داخلی و رفتار کاری ناهنجار و همچنین بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار کاری ناهنجار هیچ‌گونه رابطه‌ی معناداری وجود ندارد.
سادیکو داشی و همکاران، ۲۰۱۹	ابعاد بازاریابی داخلی و عملکرد شرکت	کمی، پیمایشی، پرسش‌نامه	خلق ارزش بعد بسیاری مهمی در بازاریابی است.
سلما و همکاران، ۲۰۱۸	تأثیر بازاریابی داخلی بر رضایت مشتری	کمی، پیمایشی، پرسش‌نامه،	بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی موثر است و در فعالیت‌ها بسیار مرتبط و بازارهای بالغ، این تأثیر بیشتر است.
تو و همکاران، ۲۰۱۵	تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر دیدگاه کارکنان	کمی، پیمایشی، پرسش‌نامه، نمونه آماری ۲۰۱ نفری از کارکنان هتل‌های چین	تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و گردش اطلاعات درون سازمانی به‌وسیله ارتباطات داخلی بر دیدگاه کارکنان تأثیر دارد.

با توجه به مبانی نظری و مرور پیشینه تحقیق مدل مفهومی و فرضیات به شرح زیر بیان می‌شود:

(H1) بازاریابی درونی منجر به رضایت بالای کارکنان می‌شود.

(H2) ابعاد بازاریابی درونی بر رضایت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارند.

(H3) تجانس فرهنگی تأثیر مثبت بر بازاریابی درونی و رضایتمندی کارکنان دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (برگرفته از تحقیقات دال و همکاران، ۲۰۱۴ و بیزا و همکاران، ۲۰۱۹)



## روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار دارد و از نظر فرایند اجرا از نوع پژوهش‌های کمی است و از نظر منطق اجرا، قیاسی- فرضیه‌ای است. پژوهش حاضر از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی- پیمایشی و از نوع همبستگی- علی است.

## جامعه آماری و نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش، کارکنان حوزه گردشگری از میان مناطق کردنشین سه کشور عراق، ایران و ترکیه می‌باشند. لذا از ۲۸۰۰ کارمند دعوت شد و دعوت‌نامه‌ای که توسط هیأت آنلاین آماده شده بود، به‌وسیله ایمیل برای آن‌ها فرستاده شد. در این پژوهش در مجموع ۳۸۸ پرسش‌نامه تکمیل شد که ۲۲ مورد آن‌ها به خاطر نداشتن سابقه کار گردشگری و هتل‌داری حذف شد و ۱۰ مورد آن‌ها متناسب با هدف گروه مورد پژوهش نبود. ایمیل یادآوری‌کننده دو ماه بعد از اولین ایمیل فرستاده شد. تعدادی از کارمندان ایمیل‌ها را برگشت دادند و تمایلی به پاسخ دادن به این نظرسنجی نداشتند. برای اطمینان از درستی اطلاعات، ۱۸ پاسخ‌دهنده به علت کیفیت پایین داده‌ها حذف شدند. به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و در دسترس، نمونه‌ای ۳۳۸ نفری از میان آن‌ها انتخاب شد. لذا به‌طورکلی ۳۳۸ پرسش‌نامه مبنای تحلیل‌ها قرار گرفت. سطحی که برای تحلیل داده‌های نمونه نهایی اختصاص داده شد شامل ۱۱۲ پاسخ‌دهنده از کردستان عراق و ۹۹ پاسخ‌دهنده از کردهای ترکیه و ۱۲۷ پاسخ‌دهنده از کردهای ایرانی بودند. بر مبنای نتایج به‌دست‌آمده از آزمون  $T$  test بین اجرای بررسی‌های چهره به چهره و آنلاین تفاوت معناداری وجود نداشت.

## توسعه پرسش‌نامه

در این پژوهش از پرسش‌نامه آنلاین که شامل مقیاس لیکرت و بسته<sup>۱</sup> استفاده شده است. برای شناسایی سؤالات مبهم و اشتباهات، یک آزمون به‌صورت آزمایشی انجام گرفت<sup>۲</sup>. پرسش‌نامه از چهار بخش و به

1. forced-choice

۲. در دوم فروردین سال ۱۳۹۷ نمونه‌گیری مناسب با تحقیق با استفاده از pilot study انجام شد که جمعاً ۳۶ شرکت‌کننده کرد ایرانی و ترکی در این pilot study مشارکت داشتند. سؤالات معرفی شده این تحقیق بر مبنای مقیاس ۵ امتیازی طیف لیکرت است (۱ ضعیف، ۵ بسیار قوی). بعضی از جملات از ترکی و

فارسی جهت درک بهتر به زبان کردی ترجمه شد.

