

## بررسی تأثیر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان با نقش واسطه‌ای ارتباطات داخلی رسمی و غیررسمی (مورد مطالعه: بانک صنعت و معدن)

محسن شاهین فر<sup>۱</sup>، علیرضا حبیبی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

<sup>۲</sup> عضو هیات علمی دانشگاه بین المللی اهل بیت

### چکیده

هدف از انجام این مقاله بررسی تأثیر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان با نقش واسطه‌ای ارتباطات داخلی رسمی و غیررسمی می باشد. پژوهش حاضر از نظر نتیجه یک پژوهش کاربردی است و به روش توصیفی - همبستگی پیمایشی اجرا شده است جامعه آماری این تحقیق کارکنان ستاد بانک صنعت و معدن در شهر تهران می باشند که تعداد آنها حدود ۶۰۰ نفر است. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این تحقیق برای توزیع پرسشنامه‌ها روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در نظر گرفته شده است. و نمونه آماری بر اساس جدول کرجسی - مورگان محاسبه شده است که برای جوامع ۶۰۰ نفری، ۲۳۴ نفر در نظر گرفته شد. پرسشنامه مورد استفاده در پژوهش حاضر را می‌توان به دو قسمت اصلی سوالات عمومی و سوالات تخصصی تقسیم‌بندی نمود. سوالات تخصصی که در ارتباط با آزمون فرضیه‌ها مطرح می‌گردد پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق استاندارد بوده و مورد تایید خبرگان این امر از جمله استاد راهنما قرار گرفته است، لذا از روایی و اعتبار لازم برخوردار است. و چون مقدار آلفای کرونباخ از ۰/۷ بیشتر می باشد دارای پایایی لازم می باشد. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات به وسیله نرم افزار اس پی اس و نرم افزار لیزرل و به وسیله معادلات ساختاری به رد یا تایید فرضیه‌ها پرداخته شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که کلیه فرضیه‌های تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد و نقش میانجی تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و ارتباطات غیر رسمی به وسیله آزمون سوبل مورد تایید قرار گرفت. نتایج حاکی از این مسئله می باشد که تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان با نقش واسطه‌ای ارتباطات داخلی رسمی و غیررسمی موثر می باشد و این مسئله می‌تواند باعث برنامه ریزی موثر مدیریت در این مورد باشد.

**واژه‌های کلیدی:** تعهد سازمانی، مدیریت، بازاریابی داخلی، ارتباطات غیر رسمی و نگرش کارکنان

## ۱. مقدمه:

در دنیای کنونی موج شتابنده تغییرات در ابعاد مختلف، همچون سیاست‌های جهانی، رقابت، فناوری، روندهای اقتصادی، اجتماعی و غیره سازمان‌ها را با چالش‌های بسیار جدی روبه‌رو کرده است. سازمان‌های امروزی، نیاز به کسب یک مزیت رقابتی پایدار جهت اطمینان از رقابت‌پذیری سازمان در صحنه رقابت دارند. امروزه مزیت رقابتی مبتنی بر دارایی‌های نامشهودی همچون سرمایه انسانی قرار دارد. این امر به خصوص در فضای رقابتی بانک‌های کشور، بسیار مشهود است و این مسئله در محیط بسیار پیچیده و رقابتی امروز مستلزم توجه بیش از پیش سازمان به کارکنان داخلی سازمان به عنوان مشتریان داخلی است. کارکنان زمانی می‌توانند به واسطه ارائه خدمات، مشتریان را راضی نگه دارند که نیازهای خودشان نیز از سوی سازمان برآورده شده باشد و احساس رضایت در آنان نسبت به سازمان وجود داشته باشد. این موضوع همان منطقی است که در مطالعه بری و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، بدان اشاره شده و به کارگیری بازاریابی داخلی را در جهت دستیابی به قابلیت‌های سازمانی در پاسخگویی به حمایت اثربخش از مصرف‌کننده توصیه می‌نماید. از سوی دیگر، مهمترین سرمایه‌ی هر سازمانی نیروی انسانی آن است. هر چه کیفیت نیروی انسانی بالاتر باشد، موفقیت و بقا سازمان بیشتر خواهد بود. 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 برنامه‌های بازاریابی داخلی، فعالیتی خودجوش و داوطلبانه برای استفاده از برنامه‌های بازاریابی داخلی به منظور ارتقاء وضعیت شغلی کارکنان و افزایش ارتباط با کارمند و رضایت‌مندی و در نهایت، بهبود عملکرد کل سازمان است (نائود و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

