

«مدیریت بهره وری»

سال هشتم - شماره 32 - بهار 1394

ص ص 147 - 169

تاریخ دریافت مقاله: 92/10/12

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 93/01/20

## بررسی تأثیر میانجی گرایش کارآفرینانه بر رابطه بین بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: ادارات ستادی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاچاری)

دکتر مهدی بصیرت<sup>1</sup>

صاحب ایمانی<sup>2\*</sup>

دکتر منصور زراء نژاد<sup>3</sup>

عامر دهقان نجم‌آبادی<sup>4</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی گرایش کارآفرینانه است. این پژوهش بر مبنای هدف از نوع کاربردی، از حیث روش به دست آوردن داده‌ها از نوع توصیفی - علی و از نظر نوع داده‌های جمع‌آوری شده از گونه کمی (استفاده از پرسشنامه) است. جامعه آماری پژوهش شامل ادارات ستادی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاچاری است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و فرمول کوکران، تعداد 100 نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی (PLS) و نرم‌افزار Smart PLS صورت پذیرفت. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معنادار بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی، بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه و در نهایت گرایش کارآفرینانه بر تعهد سازمانی می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** بازاریابی داخلی، گرایش کارآفرینانه، تعهد سازمانی، شرکت بهره‌برداری نفت و

گاز آغاچاری

<sup>1</sup>. عضو هیأت علمی (استادیار) دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات خوزستان، اهواز، ایران

[Mehdi.basirat@yahoo.com](mailto:Mehdi.basirat@yahoo.com)

<sup>2</sup>. کارشناس ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، مرکز بین‌المللی خلیج فارس، خرمشهر، ایران نویسنده مسئول:

[sahebigmani@gmail.com](mailto:sahebigmani@gmail.com)

<sup>3</sup>. استاد گروه اقتصاد، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران

<sup>4</sup>. دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران [amerdehghan@ut.ac.ir](mailto:amerdehghan@ut.ac.ir)

## مقدمه

سازمان‌ها در محیط پویای رقابت جهانی امروز با وجود تغییرات سریع جهانی، جهت بقا و دستیابی به موفقیت‌های رقابتی به طور فزاینده‌ای به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه متعهد شده‌اند (فارسی و دیگران<sup>1</sup>، 2013). دس و دیگران<sup>2</sup> (1999) بیان می‌کنند برای اینکه سازمان‌ها در بازار، رقابتی‌تر عمل کنند باید رویکردی کارآفرینانه داشته باشند (مبینی دهکردی و دیگران، 1391). سازمان‌ها باید به سازمان‌هایی پویا و یادگیرنده تبدیل شوند تا کارکنانشان با توانایی‌هایی که از خود بروز می‌دهند، قابلیت انطباق با تغییرات را در عرصه رقابت داشته باشند. وجود انسان‌های کارآفرین و خلاق موجب ایجاد بستر موفقیت‌ها در سازمان می‌شود (سمیلا و سورن سون<sup>3</sup>، 2011). کارکنان، مهم‌ترین دارایی و سرمایه یک سازمان‌اند. هر قدر این سرمایه کیفیت مطلوب‌تری داشته باشد، احتمال بقا، موفقیت و ارتقای سازمان نیز بیشتر خواهد شد. یکی از مفاهیمی که در زمینه سرمایه انسانی مطرح شده، بحث تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی به طور خلاصه عبارت است از نوعی نگرش و احساس درونی فرد نسبت به سازمان که در عملکرد، وفاداری و قضاوت‌های وی نسبت به سازمان تأثیرگذار باشد (شفیعی، 1392). در این میان عوامل مختلفی وجود دارد که بر تعهد سازمانی و گرایش کارآفرینانه کارکنان تأثیرگذار هستند. یکی از این عوامل، بازاریابی داخلی است. بازاریابی داخلی کوشش سازمان برای آموزش و پاداش و به طور کلی مدیریت نیروهای انسانی برای ارائه خدمات بهتر است (کوپر و کرونین<sup>4</sup>، 2000). به عبارت دیگر، بازاریابی داخلی به منزلهٔ ایجاد یک بازار داخلی در سازمان توسط کارکنان است. اعضای این بازار باید برای برآورده کردن نیازها و خواسته‌های مشتریان خارجی، آموزش ببینند، پاداش دریافت کنند و برانگیخته شوند (دوکاکیس و کیچن<sup>5</sup>، 2004). بازاریابی داخلی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان رقابت‌پذیری سازمان را بهبود بخشیده، شایستگی‌ها را ارتقا می‌دهد و از این طریق فرآیند نوآوری در سازمان را تقویت می‌نماید و به عنوان یک توانمندساز فرآیند نوآوری شناخته می‌شود (احمد و رفیق<sup>6</sup>، 2003). منطبق با بازاریابی داخلی

1. Farsi & et al

2. Dess et al

3. Samila & Sorenson

4. Cooper & Cronin

5. Dukakis & Kitchen

6. Ahmed & Rafiq

این است که از طریق آموزش و توسعه، توانمندسازی، انگیزش و پاداش، و ارتباطات، می‌توان انگیزه کارمند را برای ادامه فعالیت در سازمان ارتقا داد (ال هوارى و دیگران<sup>1</sup>، 2013). اجرای یک برنامه بازاریابی داخلی به آموزش، انگیزش، هدایت و رهبری نیروی کار و ایجاد سطح بالاتری از رضایت در کارکنان منجر می‌شود و آنان را قادر می‌سازد تا سطح بالاتری از کیفیت خدمات را به مشتری ارائه کنند و در نهایت منجر به عملکرد بهتری در سازمان خود شوند (میشرا<sup>2</sup>، 2010).