سه زبان مختلف شامل یک نسخه فارسی، یک نسخه ترکی و یک نسخه کُردی تنظیم شد. قسمت اول پرسش‌نامه با اندازه‌گیری عمل بازاریابی درونی سروکار دارد. برای بازاریابی درونی در زمینه گردشگری ۱۶ آیتم مورد استفاده قرار گرفت (هوانگ و همکاران، ۲۰۱۳) (جدول ۲). بخش دوم از نظرسنجی در ارتباط با اندازه گرفتن رضایتمندی کارکنان است (کینگ و گرس، ۲۰۱۰) و برای اندازه‌گیری رضایتمندی کارکنان از شش مقیاس استفاده شد. درنهایت در این پژوهش از سه مقیاس برای تحلیل داده‌ها استفاده گردید. قسمت سوم از نظرسنجی درباره تجانس فرهنگی بود که برای اندازه‌گیری آن از ۱۱ آیتم (کاستن تینو و همکارانش، ۲۰۰۹) استفاده شد. شاخص‌های تجانس فرهنگی شامل دو بخش صلاحیت فرهنگی و نیازهای فرهنگی کارکنان بود. نحوه توزیع سؤالات در جدول شماره ۲ آمده است.

روایی پرسش‌نامه از طریق استاندارد بودن پرسش‌نامه و همچنین تأیید صوری چند استاد دانشگاه حوزه مدیریت صورت گرفته است؛ در تحقیق حاضر برای سنجش پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. میزان آلفای کرونباخ کلی برابر با ۰/۷۹ است:

جدول ۲. ضرایب مربوط به آلفای کرونباخ

ردیف	سازه‌های مورد سنجش	تعداد سؤالات	مقدار ضریب آلفای کرونباخ	۰/۸۲
۲	مورد سنجش	آموزش	۶	۰/۷۸
۳		تحقیقات بازار درونی	۵	۰/۸۲
۴		رضایت شغلی	۳	۰/۸۰
۵	تجانس فرهنگی	شایستگی فرهنگی	۶	۰/۷۲
۶		نیازهای فرهنگی نیروی کار	۵	۰/۷۷
۷		کل پرسش‌نامه	۳۰	۰/۷۹

### یافته‌ها

برای تحلیل توصیفی داده‌ها از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس و برای تحلیل مدل ساختاری از آموس استفاده شد. با استفاده از آمار توصیفی به بررسی ویژگی‌های جامعه آماری و سپس به آزمون فرضیات و ترسیم دیاگرام

تحلیل مسیر پرداخته شده است. برای آزمون روابط علت و معلولی بین متغیرها، با استفاده از نرم‌افزار آموس، مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود.

### آمار توصیفی

در این پژوهش سعی شده است که طیف گسترده‌ای از افراد که از لحاظ جمعیت‌شناسی، آموزش، تجربه و پس‌زمینه‌های فرهنگی متفاوت بودند، مورد بررسی قرار گیرند. اکثر پاسخ‌دهندگان زن و مجرد بودند که در سازمان‌هایی همچون هتل (۱۲۱ نفر)، رستوران (۶۸ نفر)، خطوط هواپیمایی (۳۵ نفر) و خدمات پذیرایی (۵۰ نفر) مشغول به کار بودند. بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان (۱۹۰ نفر) در کار خدمت به مشتریان و ۲۰ نفر از پاسخ‌دهندگان در مشاغل مدیریت عمومی بودند. سه گروه مشاهده‌شده با هم مقایسه شدند که نمونه کردهای عراقی سال‌های زیادی تجربه صنعتی را داشتند؛ درحالی‌که نمونه کردهای ایرانی و کردهای ترکیه جوان‌تر و تحصیلات بالاتری داشتند.