در دوران کنونی، سازمان‌ها جایگاه والا و برجسته‌ای در ساختار فرهنگی و اجتماعی جوامع پیدا کرده‌اند. بسیاری از فعالیت‌های اساسی 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 تامین رفاه و آسایش به صرف وجود سازمان‌ها تحقق نمی‌یابد، بلکه برای این منظور به سازمان‌هایی کارآمد و اثربخش نیاز است و از مهمترین مسائل، فعالیت سازمان‌هایی است که بتوانند با کارآمدی و اثربخشی از عهده‌ی وظایف خود به نحوی مطلوب برآیند (فاریابی، ۱۳۹۴).

توسعه‌ی هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد؛ بنابراین، از موضوعات مورد توجه در مدیریت نیروی انسانی در سازمان، تأمین نیروها، ایجاد انگیزه برای بالا بردن کیفیت کار آنان و توجه به نگرش شغلی کارکنان است (حیدری و دریابگیان، ۱۳۹۰). نگرش، نظری است که درباره‌ی افراد، چیزها و رویدادها ابراز می‌گردد و منعکس‌کننده نوع احساس فرد درباره آن است. 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 اما 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 که ارتباط تنگاتنگی با بازاریابی داخلی دارد (اسکندری و همکاران، ۱۳۹۲).

در سازمان‌ها توجه به ارتباطات داخلی رسمی و ارتباطات داخلی غیررسمی<sup>۱،۲</sup> از اهمیت زیادی برخوردار است. چراکه هرچه رابطه مدیر و کارکنان قوی‌تر باشد باور انتقال اطلاعات بین این دو بیشتر می‌گردد. رابطه خوب بین کارکنان و مدیریت موجب انتقال آزاد اطلاعات، بازخورد و افزایش اطمینان کارکنان نسبت به سازمان می‌شود (احمد و رفیق<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). در حقیقت، در

سازمانها هیچ تحلیل و تفسیری بدون وجود هر یک از شبکه‌های رسمی و غیررسمی نمی‌تواند کامل باشد. از این‌رو، شناخت صحیح مدیران از تأثیر ساختارها و شبکه‌ی روابط غیررسمی بر فعالیت و عملکرد ساختار روابط رسمی سازمان، موجب بهره‌برداری صحیح و مناسب از آنها می‌شود و به این وسیله به رشد و تکامل ساختار روابط رسمی و در نهایت به افزایش بهره‌وری سازمان‌ها کمک می‌نماید (محمدی کنگرانی و غنچه‌پور، ۱۳۹۲). تحقیقات نشان داده است که تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر ارتباطات رسمی و غیررسمی درون‌سازمانی اثرگذار است؛ همچنین، نتایج تحقیقات نشان داده است که بازاریابی داخلی بر بازاریابی رابطه‌ای تأثیر دارد (تو و همکاران، ۲۰۱۵؛ وو و همکاران، ۲۰۱۲؛ احمد و رفیق، ۲۰۱۲؛ فردپور، ۱۳۹۱). تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی می‌تواند نقشی اساسی در حفظ جایگاه رقابتی سازمان‌ها داشته باشد. مفروضه اصلی بازاریابی داخلی این است که به کارکنان به عنوان باارزش‌ترین دارایی سازمان نگریسته شود و با آنها به عنوان مشتریان داخلی رفتار شود (گرونروس، ۲۰۰۰؛ به نقل از رستمی و همکاران، ۱۳۹۴). بازاریابی داخلی، بر نگرش‌های شغلی کارکنان از جمله: رضایت شغلی، تعهد سازمانی و غیره نیز تأثیرگذار است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش شغلی کارکنان اثرگذار است و عملکرد کارکنان تحت تأثیر مستقیم یک برنامه‌ی بازاریابی داخلی موفق قرار دارد (تو و همکاران، ۲۰۱۵؛ لینگس و گرینلی، ۲۰۱۰؛ یو و بارنس، ۲۰۱۰).

