

## بررسی تاثیر گذاری فعالیتهای بازاریابی داخلی بر عناصر تعهد سازمانی

دکتر علیرضا امیر کبیری \*

دکتر وحیدرضا میرابی \*\*

پانته آ صالحی صدقیانی \*\*\*

### چکیده

تعهد سازمانی از جمله مفاهیمی است که همواره مورد توجه مدیران سازمانی قرار داشته و مدیران با اتخاذ سیاستها و شیوههای مختلف سعی در ارتقای میزان تعهد کارکنان به سازمان داشته‌اند. تعهد سازمانی و احساس مسئولیت نسبت به شغل و محل کار نیروی انسانی از جمله مسائلی است بر میزان کارآیی، نحوه عملکرد و رضایت کارکنان تاثیر گذار بوده و در بقای سازمان ایفای نقش می‌کند. یافته‌های تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که تعهد سازمانی بر عملکرد فردی و سازمانی تأثیر گذار است. از سوی دیگر مفهوم بازاریابی داخلی نیز اشاره به این واقعیت دارد

\* استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد، واحد تهران مرکز

\*\* دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد، واحد تهران مرکز

\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی

که نخستین بازار یک شرکت تجاری کارکنان سازمان است. همان طور که سازمان نسبت به مشتریان خارجی سازمان پاسخگو است هر بخش سازمان نیز باید به سایر بخش‌های مرتبط با آن پاسخگو بوده و ایشان را مشتری خروجی بخش خود تلقی نماید. این مفهوم یاد شده نیز از اهمیت بسیاری در پیشبرد اهداف سازمان برخوردار است. با توجه به اهمیت بالای دو مفهوم یاد شده در تحقیق حاضر به پیمایش و بررسی تأثیر فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر عناصر تعهد سازمانی پرداخته شده است. در این راستا از مدل تعهد سازمانی سه عنصری می‌یر و آلن استفاده شده و با آزمون چند فرضیه تأثیر فعالیت‌های بازاریابی بر هر یک از این سه عنصر مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت با استفاده از تحلیل عاملی میزان اهمیت هر عنصر در بازاریابی داخلی به صورت الگو ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: بازاریابی داخلی، تعهد سازمانی، تحلیل عاملی، تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد اجباری.

#### مقدمه

هدف اصلی از مفهوم بازاریابی داخلی آن است که مدیریت کسب و کار نیازهای کارکنان را مورد توجه قرار داده و انگیزش کارکنان را تأمین کند. در این تحقیق با توجه به تأثیرات بازاریابی داخلی بر اثربخشی سازمانی، نحوه ادراک آن از سوی کارکنان و همچنین رابطه بین بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی بررسی شده است. هدف اصلی آن است که وجود یا عدم وجود رابطه میان برنامه‌های بازاریابی داخلی با تعهد سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. به طور مشخص می‌توان چنین بیان داشت که آیا برنامه‌های بازاریابی داخلی تأثیری بر روی انواع تعهد عاطفی، هنجاری و اجباری (تکلیفی) دارند و در صورت مثبت بودن جواب جهت این تأثیر چیست.

در خاتمه، این مقاله به صورت زیر سازماندهی شده است. در بخش دوم و سوم به ترتیب مروری بر ادبیات و روش انجام تحقیق حاضر توصیف شده است. بخش چهارم نیز به معرفی مدل تحقیق و فرضیه‌های تحت بررسی اختصاص دارد. هم چنین

گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها نیز در بخش پنجم انجام شده است. در نهایت بخش ششم به بحث و نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادهایی در خصوص مطالعه حاضر و برای تحقیقات آتی و بیان محدودیت‌های تحقیق اختصاص دارد.

### مروری بر ادبیات

برخی از محققین ابعاد مختلف بازاریابی داخلی را در دو گروه تقسیم بندی کرده‌اند. گروه اول بر رویکرد مدیریت منابع انسانی برای موفقیت بازاریابی داخلی، برای داشتن کارکنان رضایت‌مند و با انگیزه زیاد تأکید می‌کنند (لینگز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). گروه دوم بر رویکرد مدیریت جامع کیفیت جهت ارتقای کیفیت خدمات و توسعه روابط بین کارکنان داخلی سازمان تأکید می‌نمایند. هدف از این فعالیت‌ها افزایش کیفیت خدمات عرضه شده به مشتریان بیرون از سازمان است (بالانتین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). (بالانتین، ۲۰۰۳؛ کوریک و ووکیک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹) نیز بازاریابی داخلی را به چهار حوزه به شرح زیر تقسیم کرده‌اند.

- بازاریابی داخلی از دیدگاه مدیریت منابع سازمانی برای شناسایی نقش مدیران در رابطه با کارکنان سازمان و حفظ کارکنان مناسب (تسای و وو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).
  - بازاریابی داخلی در محیط سازمان برای توسعه و به کارگیری سریع تر برنامه‌های بازاریابی در محیط داخلی سازمان و هم‌چنین ارتباطات داخلی سازمان (رافیک و احمد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳)
  - بازاریابی داخلی به منزله پیش شرط برای رضایت‌مندی مشتریان بیرون از سازمان که خود رویکردی راهبردی است که رفتار کارکنان را جهت بروز رفتارهای مناسب در مقابل مشتریان سازمان به چالش می‌کشد و می‌تواند موجب تسریع گرایش سازمان به مقوله بازاریابی شود (بالانتین، ۲۰۰۳).
- بازاریابی داخلی را می‌توان به عنوان یکی از منابع مزیت رقابتی در نظر گرفت. به این مفهوم که فعالیت‌های کارکنان در مواردی نیازمند تغییر می‌باشد و می‌تواند

1- Lings  
2- Ballantyne  
3- Coric and Vokic  
4- Tsai and Wu  
5- Rafigh and Ahmad

منجر به توسعه بازار گردد و این مهم خود محتاج آموزش و ایجاد انگیزش در کارکنان سازمان می‌باشد (بالانتین، ۲۰۰۳).