جدول ۳. مشخصات کارکنان حوزه گردشگری و هتل‌داری سه کشور

آیتم		کردهای ایرانی	کردهای عراقی	کردهای ترکیه	خی دو=۳۳۸	
تعداد	۱۲۷	۱۱۲	۹۹	درجه آزادی	p	
مرد	۶۷	۳۸	۴۹	۱	۰/۰۹۴	
زن	۶۰	۷۴	۵۰			
مجرد	۵۵	۷۹	۴۴	۱	۰/۰۵۸	
متاهل	۷۲	۳۳	۵۵			
سطح تحصیلات						
ابتدایی	۵	۱۶	۱۱	۳	۰/۰۰۰	
دبیرستان	۲۲	۴۲	۳۲			
لیسانس	۸۳	۵۰	۴۸			
فوق‌لیسانس و بالاتر	۱۷	۴	۸			
نوع سازمان						
هتل	۵۷	۴۱	۲۳	۵	۰/۰۰۰	
رستوران	۲۳	۲۲	۲۳			
کافه و کلاب	۱۵	۲۱	۱۴			
دفتر هواپیمایی	۱۵	۱۳	۷			
آژانس‌های گردشگری	۱۲	۱۳	۲۹			
غیره	۵	۲	۳			

## آزمون فرضیات

در ابتدا نتایج تحلیل عامل تأییدی متغیرها گفته شده، سپس مدل ساختاری پژوهش آورده می شود:

مدل بازاریابی درونی با سه ساختار مشاهده شده و ۱۶ شاخص مورد آزمایش قرار گرفت. نتایج آماری عاملی، بیش از ۰/۵ که محدوده آن ۰/۹-۰/۷۶ بود. نتایج سه مؤلفه اصلی آن یعنی ارتباطات، آموزش و تحقیقات بازاریابی نیز بیانگر ضرایب ۰/۶۷، ۰/۷۷ و ۰/۵۲ است و شاخص های برازش مدل نیز بیانگر مناسب بودن مدل تأییدی این متغیر است. مدل اولیه رضایت کارکنان شامل شش گویه بود. نتایج نشان داد که برخی از عامل ها پایین تر از ۰/۴ است. مدل اصلاح شده پس از حذف سه آیت م و با سه سؤال کلی در محدوده ذکر شده قابل قبول شد.

جدول ۴. نحوه توزیع سؤالات با استفاده از تحلیل عامل تأییدی

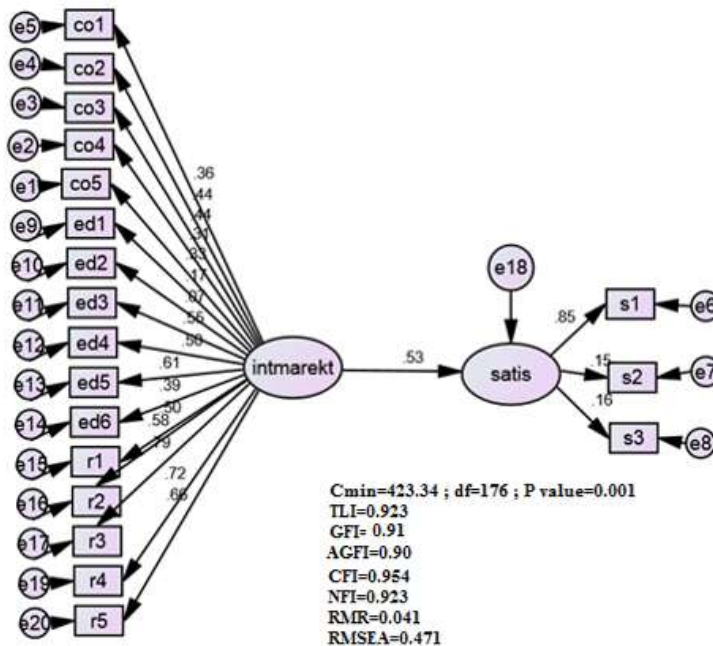
رضایت کارکنان	تحقیقات بازار	آموزش	ارتباطات	سؤالات
			۰/۳۶	سازمان برای من یک تصویر روشن از نام تجاری را برقرار می کند.
			۰/۴۴	در سازمان برنامه ارتباطات درونی برای همه کارکنان وجود دارد.
			۰/۴۴	ارتباطات منعکس کننده سبک سازگار در سازمان من است.
			۰/۳۴	کارکنان در تمام سطوح اولویت های کلیدی و جهت ها را درک می کنند.
			۰/۳۳	پیام هایی که من دریافت می کنم هم تراز با ارتباطات گسترده کسب و کارهاست.
		۰/۱۷		سازمان در تمرکز آموزش کارکنان تلاش می کند.
		۰/۸۷		سازمان برای ما یک برنامه ای برای راهنمایی فراهم می کند.
		۰/۵۵		آموزش در سازمان، ما را به انجام کار قادر می سازد.
		۰/۵۸		سازمان برای اینکه مسائل را چگونه انجام دهیم، به ما آموزش می دهد.
		۰/۶۱		در سازمان توسعه مهارت و دانش به عنوان یک فرایند در حال انجام اتفاق می افتد.
		۰/۳۹		سازمان به منظور توسعه مهارت های ارتباطی از من پشتیبانی می کند.
	۰/۵۰			سازمان بازخورد کارکنان را جمع آوری می کند.
	۰/۵۸			سازمان به طور منظم پیشنهادها کارکنان را جستجو می کند.
	۰/۷۹			سازمان داده های حاصل از شکایات کارکنان را جمع آوری می کند.
	۰/۷۲			سازمان به مقدار زیادی تحقیقات بازار درونی را انجام می دهد.
	۰/۶۶			سازمان برای شناسایی مسائلی که ممکن است داشته باشیم، با من صحبت می کند.

