

## واکاوی و تبیین پیامدهای شغلی و سازمانی بازاریابی داخلی

الهام ابراهیمی\*، مهسا محمدی ساردو\*\*، علی شجاع\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۲۵

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر پیامدهای شغلی (رضایت شغلی، عجزین شدن با شغل و پیوند با شغل) و پیامدهای سازمانی (تعهد سازمانی، هویت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده) در دفاتر و شعب بیمه پاسارگاد در استان تهران بوده است. در این پژوهش پیمایشی، جامعه هدف، شامل تمامی کارکنان دفاتر و شعب بیمه پاسارگاد در استان تهران و روش نمونه‌گیری، خوشه‌ای دومرحله‌ای بوده است. حجم نمونه براساس فرمول کوکران، ۳۸۵ نفر، ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه و روش تحلیل داده‌ها مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS ۲.۰.M۳ بوده است. مطابق نتایج پژوهش، بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی، عجزین شدن با شغل و پیوند با شغل تأثیر معنی‌داری داشته است. همچنین اثر معنی‌دار بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی، هویت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده نیز تأیید شد. این پژوهش مدلی جامع از تأثیر بازاریابی داخلی بر پیامدهای شغلی و پیامدهای سازمانی را در بافت فرهنگی-اجتماعی ایران و در بخش خصوصی مورد تحلیل و بررسی قرار داده است.

**کلیدواژه‌ها:** بازاریابی داخلی؛ پیوند با شغل؛ تعهد سازمانی؛ حمایت سازمانی ادراک شده؛ عجزین شدن با شغل

\* نویسنده مسئول: استادیار پژوهشکده مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی e.brahimi@ihcs.ac.ir

\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

as.alishoja@gmail.com

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، محققان بازاریابی و منابع انسانی، اهمیت سرمایه‌های انسانی برای موفقیت سازمان‌ها را به خوبی شناسایی و درک کرده‌اند و پرداختن به این موضوع، پیشرفت قابل توجهی داشته است. در ادبیات بازاریابی، تمرکز بر کارکنان به عنوان مشتریان داخلی سازمان، بازاریابی داخلی نامیده شده است. بنابراین، پیاده‌سازی شیوه‌های بازاریابی داخلی و منابع انسانی می‌تواند سودآوری و نتایج مثبت قابل توجه دیگری را برای سازمان‌ها فراهم کند. از طریق یک مدل زنجیره‌ای، شیوه‌های بازاریابی داخلی و منابع انسانی خوب می‌تواند دانش، مهارت و توانایی‌های کارمندان فعلی و آینده سازمان را بهبود بخشد و در ادامه به افزایش انگیزه کارکنان، کاهش کم‌کاری و افزایش حفظ کارکنان با کیفیت کاری بالا منجر شود (بالمبا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۴-۷۷۳).

امروزه صنایع و سازمان‌های خدماتی، نقش قابل توجهی در پیشرفت و توسعه اقتصاد کشورها دارند. نقش این سازمان‌ها در نظام اقتصادی جامعه روزبه‌روز پررنگ‌تر و گسترده‌تر می‌شود. صنعت بیمه در جهان به سرعت در حال تغییر و تحول و رقابتی شدن است و لازمه موفقیت و باقی ماندن در این رقابت، تشخیص درست نیازهای مشتریان و جلب رضایت آنان و ایجاد نوآوری در خدمات و محصولات است. کسب این مهم برای سازمان، مستلزم برخورداری از کارکنانی خلاق و راضی است که بهترین خدمات را با بالاترین کیفیت به مشتریان ارائه دهند.

پژوهشگران بازاریابی بر بازاریابی خارجی برای ترویج محصولات و حفظ مشتریان تمرکز کرده‌اند. این در حالی است که برای سازمان‌های خدماتی، خدمات به صورت مستقیم یا غیرمستقیم توسط مشتریان داخلی (کارکنان) به مشتریان خارجی ارائه می‌شود (تسای و وو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۱۲۹۲). لذا اهمیت بررسی بازاریابی داخلی و پیامدهای بالفعل و بالقوه آن در صنایع خدماتی بیشتر خود را نشان می‌دهد. از این رو در گام نخست، تمرکز پژوهش حاضر بر سازمان‌های خدماتی

۱. Balemba

۲. Tsai & Wu

معطوف شد. از میان شرکت‌های و صنایع خدماتی، صنعت بیمه به‌عنوان یکی از رقابتی‌ترین صنایع خدماتی در ایران انتخاب شد. با مطالعه منابع مربوط به کیفیت خدمات صنایع بیمه در ایران، هفت شکاف (کمبود اصلی) در زمینه مفهوم کیفیت خدمات به‌دست آمد که یکی از آنها به بازاریابی داخلی مربوط است (شاهین و ابوالحسنی، ۱۳۸۹: ۷۵). با طرح این موضوع با مدیران و دست‌اندرکاران شرکت بیمه پاسارگاد به‌عنوان یکی از شاخص‌ترین شرکت‌های بیمه خصوصی کشور که به‌منظور ارائه خدمات بیمه‌ای در سطح استانداردهای جهانی، تأسیس شده است، موافقت آنان برای بررسی عمیق‌تر و موشکافانه‌تر این موضوع احصا شد. پیرو اخذ موافقت برای بررسی موضوع بازاریابی داخلی، به مطالعه ادبیات و تحقیقات انجام‌شده در این حوزه پرداخته شد. بررسی پیشینه موضوع نشان داد مطالعاتی در زمینه بازاریابی داخلی، اثرات و نتایج آن اعم از "رضایت شغلی"، "تعهد سازمانی" و "هویت سازمانی" در سازمان‌ها انجام شده است، اما تاکنون مطالعات صورت گرفته در این حوزه، پیامدهای شغلی و پیامدهای سازمانی بازاریابی داخلی را در کنار یکدیگر و در قالب یک مدل پژوهشی جامع مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار نداده است. همچنین متغیرهای نگرشی نظیر "عجین شدن با شغل" و "پیوند شغلی" در قالب پیامدهای شغلی و "حمایت سازمانی ادراک شده" در قالب پیامدهای سازمانی مورد توجه محققان این حوزه قرار نگرفته‌اند. بنابراین، با توجه به نقش و اهمیت اجرای اقدامات بازاریابی داخلی در موفقیت و سودآوری سازمان‌ها و همچنین نقش پررنگ‌تر و ملموس‌تر این پدیده در صنایع خدماتی نظیر سازمان‌های بیمه جهت ارائه هرچه بهتر خدمات و محصولات توسط کارکنان، هدف از انجام این پژوهش، بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر پیامدهای شغلی (رضایت شغلی، عجین شدن با شغل، پیوند با شغل) و پیامدهای سازمانی (تعهد سازمانی، هویت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده) در دفاتر و شعب بیمه پاسارگاد در استان تهران در نظر گرفته شد.

