

# ارائه یک چارچوب مفهومی به منظور تبیین نقش تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی در نگرش شغلی کارکنان

آرمان پورعیسی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، رشت، ایران  
armanpourisa\_ap@yahoo.com

زهرا تاخیره\*  
دانشگاه گیلان، گیلان، ایران  
takhire\_1987@yahoo.com

اسماعیل ملک‌اخلاق  
دانشیار دانشگاه گیلان، گیلان، ایران  
malekakhlagh@guilan.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۲/۰۲

تاریخ اصلاحات: ۱۳۹۵/۰۳/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۴/۰۸

## چکیده

محیط بسیار پیچیده و رقابتی امروز مستلزم توجه بیش از پیش سازمان به کارکنان داخلی سازمان به‌عنوان مشتریان داخلی است. کارکنان زمانی می‌توانند به‌واسطه ارائه خدمات، مشتریان را راضی نگه دارند که نیازهای خودشان نیز از سوی سازمان برآورده شده باشد و احساس رضایت در خود آنان نسبت به سازمان وجود داشته باشد. این موضوع همان منطقی است که در مطالعه بری، هنسل و بورک بدان اشاره شده و به‌کارگیری بازاریابی داخلی را در جهت دستیابی به قابلیت‌های سازمانی در پاسخگویی به حمایت اثربخش از مصرف‌کننده، توصیه می‌نماید. از سوی دیگر، مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی، نیروی انسانی آن است. هر چه کیفیت نیروی انسانی بالاتر باشد موفقیت و بقای سازمان بیشتر خواهد بود و یکی از مهم‌ترین نگرش‌هایی که سعی در بهبود کیفی نیروی انسانی و تعدیل ارزش‌های افراد را دارد، تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی است. تعهد مدیریت به برنامه بازاریابی داخلی، فعالیتی خودجوش و داوطلبانه برای استفاده از برنامه‌های بازاریابی داخلی به‌منظور ارتقای وضعیت شغلی کارکنان و افزایش ارتباط با کارمند و رضایت‌مندی و در نهایت بهبود عملکرد کل سازمان است. از این‌رو، این مقاله با هدف بررسی ادبیات و پژوهش‌های انجام‌شده درخصوص بازاریابی داخلی، تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و نگرش شغلی کارکنان به تبیین روابط میان آن‌ها پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی با شیوه‌های بازاریابی داخلی که شامل ارتباطات داخلی رسمی و غیررسمی است، مرتبط است و تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و ارتباطات داخلی غیررسمی بر نگرش کارکنان تأثیر دارند.

## واژگان کلیدی

تعهد مدیریت؛ بازاریابی داخلی؛ رضایت‌مندی شغلی؛ ارتباطات داخلی؛ نگرش شغلی کارکنان.

## ۱- مقدمه

نیروها، ایجاد انگیزه برای بالا بردن کیفیت کار آنان و توجه به نگرش شغلی کارکنان است [۱]. نگرش، نظری است که درباره افراد، چیزها و رویدادها ابراز می‌گردد و منعکس‌کننده نوع احساس فرد درباره یک چیز است. مردم نگرش افراد مشهور یا کسانی را که مورد تحسین و ستایش قرار می‌دهند، تقلید می‌کنند، نگرش در سازمان از آن جهت اهمیت دارد که می‌تواند بر رفتار فرد اثر بگذارد. یک فرد در مورد پدیده‌ها، افراد و چیزها ممکن است نگرش‌های مختلفی داشته باشد ولی در سازمان فقط به تعداد اندکی از نگرش‌ها که به شغل یا کار افراد مربوط می‌شود، توجه خاصی مبذول شده است. این نگرش‌ها شامل رضایت شغلی، وابستگی شغلی و تعهد سازمانی است [۲] که ارتباط تنگاتنگی با بازاریابی داخلی دارد. بازاریابی داخلی را می‌توان به‌عنوان یکی از منابع مزیت رقابتی در نظر گرفت. به این مفهوم که فعالیت‌های کارکنان در مواردی نیازمند تغییر است و می‌تواند منجر به توسعه بازار گردد و این مهم، خود محتاج آموزش

در دوران کنونی، سازمان‌ها جایگاه والا و برجسته‌ای در ساختار فرهنگی و اجتماعی جوامع پیدا کرده‌اند. بسیاری از فعالیت‌های اساسی و حیاتی مربوط به زندگی مردم در سازمان‌ها انجام می‌گیرد و زندگی بدون وجود سازمان‌های گوناگون آموزشی، صنعتی، بازرگانی، خدماتی، سیاسی، نظامی و غیره تقریباً غیرمقدور است. با وجود این، نیل به موفقیت و پیشرفت همه‌جانبه و تأمین رفاه و آسایش به‌صرف وجود سازمان‌ها تحقق نمی‌یابد، بلکه برای این منظور به سازمان‌های کارآمد و اثربخش نیاز است و از مهم‌ترین وسایل دستیابی به پیشرفت و ترقی، فعالیت سازمان‌هایی است که بتوانند با کارآمدی اثربخشی از عهده وظایف خود برآیند. توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد؛ بنابراین، از موضوعات مورد توجه در مدیریت نیروی سازمانی، تأمین

\* نویسنده مسئول

به ارائه مفهوم بازاریابی داخلی پرداختند؛ تا آنکه سرانجام ساسر و آربیت<sup>۲</sup> (۱۹۷۶) با تأکید بر این نکته که کارکنان هر شرکت خدماتی مهم‌ترین دارایی هر شرکت نسبت به رقبا است؛ یک‌قدم در تعریف بازاریابی داخلی پیش رفتند [۱۵]. بری در سال ۱۹۸۱ در مقاله خود تحت عنوان کارکنان به‌عنوان مشتریان به ارائه تعریفی از بازاریابی داخلی پرداخت. بری بازاریابی داخلی را مشاهده کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی و مشاهده شغل به‌عنوان محصولات داخلی تعریف نمود که ارضای نیازها و خواسته‌های این مشتریان داخلی به دستیابی به اهداف سازمانی می‌انجامد [۱۶]؛ بنابراین، فرض اصلی و بنیادین در تعریف بری، بر این مفهوم استوار است که برای دستیابی به مشتریان راضی، شرکت باید به کارکنانی راضی دست یابد [۱۷] تمرکز بر رضایت کارکنان در این دیدگاه را می‌توان به این واقعیت نسبت داد که در بازاریابی خدمات، خرید افراد تا حد زیادی به اعمال کارکنان وابسته است و برای بهبود در عملکرد، جذب و حفظ بهترین کارکنان و افزایش رضایت و انگیزش آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است و تحت این شرایط بود که در این دیدگاه، بازاریابی داخلی با رضایت کارکنان درهم آمیخت [۱۸]؛ بنابراین، تعریف جامع در این دیدگاه آن است که بازاریابی داخلی عبارت است از جذب، توسعه، انگیزش و تداوم کیفیت کارکنان از طریق شغل به‌عنوان یک محصول و ارضای نیازمندی‌های آن‌ها. به‌عبارت‌دیگر، بازاریابی داخلی فلسفه رابطه و پیمان مشترک بین مشتریان و کارکنان (مشتریان داخلی) سازمان است و سبب می‌شود تا راهبردهای کار (محصول) بر مبنای نیاز افراد شکل گیرد [۱۹].