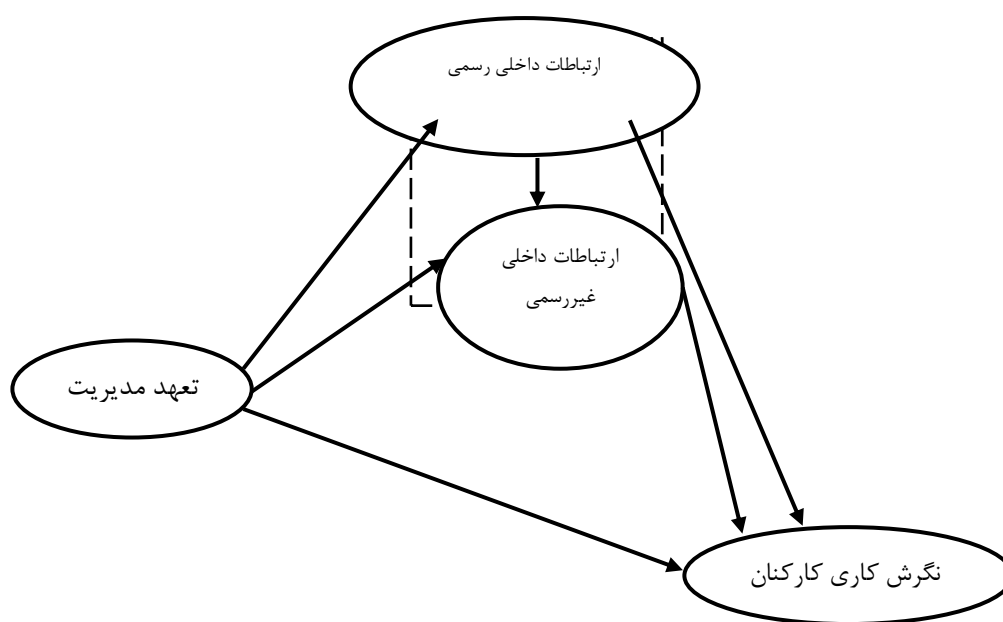
در بانک صنعت و معدن نیز، عامل مهم و حیاتی جهت کسب مزیت رقابتی پایدار، کارکنان شایسته و در حقیقت سرمایه انسانی می‌باشد. در نتیجه مدیران بانک با توجه به وجود رقبای قدرتمند داخلی باید تلاش‌هایشان را متمرکز بر توسعه و تقویت فرهنگ سازمانی کنند، فرهنگی که بر رضایت مشتریان داخلی<sup>xi</sup> (کارکنان) به اندازه رضایت مشتریان بیرونی<sup>xii</sup>، اهمیت قائل شود. بنابراین، برای حضور قدرتمندتر در عرصه‌ی رقابتی بازار و عملکرد بهتر و در نهایت رضایت مشتریان بیرونی، باید کارکنان (مشتریان داخلی) متعهد به اهداف و چشم‌اندازهای سازمان باشند. امروزه با مطرح شدن ایده و مفهوم بازاریابی داخلی<sup>xiii</sup>، اهمیت و نقش تعیین‌کننده مشتریان داخلی سازمان‌ها (کارکنان) در موفقیت برنامه‌های بازاریابی بیرونی بیش از پیش روشن شده است. اجرای یک برنامه بازاریابی داخلی برای آموزش، انگیزش، هدایت و رهبری نیروی کار به سطوح بالاتر عملکرد و رضایت کمک می‌نماید. این کارکنان هستند که سازمان را در چشمان مشتریان بیرونی نمایش می‌دهند و به همین دلیل نقشی چندبُعدی و پیچیده دارند (میشرا<sup>xiv</sup>، ۲۰۱۰). اما امروزه، مشاهده می‌شود بسیاری از شرکتها کارکنان را به عنوان یک دارایی هزینه‌بر در نظر می‌گیرند که ملزم به رعایت قوانین و مقررات و شرح وظایف از پیش تعیین‌شده و تنها در قالب ارتباطات داخلی (درون‌سازمانی) رسمی<sup>xv</sup> هستند. با این نوع نگاه به کارکنان، سازمان‌ها در جهان رقابتی امروز با شکست مواجه خواهند شد، چراکه منبع مزیت رقابتی پایدار سازمانها، در عصر حاضر سرمایه انسانی آنها می‌باشد. بنابراین، اگر سازمانها بخواهند در دنیای سراسر رقابتی امروزی همگام با تغییرات محیطی پیش بروند و بتوانند یک مزیت رقابتی در این محیط خلق کنند، تنها راه‌حل، سرمایه‌گذاری بر روی نیروی انسانی است (هیت و همکاران، ۲۰۰۶<sup>xvi</sup>).