۱. Job involvement

۲. Job engagement

## مبانی نظری پژوهش بازاریابی داخلی

مفهوم بازاریابی داخلی برای اولین بار در سال ۱۹۷۶ توسط بری<sup>۱</sup> و همکاران به‌عنوان راهی برای رسیدن به کیفیت خدمات مطرح شد. آنها مفهوم بازاریابی داخلی را براساس ۴P بازاریابی سنتی، شامل: محصول، قیمت، مکان و ترفیع بیان کردند. فرض اساسی تعریف بری و همکاران (۱۹۷۶) این بود که کارکنان مشتریان داخلی سازمان به‌شمار می‌روند و شغل آنها به‌مثابه محصولات سازمان است. در اوایل دهه هشتاد، گرونروس<sup>۲</sup> کارکنان را بخش مهمی از محصولات و خدمات تحویل داده‌شده، معرفی کرد که باید به‌منزله بازاریابان برخوردار از مهارت حفظ مشتری آموزش داده شوند تا بتوانند روابط مداوم و مؤثری با مشتریان برقرار کنند (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۱۸). به‌دنبال آن در اوایل دهه نود بازاریابی داخلی به این شکل تعریف شد: "مشاهده کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی و شغل آنها به‌عنوان محصولات داخلی و برآوردن نیازها و خواسته‌های این مشتریان هنگامی که به اهداف سازمان می‌پردازند". اگرچه مفهوم بازاریابی داخلی با مدیریت منابع انسانی مرتبط است، اما این دو مفهوم در واقع از یکدیگر مجزا هستند (برمودز - گنزalez<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۳۶). مدیریت منابع انسانی مفهومی گسترده‌تر از بازاریابی داخلی است و بازاریابی داخلی به‌عنوان یکی از ابزارهای مدیریت منابع انسانی شناخته شده است (تسای<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۲). هدف از بازاریابی داخلی، برآورده کردن نیازهای کارکنان از طریق ایجاد مبادلات هماهنگ بین کارکنان و سازمان‌هاست، چیزی که در راستای اهداف مدیریت

۱. Berry

۲. Gronroos

۳. Bermudez-Gonzalez

۴. Tsai

منابع انسانی از داشتن کارکنان راضی و وفادار است (ون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۲۳۵). تاکنون مدل‌های زیادی برای سنجش بازاریابی داخلی توسط محققان ارائه شده است. با این حال، اکثر پژوهش‌های شاخص انجام شده در حوزه بازاریابی داخلی طی بیست سال اخیر سه بعد ارتباطات داخلی، آموزش و تحقیقات بازار داخلی را برای این مفهوم در نظر گرفته‌اند (چانگ و چانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ لی و چن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵؛ تسای و تانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ بتسون<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). از آنجا که سه بعد ارتباطات داخلی، آموزش و تحقیقات بازار داخلی، پذیرفته‌شده‌ترین ابعاد بازاریابی داخلی در مطالعات صورت گرفته بوده‌اند، پژوهش حاضر نیز این سه بعد را برای این مفهوم در نظر گرفته و از شاخص‌های موجود در مطالعه هوانگ و رندال-تیل (۲۰۱۵) برای سنجش آن استفاده کرده است.

### رضایت شغلی

می‌توان ادعا کرد خشنودی یا رضایت شغلی، اولین، پراهمیت‌ترین و قدیمی‌ترین متغیر وابسته مورد مطالعه در رفتار سازمانی است (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰۳). رضایت شغلی به حالتی اشاره دارد که کارکنان از شغل خود لذت می‌برند. به بیانی دیگر، یک حالت مثبت عاطفی در کارکنان بعد از ارزیابی عملکرد کاری خودشان است. رضایت شغلی این‌گونه تعریف می‌شود: "یک تابع از رابطه بین آن چیزی که فرد از شغلش می‌خواهد و چیزی که به او ارائه می‌شود" (کیانتو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۶۲۲). رضایت شغلی یک نگرش کلی بین کارکنان است که شامل احساس آنها نسبت به حقوق و دستمزد، شرایط کاری، روش‌های کنترل، ترفیعات و یا پیشرفت‌های مربوط به شغل، روابط اجتماعی در کار، شناسایی استعداد، روابط گروهی خارج از کار و سایر متغیرهای مشابه می‌شود (کیانتو و همکاران، ۲۰۱۶: ۶۲۳). مطالعات گذشته نشان داده است که استفاده مناسب از شیوه‌های بازاریابی داخلی می‌تواند به نتایج نگرشی کارکنان مانند

۱. Wen

۲. Chang & Chang

۳. Lee & Chen

۴. Tsai & Tang

۵. Beatson

۶. Kianto

رضایت شغلی منجر شود (آلشوریده<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ بارزوکي و قوجالی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳؛ دهل و پلتیر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). بنابراین، فرضیه اول پژوهش این گونه مطرح می‌شود:  
فرضیه ۱. الف) بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رضایت شغلی دارد.

### عجین‌شدن با شغل

عجین‌شدن با شغل به‌عنوان "درجه یا میزانی که یک فرد به‌صورت روانی با شغل تعیین هویت می‌شود و به آن متعهد است" تعریف می‌شود (ساین و گوپتا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵: ۱۱۹۳). اعتقاد بر این است زمانی که کارکنان از محل کار خود - از جمله خودِ کار و محیط اطراف آن - خوشحال و راضی هستند، دارای سطح بالایی از عجین‌شدن با شغل هستند (هوانگ و همکاران، ۲۰۱۶: ۳۰۴). در سال ۱۹۶۵ لادال و کجنر<sup>۵</sup> سازه عجین‌شدن با کار را برای عملیاتی‌کردن اخلاق کاری پروتستان ایجاد کردند که در آن ارزش کار، بخشی از ارزش خود فرد می‌شود. عجین‌شدن با شغل، بیانگر نوعی هویت شغلی است و به این مسئله اشاره دارد که تا چه اندازه فرد احساس ارزشمندبودن خود را براساس شغل و عملکرد شغلی‌اش می‌سنجد.

افرادی که با شغل خود عجین شده‌اند، همواره از شغل خود مراقبت و به‌عنوان بخش مهمی از زندگی خود روی آن تمرکز می‌کنند. آنها همچنین می‌دانند که کار می‌تواند نیازهایشان را برآورده کند. از آنجا که بازاریابی داخلی کارکنان را به‌عنوان مشتریان و شغل آنها را به‌عنوان محصولات سازمان در نظر می‌گیرد، یا به‌عبارت‌دیگر، اولویت اصلی بازاریابی داخلی کارکنان و شغل آنهاست، در نتیجه، کارکنان احساس تعلق یا هویت نسبت به سازمان پیدا می‌کنند. از این رو می‌توان بازاریابی داخلی را عامل مهمی برای عجین‌شدن کارکنان با شغل در نظر گرفت (تینگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱: ۳۵۸). بنابراین فرضیه دوم پژوهش این گونه مطرح می‌شود:

۱. Alshurideh
۲. Barzoki & Ghujal
۳. Dahl & Peltier
۴. Singh & Gupta
۵. Lodahl & Kejner
۶. Ting

فرضیه ۱. ب) بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عجزین شدن با شغل دارد.

### پیوند با شغل

مفهوم "اشتیاق یا پیوند" به تازگی در ادبیات مدیریت، توجه زیادی به خود جلب کرده است، علی‌رغم دلایل منطقی، پژوهش در زمینه پیوند شغلی هنوز ناکافی است و این مفهوم هنوز جدید و در نتیجه دارای ابهام است (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۳۵). پیوند با شغل به عنوان "یک حالت کاری مثبت و کامل در ذهن دیده می‌شود که به وسیله ویژگی‌هایی نظیر انرژی، وقف و جذب توصیف می‌شود (آنازا و رودرورد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۶۱۷). بعد جذب به وضعیتی اشاره دارد که فرد آنقدر در شغل خود غوطه‌ور می‌شود که به سختی می‌تواند از کار دست بکشد و متوجه گذر زمان نیز نمی‌شود؛ یعنی فرد آنچنان عمیق درگیر می‌شود که گویی هیچ چیز دیگری برایش اهمیت ندارد. بعد انرژی به سطح بالاتر انرژی و کوشش هنگام کار اشاره می‌کند؛ یعنی موقعیتی که فرد تمایل دارد در کارش تلاشی تحسین‌برانگیز داشته و در مقابل دشواری‌های آن نیز استقامت بالایی داشته باشد. بعد وقف، درگیری روان‌شناختی شدید فرد با کارش است که با حسی از رضایت، الهام، اشتیاق، چالش و افتخار ترکیب شده است. با وجود شباهت‌های مفهومی زیاد بین عجزین شدن با شغل و پیوند با شغل مطالعات انجام شده تاکنون، تنها تأثیر بازاریابی داخلی بر روی عجزین شدن با شغل را مورد بررسی قرار داده‌اند (به طور مثال: تانسوهاج<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۱؛ تینگک، ۲۰۱۱) و علی‌رغم اهمیت زیاد این متغیر برای سازمان‌ها، رابطه بین بازاریابی داخلی و پیوند با شغل توسط هیچ مطالعه‌ای دیده نشده است. از آنجا که پیوند با شغل، مفهومی است که اخیراً جزو داغ‌ترین مباحث حوزه مدیریت شناخته شده و به عنوان یکی از بزرگترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها معرفی شده است، پژوهش حاضر به عنوان اولین پژوهش به بررسی رابطه بین بازاریابی داخلی و پیوند با شغل پرداخته است. بنابراین، فرضیه سوم پژوهش این گونه مطرح می‌شود:

۱. Anaza & Rutherford

۲. Tansuhaj

فرضیه ۱. ج) بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر پیوند با شغل دارد.

### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی، نگرش کلی فرد نسبت به سازمان به‌عنوان یک کل دلالت دارد. در واقع تعهد، بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند تا در سازمان بماند و با تعلق خاطر، برای تحقق اهداف سازمانی، کارهایی انجام دهد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰۷). تعهد سازمانی ساختاری چندبعدی است که از طریق انواع سازه‌های مرتبط برای نفوذ و اثرگذاری بر رضایت کارکنان، حفظ کارکنان و بهبود عملکرد آنان تعریف شده است (پلتیر و همکاران، ۲۰۰۸: ۸۳). از این رو شناسایی عوامل مؤثر بر تعهد و به‌کارگیری آنان برای ایجاد پیامدهای مثبت ذکر شده برای سازمان‌ها اعم از خدماتی یا تولیدی، حائز اهمیت است. تعهد سازمانی به‌عنوان "قدرت نسبی هر یک از افراد که با یک سازمان خاص شناسایی شوند و به آن پیوند خورند" تعریف شده است. (برمودز - گنزالز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۳۰).

بازاریابی داخلی یکی از عواملی است که می‌تواند باعث ایجاد حس تعلق و وابستگی به سازمان بین کارکنان شود. از این رو، بازاریابی داخلی نیز یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر تعهد سازمانی شناخته شده است؛ به طوری که نتایج مطالعات انجام شده پیشین رابطه مثبت و معنی‌داری بین بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی را نشان داده‌اند (برای مثال: تینگک، ۲۰۱۱؛ کیم و همکاران، ۲۰۱۶؛ جوانگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ رستمی و همکاران، ۱۳۹۴؛ عاطفه‌دوست و همکاران، ۱۳۹۲). اما سؤال مطرح این است که آیا این رابطه در بنگاه‌های خدماتی نیز مصداق دارد یا خیر؟ بنابراین، فرضیه چهارم پژوهش به این شکل مطرح می‌شود:

فرضیه ۲. الف) بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر تعهد سازمانی دارد.

### هویت سازمانی

اگرچه روی مفهوم‌سازی هویت سازمانی اتفاق نظر وجود ندارد، اما به بیان ساده می‌توان

۱. Bermodez-Gonzalez



گفت وقتی فرد هویت خودش را با باورهای سازمانی پیوند می‌زند، فرایند روان‌شناختی هویت‌یابی سازمانی برایش رخ می‌دهد. هویت سازمانی به‌عنوان "وحدت درک‌شده با سازمان و تجربه موفقیت و شکست‌های سازمان به‌عنوان موفقیت و شکست خود" تعریف شده است (میل و آشفرد<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲: ۱۰۳). هویت سازمانی به ادراک از تعلق نسبت به یک سازمان اشاره دارد و به طور کلی با رفتارهای تخصیص داده‌شده به جمع نسبت به علائق شخصی همراه است (ویزک و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۱۲۴). هویت سازمانی، اتصال شناختی بین یک شخص و یک سازمان است (باتاکاریا و الزبیج<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲: ۲۶). فرایند روانی تعیین هویت، مستلزم این است که افراد جنبه‌های هویت یک گروه را با هویت خود یکی کنند تا با این کار خود را نشان دهند (کال<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۳۱۵). براساس مطالعه ویزک و همکاران (۲۰۰۹: ۱۲۳) هویت سازمانی می‌تواند هدف نهایی بازاریابی داخلی باشد. با این وجود، پژوهش‌هایی که هویت سازمانی را به بازاریابی داخلی مربوط کند کم یافت می‌شود (برای نمونه: کل و دی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). از این رو فرضیه پنجم پژوهش به این شکل مطرح می‌شود:

فرضیه ۲.ب) بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر هویت سازمانی دارد.

### حمایت سازمانی ادراک‌شده

نظریه حمایت سازمانی در سال ۱۹۸۶ توسط ایزنبرگر و همکاران<sup>۶</sup> ارائه شد. حمایت سازمانی به مراقبت سازمان از رفاه کارکنانش اشاره دارد (چنگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱: ۹۹۲). حمایت سازمانی ادراک‌شده به‌عنوان یک باور عمومی بین کارکنان به این شکل تعریف می‌شود: "اندازه‌ای که سازمان به همکاری کارکنان بها داده و به رفاهشان اهمیت می‌دهد" (ایزنبرگر و همکاران، ۱۹۸۶:

- 
۱. Mael & Ashforth
  ۲. Wieseke, Ahearne, Lam & Van Dick
  ۳. Bhattacharya & Elsbach
  ۴. Cole
  ۵. Kale & De
  ۶. Eisenberger
  ۷. Cheng

۵۰۱). براساس نظریه حمایت سازمانی کارمندانی که منابع ارزشمندی از سازمان دریافت می‌کنند (به‌طورمثال افزایش حقوق، توسعه فرصت‌های آموزش و...) حمایت سازمانی ادراک‌شده‌شان افزایش یافته و براساس یک عمل متقابل، احساس تکلیف خود را نسبت به سازمان بهبود می‌بخشند. به‌طورمثال کارمندانی که مشخص شده است سطح بالایی از حمایت سازمانی ادراک‌شده را دارند، این حمایت را با افزایش عملکرد خود جبران می‌کنند (نوس و ایزنبرگر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۱۸۹). از زمانی که مفهوم حمایت سازمانی در ادبیات روان‌شناسی سازمان‌ها ظهور یافته است، پژوهش‌های چندی در رابطه با این موضوع انجام شده که در این پژوهش‌ها حمایت سازمانی ادراک‌شده به‌عنوان یک ساختار هسته‌ای برای روابط بین مدیران و کارکنان در نظر گرفته شده است (کایسنز و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۲۱۵). بنابراین، حمایت سازمانی از جمله متغیرهای مهم در حوزه رفتار سازمانی است و شناسایی عواملی که باعث ایجاد یا افزایش آن در کارکنان سازمان می‌شود، حائز اهمیت است. تحقیقات نشان می‌دهد اقدامات بازاریابی داخلی انسان‌مدارانه، احساس حمایت سازمانی را در کارکنان ارتقا می‌بخشد. به‌عنوان‌مثال، نتیجه یکی از تحقیقات انجام‌شده روی پرستاران نشان داد بروز رفتارهای مشتری‌مدارانه نسبت به پرستاران و القای حس شرکای کسب‌وکار به آنان، ادراک آنان از حمایت سازمانی را ارتقا بخشیده، به ایجاد حس وفاداری، رشد حرفه‌ای و پرورش فرهنگ مثبت سازمانی می‌انجامد (چانگ و چانگ، ۲۰۰۸: ۹۹). بنابراین، فرضیه ششم پژوهش این‌گونه مطرح شده است:

فرضیه ۲. ج) بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر حمایت سازمانی ادراک‌شده دارد.

## پیشینه پژوهش

برخی از مهم‌ترین تحقیقات انجام‌شده با محوریت موضوع پژوهش در جدول ۱ گزارش شده است.