۲. **تأکید بر مشتری‌گرایی:** گام مهم دیگر در توسعه بازاریابی داخلی حاصل تلاش‌های گرانروس (۱۹۸۱) است. نگرانی‌های او از آنجایی آغاز شد که بیان نمود طبق آنچه به آن بازاریابی تعاملی گفته می‌شود؛ در شرکت‌های خدماتی، کارکنان با مشتریان در تعامل می‌باشند و در نهایت به دنبال ارضای نیاز و پاسخگویی به خواسته‌های مشتری هستند. او بیان نمود که نه تنها تعامل خریدار-فروشنده بر خرید و تکرار رفتار خرید اثرگذار است؛ بلکه همچنین این تعامل به وجود آورنده یک فرصت بازاریابی برای سازمان است. برای استفاده از این فرصت به مشتری‌گرایی و فکر فروش کارکنان نیاز است؛ بنابراین، می‌توان بیان نمود که هدف بازاریابی داخلی دستیابی به انگیزش و کارکنانی آگاه از مشتریان است [۲۰]. در این دیدگاه، انگیزش کارکنان برای انجام بهتر کارها کافی نیست (مطابق با دیدگاه بری) بلکه آن‌ها همچنین باید به فروش فکر کنند. علاوه بر این، ارائه خدمات مؤثر به هماهنگی میان کارکنان

و ایجاد انگیزش در کارکنان سازمان است. 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 [۳]. از این منظر، تعهد به بازاریابی داخلی می‌تواند به‌عنوان وابستگی مدیریت به اجرای برنامه‌های بازاریابی داخلی و حساسیت، پیگیری و تلاش او در این راستا تعریف شود [۱۴]. بررسی رابطه میان تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و نگرش شغلی کارکنان در سال‌های اخیر از اهمیت بسیاری برخوردار شده است و مطالعات داخلی و خارجی به بررسی علمی- عملی در این زمینه پرداخته‌اند. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی ادبیات و پژوهش‌های انجام‌شده درخصوص بازاریابی داخلی، تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و نگرش شغلی کارکنان به تبیین روابط میان آن‌ها پرداخته است.

#### ۲- اهداف تمقیق

باتوجه به ادبیات مطرح‌شده اهداف پژوهش به‌صورت زیر مطرح می‌گردد:

۱. بیان رابطه بین دل‌بستگی شغلی و تعهد سازمانی
۲. بیان رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی
۳. بیان رابطه بین تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و نگرش شغلی کارکنان

#### ۳- مرور ادبیات

##### ۳-۱- تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی

با وجود سردرگمی‌ها و تعاریف مختلفی که برای بازاریابی داخلی ارائه شده است؛ اما بررسی ادبیات موجود درخصوص این مفهوم حاکی از آن است که سه دیدگاه جداگانه در رشته‌های مختلف در مفهوم بازاریابی داخلی تنیده شده و گسترش یافته است. این سه دیدگاه عبارت‌اند از:

۱. **تأکید بر انگیزش و رضایت کارکنان:** در مرحله توسعه اولیه، اکثر مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته درخصوص بازاریابی داخلی بر مسأله انگیزش و رضایت کارکنان تأکید داشته‌اند. دلیل اصلی پشت این واقعیت آن است که ریشه مفهوم بازاریابی داخلی، تلاشی برای بهبود خدمات است و این دیدگاه بر کارکنان برای ارائه مداوم خدمات باکیفیتی بالا متمرکز است؛ بنابراین، در این دیدگاه، رضایت کارکنان یک پارامتر بسیار مهم و مؤثر بر رضایت مشتریان فرض شده است. در حقیقت، واژه بازاریابی داخلی برای نخستین بار توسط بری و همکارانش در سال ۱۹۷۶ و پس از آن‌ها توسط جورج (۱۹۷۷)، تامسون و همکارانش (۱۹۷۸) و مورای<sup>۱</sup> (۱۹۷۹) به‌طور غیرمستقیم مطرح گشت و ساسر و آربیت در سال ۱۹۷۶ در مقاله خود تحت عنوان فروش شغل در بخش خدمات به‌طور آشکار

2. Sasser & Arbeit, 1976

1. Murray, 1979

مرحله، بازاریابی داخلی به‌گونه‌ای روشن و صریح به‌عنوان یک ابزار و روش اجرایی معرفی شده است [۲۲]. این نگاه به بازاریابی داخلی در ابتدا در بازاریابی خدمات و در آثار فیلیپو (۱۹۸۶) و تانسوچاج و همکارانش (۱۹۸۷) مطرح گشت و پس از آن‌ها توسط پیرسی و مورگان (۱۹۸۹) به هر نوع راهبرد بازاریابی تعمیم داده شد. به‌طور کلی این دیدگاه به بازاریابی داخلی بر این مسأله استوار است که اجرای مؤثرتر راهبردها به‌طور مؤثر به غلبه بر تضادهای درون عملکردی نیاز دارد و یک ضرورت برای رسیدن ارتباطات داخلی بهتر است. این تعریف برای بازاریابی داخلی سبب شد تا به آن به‌عنوان یک ابزار عمومی به‌منظور اجرای هر راهبرد سازمانی (چه درونی و چه بیرونی) نگریده شود و باگذشت زمان، بازاریابی داخلی به‌عنوان یک مکانیسم برای کاهش انزوای بخش‌ها، کاهش اصطکاک میان عملکردی و غلبه بر مقاومت در برابر تغییر در نظر گرفته شد [۲۳] و همین امر منجر شد تا به‌کارگیری بازاریابی داخلی در هر سازمانی (نه فقط خدماتی) توسعه یابد. در حقیقت، این دیدگاه به بازاریابی داخلی نشان‌دهنده آن است که دامنه فعالیت‌های بازاریابی داخلی بسیار گسترده‌تر از ایجاد انگیزش در کارکنان برای آگاهی از مشتریان است و می‌تواند برای ایجاد انگیزش در کارکنان برای افزایش خدمات به مشتریان نهایی مورد استفاده قرار گیرد. با توجه به این دیدگاه، رفیق و احمد (۱۹۹۳) از بازاریابی داخلی به‌عنوان یک تلاش برنامه‌ریزی‌شده برای غلبه بر مقاومت سازمانی در برابر تغییر و همسویی انگیزش و یکپارچه‌سازی کارکنان به سمت اجرای راهبردهای عملکردی شرکت یاد نموده‌اند؛ بنابراین، می‌توان بیان نمود که این دیدگاه تأکید کمتری بر مفهوم کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی داشته و بیشتر بر وظایف و فعالیت‌های لازم برای دستیابی به رضایت مشتریان تأکید دارد اما نقش محوری کارکنان را نیز نادیده نمی‌گیرد [۱۸].

واژه بازاریابی داخلی زمانی به‌طور آشکارا مطرح گشت که بیان شد هر سازمان دارای یک بازار داخلی است و کارکنان می‌توانند به‌عنوان مشتریان داخلی هر سازمان در نظر گرفته شوند و چنین بازاری در داخل سازمان به آموزش و ایجاد انگیزش در کارکنان به‌منظور برآوردن انتظارات و نیازها و خواسته‌های مشتریان خارجی نیازمند است [۲۴] دمور و نصیرت (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که آغاز مفهوم بازاریابی داخلی در مفهوم امروزی آن به اواخر دهه هفتاد و ابتدای دهه هشتاد باز می‌گردد [۲۵] و به یک روش اداری (اجرایی) برای ایجاد و ارائه خدمات خوب به مشتری اشاره دارد که در هسته اصلی آن کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی قرار دارند. مفهوم مشتریان داخلی در زمینه بازاریابی خدمات و سپس در خدمات ظهور نمود که ترکیبی از مفاهیم، تئوری‌ها و نظریه‌های موجود در زیر چتر بازاریابی داخلی است [۲۴] و بررسی ادبیات حاکی از آن است که تعاریف و فعالیت‌های متفاوتی برای بازاریابی داخلی ذکر شده است و برای سنجش

خط مقدم و کارکنان پشتیبان (پشت پرده) نیازمند است. از دیدگاه گرانوس، بازاریابی داخلی ابزاری برای یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها است که برای برقراری روابط با مشتری در شرکت‌های خدماتی ضروری است [۱۸]. سرانجام گرانوس در سال ۱۹۸۵ به ارائه تعریف دقیقی از بازاریابی داخلی پرداخت و از آن به‌عنوان یک روش انگیزش کارکنان به سمت آگاهی مشتری و تفکر فروش پرداخت که شامل استفاده از فعالیت‌های مرتبط با بازاریابی است. در حقیقت گرانوس بر این باور است که در نظر گرفتن سازمان به‌عنوان یک بازار داخلی می‌تواند کارکنان را بیشتر و مؤثرتر تحت تأثیر قرار دهد و این انگیزش را می‌توان با استفاده از ابزارهای مرتبط به بازاریابی به سمت آگاهی مشتری، بازار گرایی و تفکر فروش هدایت نمود. پس از گرانوس، جورج (۱۹۹۰) نخستین کسی است که ضمن پذیرش دیدگاه گرانوس درخصوص بازاریابی داخلی به تعریف مشابهی از آن پرداخته است. او بیان نموده است که بازاریابی داخلی یک روش خوب برای ایجاد انگیزش در کارکنان برای تفکر خدمت و مشتری‌گرایی با استفاده از ابزارهای مرتبط با بازاریابی است، بدان معنا که بازاریابی در داخل سازمان به‌منظور ایجاد انگیزش در کارکنان برای مشتری‌گرایی و ایجاد تفکر خدمت مورد استفاده قرار می‌گیرد [۲۱].