در حقیقت بازاریابی داخلی متشکل از دو اصل عمده است که یکی مبین آن است که بازاریابی داخلی سازوکاری جهت توسعه تعهد به بازاریابی در تمامی سازمان است و دومی حاکی از این است که بازاریابی داخلی منجر به افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان در زنجیره خدمات می‌شود (سارجنت و آسیف<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸).

(هلمن و پاین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲) بر ایجاد انگیزه در کارکنان برای ارتقای عملکردشان در داخل و خارج از سازمان تأکید می‌کند. هم‌چنین وی به بازاریابی داخلی به عنوان وظیفه‌ای می‌نگرد که لازم است واحدهای مختلف سازمان نسبت به آن شناخت و نقش خود را در رابطه با واحدهای مختلف سازمان درک کنند.

تعهد: به عقیده (مودی، پارتر و ستیر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۲) تعهد در سازمان نشانه‌ای از ارزش‌ها، اعمال و تلاش کارکنان در پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان است. در ادبیات وابستگی کارکنان به سازمانی که در آن اشتغال به کار دارند، بیانگر تعهد است (آکروید و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).

موفقیت فعالیت‌های بازاریابی داخلی مستلزم برخورداری کارکنان از نگرش‌های شغلی مثبت مانند تعهد سازمانی، انگیزه کاری و رضایت شغلی است (اوینگ و کاروانا<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). از منظر بازاریابی داخلی، کارکنان نخستین بازار یک کسب و کار می‌باشند. از طریق اجرای بازاریابی داخلی، رفع نیازهای کارکنان، برانگیخته شدن کارکنان و با افزایش رضایت شغلی کارکنان، تمایل به جدایی از سازمان کاهش یافته و به این ترتیب رضایت مشتری بیرونی و ایجاد وفاداری و صداقت امکان‌پذیر می‌شود (احمد و رفیق<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳). تعهد سازمانی، تعهد روانشناختی است که افراد در قبال سازمان حس می‌کنند.

1- Sarjeant and Asif  
2- Helman and Payn  
3- Mowday , Parter and Steers  
4- Akroyd et al  
5- Ewing and Caruana  
6- Rafiq and Ahmed

در تحقیقات انجام گرفته در رابطه با تعهد سازمانی، مشاهده شده است که تعهد تأثیرات مثبتی بر کارایی و اثربخشی سازمانی و عملکرد شغلی داشته است (پورتر و همکاران<sup>۱</sup> ۱۹۷۴، استیرز<sup>۲</sup> ۱۹۷۷، می‌یر و همکاران<sup>۳</sup> ۲۰۰۱). به علاوه تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که تعهد سازمانی، به ویژه ابعاد عاطفی و هنجاری نقش مهمی در تأمین مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در بازار پویا داشته و تأثیرات مثبتی نیز بر خلاقیت دارد (چکمسلیوگلو<sup>۴</sup> ۲۰۰۶، چاکمسلیوگلو و ارن<sup>۴</sup> ۲۰۰۷). چاو<sup>۵</sup> (۱۹۹۴) معتقد است تعهدی که در سطح بالا احساس می‌شود، بیشتر اوقات به مسئولیت‌پذیری زیاد، وفاداری و صداقت بیشتر و بهره‌وری بالاتر می‌انجامد. کارمندی که عملکرد بالایی دارد، در صورتی که تمایل داشته باشد در سازمان بماند، بهره‌وری سازمانی را افزایش می‌دهد. به علاوه کارکنانی که سطح تعهد سازمانی آنها بالاست، برای این که تلاش فوق‌العاده‌ای صرف می‌کنند تا بتوانند به اهداف سازمانی نایل آیند به ترک شغل (کار) خود فکر نمی‌کنند. مفهوم بازاریابی داخلی اشاره به این واقعیت دارد که نخستین بازار یک شرکت تجاری کارکنان سازمان است. بازاریابی داخلی در واقع به دنبال تأمین کارکنان به شیوه‌ای است که در هر مرحله برانگیخته شده و مشتری محور باشند (اوینگ و کاروانا، ۱۹۹۹). واری<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) که کارکنان بانک را به عنوان مشتریان داخلی تعریف می‌کند، با تأکید بر این که رضایت مشتری داخلی بر مشتری بیرونی تأثیر دارد، مفهوم بازاریابی داخلی را مطرح کرده است. بعد از این سال‌ها مشاهده می‌شود که مفهوم بازاریابی داخلی جای خود را به ویژه در ادبیات علوم مدیریت پیدا کرده است.