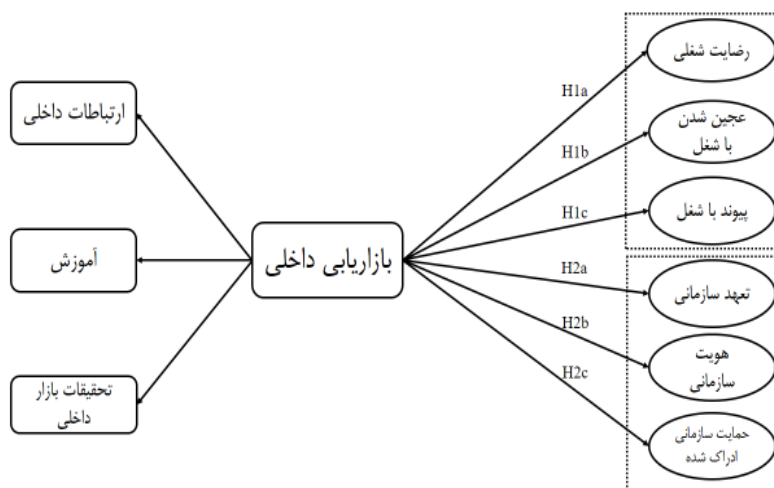
### جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

۱. Neves & Eisenberger

واکاوی و تبیین پیامدهای شغلی و سازمانی بازاریابی داخلی

پژوهشگر (سال)	عنوان	نتایج
کیم و همکاران (۲۰۱۶)	تأثیر مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها و بازاریابی داخلی روی تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت	نتایج این مطالعه نشان داد به کارگیری شیوه‌های بازاریابی داخلی اثر مثبت و معنی‌داری بر افزایش تعهد سازمانی دارد.
هرناندز - دیاز و همکاران (۲۰۱۷)	بازاریابی داخلی و نتایج نگرشی کارمندان مرتبط با مشتری	نتایج این مطالعه نشان داد شیوه‌های بازاریابی داخلی تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی و هویت سازمانی دارد و از طریق این دو متغیر به افزایش تعهد سازمانی منجر می‌شود.
آلشوریده و همکاران (۲۰۱۵)	تأثیر بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی، مطالعه موردی کارکنان دانشگاه اردن	استفاده مناسب از شیوه‌های بازاریابی داخلی می‌تواند به نتایج نگرشی کارکنان مانند رضایت شغلی منجر شود.
دهل و پلتیر (۲۰۱۴)	بازاریابی داخلی، رضایت شغلی و وفاداری: اعتبار چرخه فرهنگی در محدوده پرستاران ایالات متحده و آلمان	تلاش‌های بازاریابی داخلی باید به منظور افزایش رضایت و وفاداری کارکنان به کار گرفته شود.
تانسوهاج (۱۹۹۱)	استفاده از مفهوم بازاریابی داخلی در سازمان‌های بزرگ	موفق شدن برنامه‌های بازاریابی داخلی به‌طور نزدیک با بالابردن نگرش کارکنان، تعهد سازمانی، عجزین شدن با شغل، رضایت شغلی و انگیزه کار مرتبط است.
جوآنگ و همکاران (۲۰۱۵)	بررسی ارتباط بین شیوه‌های بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی کارمندان در صنایع خدمات غذایی	نتایج نشان داد سه بعد چشم‌انداز، توسعه و پاداش، بازاریابی داخلی پیش‌بینی‌کننده خوبی برای رضایت شغلی و دو بعد توسعه و پاداش پیش‌بینی‌کننده خوبی برای تعهد سازمانی می‌باشند.
تینگ (۲۰۱۱)	تأثیر بازاریابی داخلی روی تعهد سازمانی: رضایت شغلی و عجزین شدن با شغل به‌عنوان واسطه	نتایج این مطالعه نشان داد بازاریابی داخلی اثر مثبت و معنی‌داری بر عجزین شدن با شغل، رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد.
رستمی و همکاران (۱۳۹۴)	تحلیل نقش واسطه‌ای رضایت شغلی و تعهد سازمانی در رابطه بین بازاریابی داخلی و مشتری‌گرایی کارکنان (مطالعه موردی: شرکت‌های پخش دارویی و غذایی)	نتایج نشان داده که بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی تأثیر قوی، مستقیم و معنی‌داری دارد اما بر تعهد سازمانی و مشتری‌گرایی تأثیری متوسط، مستقیم، غیرمستقیم و معنی‌دار دارد.
همکاران (۱۳۹۲)	بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان با عاطفه‌دوست و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)	نتایج پژوهش حاکی از آن است، تأثیر غیرمستقیم بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان از طریق متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی، به‌مراتب بیشتر از تأثیر مستقیم آن است.

مطابق مطالب بیان شده و فرضیات مطرح شده، مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل ۱ است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی، از نوع پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه هدف این پژوهش شامل تمامی کارکنان دفاتر و شعب بیمه پاسارگاد در استان تهران بوده و روش نمونه‌گیری مورد استفاده، خوشه‌ای دومرحله‌ای بوده است. در مرحله اول استان تهران به پنج منطقه جغرافیایی (شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز) تقسیم و سپس بر حسب تصادف سه منطقه شرق، مرکز و جنوب انتخاب شدند. در مرحله دوم پس از سهمیه‌بندی تعداد موردنیاز نمونه برای هر منطقه، با روش نمونه‌گیری در دسترس، نمونه‌گیری صورت گرفته است. حجم نمونه براساس فرمول کوکران، ۳۸۵ نفر در نظر گرفته شد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش از پرسشنامه‌هایی به شرح جدول ۲ استفاده شده است. مقیاس تمامی گویه‌های پرسشنامه، لیکرت پنج‌گزینه‌ای - ۱. کاملاً مخالفم تا ۵. کاملاً موافقم - بوده است. جهت بررسی روایی محتوا و صوری ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ها در اختیار ۴ تن از متخصصان حوزه بازاریابی و منابع انسانی قرار گرفت و پس از انجام برخی اصلاحات، به تأیید

ایشان رسید. برای تأیید پایایی پرسشنامه نیز از آزمون آلفای کرونباخ و نرم افزار SPSS23 بهره گرفته شد که میزان آلفای مربوط به هر متغیر نیز در جدول ۲ آورده شده است؛ ارقام، نشان دهنده پایایی قابل قبول پرسشنامه بوده اند.

جدول ۲. اطلاعات پرسشنامه و مقادیر آلفای کرونباخ

نام متغیر	تعداد گویه‌ها	نمونه گویه	آلفای کرونباخ	پژوهش مرجع گویه‌ها
۱. بازاریابی داخلی	۱۸	توسعه مهارت و دانش به عنوان یک فرایند مداوم در این سازمان صورت می گیرد.	۰/۹۳	هوانگ و رندال - تیل (۲۰۱۵)
۱-۱. ارتباطات داخلی	۶	در این سازمان تمام ابزارهای ارتباطی منعکس کننده یک سبک سازگار هستند.	۰/۸۸	
۱-۲. آموزش	۶	این سازمان یک طرح اجتماعی شدن برایم فراهم کرده است.	۰/۸۸	
۱-۳. تحقیقات بازار داخلی	۶	این سازمان به طور منظم پیشنهادات کارکنان را دنبال می کند.	۰/۸۶	
۲. رضایت شغلی	۳	من به طور کلی از اینکه مهارت کاری ام در این شغل به کار گرفته می شود، راضی هستم.	۰/۸۲	ویزک و همکاران (۲۰۰۹)
۳. عجزین شدن با شغل	۱۰	من با کارم، می خورم، می خوابم و نفس می کشم.	۰/۹۴	کانونگو (۱۹۸۲)
۴. پیوند با شغل	۲	کاری که من انجام می دهم پرمعنی و هدفمند است.	۰/۷۹	سالانوا <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵)
۵. تعهد سازمانی	۳	من یک حس تعلق قوی نسبت به این سازمان احساس می کنم.	۰/۹۲	ویزک و همکاران (۲۰۰۹)
۶. هویت سازمانی	۶	موفقیت این سازمان به مثابه موفقیت من است.	۰/۸۲	ویزک و همکاران (۲۰۰۹)
۷. حمایت سازمانی ادراک شده	۸	این سازمان واقعا به رفاه من توجه می کند.	۰/۸۱	ایزنیبرگر و همکاران (۱۹۸۶)

به منظور آزمون مدل مفهومی پژوهش از روش مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم افزار  $M^3$ ، SmartPLS<sup>۲</sup> استفاده شد. در ادامه، آمار توصیفی نمونه

گزارش شده است و پس از آن نتایج آزمون مدل اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری و همچنین بررسی برازش آنها و برازش کلی مدل ارائه شده است.