۳. **تأکید بر اجرای راهبرد و مدیریت تغییر:** اجرا و مدیریت تغییر آغازگر سومین دیدگاه درخصوص بازاریابی داخلی است که توسط تعدادی از نویسندگان به صراحت بیان شده و ذکر نموده‌اند که بازاریابی داخلی وسیله‌ای برای اجرای راهبرد است. در حقیقت، وینتر (۱۹۸۵) نخستین شخصی بود که به اهمیت بازاریابی داخلی به‌عنوان یک روش برای مدیریت کارکنان به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی پرداخت. وینتر (۱۹۸۵) بر نقش بازاریابی داخلی به‌عنوان فرایندی جهت هماهنگی، آموزش و ایجاد انگیزش در کارکنان به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی یاد نموده، فرایندی که در آن، درک و شناخت کارکنان نه‌تنها ارزش نیست اما در آن جای دارد [۱۸] و همین تعریف از وینتر است که آغازکننده مفهوم بازاریابی داخلی به‌عنوان یک مکانیسم اجرایی است. توسعه بازاریابی داخلی به‌عنوان یک ابزار اجرایی به رشد این باور کمک نمود که بازاریابی داخلی سازوکاری بالقوه برای ادغام و یکپارچه‌سازی فرایندهای درون سازمان است. برای مثال جورج (۱۹۹۰) استدلال نموده است که بازاریابی داخلی فلسفه‌ای برای اداره منابع انسانی سازمان و به‌طور کلی فرایند مدیریت برای یکپارچه‌سازی عملکردهای چندگانه است. گلسمن و مکافی (۱۹۹۲) بر نقش بازاریابی داخلی در ادغام (یکپارچه‌سازی) بازاریابی و عملکرد کارکنان تأکید نموده‌اند، به‌گونه‌ای که کارکنان به‌عنوان منبعی برای عملکرد بازاریابی به حساب می‌آیند. در این

(۱۹۸۳) برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی استفاده کردند و آن را به‌عنوان رفتارهایی سودمند که در شرح شغل قید نشده است اما کارکنان برای کمک به دیگران در انجام وظایفشان به نحوی مشهود از خود بروز می‌دهند، تعریف نمودند. ارگان بر این باور است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری است که از روی میل و اراده فردی بوده و به‌طور مستقیم یا صریح از طریق سیستم پاداش رسمی سازمانی مورد تقدیر قرار نمی‌گیرد؛ اما موجب ارتقای عملکرد اثربخش سازمان می‌شود. در تعریفی دیگر او خاطر نشان می‌سازد که رفتار شهروندی سازمانی آن دسته از رفتارهایی است که کارکنان سازمان در آن اثربخشی عملکردشان را صرف‌نظر از اهداف بهره‌وری شخصی ارتقا می‌بخشند [۱۴]. ساختار اصلی این مفهوم به هر آن چیزی اشاره دارد که کارمندان برای انجام دادن انتخاب می‌کنند که خودجوش و خودخواسته بوده و اغلب به خارج از حوزه وظیفه‌ای و تعهدات کارمند باز می‌گردد و به عبارت دیگر داوطلبانه است. در این مفهوم تعهد مدیریت به برنامه بازاریابی داخلی، فعالیتی خودجوش و داوطلبانه برای استفاده از برنامه‌های بازاریابی داخلی به‌منظور ارتقای وضعیت شغلی کارکنان و افزایش ارتباط با کارمند و رضایت‌مندی و در نهایت بهبود عملکرد کل سازمان است.

### ۲-۲- نگرش شغلی کارکنان

معادل واژه Attitude در فارسی، نگرش، ایستار، طرز رفتار، طرز تلقی، پنداشت، طرز تفکر براساس مفروضات پیشین و مانند آن‌ها ترجمه شده است. در اصطلاح، تعاریف بسیاری در مدیریت و روانشناسی از نگرش شده است که در ذیل به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود [۴] نگرش یا طرز تلقی عبارت از آمادگی برای واکنش ویژه نسبت به یک فرد، شیء، فکر یا وضعیت است.

- نگرش مجموعه‌ای از اعتقادات، عواطف و نیت رفتاری نسبت به یک شیء، شخص یا واقعه است. به عبارتی تمایل نسبتاً پایدار به شخصی، چیزی یا رویدادی است که در احساس و رفتار نمایان می‌شود.
- نگرش ارزیابی یا برآوردی است که به‌صورت مطلوب یا نامطلوب درباره شیء یا فرد یا رویدادی صورت می‌گیرد و بازتابی از شیوه احساس فرد نسبت به یک‌چیز یا یک فرد است.
- به حالتی ذهنی یا عصبی حاکی از تمایل که از طریق تجربه سازمان‌یافته و بر پاسخ‌های فرد به تمامی موضوعات و موقعیت‌هایی که با آن در ارتباط است و تأثیری جهت‌دار یا پویا دارد، نگرش گفته می‌شود. نگرش نشان‌دهنده اثر شناختی و عاطفی، به‌جای تجربه شخصی از شیء یا موضوع اجتماعی مورد نگرش و یک تمایل به پاسخ در برابر آن شیء است. نگرش در این معنی یک مکانیسم پنهانی است که رفتار را هدایت می‌کند. نگرش نظری است که درباره افراد، چیزها یا رویدادها ابراز می‌گردد و منعکس‌کننده نوع احساس فرد درباره آن است.

روایی و اعتبار هر یک از آن‌ها معیارهای مشخصی نیاز است. رفیق و احمد (۲۰۰۰) با تجزیه و تحلیل و مرور ادبیات مفهومی و عملیاتی بازاریابی داخلی بیان نموده‌اند که تعاریف مطرح‌شده درخصوص بازاریابی داخلی دارای پنج عنصر به شرح زیر می‌باشند:

- انگیزش و رضایت کارکنان
- مشتری‌گرایی و رضایت مشتری
- هماهنگی میان عملکردی و یکپارچگی (ادغام)
- نگرش مرتبط با بازاریابی به‌منظور ارتقا
- پیاده‌سازی راهبردهای عملکردی و مخصوص شرکت‌ها [۱۸]

هر یک از افراد در تعریف بازاریابی داخلی از چند عنصر و یا تمامی آن‌ها بهره گرفته‌اند. برای مثال گرانروس (۱۹۸۵) در تعریف بازاریابی داخلی بر مشتری‌گرایی متمرکز شده و در این راستا بر تکنیک‌های مرتبط با بازاریابی تأکید نموده است. جانسون و همکارانش (۱۹۸۶) نیز بازاریابی داخلی را تلاش شرکت‌های خدماتی برای ایجاد درکی روشن از مأموریت و اهداف سازمان به‌وسیله آموزش و ایجاد انگیزش در کارکنان تعریف نموده‌اند. باتسون و هافمن (۱۹۹۶) بازاریابی داخلی را به‌عنوان موفقیت در استخدام، آموزش و ایجاد انگیزش در کارکنان به‌منظور ارائه خدمات عالی به مشتریان تعریف می‌کند [۲۶]. کاروانا و کالیا (۱۹۹۸) نیز بر این باورند که بازاریابی داخلی ابزاری برای توسعه اخلاق خدمت و آگاهی مشتری در میان کارکنان با استفاده از روش‌های بازاریابی به‌ویژه ارتباطات بازاریابی است. رفیق و احمد (۲۰۰۰) از بازاریابی داخلی به‌عنوان یک تلاش برنامه‌ریزی شده برای استفاده از روش‌های مرتبط با بازاریابی برای غلبه بر مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییر و هماهنگی و یکپارچگی میان عملکردی یاد کرده‌اند که کارکنان را به سمت اجرای مؤثر راهبردهای کاربردی شرکت به‌منظور دستیابی به رضایت مشتری از طریق ایجاد انگیزه و کارکنان مشتری‌گرا هدایت می‌کند [۱۸]. کوپر و کرونین بازاریابی داخلی را کوشش سازمان برای آموزش و پاداش و به‌طور کلی مدیریت نیروهای انسانی برای ارائه خدمات بهتر می‌داند و هوگ و کارتر بازاریابی داخلی را بخش جدایی‌ناپذیر بازار گرایی تعریف کردند که مستلزم استفاده از تکنیک‌های بازاریابی، درون یک سازمان جهت ایجاد و ارتباط ارزش‌های شرکت است. دیویس (۲۰۰۱) نیز بیان نموده است که بازاریابی داخلی ابزاری برای کاهش فاصله میان قسمت‌های مختلف یک سازمان و پلی برای ایجاد همکاری میان آن‌ها است [۲۷]. بالانتین (۲۰۰۳) نیز از بازاریابی داخلی به‌عنوان یک استراتژی برای توسعه روابط داخلی نام برده است [۲۸].