ادامه جدول ۴

رضایت کارکنان	تحقیقات بازار	آموزش	ارتباطات	سوالات
۰/۸۵				من از کارم لذت نمی‌برم.
۰/۱۵				من از تنوع فعالیت در کارم که تلاش می‌کنم راضی هستم.
۰/۱۶				من از کارم که تعامل با دیگران را فراهم می‌کند، راضی هستم.
۰/۷۸	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۸۹	میزان اعتبار

فرضیه اول: بازاریابی درونی منجر به رضایت بالای کارکنان می‌شود.

طبق نتایج آزمون مشخص است که بازاریابی داخلی با ضریب ۰/۵۳ بر رضایت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد و طبق نتایج جدول شماره ۵ برازش مدل نیز در حد مطلوب و قابل قبول است.



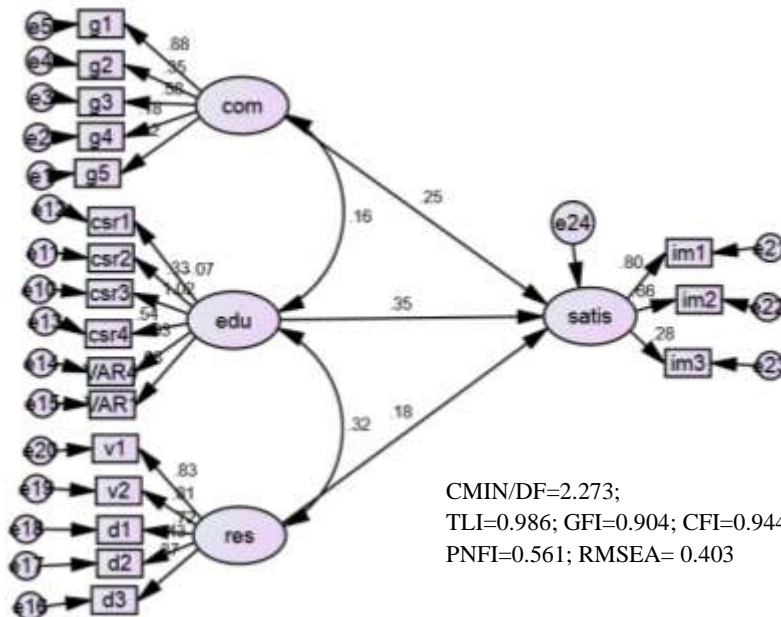
شکل ۲. نتایج آزمون مدل نهایی پژوهش

جدول ۵. شاخص‌های برازندگی مدل معادلات ساختاری

شاخص	شاخص	شاخص	شاخص	شاخص	شاخص	درجه	خی دو	شاخص-ها
توکرولیس	میانگین مربعات خطای برآورد	ریشه‌ی میانگین مجذور باقی‌مانده‌ها	برازش هنجار شده	برازش مقایسه‌ای	نیکویی برازش اصلاح‌شده	آزادی	آزادی	شاخص-ها
۰/۹۲۳	۰/۴۷۱	۰/۰۴۱	۰/۹۲۳	۰/۹۵۴	۰/۹۰	۱۷۶	۴۲۳/۳۴	میزان
بیش از ۰/۹۰	کمتر از ۰/۰۵	کمتر از ۰/۰۵	بیش از ۰/۹۰	مساوی و بیش از ۰/۹۰	بیش از ۰/۹۰	بیش از ۰/۹۰	خی دو بر درجه آزادی کمتر از ۳	ملاک
برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برازش مطلوب	برابر با (۲/۴۰۵) و برازش مطلوب	تفسیر

منبع: یافته‌های تحقیق

**فرضیه دوم:** ابعاد بازاریابی درونی بر رضایت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارند. طبق نتایج آزمون زیر، بیشترین تأثیرگذاری توسط متغیر آموزش کارکنان صورت می‌گیرد (۰/۳۵) سپس ارتباطات داخلی (۰/۲۵) و تحقیقات بازار (۰/۱۸) است. طبق مقادیر برازش مدل، مدل نهایی است.



شکل ۳. نتایج آزمون مدل ابعاد بازاریابی داخلی پژوهش

فرضیه سوم: تجانس فرهنگی تأثیر مثبت بر بازاریابی درونی و رضایتمندی کارکنان دارد.