### یافته‌های پژوهش

جامعه هدف این پژوهش شامل تمامی کارکنان دفاتر و شعب بیمه پاسارگاد در استان تهران بوده و نمونه آماری این پژوهش متشکل از ۳۸۵ نفر از جامعه آماری مطرح شده می‌باشد که در رابطه با اطلاعات جمعیت‌شناختی اعضای نمونه باید گفت، ۲۵۵ نفر (۶۶/۲ درصد) آنها مرد و ۱۳۰ نفر (۳۳/۸ درصد) دیگر زن بوده‌اند. ۲۵۴ نفر (۶۶ درصد) آنها مجرد و ۱۳۱ نفر (۳۴ درصد) دیگر متأهل بوده‌اند. در رابطه با مدرک تحصیلی اعضای نمونه، ۱۲/۲ درصد دارای مدرک دیپلم و یا کم‌تر از آن بوده‌اند، ۱۵/۸ درصد آنها دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۴۵ درصد لیسانس، ۲۱/۱ درصد فوق‌لیسانس و همچنین ۵/۹ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند.

### بررسی و آزمون مدل اندازه‌گیری

زمانی مدل اندازه‌گیری همگن خواهد بود که در سطح معنی‌داری موردنظر (۹۹ درصد) مقدار  $t$  از قدر مطلق عدد  $۲/۵۸$  بیشتر بوده و بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌پذیر متناظر با متغیر پنهان آن دارای حداقل مقدار  $۰/۷$  باشد. در این پژوهش پس از اینکه مسیریابی که بار عاملی کم‌تر از  $۰/۷$  داشته‌اند از مدل حذف شدند، شرایط مناسب برای تحلیل عاملی مرتبه اول حاصل شد (شکل ۲ و ۳). همچنین آزمون تحلیل عاملی مرتبه دوم برای بررسی ابعاد بازاریابی داخلی نیز انجام شده است که در آن مدل نیز گویه‌های ضعیف حذف شدند و گویه‌های مناسب برای اندازه‌گیری هر کدام از ابعاد بازاریابی داخلی در مدل ماندند.

همچنین جهت تعیین پایایی سازه‌ها از معیار پایایی مرکب و جهت تعیین روایی آنها نیز از روایی همگرا استفاده شده است. همان‌طور که در جدول ۴ دیده می‌شود، ضریب پایایی مرکب (CR) برای تمام سازه‌ها، بالای  $۰/۷$  است که نشان‌دهنده سازگاری درونی مدل می‌باشد. به‌علاوه،

مقادیر روایی همگرا (AVE) برای تمامی سازه‌ها بالای ۰/۵ است، که نشان‌دهنده اعتبار درونی مدل است.

جدول ۴. بررسی اعتبار سازه‌های مدل

متغیر	CR	AVE
بازاریابی داخلی	۰/۹۰۹	۰/۷۶۹
رضایت شغلی	۰/۸۹۵	۰/۷۴۰
عجین شدن با شغل	۰/۹۵۰	۰/۶۸۲
پیوند با شغل	۰/۹۰۷	۰/۸۳۰
تعهد سازمانی	۰/۹۵۱	۰/۸۶۶
هویت سازمانی	۰/۸۷۲	۰/۶۳۲
حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۸۶۶	۰/۶۱۸

### بررسی و آزمون مدل ساختاری

مدل درونی نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش بوده و با استفاده از مدل درونی می‌توان بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. جهت معنی‌دار بودن ضریب مسیر لازم است تا در سطح معنی‌داری ۹۹ درصد، مقدار  $t$  هر مسیر از عدد  $۲/۵۸$  بیشتر باشد که در این پژوهش این حالت برای تمامی مسیرها صدق کرده است. نتایج فرضیات پژوهش مطابق با ضرایب مسیر مدل ساختاری در جدول ۵ قابل مشاهده است. خروجی نرم‌افزار در قالب معنی‌داری ضرایب مسیر در شکل ۲ آورده شده است.

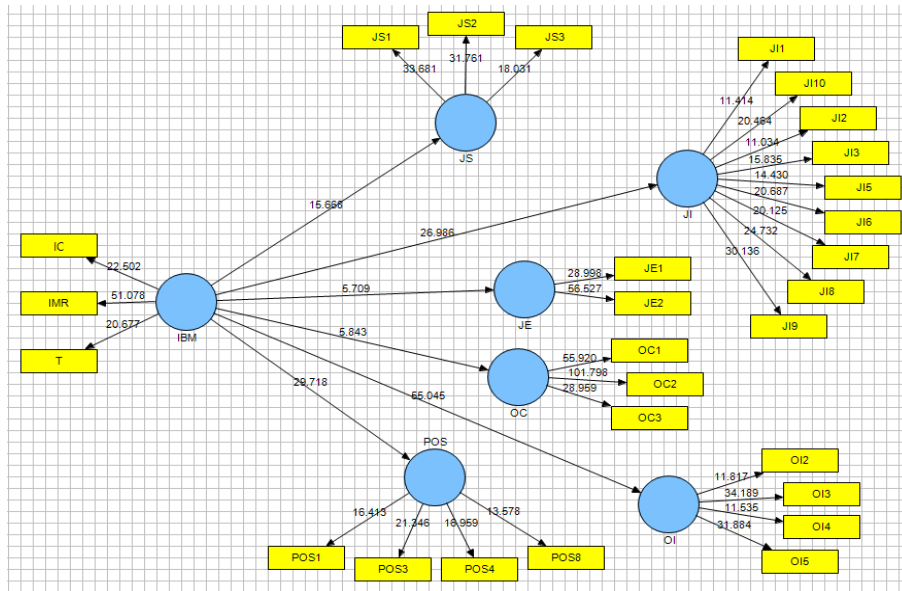
جدول ۵. بررسی فرضیات پژوهش

فرضیه	رابطه	ضرایب مسیر	$t$ آماره	$R^2$	نتیجه
الف۱	بازاریابی داخلی ← رضایت شغلی	۰/۷۶۳	۱۵/۶۶۸	۰/۵۸۲	پذیرش فرضیه
ب	بازاریابی داخلی ← عجین شدن با شغل	۰/۸۲۸	۲۶/۹۸۶	۰/۶۸۶	پذیرش فرضیه
ج۱	بازاریابی داخلی ← پیوند با شغل	۰/۴۶۰	۵/۷۰۹	۰/۲۱۲	پذیرش فرضیه
الف۲	بازاریابی داخلی ← تعهد سازمانی	۰/۵۰۱	۵/۸۴۳	۰/۲۵۱	پذیرش فرضیه

ب۲	بازاریابی داخلی ← هویت سازمانی	۰/۹۲۶	۵۵/۰۴۵	۰/۸۵۷	پذیرش فرضیه
ج۲	بازاریابی داخلی ← حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۸۵۶	۲۹/۷۱۸	۰/۷۳۳	پذیرش فرضیه