هدف اصلی از بازاریابی داخلی تأمین کارکنانی است که در هر مرحله برانگیخته شده و مشتری محور باشند (اوینگ و کاروانا، ۱۹۹۹). از سوی دیگر تعهد سازمانی از جمله مفاهیم مطرحی است که همواره مورد توجه مدیران سازمانی قرار داشته و آنان با اتخاذ سیاست‌ها و شیوه‌های مختلف سعی در ارتقای میزان تعهد کارکنان به

1- Porter et al  
2- Steers  
3- Meyer et al  
4- Chekmecelioglu and Eren  
5- Chaw  
6- Varey

سازمان داشته‌اند. اهمیت مفهوم تعهد را می‌توان در منافع نهفته در آن دانست. در واقع تعهد سطح بالاتری از رضایت کارکنان است و نشان دهنده شرایطی است که در آن کارکنان منافع خود و سازمان را در یک راستا می‌بینند. این نگرش منجر به تلاش بیشتر کارکنان در راستای انجام هرچه بهتر وظایف خویش خواهد شد و این جریان در انتها منجر به ارائه محصولات به مشتری می‌گردد که رضایت بیشتر او را در پی داشته باشد. این حلقه تاثیرگذار مثبت میان رضایت کارکنان و رضایت مشتری بیرونی را چرخه رضایت خدمت هسکت و اشل سینگر (۱۹۹۱) می‌نامند. تعهد سازمانی تعاریف متفاوتی داشته است. به طور مثال مدل می‌یر و آلن<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) تعهد سازمانی را در قالب سه نوع گوناگون تشریح می‌کند: (۱) تعهد عاطفی به معنای همانندی و یکی شدن با سازمان، (۲) تعهد هنجاری متکی بر بنیان‌های اخلاقی و (۳) تعهد اجباری که بر پایه منافع ناشی از متحمل شدن هزینه جدایی از سازمان تشکیل می‌شود (می‌یر و همکاران، ۲۰۰۱).

با توجه به نقش افزایشی تعهد سازمانی، انجام تحقیقات پیرامون تعهد سازمانی، پدیدار ساختن معنا و تفاوت‌های فرهنگی مفهوم تعهد یکی از اولویت‌های مهم به شمار می‌آید (واستی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). لذا محققان بسیاری در این زمینه به پژوهش پرداخته‌اند. زمانی که نتایج تعهد سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد، تحقیقات نشان دهنده وجود رابطه‌ای مثبت میان تعهد و کاهش نرخ جابجایی، غیبت، تاخیر و افزایش عملکرد شغلی است (ماتیو و زایاک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰، می‌یر و همکاران، ۲۰۰۱). می‌یر و همکاران (۲۰۰۱) در تحقیقی به طور مشابه نشان دادند که تعهد عاطفی به عنوان رفتار شغلی مورد خواست با رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ای قوی دارد و تعهد هنجاری منجر به تقویت این رابطه می‌شود. اما تعهد اجباری با رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ای منفی دارد. به علاوه شاپ<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) در تحقیقی که تأثیرات تعهد سازمانی، عدالت ادراک شده و رضایت شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی را آزموده است، نشان می‌دهد که تنها تعهد سازمانی یک شاخص معنی‌دار رفتار

1- Meyer and Allen

2- Wasti

3- Mathieu and Zajac

4- Schappe

شهروندی سازمانی به شمار می آید. آریی و هنگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) در تحقیقات خود دریافتند که رابطه چندانی میان تعهد و عملکرد وجود ندارد. به طور مشابه زایاک (۱۹۹۰) با بیان اینکه این رابطه ضعیف است، چنین توضیح داد که شرایط اقتصادی و انتظارات یا الزامات خانوادگی از دلایل این رابطه ضعیف بوده است. بالا بودن انتظارات مادی مانند دستمزد زیاد، امکانات اجتماعی، اعطای پاداش و جایزه در حین اینکه رابطه بین تعهد سازمانی با عملکرد را در جهت منفی تحت تأثیر قرار می دهد، اما پایین بودن انتظارات مادی این رابطه را در جهت مثبت تحت تأثیر قرار می دهد. بیکر<sup>۲</sup> معتقد است یکی از دلایل رابطه ضعیف بین تعهد و عملکرد، روابط متقابل تعهد سازمانی با تعهدی است که نسبت به مدیر حس می شود. اهمیت دادن مدیر به عملکرد، همراه با ارزیابی عملکرد عادلانه می تواند تعهد سازمانی و عملکرد را افزایش دهد (اینجه و گول<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

#### روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف از نوع کاربردی است. از منظر روش تحقیق نیز می توان آن را در دسته تحقیقات توصیفی قرار داد. هدف از این گونه از تحقیقات توصیف شرایط یا پدیده های مورد بررسی است. در انجام این پژوهش تلاش شده است تا با استفاده از ابزارهای معتبر و روش های شناخته شده علمی به شناسایی موضوع، جمع آوری داده ها و تجزیه و تحلیل اطلاعات و نتیجه گیری پرداخته شود. در بخش اول و معرفی متغیرهای مورد بررسی در تحقیق (شامل بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی) منبع اصلی سوابق و اسناد کتابخانه موجود در این زمینه است. همچنین در این مرحله به منظور بررسی سوابق تحقیقات پیشین در زمینه مورد بررسی نیز از منابع کتابخانه ای استفاده شده است. از سوی دیگر در مرحله گردآوری اطلاعات به منظور تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه های تحقیق از پرسشنامه به عنوان یکی از ابزارهای رایج در تحقیقات مدیریتی