تأثیر تعدیل تجانس فرهنگی بر بازاریابی درونی و روابط رضایتمندی کارکنان با استفاده از تحلیل چند گروهی در نرم‌افزار آموس ارزیابی شد و تجانس فرهنگی به دو گروه تجانس فرهنگی بالا و پایین تقسیم شد. گروه‌های بالا و پایین بر مبنای تقسیم متوسط از عوامل تجانس فرهنگی تشکیل شده‌اند. یک گروه سطح بالای تجانس فرهنگی (۱۸۸ نفر) و گروه دیگر از سطح پایین تجانس فرهنگی (۱۵۰ نفر) برخوردار بودند به ترتیب، متغیرهای تعدیل‌کننده، بازاریابی درونی و رضایتمندی کارکنان در گروه‌هایی با تجانس فرهنگی بالا و پایین مورد آزمایش قرار گرفتند. برای بررسی اینکه مدل ساختاری بین گروه‌هایی با تجانس فرهنگی بالا و پایین ثابت هستند، تفاوت بین آمار کای دو محاسبه گردید. برای ارزیابی مدل مناسب از شاخص‌های تاکر-لویز<sup>۱</sup>، برازش تطبیقی<sup>۲</sup> و ریشه دوم میانگین مجزورات پس مانده‌های استاندارد شده<sup>۳</sup> که توسط بولن و لنگ<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) ارائه شده، استفاده می‌شود. با توجه به روش‌های بالا تجانس فرهنگی می‌تواند اثر تعدیل‌کننده قوی داشته باشد و اینکه تا چه حد تجانس فرهنگی بالا و پایین می‌تواند بر رابطه بین بازاریابی درونی و رضایتمندی کارکنان اثر بگذارد. با توجه به نتایج تحقیق و مشاهده میانگین پاسخ‌ها می‌تواند گفت که تجانس فرهنگی بالاتر تأثیر مثبت و قوی‌تری بر رابطه بین بازاریابی درونی و رضایتمندی کارکنان دارد؛ چرا که میزان تأثیر گروه با تجانس بالاتر (۰/۷۵) از میزان تأثیر گروه با تجانس پایین‌تر (۰/۶۳) بیشتر است و این تفاوت معنادار نیز است.

جدول ۶: بررسی ارتباط بین بازاریابی درونی و رضایتمندی کارکنان

نتیجه	همبستگی جزئی در حالت دومتغیره (ورود متغیر تجانس فرهنگی)	همبستگی جزئی در حالت تک متغیره	
افزایش ضریب همبستگی	۰/۶۷۸	۰/۵۳۰	تأثیر بازاریابی درونی بر رضایتمندی کارکنان

منبع: یافته‌های تحقیق

1. Tuckere- Lewis index
2. CFI
3. RMSEA
4. Bollen and Long





فرض عدم برابری واریانس‌ها (یعنی  $\neq/0.00$ ) توجه می‌شود که چون مقدار sig از ۰.۰۵ کوچک‌تر است، نتیجه گرفته می‌شود که دو نمونه از لحاظ آماری با یکدیگر تفاوت معنادار دارند؛ بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که بین رضایت شغلی کارکنان در گروه با تجانس فرهنگی بالا و پایین اختلاف معنادار وجود دارد ( $3/3937 < 4/0788$ ) به عبارت بهتر رضایت شغلی کارکنان در گروه با تجانس فرهنگی بالا، بیشتر از گروه با تجانس فرهنگی پایین است.