فرضیه ۱ الف، یعنی تأثیرگذاری بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی با میزان تأثیر معنی‌دار ۰/۷۶۳ پذیرفته شده است. این نتیجه با پژوهش‌های هرماندز - دیاز و همکاران (۲۰۱۷)، آلسوریده و همکاران (۲۰۱۵)، دهل و پلتیر (۲۰۱۴)، تانسوهاج و همکاران (۱۹۹۱)، جوانگ و همکاران (۲۰۱۵)، رستمی و همکاران (۱۳۹۴) و عاطفه‌دوست و همکاران (۱۳۹۲) مطابقت دارد. فرضیه ۱ ب، یعنی تأثیرگذاری بازاریابی داخلی بر عجزین شدن با شغل با میزان تأثیر معنی‌دار ۰/۸۲۸ پذیرفته شده است. این نتیجه با پژوهش‌های تینگ (۲۰۱۱) و تانسوهاج و همکاران (۱۹۹۱) مطابقت دارد. فرضیه ۱ ج، یعنی تأثیرگذاری بازاریابی داخلی بر پیوند با شغل با میزان تأثیر معنی‌دار ۰/۴۶۰ پذیرفته شده است. در میان این سه فرضیه، بازاریابی داخلی قوی‌ترین تأثیرگذاری را به ترتیب بر عجزین شدن با شغل و رضایت شغلی داشته است. فرضیه ۲ الف، یعنی تأثیرگذاری بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی با میزان تأثیر معنی‌دار ۰/۵۰۱ پذیرفته شده است. این نتیجه با پژوهش‌های تینگ (۲۰۱۱)، کیم و همکاران (۲۰۱۶)، جوانگ و همکاران (۲۰۱۵)، رستمی و همکاران (۱۳۹۴) و عاطفه‌دوست و همکاران (۱۳۹۲) مطابقت داشته است. فرضیه ۲ ب، یعنی تأثیرگذاری بازاریابی داخلی بر هویت سازمانی با میزان تأثیر معنی‌دار ۰/۹۲۶ پذیرفته شده است. این نتیجه نیز با پژوهش هرماندز - دیاز و همکاران (۲۰۱۷) مطابقت داشته است. در آخر فرضیه ۲ ج، یعنی تأثیرگذاری بازاریابی داخلی بر حمایت سازمانی ادراک شده با میزان تأثیر معنی‌دار ۰/۸۵۶ پذیرفته شده است. در میان این سه فرضیه، بازاریابی داخلی، قوی‌ترین تأثیرگذاری را به ترتیب بر هویت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده داشته است.





شکل ۲. ضرایب مسیر و بارهای عاملی در حالت معنی‌داری

### آزمون مدل کلی PLS (GOF)

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۳۶ و به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون‌شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا خیر؟ شاخص GOF به‌عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به‌شمار می‌رود و به شرح رابطه ۱ محاسبه می‌شود.

$$\text{GOF} = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} = \sqrt{0/7338 \times 0/5535} = 0/637330314 \text{ (رابطه ۱)}$$

ضریب نیکویی برازش عدد ۰/۶۳۷ به‌دست آمده است که در محدوده قوی قرار گرفته و

حاکی از برازش مطلوب مدل کلی این پژوهش می‌باشد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از انجام این پژوهش، بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر پیامدهای شغلی (رضایت شغلی، عجزین شدن با شغل و پیوند با شغل) و پیامدهای سازمانی (تعهد سازمانی، هویت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده) در دفاتر و شعب بیمه پاسارگاد در استان تهران بود. طبق نتایج به‌دست‌آمده بازاریابی داخلی تأثیرات قابل توجهی بر پیامدهای شغلی و سازمانی دارد. در ادامه به تشریح نتایج به‌دست‌آمده و ارائه پیشنهادات نظری و کاربردی براساس نتایج فرضیات پژوهش پرداخته می‌شود.

از آنجاکه رضایت شغلی، اولین، پراهمیت‌ترین و قدیمی‌ترین متغیر وابسته مورد مطالعه در حوزه رفتار سازمانی است، شناسایی عوامل اثرگذار بر آن نقش مهمی در طراحی برنامه‌های توسعه کارکنان دارد. به‌علاوه، رضایت شغلی کارکنان، اثرگذاری قابل ملاحظه‌ای بر مشتریان سازمان خواهد داشت. بنابراین، تدارک برنامه‌های بازاریابی داخلی به رضایت شغلی کارکنان محدود نشده و هم‌افزایی قابل توجهی با طرح‌های بازاریابی سازمان به‌منظور جلب رضایت مشتریان خواهد داشت. بنابراین، پیشنهاد می‌شود شرکت بیمه پاسارگاد و سایر شرکت‌های درگیر در تدارک طرح‌ها و پژوهش‌های بازاریابی داخلی، به این حوزه، نگاهی دوسویه داشته و طرح‌های خود را با اقدامات بازاریابی سازمان هم‌راستا سازند. به‌عنوان مثالی در این زمینه، می‌توان به هم‌راستایی طرح‌های بازاریابی داخلی شرکت دایملر و کرایسلر با برنامه‌های بازاریابی مشتریان این شرکت اشاره کرد. این شرکت برای تبلیغات بازاریابی خود از تصاویر کارکنانی بهره می‌گیرد که از محصولات این شرکت استفاده می‌کنند (برتون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۵۴). بنابراین، جلب رضایت کارکنان بیمه پاسارگاد از محصولات این شرکت و استفاده از سازوکارهایی برای تبلیغ آن می‌تواند از طرح‌های پیونددهنده بازاریابی داخلی و خارجی شرکت باشد. این طرح‌ها ضمن

۱. Berthon

ارتقای رضایت شغلی کارکنان، تأثیر قابل توجهی بر ارتقای برند کارفرمایی این شرکت و جذب مشتریان خارجی دارند.

عجین شدن کارکنان با شغل، از خودبیبگانگی کارکنان را کاهش می‌دهد و این امر در زندگی امروزه که افراد، ساعات متمادی را صرف کار می‌کنند، اهمیت بسیاری دارد. درعین حال، عجین کردن کارکنان با شغل، از وظایف دشوار مدیران به‌شمار می‌رود؛ از این رو، شناسایی علل و پیامدهای آن در عمل بسیار مهم است (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۳۱). بنابراین، تبیین فرایندهای بازاریابی داخلی به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر این متغیر رفتاری، نقش مهمی در اقدامات حوزه مدیریت منابع انسانی خواهد داشت. ارتقای ارتباطات داخلی در قالب طرح‌های پیشنهاد، نظرسنجی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، سهم بسزایی در درگیر نمودن و عجین کردن کارکنان با شغل دارد. طرح‌های مدیریت بر مبنای هدف، حضور نماینده کارکنان در جلسات هیئت مدیره، اعلان‌های شغلی<sup>۱</sup> نمونه‌ای از طرح‌های اطلاع‌رسانی، جلب مشارکت و ارتباطات داخلی پایین به بالاست. از آنجاکه، در پژوهش حاضر فعالیت‌های بازاریابی داخلی بیشترین تأثیر را بر متغیر عجین شدن با شغل (از میان پیامدهای شغلی) داشت، پیشنهاد می‌شود محققین آتی این تأثیر را با واکاوی و ژرف‌نگری بیشتری در حوزه سایر صنایع مورد بررسی قرار دهند.