بازاریابی داخلی را می‌توان به عنوان یکی از منابع مزیت رقابتی در سازمان در نظر گرفت. به این معنا که فعالیت‌های کارکنان در مواردی نیازمند تغییر است و می‌تواند منجر به توسعه‌ی بازار گردد و این مهم، خود نیازمند 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 توسعه‌ی تعهد به بازاریابی در تمامی سازمان است و دومی، حاکی از آن است که بازاریابی داخلی منجر به افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان در زنجیره‌ی خدمات می‌شود. از این منظر، تعهد به بازاریابی داخلی می‌تواند به عنوان

وابستگی مدیریت به اجرای برنامه‌های بازاریابی داخلی و حساسیت، پیگیری و تلاش او در این راستا تعریف شود (تو و همکاران<sup>xvi i</sup>، ۲۰۱۵). در مفهوم بازاریابی داخلی، سازمان‌ها باید این نکته را در نظر داشته باشند که عدم توجه به رفع نیازهای کارکنان، انگیزه‌ی کاری و رضایت آنان را کاهش می‌دهد و در نهایت ممکن است، موجب ترک خدمت آنان شود (فیض و همتی، ۱۳۹۴). بانک صنعت و معدن نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد و به عنوان یکی از بانک‌هایی که همواره سعی در به‌کارگیری و اجرای شیوه‌های نوین واگذاری و مدیریت را دارد، لذا، توجه و تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی به تدوین برنامه‌های مناسب جهت افزایش و ارتقا انگیزه‌ی کاری کارکنان و رضایت آنان در بانک مذکور کمک خواهد کرد. لذا، محقق در این تحقیق قصد دارد که به بررسی تاثیر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان با نقش واسطه‌ای ارتباطات داخلی رسمی و داخلی رسمی و غیررسمی در بانک صنعت و معدن در شهر تهران بپردازد و به این سوال پاسخ دهد که تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی چه تاثیری بر نگرش کاری کارکنان در بانک صنعت و معدن خواهد داشت؟ و ارتباطات داخلی رسمی و غیررسمی چه نقشی در این رابطه ایفا می‌کنند؟

۲. مدل تحقیق:

مدل مفهومی تحقیق، برگرفته از پژوهش تو و همکاران<sup>xvi i</sup> (۲۰۱۵)، در ذیل ارائه می‌گردد شکل (۱) نمایی از مدل مفهومی تحقیق را آورده است:



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق (منبع: تو و همکاران، ۲۰۱۵))

۱،۲. فرضیه اصلی:

تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان با نقش واسطه‌ای ارتباطات داخلی رسمی و غیررسمی تاثیر معناداری دارد.

۲،۲. فرضیه‌های فرعی:

۱- تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان تاثیر معناداری دارد.