1- Aryee and Heng

2- Becher

3- Ince and Gul

استفاده شده است. با توجه به مبانی نظری و بررسی‌های انجام شده، در بحث بازاریابی داخلی پرسشنامه مونی و فورمن (۱۹۹۶) و در بحث تعهد سازمانی پرسشنامه تعهد سازمانی می‌یر و آلن (۱۹۸۰) به کار گرفته شده است. با توجه به اینکه پرسشنامه‌های مورد استفاده در تحقیق از نوع پرسشنامه‌های استاندارد می‌باشد، لذا موضوع پایایی و روایی آن قابل تایید است. لیکن به منظور اطمینان بیشتر از نتایج تحقیق، نسبت به بررسی و ارزیابی روایی و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ اقدام گردیده است.

شیوه مورد استفاده در تحقیق، ترکیبی از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون‌های فرضیه همبستگی است. بر این اساس در مرحله اول با توجه به پرسشنامه‌های توزیع شده به منظور ارزیابی تعهد و بازاریابی داخلی، نسبت به تحلیل عاملی پرسشنامه‌ها اقدام و ساختار آنها بررسی شده است. در گام بعدی و با توجه به نتایج گام نخست، همبستگی میان بازاریابی داخلی و سه عنصر تعهد عاطفی، هنجاری و اجباری بررسی و معنی‌داری آن آزمون شده است.

به منظور پی بردن به متغیرهای زیر بنایی یک پدیده یا تلخیص مجموعه‌ای از داده‌ها از روش تحلیل عاملی استفاده می‌شود. داده‌های اولیه برای تحلیل عاملی، ماتریس همبستگی بین متغیرها است. تحلیل عاملی، متغیرهای وابسته از قبل تعیین شده‌ای ندارد.

در این مقاله به منظور کاهش داده‌ها به تعدادی از عوامل، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است.

لازم به ذکر است که سازمان تحت بررسی به عنوان سازمان X معرفی شده و اعضای آن جامعه آماری تحقیق را تشکیل می‌دهند. در این مقاله به منظور گردآوری اطلاعات از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. برای تعیین حجم نمونه نیز از فرمول اندازه نمونه با جامعه محدود استفاده شده است. بر این اساس ابتدا مقدار  $n$  به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$n = \left( \frac{Z_{\alpha/2} s}{\varepsilon} \right)^2$$



مقدار  $\varepsilon$  نیز سطح خطای برآورد است که در این تحقیق ۰,۳ منظور شده است. بر این اساس و در سطح معنی دار ۹۵٪ و با توجه به  $Z_{0.۰۲۵} = ۱.۹۶$  مقدار  $n$  برابر است با:

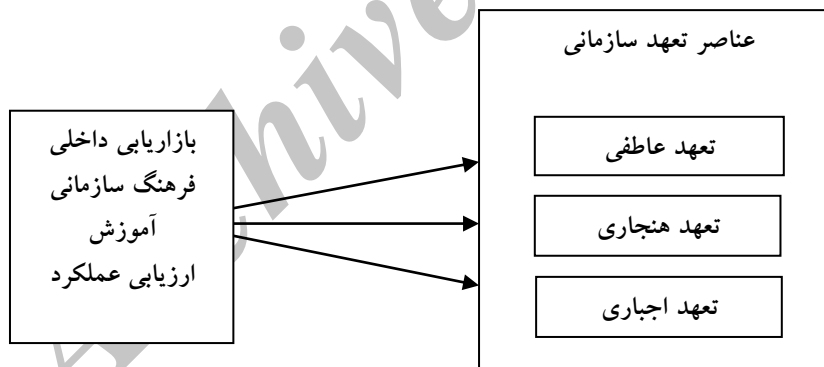
$$n = \left( \frac{1.96 \times 1}{0.25} \right)^2 = 61.4656 \approx 62$$

با اعمال اصلاح جامعه متناهی اندازه نمونه نهایی جامعه برابر خواهد بود با (عمیدی، ۱۳۸۵):

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{62}{1 + \frac{62}{200}} = 47.32 \approx 48$$

#### مدل تحقیق

این مقاله در پی ارائه مدلی است که به رابطه علت و معلولی تکیه داشته و تأثیرات فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد اجباری (تکلیفی) را بررسی می‌کند. مدل پیشنهادی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل تحقیق (روابط میان عوامل بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی)

همان طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، تحقیق در پی بررسی روابط میان عوامل بازاریابی داخلی و انواع تعهد سازمانی می‌باشد. در این تحقیق بر اساس سؤالات پرسشنامه سه عنصر فرهنگ سازمانی، آموزش و ارزیابی عملکرد به عنوان

عوامل بازاریابی داخلی استخراج شده‌اند. تعهد سازمانی نیز بر اساس مدل سه عنصری می‌یر و آلن به صورت سه دسته تعهد عاطفی، هنجاری و اجباری در نظر گرفته شده است.

به منظور آزمون مدل فوق ضروری است تا نتایج حاصل از تحلیل پرسشنامه‌ها مورد بررسی روایی و پایایی قرار گیرد و از تحلیل آنها در تأیید یا رد فرضیاتی که در ادامه به آنها اشاره شده، استفاده شود.