بازاریابی داخلی بر پیوند با شغل (اشتیاق شغلی) تأثیری به میزان ۰/۴۶۰ داشت. بسیاری از شرکت‌های موفق خارجی نظیر شرکت ماریوت<sup>۲</sup> تأثیر فعالیت‌های منابع انسانی در قالب بازاریابی داخلی را بر اشتیاق شغلی در عمل نشان داده‌اند. آموزش و منتورینگ، عمده‌ترین فعالیت بازاریابی داخلی این شرکت در زمینه ارتقای اشتیاق شغلی کارکنان بوده است. انتخاب این شرکت در فهرست سالانه شرکت‌های برتر فورچون نشان می‌دهد که هزینه فعالیت‌های بازاریابی داخلی، با صرفه‌جویی‌هایی ناشی از افزایش اشتیاق شغلی کارکنان و متعاقب آن افزایش رضایت مشتریان جبران می‌شود (نوئه و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۲). بنابراین، شرکت بیمه پاسارگاد با بهره‌گیری از

۱. Job posting and job bidding

۲. Marriott

طرح‌هایی نظیر منتورینگ، کوچینگ، یادگیری ماجراجویانه<sup>۱</sup> و مشاوره‌های مسیر شغلی گام مؤثری در این زمینه برخواهد داشت. شیوه یادگیری در عمل<sup>۲</sup> که توسط شرکت سونی اجرا می‌شود، نمونه‌ای از اقدامات بازاریابی داخلی این شرکت است که می‌تواند توسط شرکت بیمه پاسارگاد پیاده‌سازی شود. در این روش تیم یا گروه کاری که می‌تواند شامل مشتریان و ارائه‌دهندگان خدمات نیز باشد، با یک مشکل واقعی کسب‌وکار روبه‌رو می‌شود. اعضای تیم با همکاری یکدیگر و در قالب یک برنامه اقدام می‌کوشند راه‌حلی برای مشکل بیابند و مسئول اجرای این برنامه شناخته می‌شوند. مفهوم اشتیاق یا پیوند سازمانی که به‌تازگی در ادبیات مدیریت توجه زیادی را به خود جلب کرده است، به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها در دهه‌های بعدی مطرح می‌شود (نایت و همکاران، ۲۰۱۶: ۷۹۲). بنابراین، انجام پژوهش‌های در حوزه عوامل اثرگذار بر این متغیر نگرشی (نظیر بازاریابی داخلی که در این پژوهش به آن پرداخته شد) سهم دانش‌افزایی قابل‌توجهی در این حوزه خواهد داشت.

بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تأثیری به میزان ۰/۵۰۱ داشت. تاکنون تأثیر برخی فعالیت‌های منابع انسانی بر ارتقای تعهد سازمانی (در قالب تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر) سنجیده شده است. مدیریت مسیر شغلی، جامعه‌پذیری و جبران خدمات مناسب برخی از این فعالیت‌ها به‌شمار می‌روند. در این پژوهش، فعالیت‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در چارچوب بازاریابی داخلی مورد توجه قرار گرفت تا تأثیر آن بر یکی از مهم‌ترین متغیرهای نگرشی از دید سازمان‌ها بررسی شود. نتایج نشان داد همان‌گونه که اقدامات بازاریابی محصولات و خدمات سازمان‌ها به وفاداری مشتریان بیرونی سازمان می‌انجامد، اقدامات بازاریابی داخلی به وفاداری و تعهد کارکنان سازمان منتهی می‌شوند. در شرایط بازار امروزی که مفاهیم تعهد سازمانی با قابلیت استخدام کارکنان<sup>۳</sup> در حال جایگزینی است، اقدامات سازمان در راستای آموزش و به‌روزآوری دانش و مهارت‌های کارکنان در قالب طرح‌های بازاریابی داخلی یکی از اثربخش‌ترین فعالیت‌های

۱. adventure learning

۲. action learning

۳. employability

سازمانی به منظور ارتقای حس وفاداری کارکنان به شمار می‌رود.

بازاریابی داخلی بر هویت سازمانی تأثیری به میزان ۰/۹۲۶ داشت. از میان کلیه پیامدهای شغلی و سازمانی، فعالیت‌های بازاریابی داخلی بیشترین تأثیر را بر هویت سازمانی کارکنان داشت. به عبارت دیگر، در صورت موفقیت آمیز بودن طرح‌های بازاریابی داخلی، کارکنان بیش از همه چیز خود را از طریق سازمان هویت‌یابی می‌کنند. این نتیجه، پیام قابل توجهی برای مدیران ارشد سازمان مورد مطالعه دارد. از آنجا که اقدامات بازاریابی از مهم‌ترین فعالیت‌های زنجیره ارزش شرکت‌های خدماتی نظیر بیمه‌های تجاری به شمار می‌رود، هم‌راستا بودن فعالیت‌های بازاریابی داخلی با اقدامات بازاریابی خدمات سازمان پیام مهمی برای کارکنان دربر خواهد داشت. مضمون این پیام بدین شرح است که مشتریان اولیه و اصلی سازمان، کارکنان آن هستند و حفظ ارتباط مستمر و برآورده کردن نیازهای آنان در اولویت اقدامات سازمان قرار دارد. این پیام باعث می‌شود کارکنان بیش‌ازپیش تصویر خود را در تعامل با سازمان شکل داده و مالکیت روان‌شناختی نسبت به آن پیدا نمایند. از آنجا که نگرش‌های کارکنان در خلأ شکل نمی‌گیرد به محققان آتی توصیه می‌شود این تأثیر را در شبکه‌ای از روابط نگرشی متقابل بررسی نمایند.

در نهایت، بازاریابی داخلی بر حمایت سازمانی ادراک‌شده تأثیری به میزان ۰/۸۵۶ داشت. حمایت سازمانی ادراک‌شده به اعتقاد کارکنان در رابطه با میزانی که سازمان برای مشارکت، سلامت و محافظت از آنان ارزش قائل است، اشاره دارد. بنابراین، تنظیم اقدامات مدیریت منابع انسانی در چارچوب الزامات بازاریابی داخلی در شکل‌گیری این اعتقاد در کارکنان نقش حیاتی دارد. به علاوه، اطلاع‌رسانی<sup>۱</sup> اقدامات صورت گرفته در راستای حمایت از کارکنان سبب می‌شود نگرش کارکنان با اقدامات سازمان هم‌مسیر و هم‌هدف شده و اثربخش‌ترین نتیجه را نصیب سازمان گرداند. چه بسا سازمان‌هایی که اقدامات اثربخشی در راستای حمایت از کارکنان انجام داده‌اند اما به جهت عدم نیازسنجی، اطلاع‌رسانی و بازاریابی صحیح این اقدامات به نتیجه موردنظر دست نیافته‌اند.

۱. Communication

در پایان به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود تأثیر اقدامات بازاریابی داخلی را بر سایر متغیرهای نگرشی کم‌تر بررسی شده نظیر افتخار سازمانی<sup>۱</sup> بررسی کنند. به علاوه، مقایسه نتایج اقدامات بازاریابی داخلی در شرکت‌های بیمه خصوصی و دولتی ایران یا آزمون مدل پژوهش در سایر بسترها نظیر صنایع خدماتی دیگر یا صنایع تولیدی بر عمق و غنای تحقیقات این حوزه می‌افزاید.

---

۱. Organizational pride

## منابع

- ایمانی، صاحب؛ گسگری، ریحانه و قیتانی، البرز (۱۳۹۴)؛ اثر بازاریابی داخلی بر عملکرد کارکنان: اثر میانجی نوآوری سازمانی در اداره‌های تابع شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاچاری، *مجله مدیریت بازرگانی* ۷(۲): ۳۱۵-۳۳۸.
- رستمی، رضا؛ اکبری، پیمان؛ ویسمرادی، اکبر و محمدی نجف‌آبادی، عبدالمجید (۱۳۹۴)، تحلیل نقش واسطه‌ای رضایت شغلی و تعهد سازمانی در رابطه بین بازاریابی داخلی و مشتری‌گرایی کارکنان (مطالعه موردی: شرکت‌های پخش دارویی و غذایی)، *مجله مدیریت بازاریابی*، ۱۰(۲۶): ۱۵۸-۱۳۹.
- شاهین، آرش و ابوالحسنی، زهرا (۱۳۸۹)، سنجش تفاوت مشخصات کیفیتی خدمات و نحوه ارائه خدمات در صنعت بیمه (بررسی موردی: شرکت بیمه ایران در استان اصفهان)، *مجله دانش و توسعه*، ۱۸(۳۱): ۷۵-۹۶.
- عاطفه‌دوست، علی‌رضا؛ خائف‌الهی، احمد علی؛ فانی، علی‌اصغر و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)، *مجله مدیریت بازرگانی*، ۵(۴): ۴۲-۲۱.
- قلی‌پور، آرین؛ محمداسماعیلی، ندا و دبیری، افشین (۱۳۹۶)، مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، تهران: انتشارات کتاب مهربان.
- نوته، ریموند؛ هالنبک، جان؛ گرهارت، باری و رایت، پاتریک (۱۳۹۶)، *مدیریت منابع انسانی: کسب مزیت رقابتی*، ترجمه الهام ابراهیمی، تهران: انتشارات کتاب مهربان.
- Alshurideh, M., Alhadid, A.Y. & Barween, A. (۲۰۱۵), "The effect of internal marketing on organizational citizenship behavior and applicable study on the University of Jordan employees", *International Journal of Marketing Studies*, ۷(۱), ۱۳۸-۱۴۵.
- Anaza, N. A., & Rutherford, B. (۲۰۱۲). How organizational and employee-customer identification, and customer orientation affect job engagement. *Journal of Service Management*, ۲۳(۵), ۶۱۶-۶۳۹.
- Balemba, E., Deogratias, K. & Akonkwa, B. M. (۲۰۱۶), "Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions", *International Journal of Bank Marketing*, ۳۴(۵), ۷۷۳-۷۹۶.
- Barzoki, A.S. & Ghujali, T. (۲۰۱۳). Study the relationship of internal marketing with job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, ۳(۳), ۳۳-۴۹.
- Beatson, A., Lings, I.N., & Gudergan, S (۲۰۰۸). "Employee Behaviour and Relationship Quality: Impact on Customers", *The Service Industries Journal*, ۲۸(۲), ۲۱۱-۲۲۳.
- Bermodez-Gonzalez, G., Sasaki, I., & Tous-Zamora, D. (۲۰۱۶), "Understanding the impact