### بحث و نتیجه‌گیری

صنعت گردشگری بزرگ‌ترین صنعت خدماتی دنیا از نظر درآمدزایی و اشتغال‌آفرینی است؛ امروزه به دلیل رقابت فزاینده بین کشورهای و شرکت‌های مختلف در جذب و حفظ گردشگران توجه به عوامل موثر بر توسعه خدمات گردشگری و تعداد گردشگران اهمیت زیادی دارد؛ صنعت هتل‌داری و خدمات آن نیز در زمینه جذب گردشگر، توسعه زیادی یافته است؛ در این راستا، نحوه برخورد کارکنان هتل با گردشگران بسیار مهم است. یک هتل در ابتدا باید به مشتریان داخلی خود یعنی کارکنان و رضایت آن‌ها توجه نموده و سپس به دنبال رضایت گردشگران و جذب مشتری بیشتر باشد؛ با توجه به موضوع پژوهش و انجام آن در میان کردهای ایران، عراق و ترکیه، مسأله تجانس فرهنگی و ارتباط میان مردم این منطقه مورد توجه است. لذا هدف از این پژوهش، بررسی روابط بین بازاریابی درونی و رضایتمندی کارکنان با احتساب تأثیر متغیر تجانس فرهنگی است. طبق نتایج پژوهش مشخص شد که بازاریابی درونی بر رضایتمندی کارکنان به اندازه ۰/۵۳ تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج این فرضیه با تحقیقات قبلی نظیر ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۷)؛ صحراگرد و شریفی (۱۳۹۷)؛ احمد و رفیق (۲۰۰۳)؛ دال و همکاران (۲۰۱۴)؛ گراس و روتلر (۲۰۱۹) و سلما و همکاران، (۲۰۱۸) مطابقت دارد. همچنین متغیر تجانس فرهنگی، این تأثیر را تا حد ۰/۶۷۸ افزایش می‌دهد؛ به بیان بهتر هر چه سطح تجانس فرهنگی بالاتر باشد، رضایت کارکنان از بازاریابی درونی بیشتر خواهد بود؛ نتایج فرضیه مطابق با پژوهش‌های قبلی نظیر طالبان و همکاران (۱۳۹۴)؛ ابزاری و همکاران (۲۰۱۱) و بیزا و همکاران (۲۰۱۹) است. نتایج این پژوهش بر اثر مثبت متغیر تعدیل‌گر تجانس فرهنگی دلالت دارد. انتظار می‌رود که در محیط‌های گردشگری و هتل‌داری، تجانس فرهنگی بتواند به

سازمان‌ها برای روبه‌رو شدن با نیازهای فرهنگی خاص کارکنان و دستیابی به نتایج بهتر در رضایتمندی کارکنان کمک کند. از همه مهم‌تر، با درک تجانس فرهنگی و چگونگی اثر تجانس فرهنگی بر بازاریابی درونی، مدیران و محققان ممکن است قادر به افزایش رضایتمندی کارکنان باشند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که چگونه سازمان‌ها می‌توانند با نیازهای متنوع کارکنان در بخش گردشگری و هتل‌داری روبه‌رو شوند. به بیان بهتر، توجه به مسائل کارکنان و جلب رضایت آن‌ها منجر به خدمات‌دهی بهتر به گردشگران شده، همچنین تجانس فرهنگی میان کارکنان باعث رضایت شغلی بیشتر کارکنان و تلاش بیشتر آن‌ها در جهت بهبود عملکردشان خواهد شد.