بازاریابی داخلی یکی از برنامه‌هایی است که در سازمان به توجه و تعهد مدیریت نیازمند است. در حقیقت، موفقیت کلیه برنامه‌ها در سازمان به تعهد مدیریت و کارکنان نیازمند است و بازاریابی داخلی نیز از این قاعده مستثنا نیست. به گونه‌ای که کیلبرن بیان نموده که تعهد مدیریت ارشد مهم‌ترین عامل برای اثرگذاری بازاریابی داخلی در محیط سازمانی است [۲۹] و به رفتار شهروندی سازمانی مدیریت مرتبط است. باتمان و ارگان

و جنبه‌های گوناگون آن. تحقیقات نشان می‌دهند که علت نگرش مثبت و منفی افراد نسبت به شغل و کارشان به شرح زیر است [۳۱]:

۱. عواملی که مربوط به سیاست‌ها و رویه‌های سازمان است؛
۲. عواملی که مربوط به شرایط کار و یا نحوه قرار گرفتن افراد در محل انجام دادن کار است؛
۳. عواملی که در ارتباط با شخصیت‌های فردی کارکنان است.

به‌طور کلی رضایت شغلی یک متغیر نگرشی است. در گذشته، تحقیقات رضایت شغلی بیشتر بر اساس سلسله مراتب نیازهای مازلو انجام می‌گرفت و تمرکز بر ارضای نیازهای جسمانی و روانی افراد از قبیل پرداخت حقوق و دستمزد و قدر و منزلت و احترام به افراد بود؛ اما امروزه محققان بیشتر به فرایندهای شناختی توجه دارند تا نیازهای اساسی و بنیادین. بسیاری از محققان معتقدند که محث رضایت شغلی باید بر اساس نگرش سیستمی در ارتباط با سایر متغیرها در نظر گرفته شود. رویکرد چندوجهی در رضایت شغلی که رویکردی شناختی است درصدد این است که بیان نماید چه اجزایی از شغل ایجاد رضایت یا عدم رضایت می‌کند [۳۲]. مطالعات مختلف در زمینه رضایت شغلی نشان می‌دهد که عوامل زیادی با رضایت شغلی در ارتباط است که این عوامل را می‌توان در چهار گروه طبقه‌بندی کرد که عبارت‌اند از [۶]:

- ✓ عوامل سازمانی شامل حقوق و دستمزد، ترفیعات، خط‌مشی‌های سازمانی و غیره.
- ✓ عوامل محیطی شامل سبک سرپرستی، گروه کاری، شرایط کاری و غیره.
- ✓ ماهیت کار شامل محدوده شغل، تنوع کاری و غیره.
- ✓ عوامل فردی شامل سن، ارشدیت، سابقه و غیره.

رضایت شغلی باعث افزایش بهره‌وری و تعهد فرد نسبت به سازمان، تضمین سلامت فیزیکی و ذهنی و افزایش روحیه است تا فرد از زندگی راضی و مهارت‌های جدید شغلی را به‌سرعت آموزش ببیند. عدم رضایت شغلی باعث کاهش روحیه کارکنان می‌شود که روحیه پایین در کار بسیار نامطلوب است. مدیران وظیفه دارند که علائم روحیه پایین و عدم رضایت شغلی را به‌طور مستمر زیر نظر بگیرند و در اولین فرصت اقدامات لازم را انجام دهند. بعضی از شاخص‌های روحیه پایین عبارت‌اند از: تشویش، غیبت کاری، تأخیر در کار، ترک خدمت، فعالیت اتحادیه و بازنشستگی زودرس [۳۳].

#### ۳-۴- دل‌بستگی شغلی

دل‌بستگی شغلی عبارت است از تصویری که شخص نسبت به کارش نشان می‌دهد و جسم و روحش را وقف وظایفش می‌نماید و فرد به شغلش به‌عنوان مهم‌ترین بخش از زندگی‌اش توجه می‌کند و رضایت شغلی از انجام وظایفش ناشی می‌شود. گرین و همکاران به‌منظور اندازه‌گیری سطح دل‌بستگی شغلی افراد ابزارهایی را طراحی کرده‌اند که با اجرای آن روی آزمودنی‌ها از آن‌ها خواستند عوامل بیرونی و درونی مؤثر بر رضایت یا ناراضی‌تی شغلشان را انتخاب و توصیف کنند، عوامل بیرونی شامل شرایط

نگرش‌ها، با توجه به تعاریف مزبور، در زمینه‌سازی و شکل‌دهی به رفتارها، ایجاد انگیزش‌ها، ارضای نیازها و جهت‌دهی به گرایش‌ها تأثیری جدی دارند. به همین دلیل، مطالعه آن‌ها بخش عمده‌ای از روانشناسی اجتماعی را به خود اختصاص داده است. هیچ مفهوم مجردی نتوانسته است همچون مفهوم نگرش موقعیت عمده‌ای در روانشناسی اجتماعی کسب کند. نگرش‌ها عباراتی ارزیابی‌کننده - مطلوب یا نامطلوب - درباره اشیاء، مردم و یا رویدادها هستند که احساس ما را نسبت به آن‌ها بیان می‌کنند. برای مثال، وقتی می‌گوییم «کارم را دوست دارم» نگرش خود را درباره کار بیان کرده‌ایم. هر انسانی ممکن است هزاران نگرش مختلف داشته باشد، ولی فقط بر روی تعداد بسیار محدودی از نگرش‌های مرتبط به کار متمرکز می‌شود [۳۰]. این نگرش‌ها، ارزیابی‌های مثبت و منفی است که کارمندان درباره ابعاد مختلف محیط کارشان دارند، تحقیقات رفتار سازمانی بیشتر به سه نگرش اصلی متمرکز بوده است. نگرش‌های اصلی عبارت‌اند از رضایت شغلی، وابستگی شغلی و تعهد سازمانی. نگرش‌ها پیچیده‌اند؛ اگر از مردم درباره نگرش‌ها نسبت به مذهب و یا سازمانی که برای آن کار می‌کنند سؤال کنید، شاید پاسخ ساده‌ای بشنوید، اما احتمالاً دلیل پیچیده‌ای پشت آن جواب قرار دارد.