جهت تعیین روایی و پایایی پرسشنامه‌ها، ۴۱ پرسشنامه اولیه به مقادیر قابل قبول زیر نایل شده‌اند که استفاده از آنها در تحقیق را توجیه می‌نماید. (جدول ۱)

جدول ۱. آزمون بررسی روایی و پایایی پرسشنامه

۰,۵۷۶	مقدار آماره	آزمون کفایت نمونه‌گیری (KMO)
۸۷۷,۶۶۳	مقدار آماره	آزمون بارتلت
۰,۸۹۵	۴۱ مورد	آلفای کرونباخ

با توجه به نتایج بررسی‌ها، تعداد ۱۵۰ پرسشنامه توزیع گردید که حدود ۹۷ مورد تکمیل و بازگشت داده شدند. بر اساس داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها به آزمون فرضیات تحقیق به شرح ذیل رداخته شد. تحقیق حاضر به دنبال آزمون سه فرضیه اصلی زیر است:

#### فرضیه اول

$H_1$ : فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر تعهد عاطفی تأثیر دارد.

تعهد عاطفی تعهدی است که در آن کارمند احساس می‌کند براساس اهداف و ارزش‌های سازمان، شخصیت و هویت می‌یابد. این تعهد ناشی از معامله دو سویه میان کارکنان و سازمان است. کارکنان توانایی و مهارت به سازمان می‌آورند و انتظار دارند که مهارت‌های ایشان در سازمان به بازدهی منتهی گردد و در ازای آن نیازهای اولیه ایشان را نیز مرتفع سازد. افراد دارای تعهد عاطفی قوی‌تر عقیده راسخی به ماندن در سازمان دارند. بنا براین هرچه احساس کارکنان نسبت به کارآیی مهارت‌های‌شان در نیل به اهداف سازمان قوی‌تر باشد، احساس ماندگاری بیشتری

خواهند داشت. به همین دلیل میان فعالیتهای بازاریابی داخلی با تعهد عاطفی ارتباط مستقیم تلقی شده است.

#### فرضیه دوم

*H*: فعالیتهای بازاریابی داخلی بر تعهد هنجاری تأثیر دارد.

تعهد هنجاری (اصولی)، تعهدی است که کارمند در نتیجه احساساتی مانند وفاداری (صداقت)، وظیفه و مسئولیت ترجیح به ادامه کار در سازمان می‌گیرد. برنامه‌های بازاریابی داخلی که مدیریت سازمان نیازهای کارمند را مورد توجه قرار می‌دهد و به وی در ارائه و پیشنهاد جسارت می‌بخشد، می‌تواند به متعهد شدن کارکنان با یک رشته پیوند اخلاقی به سازمان کمک کند. به این دلیل برای رابطه بازاریابی داخلی با تعهد هنجاری فرضیه زیر توسعه داده شده است.

#### فرضیه سوم

*H*: فعالیتهای بازاریابی داخلی بر تعهد اجباری تأثیر دارد.

تعهد اجباری (تکلیفی)، به دلیل زیاد بودن هزینه جدایی فرد از سازمان (مانند پست و مقام، کمبود استخدام در جای دیگر، سابقه، بازنشستگی و غیره) و کمبود گزینه شغلی، فرد خود را به ماندن در سازمان ملزم می‌کند. بازاریابی داخلی، فعالیتهای مثبت معطوف به کارکنان را در بر می‌گیرد. به این دلیل اجراهای بازاریابی داخلی کسب و کار می‌تواند تعهد اجباری را تحت تأثیر قرار دهد.

#### یافته‌های تحقیق

پس از آزمون فرضیات یاد شده، جهت ترسیم مدل تحقیق از روش تحلیل عاملی اکتشافی به منظور تعیین بار عاملی و اهمیت هر یک از ابعاد مورد بررسی در متغیرهای تعهد سازمانی و بازاریابی داخلی استفاده گردیده است. در این بخش از تحلیل عاملی اکتشافی جهت تعیین وضعیت هر یک از سؤالات پرسشنامه تحقیق حاضر استفاده شده که نتایج این تجزیه و تحلیل در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. تحلیل عاملی اکتشافی بازاریابی داخلی

سؤالات پرسشنامه	بارهای عاملی	بردار ویژه اولیه	واریانس تشریح شده
ارزیابی عملکرد			
Q11	۰,۷۷۲		
Q14			
Q10	۰,۷۰۱		
Q12			
Q9	۰,۶۱۱	۱,۸۹۵	۳,۲۰۲
Q13	۰,۶۰۸		
	۰,۵۸۱		
	۰,۵۶۳		
آموزش			
Q4	۰,۷۳۱		
Q7			
Q8	۰,۷۰۵	۱,۶۲۰	۲,۵۸۶
Q5	۰,۶۳۲		
Q6	۰,۵۸۹		
	۰,۵۰۱		
فرهنگ سازمانی			
Q1	۰,۶۷۳		
Q3			
Q2	۰,۵۳۲	۱,۰۴۹	۲,۳۴۰
	۰,۴۰۳		