- ۲- تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر ارتباطات داخلی رسمی تاثیر معناداری دارد.
- ۳- تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر ارتباطات داخلی غیررسمی تاثیر معناداری دارد.
- ۴- ارتباطات داخلی رسمی بر ارتباطات داخلی غیررسمی تاثیر معناداری دارد.
- ۵- ارتباطات داخلی رسمی بر نگرش کاری کارکنان تاثیر معناداری دارد.
- ۶- ارتباطات داخلی غیررسمی بر نگرش کاری کارکنان تاثیر معناداری دارد.
- ۷- ارتباطات داخلی رسمی نقش میانجی در ارتباط بین تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و نگرش کاری کارکنان ایفا می‌کند.
- ۸- ارتباطات داخلی غیررسمی نقش میانجی در ارتباط بین تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و نگرش کاری کارکنان ایفا می‌کند.

### ۳. مبانی نظری تحقیق:

#### ۱،۳. مبانی نظری بازاریابی داخلی

یکی از اشکال مزیت رقابتی، خدمت به مشتری است که نتیجه آن، وفاداری تزلزل‌ناپذیر مشتری می‌باشد. از مهمترین رویکردهای دستیابی به این هدف، بازاریابی داخلی<sup>۱</sup> است که عامل کلیدی در ارائه خدمات برتر و موفقیت بازاریابی خارجی یک سازمان می‌باشد (پاسولوموس و دوکاکیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۴۵۱).

مروری بر ادبیات بازاریابی داخلی دال بر این است که تعاریف و فعالیت‌های متناقض که همگی به بازاریابی داخلی اشاره دارند، وجود دارد. برخی محتوای آن را تلاش شرکت برای ارضای نیازهای کارکنان مؤثر بر مشتری (بری و همکاران، ۱۹۷۶: ۳) و برخی دیگر آن را مدیریت اثربخش‌تر زنجیره ارزش - خدمت و ارتباطات بین همکاران (گامسون، ۱۹۹۸: ۱۹) برشمرده‌اند. مسأله دیگری که در ارتباط با بازاریابی داخلی مطرح می‌باشد، این است که ابهامات بسیاری در ادبیات وجود دارد؛ نظیر این که بازاریابی داخلی چه کاری انجام می‌دهد؟ چگونه این کار را انجام خواهد داد و چه کسی قرار است این کار را انجام دهد؟ (رفیق و احمد، ۲۰۰۰: ۴۴۹). از اینرو، سازمان‌های اندکی این مفهوم را در عمل به کار برده‌اند. در واقع، نبود یک مفهوم واحد از این که بازاریابی داخلی چیست و چه کاری برای سازمان می‌تواند انجام دهد، می‌تواند دلیلی بر استفاده محدود از آن باشد (گوناریز، ۲۰۰۵: ۱۴۸۱).

رفیق و احمد (۲۰۰۰)، تعریفی را ارائه نمودند که در آن برای دستیابی به رضایت مشتری از اجرای اثربخش استراتژی‌های مشتری - محور تأکید می‌نماید و این امر را با مدیریت و هماهنگی تلاش‌های بین وظیفه‌ای درون یک فرآیند انگیزشی و رضایتی کارکنان ممکن می‌داند. از نظر ایشان، بازاریابی داخلی، تلاشی برنامه‌ریزی شده است که در بازاریابی به عنوان یک رویکرد به کار می‌رود تا بر مقاومت سازمانی در برابر تغییر و همسویی غلبه نموده، کارکنان را بیانگیزاند و در آنها در جهت اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی و وظیفه‌ای، هماهنگی و انسجام بین وظیفه‌ای ایجاد نماید تا از طریق فرآیند ایجادکننده انگیزه و کارکنان مشتری - محور به رضایت مشتری دست یابد (رفیق و احمد، ۲۰۰۰: ۴۴۹). بازاریابی داخلی به عنوان یک فرآیند مدیریتی جامعی عمل می‌کند که وظایف چندگانه سازمان را در دو مسیر، تلفیق و یکپارچه می‌کند؛ اولاً موجب می‌شود که تمام کارکنان در همه سطوح سازمان، کسب و کار و فعالیت‌ها، فرآیندهای مختلف در متن یک محیط را درک و تجربه