مهم‌ترین اقدامی که مدیران برای افزایش رضایت کارمندان می‌توانند انجام دهند این است که بر روی بخش‌های اصلی شغل متمرکز شده و مثلاً آن را چالش‌برانگیز و جالب توجه بکنند. با وجود اینکه معمولاً نمی‌توان با پرداخت دستمزدهای پایین، افراد توانمند و با کارایی بالا را در سازمان حفظ کرد، اما مدیران باید توجه داشته باشند که به‌صرف پرداخت دستمزد بالا هم نمی‌توان محیط کار رضایت‌بخش را به وجود آورد. رضایت‌مند کردن کارمندان هم تضمینی بر موفقیت سازمان در دستیابی به کارایی بالا نیست، اما شواهد فراوان تأکید دارند که هر عمل مدیران که باعث بهبود نگرش کارمندان شود، اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهد [۵]. نگرش نظری است درباره افراد، چیزها و رویدادها ابراز می‌گردد و منعکس‌کننده نوع احساس فرد درباره یک چیز است. مردم، نگرش افراد مشهور یا کسانی را که مورد تحسین و ستایش قرار می‌دهند، تقلید می‌کنند، نگرش در سازمان از آن جهت اهمیت دارد که می‌تواند بر رفتار فرد اثر بگذارد. یک فرد در مورد پدیده‌ها، افراد و چیزها ممکن است نگرش‌های مختلفی داشته باشد ولی در سازمان فقط به تعداد اندکی از نگرش‌ها که به شغل یا کار افراد مربوط می‌شود توجه خاصی مبذول شده است. این نگرش‌ها شامل رضایت شغلی، وابستگی شغلی و تعهد سازمانی است [۲] که در ادامه هر یک از آن‌ها توضیح داده خواهد شد.

#### ۳-۳- رضایت شغلی

صاحب‌نظران معتقدند که رضایت شغلی نوعی نگرش است و در تعریف آن بیان نموده‌اند که رضایت شغلی عبارت است از: نگرش فرد نسبت به شغل و به زبان ساده چگونگی احساس فرد نسبت به شغلش

می‌تواند سوخت یا بی‌ارزش شود. استبیین تعهد مستمر را چنین تعریف می‌کند: تعهد مستمر آگاهی از غیرممکن بودن انتخاب یک هویت اجتماعی دیگر به خاطر زیان‌های زیاد ناشی از تغییر است.

✓ **احساس تکلیف (تعهد هنجاری):** در نهایت شیوه‌ای که کمتر رایج است، ولی جای بحث دارد این است که تعهد را به‌عنوان یک اعتقاد و باور در رابطه با مسئولیت فرد به سازمان می‌بیند. واینر تعهد را به‌عنوان مجموع فشارهای هنجاری درونی شده برای انجام فعالیت‌ها به طریقی که اهداف و منافع سازمانی حاصل شود، تعریف می‌کند.

درخصوص تعهد سازمانی دو دیدگاه وجود دارد. دیدگاه اول بر این باور است که تعهد سازمانی در دنیای امروز چیز بی‌ربطی است: بعضی از نویسندگان جدید معتقدند که تعهد سازمانی موضوع بی‌ربطی است و نیازی به تحقیق و بررسی ندارد. باروچ یکی از این افراد است. به اعتقاد باروچ با توجه به روندهای اخیر در مورد کوچک‌سازی سازمان‌ها مثل فرایند مهندسی مجدد، ماهیت روابط کار در سه دهه اخیر به نحو چشم‌گیری تغییر کرده است به طوری که تعهد کارمند به سازمان موضوع بی‌ربطی شده است. او می‌گوید که اهمیت تعهد سازمانی به‌عنوان یک مفهوم عمده در مدیریت و رفتار سازمانی در حال کاهش است و این روند هم‌چنان ادامه دارد [۳۶]. اساس بحث باروچ این است که تعهد سازمانی برای کارکنان یک پیش‌شرط مهم است، اما مهم‌ترین نیست. سازمان‌ها با توجه به فعالیت‌های کوچک‌سازی در سال‌های اخیر نسبت به استخدام کارکنان با تعهد یکسان نسبت به سازمان یا ناتوان و یا بی‌میل بوده‌اند. حتی دراکر برجسته‌ترین نویسنده مدیریت نیز نسبت به شرکت‌هایی که می‌گویند، برای کارکنانشان ارزش قائل‌اند، بدبین است چراکه آن‌ها خلاف آن را ثابت کرده‌اند. دراکر می‌گوید، همه سازمان‌ها هرروزه اذعان می‌کنند که کارکنان بزرگ‌ترین دارایی آن‌ها هستند، ولی با وجود این، به آنچه می‌گویند کمتر عمل می‌کنند چه رسد به آن‌که واقعاً معتقد به آن باشند [۳۷]. اکثر سازمان‌ها معتقدند همان‌طور که تعهد سازمان به کارمند، کاهش‌یافته این انتظار وجود دارد که تعهد کارمند هم نسبت به سازمان کاهش یافته باشد. به‌طور کلی نمی‌توان به منطق باروچ ایراد گرفت. تحقیقات نشان می‌دهند که حمایت سازمانی از کارمند با تعهد کارمند به سازمان به‌وضوح مرتبط است. هم‌چنین شواهد زیادی وجود دارد مبنی بر اینکه بسیاری از سازمان‌ها کارکنانشان را بازخرید می‌کنند تا هزینه‌ها را کاهش دهند و از این طریق توانایی رقابت در بازارهای جهانی را به‌طور فزاینده‌ای افزایش دهند [۳۸].

در دیدگاه دوم تعهد سازمانی واقعاً مهم است. در حقیقت، شواهدی وجود دارد که بسیاری از سازمان‌ها، راهبردهای کوچک‌سازی و کاهش هزینه‌ها را دنبال می‌کنند. برای این شرکت‌ها ایجاد سطح بالایی از تعهد کارمند ظاهراً به‌عنوان یک راهبرد نه‌چندان مهم برای کسب موفقیت اقتصادی نسبت به شرکت‌هایی که به این راهبرد متوسل می‌شوند، درک می‌شود. بنابراین، براساس تجربه واقعی مدیریت، ممکن است،

فیزیکی یا ساختارهای مربوط به شغل، محیط یا سازمان بود و عوامل درونی هم مفاهیم روان‌شناختی نظیر احساس، رشد، پیشرفت و عزت‌نفس را در برداشت [۳۴]. گرین و همکاران (۱۹۶۰) دریافتند که کارکنان دارای دل‌بستگی شغلی بالا بیشتر به ماده‌های مرتبط به عوامل درونی پاسخ می‌دهند در عین حال کارکنان که ماده‌های مرتبط با عوامل بیرونی را انتخاب کردند دل‌بستگی پایینی از شغلشان را نشان می‌دادند. دل‌بستگی شغلی موجب بهبود عملکرد شغلی و موجب رضایت مشتری، سودآوری و بهره‌وری می‌شود، برای یک کارمند دل‌بستگی با کار قسمت لاینفکی از شخصیتش خواهد بود [۳۵].

### ۳-۵- تعهد سازمانی

تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به‌طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای بیش از سی سال تعهد سازمانی در غالب اصطلاحاتی نظیر سازمان‌ها، هنجارها، هویت‌یابی، اخلاقیات، کار، شغل و نظایر این‌ها عملیاتی می‌شد. تعهد سازمانی، به حالتی اشاره دارد که در آن کارمند با سازمان خاص و اهدافش شناخته شده و علاقه دارد عضو آن سازمان تلقی شود. تعاریف متفاوتی از تعهد در ادبیات موضوع یافت می‌شود ولی هر یک از آن‌ها یکی از سه موضوع کلی وابستگی عاطفی، هزینه‌های ادراک‌شده و احساس تکلیف را منعکس می‌کنند که هر یک از آن‌ها به شرح زیر می‌باشند [۷]:

✓ **وابستگی عاطفی:** معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهدات سازمانی شیوه‌ای است که تعهد به‌عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود و براساس آن فردی که شدیداً متعهد است، خود را با سازمان تعیین هویت می‌کند، در سازمان مشارکت می‌کند، در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد. شلدن تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: نگرشی که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند. کانتز نیز تعهد سازمانی را به‌عنوان تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به‌نظام اجتماعی تعریف می‌کند.