### کاربرد مدیریتی

نتایج پژوهش حاضر، برای مدیریت هتل‌داری و گردشگری با توجه به نظریه‌های بازاریابی درونی، رضایتمندی کارکنان و تجانس فرهنگی نتایج فراوانی دارد. به‌عنوان مثال، نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت گردشگری و هتل‌داری می‌توانند با درک نیازهای فرهنگی متنوع کارکنان و روند بازاریابی درونی به‌منظور بهبود رضایت کارکنان و عملکرد سازمان، از عملکرد بهتر بهره‌مند شوند. رویکرد بازاریابی درونی، کارکنان را به‌منظور درک نقش خود در دستیابی به کیفیت خدمات یاری می‌رساند. به‌طور کلی، در این پژوهش تجانس فرهنگی به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده به بهبود تأثیر بازاریابی درونی بر رضایتمندی کارکنان، کمک می‌کند. از آنجایی که تجانس فرهنگی در جامعه و سازمان‌ها در سطح پایین است، سازمان‌ها برای بهبود سطح رضایت کارکنان از طریق بازاریابی درونی باید تجانس فرهنگی را تقویت کنند. مثلاً بازاریابان می‌توانند برنامه بازاریابی درونی مناسب را بر اساس خواسته و انتظارات کارکنان و کسانی که خدمات باکیفیت را به‌منظور دستیابی به اهداف سازمان ارائه می‌دهند، ایجاد کنند. به‌عنوان نقطه شروع، شرکت باید پایه تجانس فرهنگی و بازاریابی درونی را اندازه‌گیری کنند.

## منابع

- ابراهیمی، الهام؛ محمدی ساردو، مهسا و شجاع، علی. (۱۳۹۷). «واکاوی و تبیین پیامدهای شغلی و سازمانی بازاریابی داخلی». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. ۱۰ (۳). ۱۴۱-۱۶۴.
- بازیارحمزه خانی، اسماعیل. (۱۳۹۸). «بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین و بازاریابی داخلی بر رفتار کاری نابهنجار با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی». *پنجمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری*. تهران. مؤسسه آموزشی عالی مهر اروند و مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار.
- بهراری، جعفر؛ صالحی، صادق و بذله، مرجان. (۱۳۹۷). «تأثیر تعهد مدیریت در کیفیت خدمات بر رضایت شغلی کارکنان در صنعت هتل‌داری (مورد مطالعه: هتل‌های پنج ستاره شهر تبریز)». *مطالعات اجتماعی گردشگری*. بهار و تابستان. دوره ۶. شماره ۱۱. ۵۶-۲۷.
- چهکندی نژاد، فائزه و حکیم پور، حسین. (۱۳۹۵). «تأثیر بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی کارکنان (مطالعه موردی بیمارستان‌های منتخب شهر بیرجند)». *سومین کنفرانس بین‌المللی تحقیق و توسعه در علوم انسانی*. مدیریت و اقتصاد. تهران.
- راسخ، کرامت‌الله و مصلح پور. (۱۳۹۱). «عوامل اجتماعی-اقتصادی موثر بر رضایت‌مندی شغلی (مدیران مدارس دولتی شیراز)». *مطالعات جامعه‌شناسی*. ۵ (۱۵). ۷۷-۶۱.
- صحراگرد، محمد و شرح شریفی، آریتا. (۱۳۹۷). «بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی کارکنان (مورد مطالعه: بانک پارسیان شهر تهران)». *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و سیستم‌های فازی*. ایوان کی. دانشگاه ایوان کی. مؤسسه بین‌المللی مهد پژوهش ره پویان حقیقت.
- طالبان، زهرا؛ سخانیان حاجی محمدی، پاشا و طالبان، فاطمه. (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر متغیر میانجی فرهنگ سازمانی بر بازاریابی داخلی و رضایتمندی کارکنان». *کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی*. دبی. مؤسسه مدیران ایده‌پرداز پایتخت ویرا.
- عبدلهی، محمد و قادرزاده، امید. (۱۳۸۸). «هویت جمعی غالب کردها در کشورهای ایران و عراق». *نامه علوم اجتماعی*. ۱۷ (۳۶). ۲۵-۱.
- مرزی، وحید. (۱۳۹۶). «اولویت‌بندی انگیزه‌های گردشگران عراقی بازدیدکننده از شهر مقدس مشهد». *دو فصلنامه مطالعات اجتماعی گردشگری*. ۵ (۹). ۱۲۵-۱۴۹.