کنند. دوماً، موجب می‌شود که همه کارکنان جهت فعالیت در یک طریق خدمت - محور آماده و انگیزه‌مند شوند (گرینروم، ۲۰۰۰: ۶۱). دنیس<sup>xxi</sup> (۱۹۹۵)، بازاریابی داخلی را نوعی فلسفه مدیریت استراتژیک می‌داند که کار جذب، توسعه، انگیزه‌مند کردن و حفظ کارکنان مهم و برجسته را با فراهم کردن محیط کار با کیفیت و تأمین نیازهای آنان را به انجام می‌رساند (دنیس، ۱۹۹۵: ۷۸).

بازاریابی داخلی به عنوان یک فناوری مدیریتی در جهت حل مشکلات مربوط به بهره‌وری خدمات درونی، بازاریابی، اجرای موفق برنامه‌های مناسب و مشتری‌گرایی می‌باشد (واری و لوئیس<sup>xxii</sup>؛ ۱۹۹۱: ۴۵۷). هوگ و کارتر<sup>xxiii</sup> (۲۰۰۰)، بازاریابی داخلی را بخش جدایی‌ناپذیر بازاریابی تعریف کردند که مستلزم استفاده از تکنیک‌های بازاریابی، درون یک سازمان جهت ایجاد و ارتباط ارزش‌های شرکت می‌باشد (سعیدی، ۱۳۹۵).

### ۲,۳. تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی

زنجیره خدمات سود نشان می‌دهد کیفیت خدمات داخلی که با احساسات کارمند نسبت به سازمان سنجیده می‌شود، بر رضایت کارکنان تأثیر می‌گذارد و باعث حفظ کارکنان و بهره‌وری آنها می‌شود (هسکت و همکاران<sup>xxiv</sup>؛ ۱۹۹۴: ۱۶۴). مدیران رده بالا که به کارکنان توجه دارند و برای پیشنهادات بهبودبخش آنها ارزش قائلند، زنجیره خدمات سود را ایجاد می‌نمایند. به عبارت دیگر، نگرش کاری کارکنان وابسته به تعهد مدیران ارشد است. ادبیات موجود در بازاریابی خدمات تأییدکننده این مفهوم است. زیرا شیوه‌های مدیریت‌های مختلف از جمله تعهد مدیریت، ارتباطات داخلی مؤثر و حمایت سازمانی، ارتباط مثبتی با رفتارهای اجتماعی کارکنان دارد (اکفلد و وانگ<sup>xxv</sup>؛ ۲۰۰۶: ۷۲۷).

به طور قابل توجهی، تعهد مدیریت به کیفیت خدمات با عملکرد سازمانی مرتبط است. کلارک و همکاران<sup>xxvi</sup> (۲۰۰۹)، بیان کرده‌اند که تعهد مدیریت به کیفیت خدمات، تأثیر مستقیمی بر شفافیت نقش کارکنان و تأثیر غیرمستقیمی بر رضایت شغلی کارکنان و تعهد کارکنان به کیفیت خدمات دارد. تعهد ادراک شده مدیریت ارشد توسط کارکنان، تأثیر بالا و قابل توجهی بر رفتارهای کارکنان دارد و سازمان‌ها باید نیروی کار را با استفاده از بازاریابی داخلی به عنوان مثال از طریق ارتباط مؤثر بین مدیریت و کارکنان درگیر نمایند (کاسیو و همکاران<sup>xxvii</sup>؛ ۲۰۱۰: ۱۰۸۸).