- of internal marketing practices on both employees' and managers' organizational commitment in elderly care homes", *Journal of Service Theory and Practicem*, ۲۶(۱), ۲۸-۴۹.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. (۲۰۰۵), "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, ۲۴(۲), ۱۵۱-۱۷۲.
- Bhattacharya, C.B. & Elsbach, K.D. (۲۰۰۲), "Us versus them: the roles of organizational identification and disidentification in social marketing initiatives", *Journal of Public Policy and Marketing*, ۲۱(۱), ۲۶-۳۶.
- Caesens, C., Stinglhamber, F. & Ohana, M. (۲۰۱۶), "Perceived Organizational Support and Well-being: A Weekly Study", *Journal of Managerial Psychology*, ۳۱(۷), ۱۲۱۴-۱۲۳۰.
- Chang, C.S., & Chang, H.C. (۲۰۰۸). "Perceptions of Internal Marketing", *Journal of Advanced nursing*, ۸(۸۷), ۹۲-۱۰۰.
- Cheng, C. (۲۰۱۱), A study of critical factors of the job involvement for hotel employees Taking hotels in Taiwan as an example, *International Journal of Hospitality Management*, ۳۰, ۹۹۰-۹۹۶.
- Cole, B., Jones III, R. J., & Russell, L. M. (۲۰۱۶). Racial dissimilarity and diversity climate effect organizational identification. Equality, Diversity and Inclusion: An *International Journal*, ۳۵(۵/۶), ۳۱۴-۳۲۷.
- Dahl, A.J. & Peltier, J.W. (۲۰۱۴), "Internal marketing and employee satisfaction and loyalty: cross-cultural scale validation in context of US and German nurses", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, ۲۷(۱), ۴۳-۵۳.
- Eisenberger, R. & Stinglhamber, F. (۲۰۱۱), "Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees", APA, Washington, DC.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (۱۹۸۶), "Perceived organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, ۷۱(۳), ۵۰۰-۵۰۷.
- Hernandez-Diaz, A., Calderon-Abreu, Th., Amador-Dumois, M., & Cordova-Claudio, M. (۲۰۱۷), "Internal marketing and customer-contact employees' attitudinal outcomes", *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, ۳۰(۱), ۱۲۴-۱۴۳.
- Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S. Y., & Hsieh, M. J. (۲۰۱۶). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. *Personnel Review*, ۴۵(۲), ۲۹۶-۳۱۴.
- Huang, Y. & Rundle-Thiele, S. (۲۰۱۵), "A holistic management tool for measuring internal marketing activities", *Journal of Services Marketing*, ۲۹(۶/۷), ۵۷۱-۵۸۴.
- Joung, H.W., Goh, B.K., Huffman, L., Yuan, J.J. & Surles, J. (۲۰۱۵), "Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ۲۷(۷), ۱۶۱۸-۱۶۴۰.
- Kale, S.H. & De, S. (۲۰۱۳), "A diagnosis of inherent problems in enhancing service quality through internal marketing and organizational identification in Macau and Singapore casinos", *UNLV Gaming Research and Review Journal*, ۱۷(۱), ۳۱-۴۲.
- Kanungo, R.N. (۱۹۸۲), "Measurement of job and work involvement", *Journal of Applied Psychology*, ۶۷(۳), ۳۴۱-۳۴۹.
- Kianto, A., Vanhala, M., Heilmann, P. (۲۰۱۶), "The impact of knowledge management on job satisfaction", *Journal of Knowledge Management*, ۲۰(۴), ۶۲۱-۶۳۶.



- Kim, J., Song, H. J., Lee, C. K. (۲۰۱۶), "Effects of Corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions", **International Journal of Hospitality Management**, ۵۵, ۲۵-۳۲.
- Knight, C., Patterson, M. & Dawson, J. (۲۰۱۶), "Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions", **Journal of organizational behavior**, ۳۸(۶), ۷۹۲-۸۱۲.
- Lee, C. & Chen, W.-J. (۲۰۰۵). "The Effects of Internal Marketing and Organisational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry", **International Journal of Management**, ۲۲(۴), ۶۶۱-۶۷۲.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (۱۹۶۵). The definition and measurement of job involvement, **Journal of Applied psychology**, ۴۹(۱), ۲۴-۳۳.
- Mael, F. & Ashforth, B.E. (۱۹۹۲), "Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification", **Journal of Organizational Behavior**, ۱۳(۲), ۱۰۳-۱۲۳.
- Neves, P. & Eisenberger, R. (۲۰۱۴), "Perceived organizational support and risk taking", **Journal of Managerial Psychology**, ۲۹(۲), ۱۸۷-۲۰۵.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro, J. M. (۲۰۰۵), "Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate", **Journal of Applied Psychology**, ۹۰(۶), ۱۲۱۷-۱۲۲۷.
- Singh, A. & Gupta, B. (۲۰۱۵), "Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment", **Benchmarking: An International Journal**, ۲۲(۶), ۱۱۹۲-۱۲۱۱.
- Tansuhaj, P., Randall, D. & McCullough, J., (۱۹۹۱), "Applying the internal marketing Concept within large organizations: as applied to a credit union", **J. Prof. Serv. Mark.** ۶(۲), ۱۹۳-۲۰۲.
- Ting, S.C. (۲۰۱۱), "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators", **Educational Administration Quarterly**, ۴۷(۲), ۳۵۳-۳۸۲.
- Tsai, Y. (۲۰۱۴). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. **BMC health services research**, ۱۴(۱۵۲), ۱-۸.
- Tsai, Y., & Wu, S. W. S. (۲۰۰۶). Internal marketing, organizational commitment and service quality. **In Service Systems and Service Management**, ۲۰۰۶ **International Conference on**, ۲, ۱۲۹۲-۱۲۹۸. IEEE.
- Tsai, Y.-F. & Tang, T.-W. (۲۰۰۸). "How to Improve Service Quality: Internal marketing as a Determining Factor", **Total Quality Management**, ۱۹(۱۱), ۱۱۱۷-۱۱۲۶.
- Wen, H. Y., (۲۰۱۰), Relationships among Internal Marketing Perceptions, Organizational Support, Job Satisfaction and Role Behavior in Healthcare Organizations, **International Journal of Management**, ۲۷(۲), ۲۳۵-۲۵۵.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S.K. & Van Dick, R. (۲۰۰۹), "The role of leaders in internal marketing", **Journal of Marketing**, ۷۳(۲), ۱۲۳-۱۴۵.