یزدی رضائی مجرد، سارا؛ بهراد، مهناز و یزدی رضائی مجرد، سعید. (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان». کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و مهندسی صنایع. تهران. مؤسسه مدیران ایده‌پرداز پایتخت ویرا.

Abzari, M., Ghorbani, H., & Madani, F. A. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 147-155.

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.

Arnett, D., German, S., & Hunt, S. (2003). The identity salience model of relationship marketing success: the case of nonprofit marketing. *Journal of Marketing*, 67, 89-105.

Barnes, B. R., Fox, M. T., & Morris, D. S. (2004). Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: a case study of a consulting organization. *Total Quality Management*, 15(5/6), 593-601.

Bell, S. J., Mengüç, B., & Stefani, S. L. (2004). When customers disappoint: a model of relational internal marketing and customer complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 112-116.

Bennett, T., & Carter, D. (2001). *Culture in Australia: Policies, publics and programs*, Cambridge, Cambridge University Press.

Bollen, K. A., & Long, J. S. (1993). *Testing structural equation models*, IN, SAGE, India.

Bowers, M. R., & Martin, C. L. (2007). Trading places redux: employees as customers, customers as employees. *Journal of Services Marketing*, 21(2), 88-98.

Byza, O.A.U., Dörr, S.L., Schuh, S.C. Günter W. Maier. (2019). When Leaders and Followers Match: The Impact of Objective Value Congruence, Value Extremity, and Empowerment on Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 158, 1097-1112.

Costantino, G., Magady, R. G., & Primavera, L. H. (2009). Congruence between culturally competent treatment and cultural needs of older Latinos. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 77 (5), 941-949.

Dahl, Andrew J; Peltier, James W. (2014). Internal Marketing and Employee Satisfaction and Loyalty: Cross-Cultural Scale Validation in Context of U.S. and German Nurses. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 27, 43-53.

- Gross, Hellen P. Rottler, Maren. (2019). Nonprofits' Internal Marketing and Its Influence on Volunteers' Experiences and Behavior: A Multiple Mediation Analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (NVSQ)*, 48 (2), 388-416.
- Huang, Y. T., & Rundle-Thiele, S. (2013). *Exploring internal marketing measurement*, Working paper at Griffith University, Australia.
- Hwang, W.-C. (2006). the psychotherapy adaptation and modification framework -application to Asian Americans. *American Psychotherapy*, 61(7), 702-715.
- Kelemen, M., & Pappasolomou, I. (2007). Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector. *Journal of Marketing Management*, 23(7-8), 745-767.
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44 (7), 938-971.
- Mosahab, R., Mahamad, O., & Ramayah, T. (2011). Motivational orientation as an internal marketing tool in service training: a study of service delivery in a hospital. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 93-100.
- Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205-1278.
- Paraskevas, A. (2001). Internal service encounters in hotels: an empirical study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6), 285-292.
- Sadiku-Dushi, Nora. Léo-Paul Dana, Veland Ramadani, (2019), Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance. *Journal of Business Research*, Vol (100), Pages 86-99
- Selma Kadic-Maglajlic, Nathaniel Boso, Milena Micevski. (2018). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European market. *Journal of Business Research*, Volume 86, Pages 291-299.
- Sommer, S. M., Bae, S. H., & Luthans, F. (1996). Organizational commitment across culture: the impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49 (4), 977-993.
- To, W.M. E.F. Martin, Billy T.W. Yu. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 45, Pages 14-21.
- Tsai, P. (2010). The diasporic identities of Taiwanese immigrants in Brisbane. *Journal of Population Studies*, 40, 91-155.
- Ville, S. (2009). Marketing connections: insights into relationship marketing from the Australasian stock and station agent industry. *Enterprise and Society* 10(3), 423 - 48.

- World Tourism Organization. (2012). "UNWTO World Tourism Barometer and statistical annex." November. In *UNWTO World Tourism Barometer*, 1-40.
- Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2007). Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing e implications for change in the public sector. *European Journal of Innovation*, 10 (4), 413-433.
- Zeybeka, A. Y., Brienb, M., & Griffith, D. A. (2003). Perceived cultural congruence's influence on employed communication strategies and resultant performance: a transitional economy international joint venture illustration. *International Business Review*, 12 (4), 499-521.