✓ **هزینه ادراک‌شده:** از نظر دیگر صاحب‌نظران وابستگی عاطفی و روانی در مفهوم تعهد نقش کمی دارد. در عوض تعهد به‌عنوان تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر براساس تشخیص یک فرد از هزینه‌های مربوط به ترک سازمان تعریف می‌شود. یکی از نظریات مربوط به تعهد که در مطالعات متعددی بر آن تأکید شده است، تئوری سرمایه‌گذاری است که توسط بیکر مطرح شده است. بیکر تعهد را به‌عنوان تمایل به انجام مجموعه فعالیت‌های مستمر تعریف می‌کند. این تمایل به خاطر ذخیره شده اندوخته‌ها و سرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت، این اندوخته‌ها از بین می‌رود. اصطلاح سرمایه‌گذاری‌ها اشاره به ارزشی است که فرد در سازمان سرمایه‌گذاری کرده است (مثل زمان، تلاش، کوشش، پول) که

**۴-۲- تبیین رابطه میان رضایت شغلی و تعهد سازمانی**

حیدری تفرشی و دریابگیان (۱۳۹۰) بیان نموده‌اند که رابطه مثبت معناداری میان رضایت شغلی و تعهد سازمانی وجود دارد [۱۱]. شهبازی و همکاران نیز بیان نموده‌اند که ادبیات نظری حاکی از وجود رابطه مثبت میان رضایت شغلی و تعهد سازمانی است [۷]. عزیزی نیز در مقاله خود تحت عنوان بررسی ارتباط بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان قم) بیان نموده است که رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی یکی از موضوعات اساسی و از جمله مسائل مهم در علم مدیریت است که کانون مباحثات فراوان در میان محققان بوده است و بهبود رضایت شغلی، بهبود تعهد سازمانی را به همراه دارد [۱۱]. در حقیقت، با توجه به اینکه اکثر عواملی که بر رضایت شغلی تأثیر دارند بر تعهد سازمانی نیز مؤثر هستند، لذا به نظر می‌رسد که بین آن‌ها یک ارتباط معنی‌دار وجود دارد. رضایت شغلی منجر به بهبود تعهد سازمانی می‌گردد. رابرت بارون و جerald گرینبرگ معتقد بودند افزایش تعهد سازمانی باعث می‌شود که افراد بیشتر تلاش کنند و در نتیجه عملکرد بهتری ارائه دهند و نهایتاً از رضایت شغلی بالاتری برخوردار شوند. ویلیامز و هزر معتقد بودند بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه علی حاکم است؛ بنابراین بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی رابطه تنگاتنگ و نزدیکی وجود دارد به طوری که تلاش و کوشش افراد در سازمان به گونه‌ای با دو متغیر فوق ارتباط معناداری وجود دارد.

**۴-۳- تبیین تأثیر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش شغلی کارکنان**

برخی از محققین، ابعاد مختلف بازاریابی داخلی را در دو گروه تقسیم‌بندی کرده‌اند. گروه اول بر رویکرد مدیریت منابع انسانی برای موفقیت بازاریابی داخلی، برای داشتن کارکنان رضایت‌مندی و باانگیزه زیاد تأکید می‌کنند. 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 عرضه‌شده به مشتریان بیرون از سازمان است [۱۸]. کوریک و ووکیک (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.
- ❖ بازاریابی داخلی در محیط سازمان برای توسعه و به‌کارگیری سریع تر برنامه‌های بازاریابی در محیط داخلی سازمان و هم‌چنین ارتباطات داخلی سازمان.
- ❖ بازاریابی داخلی به‌منزله پیش‌شرط 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 [۴۲].

صاحب‌نظری استدلال کند که تعهد کارمند چیز بی‌ربطی است، به خاطر این‌که سازمان‌های کمتری راهبردهایی را برای افزایش تعهد کارکنان ادامه می‌دهند. در این دیدگاه با روچ ممکن است تا حدودی درست بگوید. با این حال، از طرف دیگر شواهدی دال بر این وجود دارد که سازمان‌ها در پی عملکرد بالا و راهبردهای منابع انسانی برای افزایش تعهد کارکنانشان هستند که می‌تواند سود اقتصادی بیشتری را برای آن‌ها فراهم کند. از این دیدگاه تعهد کارمند نه تنها بی‌ربط نیست، بلکه به‌عنوان یک مفهوم مدیریتی به خاطر این‌که می‌تواند به مزیت رقابتی و موفقیت مالی منجر شود، خیلی مهم است. در حقیقت، تعهد از این دیدگاه ممکن است، به‌عنوان کلیدی برای مزیت رقابتی محسوب شود. در این دیدگاه تعهد کارمند به‌عنوان یک راهبرد رقابتی، کاملاً برخلاف آنچه با روچ می‌گوید، چیز بی‌ربطی نیست [۳۹].

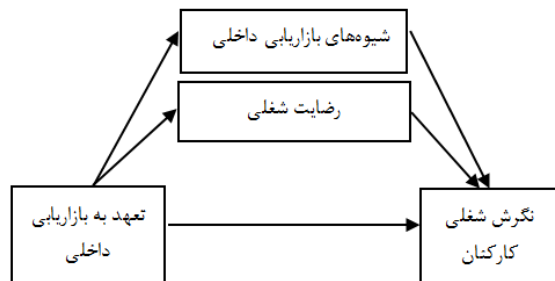
**۴-۳- تبیین رابطه میان انواع نگرش‌های شغلی****۴-۱- تبیین رابطه میان دل‌بستگی شغلی و تعهد سازمانی**

طالب‌پور و امامی (۱۳۸۴) در تحقیقی تحت عنوان ارتباط تعهد سازمانی با دل‌بستگی شغلی و مقایسه آن بین دبیران تربیت‌بدنی آموزشگاه‌های هفت‌گانه کشور مشهد به این نتیجه رسیدند که بین تعهد سازمانی و دل‌بستگی شغلی ارتباط مثبت معناداری وجود دارد [۸]. قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۶) نشان دادند ارتباط علی مثبت و معناداری بین تعهد سازمانی، عجبین شدن با شغل (دل‌بستگی شغلی) و رفتار شهروندی وجود دارد [۹]. کوهن و ولد هکرت (۲۰۰۸) در تحقیقی بین پرستاران شاغل در بیمارستان به این نتیجه دست یافتند که بین سازمان اجتماعی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، تعهد عاطفی، تعهد حرفه‌ای و دل‌بستگی شغلی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد [۴۰]. یویگار و کلیک (۲۰۰۹) در تحقیقی، بین ۱۶۹ نفر از کارکنان بهداری کشور ترکیه نشان دادند بین تعهد سازمانی و دل‌بستگی شغلی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد [۴۱]. در حقیقت باید بیان نمود که بین دل‌بستگی شغلی و تعهد سازمانی ارتباط زیادی مشاهده شده است. کارکنانی که درجه بالایی از تعهد سازمانی و دل‌بستگی با شغل را دارند، احتمال کمتری وجود دارد که در فرایندهای ترک خدمت داوطلبانه شرکت نمایند، چون آن‌ها به کار و سازمان متعهد می‌شوند و با آن دل‌بستگی پیدا می‌کنند. ساختار دل‌بستگی شغلی و تعهد سازمانی از هم متفاوت می‌باشند، دل‌بستگی با شغل مبتنی بر پاداش درونی است درحالی‌که تعهد سازمانی توسط پاداش‌های بیرونی سازمان تقویت می‌شود، هم‌چنین افرادی که دارای سطح بالایی از دل‌بستگی شغلی هستند وقت و تلاشان را به تکلیف و وظایف مربوط به شغلشان صرف می‌کنند، ولی افرادی که دارای تعهد سازمانی بالایی هستند تسهیل‌گر حفظ گروه و دستیابی به اهداف سازمان می‌باشند [۱۰].