تعهد مدیریت ارشد تأثیر یک برنامه بازاریابی داخلی را در محیط تولید تحمیل می‌کند (کیلبرن<sup>xxviii</sup>؛ ۲۰۰۹: ۷۹). تعهد مدیریت تأثیر قابل توجهی در نگرش کارکنان نسبت به مدیریت زیست‌محیطی داشته است (چان و هاوکینز<sup>xxix</sup>؛ ۲۰۱۰: ۶۲). ارتباطات داخلی، رسمی یا غیررسمی، یک جزء کلیدی از بازاریابی داخلی است (کندمپلی<sup>xxx</sup>؛ ۲۰۰۶: ۴۸). مدیران باید توجه ویژه‌ای به ارتباط با زیردستان به ویژه با کارکنانی که نقش و اهمیت خاصی در دستیابی به اهداف سازمانی دارند، داشته باشند (رفیق و احمد، ۲۰۰۰: ۴۴۹). مدیران باید تعهد خود را با ارتباط شفاف‌تر با کارکنان خدمات در انجام مأموریت‌ها نشان دهند. زیتامل و همکاران<sup>xxxi</sup> (۱۹۸۸)، پیشنهاد کردند که تناوب، کیفیت و دقت ارتباطات رو به پایین، نقش ابهام کارکنان را تعدیل می‌نمایند که به بهبود رضایت شغلی می‌انجامد. لینگز و گرینلی دریافتند که بازاریابی داخلی، از جمله شیوه‌های مختلف ارتباط رسمی و غیررسمی با نگرش کاری کارکنان مرتبط است (سعیدی، ۱۳۹۵).

## ۱،۲،۳. تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و نگرش کاری کارکنان

همه برنامه‌های مدیریت موفق نیاز به تعهد مدیریت ارشد دارند و کارکنان و بازاریابی داخلی از این قاعده مستثنی نیستند. کیلیورن<sup>xxxi</sup> (۲۰۰۹)، بیان کرده است که تعهد مدیریت ارشد، مهمترین عاملی است که بر اثربخشی بازاریابی داخلی در محیط تولید تأثیر می‌گذارد. در مطالعه کاربرد بازاریابی داخلی، یون و همکاران<sup>xxxi i i</sup> (۲۰۰۱)، نشان دادند که مدیریت حمایتی، نگرش و رفتار کارکنان خدمات را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شانک و آیزنبرگر<sup>xxxi v</sup> (۲۰۰۶)، نشان دادند که ناظران به علت نزدیکی به کارکنان، تأثیر قابل توجهی بر ادراکات و عملکرد آنها دارند. از سوی دیگر، کاسیو و همکاران (۲۰۱۰)، نشان دادند که سازمان‌ها باید بازاریابی داخلی را برای متقاعد کردن کارکنان به این که مدیریت ارشد به افزایش رضایت کارکنان، توانمندسازی و کیفیت خدمات متعهد است، به کار گیرند. کارکنانی که تعهد مدیریت نسبت به نیازهای کارکنان را تشخیص دهند، نگرش بهتری نسبت به کار دارند (سعیدی، ۱۳۹۵).

## ۲،۲،۳. تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و شیوه‌های بازاریابی داخلی

تعهد مدیریت، اولین اجزای بازاریابی داخلی است. لو و همکاران (۲۰۱۲)، عملکرد مدیران اجرایی در ایجاد مشتری و ارزش شرکت را مورد مطالعه قرار دادند. آنها استدلال می‌کنند که تعهد مدیریت ارشد بر ایجاد، گسترش و استفاده از بازار داخلی و اطلاعات مشتریان به عنوان استقرار شیوه‌های بازاریابی داخلی تأثیر می‌گذارد. مارتین و همکاران<sup>xxxv</sup> (۲۰۱۳)، تأیید کردند که ارتباط داخلی رسمی و ارتباطات داخلی غیررسمی به عنوان شیوه‌های کلیدی بازاریابی داخلی به شدت و به طور قابل توجهی با رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتری مرتبط است. تعهد مدیریت، عنصری در استفاده از مکانیسم‌های مربوط به فرآیند است که آن را یکی از مهمترین عوامل در اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی خدمات (مانند بازاریابی داخلی) می‌سازد (هارتلاین و فرل<sup>xxxvi</sup>؛ ۱۹۹۶: ۵۲). از اینرو، تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی باید به اثربخشی بازاریابی داخلی در جمع‌آوری و انتشار اطلاعات به تمام کارکنان از طریق ارتباطات داخلی منجر شود (سعیدی، ۱۳۹۵).