در نهایت از آنجا که در فرایند توسعه کشورمان، صنعت نفت جایگاه قابل توجهی دارد، و با توجه به بند 4 سیاست‌های کلی نظام در بخش نفت که اشاره به گسترش تحقیقات بنیادی و توسعه‌ای و تربیت نیروی انسانی متخصص و تلاش برای ایجاد مراکز جذب و صدور دانش و خدمات فنی و مهندسی انرژی، در سطح بین‌المللی و ارتقای فناوری در زمینه منابع و صنایع نفت، گاز و پتروشیمی دارد و همچنین بند 10 بخش سیاست‌های آینده صنعت نفت که تأکید بسیار بر تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد بالأخص در بخش‌های بالادستی صنعت نفت دارد، نیاز به سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی برجسته‌تر و ضروری‌تر حس می‌شود (جزنی، 1387). در هر یک از این حوزه‌ها نقش سرمایه انسانی و مدیریت بهینه بر آنها می‌تواند بهبود عملکرد و بهره‌وری، تعهد افراد به سازمان و انجام فعالیت‌های کارآفرینانه توسط افراد را برای صنعت نفت به ارمغان بیاورد. به طور کلی می‌توان گفت اجرای بازاریابی داخلی در بین سازمان و توجه خاص به مباحث مربوط به آن، باعث می‌شود که سازمان‌ها مجهز به شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی شوند که نوآوری و کارآفرینی و تعهد افراد را افزایش دهند. بنابراین هدف پژوهش حاضر، پاسخ‌گویی به این مسأله است که آیا بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه و تعهد سازمانی کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاچاری تأثیرگذار است و آیا انجام فعالیت‌های کارآفرینانه نیز در بهبود تعهد سازمانی کارکنان شرکت نیز موثر است؟ در ادامه به صورت مختصر به بررسی این رابطه‌ها پرداخته می‌شود.

با توجه به تغییر و تحولات گسترده در زمینه‌های مختلف کسب‌وکار، نیاز سازمان‌ها به افزایش سطح کیفی محصولات و خدماتشان افزایش یافته است. در این راستا سازمان‌ها نیازمند توسعه توانمندی‌های سازمانی در جهت ارائه محصولات و

<sup>1</sup>. Al-Hawary & et al

<sup>2</sup>. Mishra

خدمات با کیفیت بالا هستند و کارکنان به عنوان مشتریان داخلی سازمان، نقش اساسی در این راستا بر عهده دارند (سلیمانی بشلی، 1391). از طرف دیگر، سرمایه‌های فیزیکی، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت از ارکان تشکیل‌دهنده سازمان‌های امروزی هستند که به زعم بسیاری از پژوهشگران، نیروی انسانی در این بین به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان شناخته می‌شود (یونگر و دیگران<sup>1</sup>، 2011). رضایتمندی کارکنان برای ارائه خدمات با کیفیت ضروری بوده و در نتیجه کارکنان، مرکز توجه فعالیت‌های بازاریابی داخلی به شمار می‌روند (لینگز و گرینلی<sup>2</sup>، 2010). بازاریابی داخلی به تمام عملیاتی اشاره دارد که در یک سازمان یا گروه برای آموزش، توسعه و ایجاد انگیزه در کارکنان خود، جهت افزایش کیفیت خدمات ارائه شده انجام می‌گیرد (ایلیپولوس و پریپوراس<sup>3</sup>، 2011). در تعریفی دیگر، که به عنوان جامع‌ترین تعریف نیز از سوی پژوهشگران مطرح شده است، بازاریابی داخلی یعنی تلاش برنامه‌ریزی شده با استفاده از یک رویکرد همانند بازاریابی است که جهت غلبه بر مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییر و متوازن کردن، انگیزه‌مند کردن و هماهنگی بین وظیفه‌ای و یکپارچه کردن کارکنان در جهت اجرای اثربخش استراتژی‌های شرکتی و وظیفه‌ای به منظور ایجاد رضایت مشتری از طریق فرآیند ایجاد کارکنان با انگیزه و مشتری محور انجام می‌گیرد (احمد و رفیق<sup>4</sup>، 2003). منطق بازاریابی داخلی این است که از طریق شاخص‌هایی از قبیل آموزش و توسعه (توسعه نظام‌مند دانش، مهارت و نگرش برای انجام وظایف)؛ توانمندسازی (روشی برای فعال کردن کارکنان در امر تصمیم‌گیری)؛ انگیزش و پاداش (حرکت کارکنان به انجام رفتارهای مطلوب و مورد نظر)؛ و ارتباطات (فرآیندی که به وسیله آن افراد در درون سازمان پیام‌ها را منتقل و دریافت می‌کنند)، می‌توان انگیزه کارکنان را برای ادامه فعالیت در سازمان ارتقا داد (ال‌هواری و دیگران<sup>5</sup>، 2013) و سطح بالاتری از رضایت را در آنها ایجاد کرد و آنان را قادر ساخت تا سطح بالاتری از کیفیت خدمات را به مشتری ارائه کنند و در نهایت منجر به عملکرد بهتری در سازمان خود شوند (میشرا<sup>6</sup>، 2010).

1. Unger & et al

2. Lings & Greenley

3. ipoulos & Priporas

4. Ahmed & Rafiq

5. Al-Hawary et al

6. Mishra

گرایش کارآفرینانه یک چارچوب ذهنی و یک دورنما در مورد کارآفرینی ارائه می‌دهد که در فرآیندهای جاری شرکت و فرهنگ سازمانی منعکس شده است. بیشتر محققان کارآفرینی معتقدند که سازمان‌ها با یک گرایش کارآفرینانه قوی، به صورت کارآمدتری به اهداف خود دست می‌یابند (دس و لامپکین<sup>1</sup>، 2005). به‌زعم لامپکین و دس (1996)، گرایش کارآفرینانه نوعی جهت‌گیری استراتژیک تعریف شده است. آنها گرایش کارآفرینانه را به عنوان سبک‌های تصمیم‌گیری، فرآیندها و روش‌هایی تعریف کرده‌اند که فعالیت‌های کارآفرینانه یک شرکت را شکل می‌دهد (ویکلاند و شفرد<sup>2</sup>، 2003). گرایش کارآفرینانه، سازمان‌ها را در برابر تغییرات سریع، هوشیار نگه می‌دارد و آنها را از روندهای آتی آگاه ساخته و به‌وسیله متمرکز نگه‌داشتن تصمیم‌گیرندگان بر تغییرات صنعت و تقاضای مشتریان، به شرکت‌ها در جهت شناسایی فرصت‌ها و راه‌اندازی فعالیت‌های اقتصادی جدید، کمک می‌کند (لامپکین و دیگران<sup>3</sup>، 2009).