### آزمون معناداری ضرایب همبستگی

پس از محاسبه بار هر یک از عوامل ( $Q_i$ ) در عناصر تشکیل دهنده بازاریابی داخلی، جدول ۲، بار هر عامل به عنوان ضریب اهمیت آن عامل در بازاریابی داخلی در نظر گرفته شده است. به منظور برآورد امتیاز هر یک از پاسخ دهندگان در هر یک از زیر عامل های بازاریابی داخلی، از یک مجموع وزنی به این صورت استفاده شده است که پاسخ هر کدام از افراد به هر یک از سؤالات زیر عامل مربوطه در بار عاملی آن طبق جدول ۲ ضرب شده و از مجموع آنها، امتیازات پاسخ دهنده در

عامل مورد نظر به دست آمده است. این امتیازات برای هر فرد در هر یک از سه زیر مجموعه فرهنگ سازمانی، آموزش و ارزیابی عملکرد محاسبه شده که در محاسبات بعدی و به منظور آزمون فرضیات مربوط به همبستگی مورد استفاده قرار گرفته است.

در خصوص انواع تعهد سازمانی نیز سؤالات پرسشنامه همانند فعالیت‌های بازاریابی داخلی مورد تحلیل عاملی اکتشافی قرار گرفته و بار هر عامل (Qj) محاسبه گردیده است. در ادامه همانند محاسبات بالا امتیازات هر فرد در ارتباط با انواع تعهد سازمانی به دست آمده است.

جدول ۳. تحلیل عاملی اکتشافی تعهدات سازمانی

سؤالات پرسشنامه	بارهای عاملی	بردار ویژه اولیه	واریانس تشریح شده
تعهد عاطفی			
Q15	۰,۶۵۲		
Q16			
Q17	۰,۷۱۰	۱,۳۰۲	۲,۲۷۴
Q18	۰,۵۴۱		
	۰,۴۹۳		
تعهد هنجاری			
Q19	۰,۷۳۱		
Q20			
Q21	۰,۷۰۵	۱,۶۰۰	۲,۶۹۴
	۰,۶۳۲		
تعهد اجباری			
Q22	۰,۶۷۳		
Q23			
Q24	۰,۵۳۲	۱,۵۷۵	۲,۲۲۱
	۰,۴۰۳		

پس از محاسبه امتیاز عوامل بازاریابی داخلی و انواع تعهد سازمانی، همچنین به منظور بررسی روابط متغیرهای بازاریابی داخلی و انواع تعهد سازمانی از تجزیه و تحلیل رگرسیون استفاده شده که نتایج تحلیل رگرسیون به شرح ذیل می‌باشند:

نتیجه اول: داده‌های جدول ۲ حاکی از آن است که مدل برقرار است. به این معنا که حدود ۳۳٪ از واریانس تعهد عاطفی توسط متغیرهای مستقل قابل تفسیر است. بنا بر این فرضیه اول تصدیق می‌گردد. نتایج نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد، فرهنگ سازمانی و آموزش بر تعهد عاطفی کارکنان سازمان تأثیر داشته و در این بین فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیرگذاری را داشته است. بالاترین مقدار ( $\beta$ ) برابر ۰,۲۱۰ است که به فرهنگ سازمانی تعلق دارد. مقادیر دیگر ( $\beta$ ) به ترتیب برابر ۰,۱۸۱ و ۰,۰۱۳ است که به آموزش و ارزیابی عملکرد باز می‌گردد. به این ترتیب می‌توان استنباط کرد که فرهنگ سازمانی با ایجاد ارزش‌ها، رسوم و عادت‌های سازمانی در فرد و با احساس عضویت در گروه، به صورت عاطفی از ترک سازمان پیشگیری می‌کند.

نتیجه دوم: پس از انجام تحلیل رگرسیون مشاهده می‌شود که فرضیه دوم نیز برقرار بوده و متغیرهای مستقل تقریباً ۲۸,۶٪ از واریانس تعهد هنجاری را پوشش می‌دهند. هم چنین برآوردها نشان می‌دهد که در میان عوامل بازاریابی داخلی، آموزش بیشترین تأثیر را بر تعهد هنجاری داشته است. بیشترین مقدار ( $\beta$ ) برابر با ۰,۲۶۹ و به آموزش مرتبط است و مقادیر دیگر ( $\beta$ ) به ترتیب ۰,۲۰۱ و ۰,۱۷۸ بوده و به فرهنگ سازمانی و ارزیابی عملکرد اختصاص دارد. بر اساس شواهد می‌توان استنباط کرد که به علت آموزش فرد و ایجاد تخصص و مهارت در او، فرد از ترک سازمان و رها ساختن آموخته‌هایش احساس خوشایندی نداشته و به ابقا در سازمان علاقه‌مند است.

نتیجه سوم: در ادامه نیز نتایج حاکی از آن است که فرضیه سوم برقرار بوده و در حدود ۱۵,۷٪ از واریانس تعهد اجباری توسط متغیرهای مستقل قابل تفسیر می‌باشد. در این مطالعه مشاهده می‌شود که ارزیابی عملکرد بیشترین تأثیر را بر تعهد اجباری داشته و می‌توان این گونه استنباط کرد که حقوق و پاداش پس از ارزیابی عملکرد دلیلی بر احساس نیاز فرد به سازمان بوده و از ترک سازمان جلوگیری می‌کند.