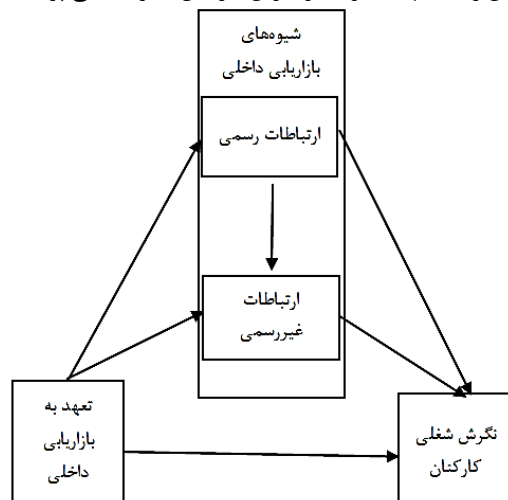
با توجه به مدل مطرح شده (شکل ۱) از سوی آن‌ها چنان بر می‌آید که تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی به‌طور مستقیم و از طریق اثرگذاری بر ارتباطات رسمی و غیررسمی بر نگرش کاری کارکنان (رضایت شغلی، وابستگی (دل‌بستگی شغلی) و تعهد سازمانی) اثر می‌گذارد [۱۴]. آن‌ها بر این باورند که تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی می‌تواند بر ارتباطات رسمی اثر بگذارد و اثرگذاری رسمی بر غیررسمی در نهایت موجب اثرگذاری مثبت معناداری بر نگرش شغلی کارکنان می‌شود. فاریابی در سال ۱۳۹۴ در مقاله‌ای تحت عنوان اثر ادراک از تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان با نقش میانجی‌گری شیوه‌های بازاریابی داخلی و رضایت شغلی به مطالعه و بررسی اثر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان در هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر تبریز و ارومیه پرداخته است. داده‌ها از ۲۳۷ کارمند تمام‌وقت و نیمه‌وقت هتل‌ها جمع‌آوری شد. نتایج داده‌های آماری و مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS22 و SMART PLS3 نشان داد که تعهد مدیریت برای بازاریابی داخلی با شیوه‌های بازاریابی داخلی مرتبط است، همچنین این مطالعه وجود رابطه مثبت بین تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و رضایت شغلی کارکنان را نشان داد، علاوه بر این، تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی، شیوه‌های بازاریابی داخلی و رضایت شغلی، نگرش کاری کارمندان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به‌طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که در بین کارکنان هتل‌های مورد مطالعه تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی، شیوه‌های بازاریابی داخلی و رضایت شغلی پیش‌بین مناسبی برای نگرش کاری کارکنان است [۱۲]. رضانی‌فرانی و وحدت‌مهربان در سال ۱۳۹۳ نیز نشان داده‌اند که در صورتی که ارتباطات داخلی رسمی، ارتباطات غیررسمی را تسهیل نمایند، تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی با شیوه‌های بازاریابی داخلی شامل ارتباطات داخلی رسمی و غیررسمی مرتبط است. بعلاوه، تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و ارتباطات داخلی غیررسمی بر نگرش کارکنان تأثیر دارند [۱۳].

##### ۵- چارچوب مفهومی پژوهش

با توجه به مرور ادبیات و پژوهش‌های گذشته چارچوب مفهومی مقاله به صورت زیر مطرح می‌گردد:



بازاریابی داخلی را می‌توان به‌عنوان یکی از منابع مزیت رقابتی در نظر گرفت. به این مفهوم که فعالیت‌های کارکنان در مواردی نیازمند تغییر است و می‌تواند منجر به توسعه بازار گردد و این مهم خود محتاج آموزش و ایجاد انگیزش در کارکنان سازمان است. 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 [۱۱]. هلمن و پاین نیز بر ایجاد انگیزه در کارکنان برای ارتقای عملکردشان در داخل و خارج از سازمان تأکید می‌کند. همچنین وی به بازاریابی داخلی به‌عنوان وظیفه‌ای می‌نگرد که لازم است واحدهای مختلف سازمان نسبت به آن شناخت و نقش خود را در رابطه با واحدهای مختلف سازمان درک کنند. از سوی دیگر، تعهد در سازمان نشانه‌ای از ارزش‌ها، اعمال و تلاش کارکنان در پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان است و در ادبیات وابستگی کارکنان به سازمانی که در آن اشتغال به کار دارند، بیانگر تعهد است. البته این تعهد می‌تواند درخصوص اجرای برنامه در سازمان نیز تعریف شود. در این مفهوم تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی می‌تواند به‌عنوان وابستگی مدیریت به اجرای برنامه‌های بازاریابی داخلی و حساسیت، پیگیری و تلاش او در این راستا تعریف شود [۱۴]. موفقیت فعالیت‌های بازاریابی داخلی مستلزم برخورداری کارکنان از نگرش‌های شغلی مثبت مانند تعهد سازمانی، انگیزه کاری و رضایت شغلی است و تعهد مدیریت به اجرای برنامه‌های بازاریابی می‌تواند نقش مؤثر و مثبتی بر نگرش کارکنان داشته باشد. در حقیقت، از منظر بازاریابی داخلی، کارکنان نخستین بازار یک کسب‌وکار 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. تو و همکارانش (۲۰۱۴) درخصوص رابطه تعهد مدیریت بر نگرش کارکنان به ارائه مدلی پرداخته‌اند.



شکل ۱- مدل اثرگذاری تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش شغلی کارکنان



## ۴- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

محدودیت‌های اصلی پژوهش‌های انجام‌شده به ماهیت متغیر وابسته بر می‌گردد که نگرش را می‌سنجد؛ سنجش نگرش و ارتباط آن با سایر متغیرها همواره با مشکلاتی روبرو بوده است. سایر محققین می‌توانند با ایجاد بانکی اطلاعاتی از مشارکت‌کنندگان در تحقیق در یک تحقیق طولی و سنجش نگرش واقعی آن‌ها در چند سال آتی، رابطه بین سایر متغیرها و نگرش را بسنجند. همچنین پیشنهاد می‌شود تا مدل‌های مطرح‌شده در این زمینه به صورت تطبیقی مقایسه شود.

## ۷- مراجع

- ۱- حیدری تفرشی، غلامحسین، دریابگیان، آرزو. بررسی رابطه بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان یک شرکت نیمه‌خصوصی در استان هرمزگان. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، دوره سوم، شماره اول، ۳۱-۴۴. (۱۳۹۰).
- ۲- اسکندری، خسرو، قنبری اربستان، مؤگان، رحمتی، داریوش، عابدی، یونس. بررسی رابطه بین نگرش و عملکرد در کارکنان دانشگاه علوم انتظامی. فصلنامه علمی ترویجی منابع انسانی ناجا، شماره سی‌ویک، دوره هشتم، ۹۱-۱۱۵. (۱۳۹۲).
- ۳- امیرکبیری، علیرضا، میرابی، وحیدرضا، صالحی صدیقیانی، پانته‌آ. بررسی تأثیرگذاری فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر عناصر تعهد سازمانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره شصت‌وپنج، ۲۷-۴۶. (۱۳۹۰).
- ۴- الوانی، سیدمهدی، لرستانی، احسان. بررسی تأثیر نگرش شغلی بر تسهیم دانش و ارتباط آن با رفتار شهروندی سازمانی در بانک قوامین. مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره بیستم، ۱-۱۰. (۱۳۹۴).
- ۵- رابینز، استیفن. مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. (۱۳۸۶).
- ۶- درویش، حسن. بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان (رویکردی تحلیلی - پژوهشی). مجله فرهنگ مدیریت، سال پنجم، شماره شانزدهم، ۱۱۷-۱۴۰. (۱۳۸۶).
- ۷- شهبازی، محمد، علی‌اکبری، آرش، اسعدی، علی، جواهری کامل، مهدی. تأثیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر ترک خدمت کارکنان. دوامنامه توسعه انسانی پلیس، سال پنجم، شماره نوزدهم، ۲۵-۴۷. (۱۳۸۹).
- ۸- طالب‌پور، مهدی، امامی، فرشاد. بررسی ارتباط تعهد سازمانی و دل‌بستگی شغلی و مقایسه آن بین دبیران تربیت‌بدنی مرد آموزشگاه‌های نواحی هفتگانه مشهد. پژوهش در علوم ورزشی، دوره دوازدهم، ۱۶-۳۲. (۱۳۸۵).
- ۹- قلی‌پور، آرین، بلاغی اینالو، امین، قاسمی، میثم، روحی خلیلی، مهدی. بررسی صحت‌وسقم کلیشه‌های منفی زنان در سازمان‌ها. پژوهش زنان، دوره پنجم، شماره سوم، ۱۴۱-۱۶۸. (۱۳۸۶).
- ۱۰- ظریفی، فریبرز، یوسفی، بهرام، صادقی بروجردی، سعید. ارتباط تعهد سازمانی با دل‌بستگی شغلی در کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه تحقیقات در علوم زیستی ورزشی، دوره دوم، شماره ششم، ۵-۱۶. (۱۳۹۱).
- ۱۱- عزیززی، سعید. بررسی ارتباط بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان قم). فصلنامه پژوهشنامه مالیات، جلد نوزدهم، شماره یازدهم، ۱۷۳-۱۹۶. (۱۳۹۲).
- ۱۲- فاریابی، محمد. اثر ادراک از تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان با نقش میانجی‌گری شیوه‌های بازاریابی داخلی و رضایت شغلی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تبریز، دانشکده اقتصاد. (۱۳۹۴).
- ۱۳- رمضانی فرانی، محبوبه، وحدت مهربان، شکوفه. تأثیر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کارکنان. کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت، تهران، مؤسسه همایشگران مهر اشراق، مرکز همایش‌های دانشگاه تهران. (۱۳۹۳).