در تحقیقات صورت گرفته، سه بُعد برای اندازه‌گیری گرایش کارآفرینانه افراد مطرح شده است. نوآوری به عنوان اولین بعد گرایش کارآفرینانه، اشاره به بازتاب گرایش یک شرکت به درگیر شدن با ایده‌های جدید، آزمایش و فرآیندهای خلاق دارد که ممکن است منتج به محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید شود (سرتو و دیگران<sup>4</sup>، 2009). هابرشون و دیگران<sup>5</sup> (2010) بیان می‌کنند که برای حفظ بقای شرکت باید به نوآوری توجه ویژه‌ای داشت (مبارکی و دیگران، 1391). ریسک‌پذیری به عنوان دومین بعد گرایش کارآفرینانه به تصمیم‌گیری و انجام فعالیت‌ها، بدون اتکا به دانش مشخص و کامل راجع به نتایج احتمالی اشاره دارد. در شرکت‌های بزرگ، مخاطره‌پذیری می‌تواند منجر به شکل‌گیری واحدهای مستقل یا نیمه مستقل و جریان‌های جدید گردد (فارسی و دیگران<sup>6</sup>، 2013) و این سطوح ریسک‌پذیری نیز می‌تواند در طول یک پیوستار وسیع تغییر کند.

سومین بعد گرایش کارآفرینانه، پیشگامی است و اشاره به این دارد که چگونه شرکت، طرح‌های استراتژیک را به وسیله پیش‌بینی و دنبال کردن فرصت‌های جدید،

1. Dess & Lumpkin

2. Wiklund & Shepherd

3. Lumpkin & et al

4. Certo & et al

5. Habbershon et al

6. Farsi & et al

پیش می‌برد (چانگ و دیگران<sup>1</sup>، 2007). به عبارت دیگر، پیشگامی به تلاش‌های یک شرکت برای پیشی گرفتن از دیگران با استفاده از فن‌آوری‌های جدید، فروش محصولات و خدمات جدید در بازارها دلالت دارد (آوانگ و دیگران<sup>2</sup>، 2010). در نهایت، ویژگی‌های گرایش کارآفرینانه اغلب با هم به کار گرفته می‌شوند تا عملکرد کارآفرینانه یک سازمان را بهبود دهند (سو و دیگران<sup>3</sup>، 2011؛ نجم‌آبادی و دیگران<sup>4</sup>، 2013).

تعهد سازمانی نوعی نگرش است که میزان علاقه و دلبستگی و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و تمایل آنان به ماندن در سازمان را نشان می‌دهد. تعهد سازمانی می‌تواند پاسخ هیجانی به ارزیابی مثبت از محیط کار در نظر گرفته شود. این پاسخ احساسی ممکن است به صورت دلبستگی باشد، به ویژه هنگامی که افراد، به شدت ارزش‌ها و اهداف سازمان را باور دارند و یا اینکه تمایل قوی به حفظ عضویت خود در سازمان را دارند (حقیقی و دیگران، 1389). میر و هرسکوویچ<sup>5</sup> (2001) تعهد را تمایل افراد به گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی تعریف می‌کنند. آنها بیان کردند که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد و این پیوند احتمال ترک شغل را در او کاهش می‌دهد. در تعهد سازمانی، فرد سازمان را معرف خود می‌داند و آرزو می‌کند که در عضویت آن باشد (بیگی‌نیا و دیگران، 1392). آلن و میر (1990)، سه نوع تعهد را شناسایی کرده‌اند که منجر به تعهد سازمانی کل می‌شود و مدل سه بخشی تعهد سازمانی را تشکیل می‌دهد: تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر (آبوت و دیگران<sup>6</sup>، 2005؛ دی کانیک و باچمن<sup>7</sup>، 2011؛ راب و روبرت<sup>8</sup>، 2013). تعهد عاطفی مهم‌ترین عنصر تعهد سازمانی است که به عنوان وابستگی یا دلبستگی فرد به سازمان تعریف شده است. تعهد هنجاری دومین مفهوم و عنصری است که تعهد سازمانی را ایجاد می‌کند. تعهد هنجاری به عنوان نوعی تعهد و التزام تعریف شده است که کارکنان را به این احساس هدایت می‌کند که با سازمان بمانند. تعهد مستمر نوع سوم تعهد

1. Chang & et al

2. Awang & et al

3. Su & et al

4. Najmabadi & et al

5. Meyer & Herscovitch

6. Abbott & et al

7. DeConinck & Bachmann

8. Raub & Robert

سازمانی است که به عنوان نیاز به ماندن با یک سازمان به دلیل هزینه بالای ترک آن تعریف شده است (مورو<sup>1</sup>، 2011).

در بخش پیشینه پژوهش می‌توان گفت که تاکنون مطالعه‌ای به این صورت انجام نگرفته است، ولی مطالعاتی وجود دارد که دو به دو این سازه‌ها را بررسی نموده‌اند. در اینجا مطالعات پیشین را بر اساس فرضیه‌ها تقسیم‌بندی نموده و برخی از آنها را در جدول شماره (1)، تشریح می‌کنیم.

جدول شماره (1): مروری بر برخی از تحقیقات قبلی

محقق	عنوان	نتایج
<b>پژوهش‌های مرتبط با بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی</b>		
دالوی و دیگران <sup>2</sup> ، 2013	تأثیر بازاریابی داخلی بر عوامل و پیامدهای تعهد سازمانی	وجود ارتباط مثبت بین سیستم‌های انگیزشی، ماهیت اجتماعی با تعهد سازمانی کارکنان
تینگ <sup>3</sup> ، 2011	تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی	نتایج حاکی از تأثیر مستقیم بازاریابی داخلی، رضایت شغلی و درگیر شدن در کار بر تعهد سازمانی دارد. علاوه بر این، دو سازه رضایت و درگیری شغلی نیز تأثیر میانجی بر رابطه بین بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی دارند.
طالقانی (1392)	تأثیر مؤلفه‌های بازاریابی داخلی بر میزان تعهد سازمانی کارکنان بانک‌ها	1. تأثیر مثبت بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی؛ 2. تأثیر مثبت بهبود و توسعه و پاداش بر تعهد سازمانی؛ 3. عدم تأثیر شفافیت و روشنی چشم‌انداز بر تعهد سازمانی
حسنقلی‌پور و همکاران (1391)	بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی در سازمان‌های خدماتی با تأکید بر نقش میانجی رفتارهای شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی	بین بازاریابی درونی و تعهد سازمانی در بانک ملت شهر تهران در سطح 99 درصد، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
امیرکبری و همکاران (1389)	بررسی تأثیرگذاری فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر عناصر تعهد سازمانی	نتایج حاکی از تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد فردی و سازمانی و همچنین تأثیر معنادار فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر سه تعهد هنجاری، عاطفی و مستمر.