جدول ۴. نتایج تحلیل رگرسیون

عوامل بازاریابی داخلی	تعهد سازمانی								
	تعهد عاطفی			تعهد هنجاری			تعهد اجباری		
	$(\beta)$	T	P <sup>(2)</sup>	$(\beta)$	T	P <sup>(2)</sup>	$(\beta)$	T	P <sup>(1)</sup>
فرهنگ سازمانی	۰,۲۱۰	۲,۲۵۰	۰,۶۵۲	۰,۲۰۱	۲,۰۶۶	۰,۰۶۸	۰,۱۹۸	۱,۴۵۰	۰,۴۳۰
آموزش	۰,۱۸۱	۲,۰۵۱	۰,۲۱۲	۰,۲۶۷	۳,۲۵۱	۰,۰۲۳	۰,۲۱۱	۲,۰۰۱	۰,۰۹۱
ارزیابی عملکرد	۰,۰۱۳	۱,۶۵۳	۰,۱۱۶	۰,۱۷۸	۱,۹۸۷	۰,۰۴۴	۰,۲۳۱	۲,۰۲۶	۰,۰۳۷
<b>R<sup>2</sup></b>	۰,۳۳۱			۰,۲۸۶			۰,۱۵۷		

P<sup>(1)</sup>: احتمال کمتر از ۰,۰۱

P<sup>(2)</sup>: احتمال کمتر از ۰,۰۵

همان طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود فرضیات فوق بر قرار بوده و کارکنان در ازای ادراکی از تلاش سازمان برای برآورده شدن نیاز کارکنان دارند، بر تلاش ایشان در تعهد به سازمان و ایفای نقش بهتر در فعالیت‌های شغلی تأثیر گذار است. ضمن آن که این تأثیر مثبت است و به ازای فعالیت‌های بازاریابی داخلی سازمان، فرد نیز در خود احساس تعهد می‌کند و بنا به این دلایل به سادگی حاضر به ترک سازمان نیست.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از دیرباز نظریه پردازان و مدیران معتقدند که تلاش سازمان در راستای بر آورده ساختن نیاز کارکنان بر میزان تلاش کارکنان در برآورده ساختن اهداف و نیل سازمان به چشم‌انداز را میسر می‌سازد. بنابراین، ادراک کارکنان از همکاری درون سازمانی بر تعهد کارکنان نسبت سازمان و اجرای اهداف آن تأثیر مستقیم داشته و لذا فعالیت‌هایی که با عنوان بازاریابی داخلی شناخته می‌شوند، در تحکیم رابطه فرد با سازمان ایفای نقش می‌کند. بر این اساس در این تحقیق به منظور بررسی صحت این ادعا تلاش شده است تا مفهوم بازاریابی داخلی به اجزایی نظیر فرهنگ سازمانی، آموزش و ارزیابی عملکرد تقسیم شده و تعهد سازمانی نیز به انواع تعهد شامل تعهد عاطفی، هنجاری و اجباری تفکیک گردد. سپس رابطه میان عناصر بازاریابی داخلی و تعهدات سازمانی به صورت فرضیاتی بیان شده است. پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی بر داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها و انجام تحلیل رگرسیون، مشخص گردید که رابطه میان هر یک از عناصر بازاریابی داخلی بر انواع تعهد سازمانی برقرار بوده و در نهایت بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مستقیم دارد. شایان ذکر است که توسعه بازاریابی داخلی نیازمند وجود شرایط، ساختار، فرهنگ، ارتباطات و راهبردهایی است که بتواند موجب تسهیل بازاریابی داخلی شود. ایجاد اعتماد در درون سازمان، برقراری ارتباطات مؤثر و مناسب و برقراری تعامل بین مدیران و کارکنان و بالعکس گردد و بدیهی است توجه به همگی موارد مذکور از ضروریات می‌باشد. به همین لحاظ پیشنهادها به شرح زیر برای سازمان



مورد مطالعه قابل ارائه است:

- برقراری رابطه با پژوهشگاه‌ها و دانشگاه‌ها جهت شناساندن نقش بازاریابی داخلی
  - راه اندازی دوره‌های آموزشی یا برگزاری سمینارهایی در این خصوص برای مدیران و کارکنان در زمینه بازاریابی داخلی
  - نظرسنجی از کارکنان و مدیران در رابطه با میزان رضایت مشتریان داخلی و بیرونی از عملکرد آنها و ایجاد بانک اطلاعاتی در این زمینه و به هنگام کردن مرتب آن
  - بررسی معضلات کارکنان و مدیران در زمینه بازاریابی داخلی و اتخاذ تصمیمات مناسب جهت رفع آنها
  - ایجاد تعهد به کار در کارکنان و برقراری و توسعه ارتباط بین کارکنان در بخش‌های مختلف سازمان
  - فراهم نمودن برنامه‌های تفریحی و گردشگری خاص برای برقراری تعامل رو در روی کارکنان جهت ارتقا اعتماد تفوض اختیار به کارکنان در زمینه اتخاذ تصمیمات مناسب و آموزش و توانمند سازی آنها
  - با توجه به اینکه تعهد عاطفی بیشترین جایگاه را در بازاریابی سازمان ذیربط دارد لازم است احساس کارکنان نسبت به کارآیی مهارت‌هایشان در نیل سازمان به اهدافش به صورتی هر چه مطلوبتر تقویت گردد.
- امید است با توجه به پیشنهادهای بالا، همان گونه که (Lings 2000) نیز عنوان نموده‌اند، سازمان بتواند ضمن آگاه کردن کارکنان در رابطه با بازاریابی داخلی؛ شناسایی انتظارات مشتریان داخلی؛ شناسایی مشتریان و عرضه کنندگان داخلی؛ ایجاد ارتباط مناسب بین انتظارات مشتریان و عرضه کنندگان داخلی؛ انعطاف‌پذیری و در صورت لزوم آمادگی کارکنان برای تغییر به نحوی که پاسخ‌گوی خواسته‌های مشتریان باشند و از این طریق با مشارکت آنها نسبت به حصول به معیارهای تحویل خدمات به صورت مستمر و با کیفیت نائل آید و بر اساس بازخورهای مکرر کیفیت خدمات خود را ارتقا دهد.