14- To, W., Martin, E., & Billy, T. Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 14-21. (2015).

این مقاله با هدف بررسی ادبیات و پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص بازاریابی داخلی، تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و نگرش شغلی کارکنان به تبیین روابط میان آن‌ها پرداخت. سپس توضیح داده شد که ساختار اصلی مفهوم بازاریابی داخلی به هر آن چیزی اشاره دارد که کارمندان برای انجام دادن انتخاب می‌کنند که خودجوش و خودخواسته بوده و اغلب به خارج از حوزه وظیفه‌ای و تعهدات کارمند باز می‌گردد و به عبارت دیگر داوطلبانه است. در این مفهوم تعهد مدیریت به برنامه بازاریابی داخلی، فعالیت خودجوش و داوطلبانه برای استفاده از برنامه‌های بازاریابی داخلی به منظور ارتقای وضعیت شغلی کارکنان و افزایش ارتباط با کارمند و رضایت‌مندی و در نهایت بهبود عملکرد کل سازمان است. نگرش نیز به حالتی ذهنی یا عصبی حاکی از تمایل که از طریق تجربه سازمان‌یافته و بر پاسخ‌های فرد به تمامی موضوعات و موقعیت‌هایی که با آن در ارتباط است و تأثیری جهت‌دار یا پویا دارد، نگرش گفته می‌شود. نگرش نشان‌دهنده اثر شناختی و عاطفی، به‌جای تجربه شخصی از شیء یا موضوع اجتماعی مورد نگرش و یک تمایل به پاسخ در برابر آن شیء است. نگرش در این معنی یک مکانیسم پنهانی است که رفتار را هدایت می‌کند. نگرش نظری است که درباره افراد، چیزها یا رویدادها ابراز می‌گردد و منعکس‌کننده نوع احساس فرد درباره آن است. در ادامه نیز توضیح داده شد که پژوهش‌هایی به بررسی رابطه میان تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی، بازاریابی داخلی و ابعاد نگرش سازمانی (رضایت شغلی، دل‌بستگی شغلی و تعهد سازمانی) پرداخته‌اند و مرور آن‌ها نشان داد که تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی، شیوه‌های بازاریابی داخلی و رضایت شغلی؛ نگرش کاری کارمندان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی با شیوه‌های بازاریابی داخلی شامل ارتباطات داخلی رسمی و غیررسمی مرتبط است. بعلاوه، تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و ارتباطات داخلی غیررسمی بر نگرش کارکنان تأثیر دارند.

پژوهش‌های مورد بررسی در این مقاله به بررسی تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش شغلی کارکنان پرداخته‌اند. پژوهشگران می‌توانند اثر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی را در زمینه ابعاد نگرش شغلی یعنی رابطه تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی با دل‌بستگی شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی به صورت جداگانه مورد بررسی قرار دهند. همچنین در هیچ‌یک از این پژوهش‌ها نقش رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان یک متغیر میانجی در رابطه تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و نگرش شغلی کارکنان مورد بررسی قرار نگرفته است بنابراین پژوهشگران می‌توانند این متغیر را نیز مورد بررسی قرار دهند. با توجه به آنکه پژوهش‌های بررسی‌شده همواره به صورت پرسشنامه‌ای انجام شده است و داده‌های مقطعی برآمده از پرسشنامه خود- گزارش برای بررسی روابط علی- معلولی در اولویت قرار ندارند، پیشنهاد می‌شود که این محدودیت از طریق انجام مطالعات طولی در پژوهش‌های آتی مرتفع شود. یکی دیگر از

- organizational fairness. *Journal of Social and Personal Relationships*, 28(4), 549-567. (2009).
- 36- Hur, H., & Perry, J. The Impact of Job Security Rule Change on US Federal Employee Organizational Commitment. *Academy of Management Proceedings*, 1-14. (2014).
- 37- Nishat Faisal, M., & Al-Esmael, B. A. Modeling the enablers of organizational commitment. *Business Process Management Journal*, 20(1), 25-46. (2014).
- 38- Morrow, P. Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18-35. (2011).
- 39- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-129. (2011).
- 40- Cohen, A., & Veled-Hecht, A. The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. *Personnel Review*, 39(5), 537 - 556. (2010).
- 41- Uygur, A., & Klik, G. Study into organizational commitment and job involvement health in Turkey Ozean. *Ozean Journal of Applied Sciences*, 2(1), 113-125. (2009).
- 42- Coric, Sincic, D., & Vokic', N. P. 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. (2009).
- 15- Kaurav, R., Prakash, M., Chowdhary, N., & Verma, J. P. Does Internal Marketing Influences Organizational Commitment? Empirical Evidences from Hotels in Gwalior. *Current Issues of Tourism Research*, 4(2), 19-26. (2014).
- 16- Huang, Y., & Rundle-Thiele, S. A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 571 - 584. (2015).
- 17- Mieres, C. G., Sánchez, J. Á., & Vijande, M. L. Internal marketing, innovation and performance in business services firms: the role of organizational unlearning. *International Journal of Management* 29(4), 403-429. (2012).
- 18- Rafiq, M., & Ahmed, P. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449 - 462. (2000).
- 19- Berry, L., & Parasuraman, A. *Marketing services: Competing through quality*. Simon and Schuster. (2004).
- 20- Sanchez-Hernandez, M., & Miranda, F. J. Linking internal market orientation and new service performance. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 207 - 226. (2011).
- 21- Akroush, M., & Abu-ElSamen, A. Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(4), 304 - 336. (2013).
- 22- Gounaris, S. The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68 - 90. (2008).
- 23- Tortosa-Edo, V., & Sánchez-García, J. Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel. *The Service Industries Journal*, 30(8), 1279-1297. (2010).
- 24- Aburoub, A. S., Hersh, A. M., & Aladwan, K. Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*, 3(2), 107-118. (2011).
- 25- Dmoor, H., & Nusseirat, M. The effect of the marketing mix to attract Arab patients for treatment in Jordanian hospitals. *Studies Journal*, 31(2), 406-420. (2005).
- 26- Baron, S., Warnaby, G., & Hunter-Jones, P. Service (s) marketing research: developments and directions. *International Journal of Management Reviews*, 16(2), 150-171. (2014).
- 27- Davis, T. R. Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, 39(1), 121-132. (2001).
- 28- Ballantyne, D. A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242-1260. (2003).
- 29- Kilburn, A. Building quality internal exchange: the role of the organizational and the individual in internal customer orientation. *Academy of Marketing Studies Journal*, 13(1), 79-87. (2009).
- 30- Ki, E., & Hon, L. Causal linkages among relationship quality perception, attitude, and behavior intention in a membership organization. *Corporate Communications: An International*, 17(2), 187-208. (2012).
- 31- Aziri, B. Job satisfaction: A literature review. *Management research and practice*, 3(4), 77-86. (2011).
- 32- Collie, R., Shapka, J., & Perry, N. School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 104(4), 1189-1204. (2012).
- 33- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283. (2013).
- 34- Stevens, M., Oddou, G., Furuya, N., & Bird, A. HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(5), 831-841. (2006).
- 35- Ronen, S., & Mikulincer, M. Attachment orientations and job burnout: The mediating roles of team cohesion and