1. Morrow

2. Dalvi et al

3. Ting

پژوهش‌های مرتبط با بازاریابی داخلی و گرایش کارآفرینانه (خلاصیت-نوآوری-کارآفرینی)

بازاریابی داخلی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان رقابت-پذیری سازمان را بهبود بخشیده و شایستگی‌ها را ارتقا می‌دهد و از این طریق فرآیند نوآوری در سازمان را تقویت می‌نماید و به‌عنوان یک توانمند ساز فرآیند نوآوری شناخته می‌شود.	چالش‌ها و موضوعات بازاریابی داخلی	احمد و رفیق <sup>1</sup> ، 2003
بازاریابی داخلی نقش مهم و کلیدی در فرهنگ‌سازمانی، ساختار و فرآیندها، ارتباط با کارکنان دارد که این عوامل باعث موفقیت سازمان در امر نوآوری می‌باشد.	بررسی نقش بازاریابی داخلی بر نوآوری در سازمان	سلطان‌پناه و همکاران (1389)
<b>پژوهش‌های مرتبط با گرایش کارآفرینانه و تعهد سازمانی</b>		
تأثیر مثبت ادراکات از نوآوری سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی و عدم تأثیر مثبت نوآوری سازمانی بر استرس شغلی	ارتباط ادراکات از نوآوری سازمانی با استرس شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی	لامبرت و هوگان <sup>2</sup> ، 2010
وضعیت جایگاه فرد در شرکت، ادراکات ایمنی و روان‌شناختی و معنادار بودن و گرایش کارآفرینانه سازمان‌ها در ارتباط مثبتی با تعهد سازمانی هستند.	تعهد سازمانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط: نقش وضعیت کاری، جو سازمانی و گرایش کارآفرینانه	دی کلرک و ریوس <sup>3</sup> ، 2007
نتایج تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام آنها نشان داد که به طور کلی بین کارآفرینی و تعهد سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی همبستگی معنادار وجود دارد.	ارتباط کارآفرینی و تعهد سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی	پارسا معین و ناظم (1389)

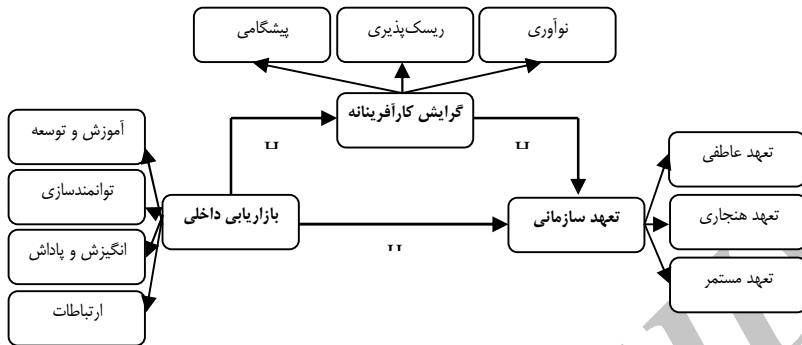
با توجه به مطالعات صورت گرفته در این زمینه، چارچوب نظری پژوهش (شکل شماره 1) تدوین گردید: به شرح شکل شماره 1

<sup>1</sup>. Ahmed & Refig

<sup>2</sup>. Lambert & Hogan

<sup>3</sup>. DeClercq & Rius





شکل شماره (1) چارچوب نظری پژوهش

## ابزار و روش

پژوهش حاضر تحقیقی است کاربردی (بر مبنای هدف)، توصیفی - علی (از لحاظ روش به دست آوردن داده‌ها) و کمی (به دلیل استفاده از پرسشنامه). در این راستا پرسشنامه‌هایی برای دریافت نظرهای کارشناسان و سرپرستان ادارات ستادی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاچاری توزیع و نتایج گرد آمده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>1</sup> (SEM) انجام شد و رابطه علت و معلولی بین متغیرهای پژوهش بررسی گردید.

SEM یکی از قوی‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل چند متغیره است که کاربرد اصلی این روش در تجزیه و تحلیل‌های چند متغیره داده‌ها در شرایطی است که همزمان چند متغیر مستقل با چند متغیر وابسته و همچنین متغیرهای میانجی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند و نمی‌توان آنها را به شیوه دو متغیری تحلیل نمود (بایرن<sup>2</sup>، 2013). SEM از دو بخش مدل اندازه‌گیری<sup>3</sup> و مدل ساختاری<sup>4</sup> تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند (کلاین<sup>5</sup>، 2011). در پژوهش

1. Structural Equation Modeling (SEM)

2. Byrne

3. Measurement Model

4. Structural Model

5. Kline

حاضر متغیرهای گرایش کارآفرینانه، بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی سه متغیر اصلی هستند که هر یک از این متغیرها از ابعاد و سؤالات (متغیرهای آشکار) مختلفی تشکیل شده‌اند که در جدول 2 ارائه شده است.

جامعه آماری پژوهش شامل ادارات ستادی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاچاری بود که از این تعداد با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای 100 نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد که برای اطمینان بیشتر، 110 پرسشنامه توزیع شد که 102 آن توسط اعضای نمونه تکمیل و جمع‌آوری گشت (نرخ پاسخ‌دهی 93 درصد).