در خاتمه جهت انجام تحقیقات آتی به پژوهشگران موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- شناسایی عوامل تأثیر گذار بر افزایش مطلوبیت بازاریابی داخلی را به تفکیک عناصر سازمانی
- میزان تأثیر انواع تعهدات سازمانی بر عوامل بازدهی سازمانی
- تاثیر عوامل جمعیت شناختی کارکنان بر تعهد و بازاریابی داخلی سازمان
- بررسی جایگاه پنج بعد کیفیت خدمات بر ارتقای بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی
- انجام مطالعات مشابه در سازمان‌های تولیدی در اندازه های کوچک، متوسط و بزرگ و یا مقایسه تطبیقی آنها با یکدیگر

Archive of SID

## منابع و مأخذ

۱. بازرگان، عباس، زهره سرمد، الهه حجازی، ۱۳۷۶، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، موسسه نشر آگاه، تهران
۲. دانایی فر، حسن، سید مهدی الوانی، عادل آذر. ۱۳۸۳. روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. چاپ اول، تهران: انتشارات صفار.
۳. عمیدی، علی. (۱۳۷۸). نظریه نمونه گیری و کاربردهای آن. چاپ چهارم، جلد اول، تهران: مرکز نشر دانشگاهی
4. Ahmed PK, Rafiq M, Saad NM (2003). Internal Marketing and the Mediating role of Organizational Competencies. *Eur. J. Mark.* 37(9): 1221-1242.
5. Akroyd, D., Legg, J., Jackowski, M., & Adams, R. (2009). The impact of selected organizational variables and managerial leadership on radiation therapists organizational commitment. *Radiography*, 15, 113-120.
6. Aryee, S. and Heng, L. J. (1990). A note on the applicability of an organizational commitment model. *Work and Occupation*, 17(2), 229-240.
7. Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37. 9/10. 1242-1260.
8. Chow, I.H. (1994). Organisational commitment and career development of Chinese managers in Hong Kong and Taiwan. *International Journal of Career Management*, 6(4), 3-9.
9. Ćoric', Dubravka. Sincic', & Vokic', Nina. Poloski. (2009). The Roles of Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts in Determining Holistic Internal Marketing Philosophy. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 12.2: 87-105.
10. Ewing, M. T. and Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management. *The International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17-25.
11. Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2006), "Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerinin Değerlendirilmesi", Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 20, Sayı 2.
12. Gündüz Çekmecelioğlu, H. and Eren, E., (2007), "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi, Yönetim Dergisi, Yıl: 18, Sayı: 57.
13. Helman, D. & Payne, A. (1992). Internal marketing: myth versus reality. Working Paper SWP 5/92. Cranfield School of Management.
14. İnce, Mehmet and Hasan Gül (2005). A New Paradigm: Organizational Commitment. Konya: Çizgi Publishing.
15. Lings, Ian. N. (2000). The Impact of Internal Market Orientation on External Market Orientation and Business Performance: An Empirical Study of the U.K. Retail Market, ANZMAC Visionary Marketing for the

- 21st Century: Facing the Challenge.
16. Mathieu, J. E., and Zajac, D. M. (1990). A review and meta- analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, pp. 171-94.
  17. Meyer John P., Stanley D., Herscovitch L., Topolnytsky L., (2001), "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20 – 52.
  18. Meyer, J. P. and Allen, N. J., (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. Vol: 1, pp: 61-88.
  19. Money, A.H. and Foreman, S. (1996). The measurement of internal marketing: A confirmatory case study. *Journal of Marketing Management*. vol. 11(8), pp. 755-766.
  20. Mowday, R.T., Porter, L.M. & Steers, R.M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, Academic Press. New York. NY
  21. Porter, L. W., Steer, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-309.
  22. Sargeant Adrian, Asif Saadia, (1998) . The strategic application of internal marketing - an investigation of UK banking", *International Journal of Bank Marketing*, 16 ( 2), 66 - 79
  23. Schappe, S.P. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
  24. Schlesinger, L. and Heskett, J. (1991) "Breaking the cycle of failure in service", *Sloan Management Review*, spring, 1991, pp. 17-28
  25. Steers, R. M. (1977). " Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment." *Administrative Science Quarterly* 22: 46-56.
  26. TSAI Y. & WU S.-W. (2011) Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality. *Journal of Advanced Nursing* 67(12), 2593–2604.
  27. Varey, R. J. (1995), "Internal Marketing : a review and some interdisciplinary research challenges", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 6, No 1, pp. 40-63.
  28. WASTI, S.A. (2003). "Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values". *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 76(3): 303 – 321.