پرسشنامه‌ی پژوهش با توجه به سه متغیر اصلی، شامل سه بخش می‌باشد:

- بخش اول حاوی سؤالات مربوط به بازاریابی داخلی از آل‌هواری و همکاران (2013) با 20 سؤال
- بخش دوم حاوی سؤالات گرایش کارآفرینانه نجم‌آبادی و همکاران (2013) با 11 سؤال
- بخش سوم حاوی سؤالات مربوط به تعهد سازمانی از آلن و میر (1990) با 24 سؤال

جدول شماره (2) متغیرهای اصلی پژوهش، ابعاد این متغیرها و سؤالات مربوط به هر بُعد را نشان می‌دهد:

جدول شماره (2): متغیرهای پژوهش و ابعاد و گویه‌ها

تعهد سازمانی		گرایش کارآفرینانه			بازاریابی داخلی			متغیرهای پنهان		
تعهد هیجانی	تعهد مستمر	تعهد عاطفی	پیشگامی	ریسک‌پذیری	نوآوری	آموزش و توسعه	ارتباطات	توانمندسازی	انگیزش و پاداش	ابعاد متغیرها
11	9	4	3	4	4	6	5	4	5	تعداد متغیرهای آشکار (سؤالات)

## یافته‌ها

برای بررسی برازش مدل و تحلیل داده‌ها از روش PLS که یکی از رویکردهای روش SEM است، استفاده شد. این روش به دلیل اینکه نتایج دقیق‌تری در مورد داده‌های اندک نسبت به سایر روش‌ها ارائه می‌دهد، مفید است. از این روش، برازش مدل پژوهش از طریق روش PLS و با استفاده از معیارهای پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا بررسی شد. برای بررسی میزان پایایی از دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>1</sup> (CR) استفاده شد که توسط نرم‌افزار Smart PLS گزارش داده می‌شوند. اگر مقدار این دو معیار برابر و یا بیشتر از مقدار 0/7 (فورنل و لارکر<sup>2</sup>، 1981؛ هالند<sup>3</sup>، 1999) شود، مؤید این مطلب است که پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. نتایج جدول شماره (3) حاکی از پایایی مناسب است.

از سوی دیگر، روایی پرسشنامه نیز توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا و با استفاده از روش PLS بررسی گشت. برای ارزیابی روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده)<sup>4</sup> استفاده شد که نتایج این معیار برای متغیرها و ابعاد سه متغیر پژوهش در جدول شماره 3 نشان داده شده است:

جدول شماره (3). نتایج میانگین واریانس استخراج‌شده‌ی سازه‌های پژوهش

تعهد سازمانی			گرایش کارآفرینانه			بازاریابی داخلی				متغیرها
تعهد شناختی	تعهد مستمر	تعهد عاطفی	پیشگامی	ریسک‌پذیری	نوآوری	توانمندسازی	ارتباطات	آموزش و توسعه	انگیزش و پاداش	ابعاد
0/86	0/82	0/88	0/83	0/87	0/81	0/71	0/74	0/72	0/78	آلفا
0/91	0/90	0/95	0/88	0/93	0/86	0/77	0/81	0/80	0/83	CR
0/84	0/81	0/80	0/77	0/76	0/72	0/66	0/63	0/62	0/64	AVE

مقدار ملاک برای سطح قبولی AVE، 0/5 است (هالند<sup>5</sup>، 1999). همان‌گونه که از جدول بالا مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به متغیرها از مقدار 0/5 بیشتر

<sup>1</sup>. Composite Reliability

<sup>2</sup>. Fornell & Larker

<sup>3</sup>. Hulland

<sup>4</sup>. Average Variance Extracted

<sup>5</sup>. Hulland

بودو این مطلب مؤید این است که روایی همگرای مدل تحقیق حاضر در حد قابل قبول است.

علاوه بر پایایی و روایی همگرا، در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک متغیر با شاخص‌های متغیرهای دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر متغیر با مقادیر ضرایب همبستگی بین متغیرها محاسبه می‌گردد. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر متغیر می‌باشد و مقادیر پایین و بالای قطر اصلی ضرایب همبستگی بین هر متغیر با متغیرهای دیگر است (فورنل و لارکر<sup>1</sup>، 1981). این ماتریس در جدول 4 نشان داده شده است:

جدول شماره (4). بررسی روایی واگرا

ابعاد متغیرها	توانمندسازی	ارتباطات	آموزش و توسعه	انگیزش	پیشگامی	ریسک‌پذیری	نوآوری	تعهد هنجاری	تعهد مستمر	تعهد عاطفی
توانمندسازی	0/81									
ارتباطات	0/33	0/79								
آموزش و توسعه	0/39	0/38	0/79							
انگیزش و پاداش	0/11	0/23	0/17	0/80						
پیشگامی	0/25	0/28	0/32	0/52	0/88					
ریسک‌پذیری	0/29	0/30	0/24	0/21	0/38	0/87				
نوآوری	0/11	0/14	0/35	0/33	0/12	0/18	0/85			
تعهد هنجاری	0/10	0/16	0/28	0/20	0/30	0/19	0/27	0/92		
تعهد مستمر	0/21	0/20	0/19	0/44	0/31	0/14	0/24	0/15	0/90	
تعهد عاطفی	0/18	0/29	0/36	0/11	0/13	0/33	0/31	0/30	0/42	0/89

همان‌گونه که از جدول شماره 4 مشخص است، جذر AVE هر متغیر از ضرایب همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرای متغیرها می‌باشد.

<sup>1</sup>. Fornell & Larcker

بدین ترتیب جهت بررسی مسائل مطرح شده و با توجه به سوابق پیشینه و مطالعات صورت گرفته در این زمینه، فرضیه‌های پژوهش تدوین گردید که در زیر به آن اشاره شده است.

در این مرحله روابط میان متغیرها با استفاده از مدل ساختاری<sup>1</sup> در روش PLS بررسی شد که در دو حالت اعداد معناداری<sup>2</sup> و تخمین استاندارد<sup>3</sup> نتایج درج شد. در ابتدا، برای تأیید فرضیه‌های پژوهش از فرمان Bootstrapping نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب t را نشان می‌دهد (شکل 2). وقتی مقادیر t در بازه بیشتر از  $+1/96$  و کمتر از  $-1/96$  باشند، گویای معنادار بودن پارامتر مربوط و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است. همان‌گونه که در شکل 2 مشخص است، ضرایب t بین سه متغیر اصلی پژوهش همگی بالای  $1/96$  هستند که مبین پذیرش فرضیه‌های پژوهش است.

#### فرضیه اول پژوهش: بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.

همان‌گونه که در خروجی نرم‌افزار در حالت تخمین استاندارد مشاهده می‌شود، بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد که طبق ضرایب استاندارد خروجی نرم‌افزار Smart PLS، 74 درصد از تغییرات تعهد سازمانی توسط بازاریابی داخلی پیش‌بینی می‌شود. این نتیجه حاکی از آن است که یک واحد تغییر در بازاریابی داخلی باعث 74 واحد تغییر در تعهد سازمانی می‌شود.

#### فرضیه دوم پژوهش: بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه تأثیر دارد.

تأثیر بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه (نتایج خروجی نرم‌افزار در دو حالت اعداد معناداری و ضریب مسیر) نشان از تأیید فرضیه دوم پژوهش دارد. به این ترتیب 54 درصد از تغییرات گرایش کارآفرینانه توسط بازاریابی داخلی پیش‌بینی می‌شود. به عبارتی یک واحد تغییر در متغیر بازاریابی داخلی باعث 54 واحد تغییر در متغیر گرایش کارآفرینانه خواهد شد.

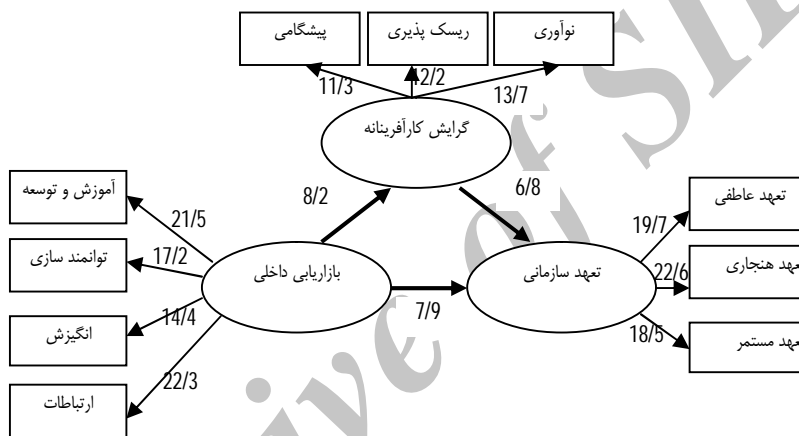
#### فرضیه سوم پژوهش: گرایش کارآفرینانه بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.

<sup>1</sup>. Structural Model

<sup>2</sup>. T-values

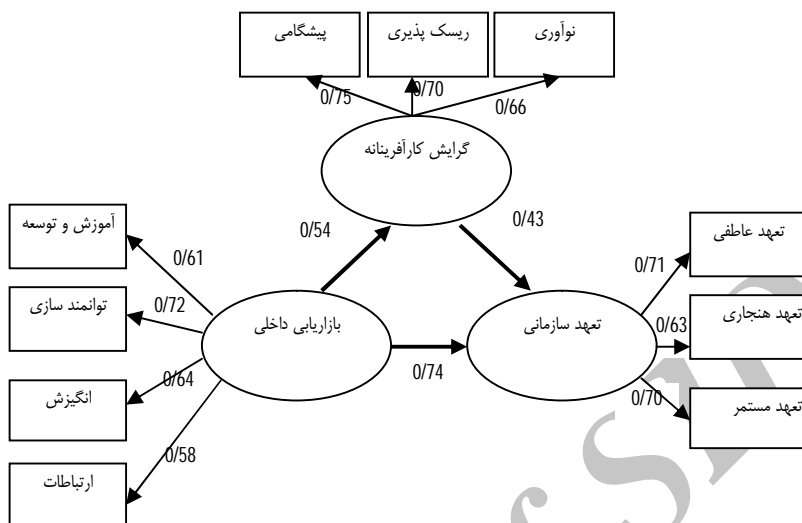
<sup>3</sup>. Standardized Estimation

همچنین تأثیر گرایش کارآفرینانه بر تعهد سازمانی (فرضیه‌ی 3) نیز مثبت و معنی‌دار است. خروجی نرم‌افزار حاکی از تأثیر 43 درصدی گرایش کارآفرینانه بر تعهد سازمانی دارد. علاوه بر این، ضرایب علی‌مسیره‌های بین سه متغیر اصلی پژوهش نشان از تأثیر مستقیم و غیرمستقیم (از طریق متغیر میانجی گرایش کارآفرینانه) بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی دارد. به طوری که تأثیر مستقیم به میزان  $0/74$ ، تأثیر غیرمستقیم به میزان  $0/23(0/54 \times 0/43)$  و تأثیر کل به میزان  $0/97(0/74 + 0/23)$  تبیین گشته است.



شکل شماره (2) اجرای مدل در حالت اعداد معناداری

بعد از تخمین استاندارد، با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS 2 رابطه علت و معلولی بین بازاریابی داخلی، گرایش کارآفرینانه و تعهد سازمانی سنجیده شد. همان‌طور که در شکل 3 (اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد) نمایان است، رابطه بین سه متغیر اصلی پژوهش معنی‌دار و مستقیم است؛



شکل شماره (3) اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد

نتایج اجرای مدل در دو حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد در جدول 5 آمده

است:

جدول 5: نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	مقدار آماره t-value	ضرایب استاندارد شده	فرضیه‌ها
تأیید فرضیه	7/9	0/74	بازاریابی داخلی ← تعهد سازمانی
تأیید فرضیه	8/2	0/54	بازاریابی داخلی ← گرایش کارآفرینانه
تأیید فرضیه	6/8	0/43	گرایش کارآفرینانه ← تعهد سازمانی

### بحث و نتیجه‌گیری

همان طور که بیان گردید اجرای بازاریابی داخلی در بین سازمان و توجه خاص به مباحث مربوط به آن، باعث می‌شود که سازمان‌ها مجهز به شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی شوند که نوآوری و کارآفرینی و تعهد رادر سازمان افزایش دهند. فرضیه اصلی پژوهش حاضر نشان داد که بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی کارکنان بخش ستادی شرکت بهره‌بردار نفت و گاز آغاچاری تأثیر مستقیمی دارد. با توجه به اینکه مهم‌ترین و

ارزشمندترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی آن است و توجه به این سرمایه گران‌بها بر روند شکست یا کامیابی سازمان‌ها تأثیر دارد، تلاش برای توسعه تعهد در کارکنان، امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. تفسیر این یافته نشان می‌دهد که توجه به مباحثی از قبیل آموزش و توسعه منابع انسانی، انگیزش کارکنان و وجود ارتباطات مناسب بین آنها باعث می‌شود تا کارکنان متعهدتر شده، به ارزش‌ها و اهداف سازمان پایبندتر باشند و فعالانه‌تر در سازمان نقش‌آفرینی کنند و کمتر به ترک سازمان یافتن فرصت‌های شغلی جدید اقدام کنند. تعهد سازمانی موجب پذیرش ارزش‌های سازمان و تمایل افراد به درگیری در سازمان می‌شود و انگیزه، تمایل به ادامه فعالیت و پذیرش ارزش‌های سازمان را تسهیل می‌نماید. یافته فرضیه حاضر همسو با نتایج پژوهش‌های دالوی و دیگران، 2013؛ تینگ، 2011؛ طالقانی، 1392؛ حسنقی‌پور و دیگران، 1391 و امیرکبیری و دیگران، 1389 می‌باشد که هر کدام به نوعی اشاره کرده‌اند که از طریق اجرای بازاریابی داخلی، نیازهای کارکنان رفع می‌شود و آنها برانگیخته می‌شوند و رضایت شغلی‌شان نیز افزایش می‌یابد و در نتیجه تمایل به جدایی از سازمان کاهش یافته و ایجاد وفاداری و صداقت امکان‌پذیر می‌شود.

نتیجه دیگر این پژوهش حاکی از این است که بازاریابی داخلی بر تمایلات و گرایش‌های کارآفرینانه افراد درون سازمان تأثیر دارد. همان‌طور که بیان گردید سازمان‌ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری و تمایلات افراد در جهت فعالیت‌های کارآفرینانه در سازمان، بایستی قادر باشند تا استراتژی‌هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به وجود آورند. بازاریابی داخلی، گرایش استراتژیک مناسبی است که از طریق توانمندسازی، نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان، رقابت‌پذیری سازمان را بهبود بخشیده و شایستگی‌ها را ارتقا می‌دهد. و از این طریق فرآیند نوآوری و کارآفرینی در سازمان را تقویت می‌نماید. یافته‌های پژوهش احمد و رفیق (2003) و سلطان‌پناه و دیگران (1389)، نیز تأییدی بر یافته فرضیه حاضر هستند.

یافته‌های پژوهش در خصوص تأثیر گرایش کارآفرینانه بر تعهد سازمانی نیز حاکی از تأثیر مستقیم گرایش کارآفرینانه بر تعهد سازمانی کارکنان دارد. به عبارتی هر چقدر سازمانی دارای گرایش کارآفرینانه‌ی بالاتری بوده و تمایلات کارآفرینانه و انگیزه‌هایی که باعث می‌شود تا سازمان کارآفرینانه‌تر عمل کند، در آن سازمان وجود داشته باشد،



علاوه بر اینکه کارکنان آن سازمان عملکرد بالاتری خواهند داشت، می‌توان انتظار داشت که نسبت به سازمانشان نیز متعهد باشند. تفسیر یافته حاضر گویای اهمیت تأثیر کارآفرینی در تعهد سازمانی است و در حقیقت تأیید این مطلب است که با به وجود آوردن جو حمایتی از کارکنان در راستای انجام کارشان و جو مناسبی که افراد در آن دچار ترس نباشند و آزادانه به انجام فعالیت‌هایشان بپردازند، می‌توان انتظار داشت که ناراضی‌تری و ترک و غیبت کارکنان در سازمان کاهش یافته و تعهد در افراد سازمان تقویت شود. نتایج پژوهش‌های لامبرت و هوگان، 2010؛ دی‌کلرک و ریوس، 2007 و پارسا معین و ناظم، 1389، نیز یافته‌های فرضیه حاضر را تأیید می‌کنند.

در نهایت با توجه به تأیید فرضیه‌های پژوهش، می‌توان اظهار داشت که سازمان مورد مطالعه و سایر سازمان‌ها بایستی به شاخص‌های مطرح‌شده در بازاریابی داخلی که در پژوهش حاضر مورد بحث واقع شدند، اهمیت ویژه‌ای قائل شوند و این ویژگی‌ها در مدیران و کارکنان سازمان تقویت گردید و آن را به عنوان امری مهم در سرلوحه برنامه‌های خود قرار دهند. چرا که این امر موجب رشد فعالیت‌های کارآفرینانه در سطوح مختلف سازمان گردیده، باعث می‌شود تا افراد از کار خودشان رضایت داشته باشند و در نتیجه نسبت به سازمان خود متعهدتر باشند و طبعاً عملکرد سازمان افزایش یابد. از این رو، بر اساس فرضیه‌های پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- شناسایی کارکنان خلاق و نوآور و توانمندسازی آنان از طریق اجرا برنامه‌های آموزشی مورد نیاز جهت ارتقای سطح مهارت‌های فنی و مدیریتی.
- تفویض اختیار به کارکنان خلاق و تشویق و ترغیب آنان به تفکر خارج از محدودیت‌های سازمانی با فراهم آوردن امکان دسترسی آزاد کارکنان به اطلاعات.
- مدیران سازمان‌ها تلاش کنند که جو سازمان، جوی باز و انعطاف‌پذیر باشد. به گونه‌ای که ارتباطات (که یکی از شاخص‌های اصلی بازاریابی داخلی است) افراد در چنین جوی، مبتنی بر احترام و اعتماد متقابل به یکدیگر باشد تا زمینه بروز تعهد به سازمان فراهم شود.
- افزایش سطح رضایت شغلی، تعهد سازمانی و همچنین فعالیت‌های کارآفرینانه کارکنان از طریق برنامه‌های انگیزش و پاداش‌های مشخص توسط اجرای سیستم بازاریابی داخلی در سازمان.

---

- توانمندسازی افراد سازمان از طریق معنا دادن به کار آنها و همچنین درگیر کردن آنها در بخشی از تصمیمات سازمانی در راستای افزایش تعهد سازمانی بیشتر.

Archive of SID

**منابع:**

- امیرکبیری، علیرضا؛ میرابی، وحید رضا؛ صالحی صدقیانی، پانته‌آ (1390)، بررسی تأثیرگذاری فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر عناصر تعهد سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت و بهبود تحول، شماره 65، صص: 27-46.
- بیگی‌نیا، عبدالرضا؛ سرداری، احمد؛ عاشوری‌زاده، علیرضا (1392)، رابطه ارزش‌های فردی و سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان: شرکت آلومینیم المهدی استان هرمزگان، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره 17، شماره 2، صص: 19-41.
- پارسا معین، کوروش؛ ناظم، فتاح (1389)، ارتباط کارآفرینی و تعهد سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی، فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی - سازمانی، سال اول، شماره سوم، صص: 7-17.
- جزئی، نسرین (1387)، نگاهی به وضعیت نیروی انسانی در صنعت نفت، ماهنامه گستره انرژی، سال اول، شماره 11-12، صص: 20-23.
- حسنتقی‌پور، طهمورث؛ انصاری، منوچهر؛ الهی‌گل، اکرم (1391)، بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر بازار گرایبی در سازمان‌های خدماتی با تأکید بر نقش میانجی رفتارهای شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی مطالعه پیمایشی بانک ملت شهر تهران، مدیریت بازرگانی، دوره 4، شماره 11، صص: 39-54.
- حقیقی، محمدعلی؛ جزئی، نسرین؛ قاسمی، محمد (1389)، طراحی و تبیین مدل تأثیر مدیریت تنوع بر تعهد سازمانی، مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره 2، صص: 41-55.
- سلطان‌پناه، هیرش؛ شافعی، رضا؛ محمد کریمی، پرستو؛ خسروی، آرمان (1389)، بررسی نقش بازاریابی داخلی بر نوآوری در سازمان، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی شیراز.
- سلیمانی بشلی، علی (1391)، اهمیت و کارکرد بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری، فصلنامه بانک و اقتصاد، شماره 121، صص: 29-29.
- شفیعی، مهرداد (1392)، تعهد سازمانی در شرکت‌های نوپای دانش‌بنیان؛ عامل انسجام تیم و بقای کسب‌وکار در محیط رقابتی، فصلنامه رشد فناوری، سال نهم، شماره 34، صص: 52-44.
- طالقانی، محمد (1392)، تأثیر مؤلفه‌های بازاریابی داخلی بر میزان تعهد سازمانی کارکنان بانک‌ها، ماهنامه مهندسی مدیریت، سال ششم، شماره 52، صص: 4-9.
- مبینی‌دهکردی، علی؛ رضازاده، آرش؛ دهقان نجم‌آبادی، عامر؛ دهقان نجم‌آبادی، منصور (1391)، تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه سازمان (مطالعه موردی: شرکت خودروسازی زامیاد)، توسعه کارآفرینی، سال پنجم، جلد دوم، صص: 47-66.

- 
- Abbott, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. (2005), Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 531-551.
  - Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003), Internal marketing issues and challenges. *European Journal of marketing*, 37(9), 1177-1186.
  - Al-Hawary, S. I. S., Al-Qudah, K. A., Mash'al Abutayeh, P., Mash'al Abutayeh, S., & Al-Zyadat, D. Y. (2013), The impact of internal marketing on employee,s job satisfaction of commercial banks in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 811-826.
  - Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
  - Awang, A. B., b Ahmad, Z. A., & b Subari, K. A. (2010), Entrepreneurial Orientation among Bumiputera Small and Medium Agro-Based Enterprises (BSMAEs) in West Malaysia: Policy Implication in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(5), 130-143
  - Byrne, B. M. (2013), *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. Psychology Press.
  - Certo, S. T., Moss, T. W., & Short, J. C. (2009), Entrepreneurial orientation: An applied perspective. *Business Horizons*, 52(4), 319-324.
  - Chang, S. C., Lin, R. J., Chang, F. J., & Chen, R. H. (2007), Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 997-1017.

- Cooper, J., & Cronin, J. J. (2000), Internal marketing: A competitive strategy for the long-term care industry. *Journal of Business Research*, 48(3), 177-181.
- Dalvi, M. R., Taleghani, M., Rajaei, M. B. (2013), The Effect of Internal Marketing on Outcomes and Factors Organizational Commitment (Case Study: Hotels in Esfahan), *Journal of Basic Applied Scientific Research*, 3(1), 429-435.
- De Clercq, D., & Rius, I. B. (2007), Organizational Commitment in Mexican Small and Medium Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 467-490.
- DeConinck, J. B., & Bachmann, D. P. (2011), Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers. *Journal of applied business research (JABR)*, 10(3), 87-95.
- Dess, G.G. and Lumpkin, G.T. (2005), "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship", *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Doukakis, I., & Kitchen, P. J. (2004), Internal marketing in UK banks: conceptual legitimacy or window dressing? *International Journal of Bank Marketing*, 22(6), 421-452.
- Farsi, J. Y., Rezazadeh, A., & Najmabadi, A. D. (2013), Social Capital and Organizational Innovation: The Mediating Effect of Entrepreneurial Orientation. *Journal of Community Positive Practices*, 13(2), 22-40.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.

- 
- Hulland, J. (1999), 'Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
  - Iliopoulos, E., & Priporas, C. V. (2011), The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece. *BMC health services research*, 11(1), 261.
  - Kline, R. B. (2011), *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford press.
  - Lambert, E. G., & Hogan, N. L. (2010), Wanting change: The relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Policy Review*, 21(2), 160-184.
  - Lings, I. N., Greenley, G. E. (2010), Internal market orientation and marker-orientation behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 322-324.
  - Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009), Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69.
  - Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001), Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
  - Mishra, S. (2010), Internal marketing-A tool to harness employees' power in service organizations in India. *International Journal of Business and Management*, 5(1), 185-193.
  - Morrow, P. C. (2011), Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18-35.

- Najmabadi, A. D., Rezazadeh, A., & Shoghi, B. (2013), Entrepreneurial orientation and firm performance: the moderating effect of organizational structure. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 3(2), 142-164.
- Raub, S., & Robert, C. (2013), Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry Evidence from a Multinational Sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148.
- Samila, S; Sorenson, O. (2011), "Venture capital, Entrepreneurship and Economic growth", *The Review of Economics and Statistics*, 93(1), 338-349.
- Su, Z., Xie, E., & Li, Y. (2011), Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 558-577.
- Ting, S. C. (2011), The effect of internal marketing on organizational commitment: job involvement and job satisfaction as mediators. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 353-382.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011), Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358.
- Wiklund, J., Shepherd, D., (2003), Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.

Archive of SID