## ۳،۲،۳. تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و نگرش کاری کارکنان

بری و همکاران (۱۹۸۱)، دریافتند که به کارگیری فعالیتهای داخلی شبه بازاریابی به تغییرات در نگرش کاری کارکنان منجر می‌شود و پس از آن، کارکنان خدمات بهتری ارائه می‌دهند. لینگز و گرینلی (۲۰۰۵)، بیان کردند که شیوه‌های بازاریابی داخلی مانند ایجاد و انتشار اطلاعات مربوط به نیازهای کارکنان، منعکس کننده میزان جهت‌گیری سازمان به سمت بازاریابی داخلی است. اطلاعات مربوط به نیازهای کارکنان شامل ارتباطات داخلی رسمی و غیررسمی و همچنین پاسخگویی سازمان به برآوردن نیازهای کارکنان در دراز مدت است و نیز بین شیوه‌های ارتباطی مختلف و نگرش کاری کارکنان و عملکرد شغلی، رابطه مثبتی وجود دارد (باسول و همکاران، ۲۰۰۶: ۴۹۹).

یو و همکاران (۲۰۱۰)، اثر جریان اطلاعات داخلی بر رفتارهای کاری کارکنان را مورد پژوهش قرار دادند و نشان دادند که ارتباط مؤثر به خصوص اشاعه اطلاعات، اثری مثبت بر روی نگرش کاری کارکنان دارد (سعیدی، ۱۳۹۵).

۴،۲،۳. تعهد مدیریت بر انگیزش و رضایت کارکنان

در مرحله توسعه اولیه، اکثر مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص بازاریابی داخلی بر مسأله انگیزش و رضایت کارکنان تأکید داشته‌اند. دلیل اصلی در پس 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 همکاران<sup>xxxvii</sup> (۱۹۷۶)، و پس از آنها توسط جورج<sup>xxxviii</sup> (۱۹۷۷)، تامسون و همکاران (۱۹۷۸)، و مورای<sup>xxxix</sup> (۱۹۷۹)، به طور غیرمستقیم مطرح گشت و ساسر و آربیت<sup>xl</sup> (۱۹۷۶)، در مقاله خود تحت عنوان فروش شغل در بخش خدمات به طور آشکار به ارائه مفهوم بازاریابی داخلی پرداختند؛ تا آنکه سرانجام ساسر و آربیت (۱۹۷۶)، با تأکید بر این نکته که کارکنان هر شرکت خدماتی، مهمترین دارایی آن شرکت محسوب می‌شوند، یک قدم در تعریف بازاریابی داخلی پیش رفتند (کائورا و همکاران<sup>xli</sup>؛ ۲۰۱۴).

بری (۱۹۸۱)، در مقاله خود تحت عنوان: "کارکنان به عنوان مشتریان" به ارائه تعریفی از تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی پرداخت. بری، تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی را مشاهده کارکنان به عنوان مشتریان داخلی و مشاهده شغل کارکنان به عنوان محصولات داخلی تعریف نمود که ارضای نیازها و خواسته‌های این مشتریان داخلی به دستیابی اهداف سازمانی می‌انجامد (هوانگ و راندل-تیل<sup>xlii</sup>؛ ۲۰۱۵). بنابراین، فرض اصلی و بنیادین در تعریف بری، بر این مفهوم استوار است که برای دستیابی به مشتریان راضی، مدیر شرکت باید به کارکنانی راضی دست یابد (میرس و همکاران<sup>xliii</sup>؛ ۲۰۱۲). 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 به منظور 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 در هم آمیخت (رفیق و احمد<sup>xliiv</sup>؛ ۲۰۱۲). بنابراین، تعریف جامع در این دیدگاه آن است که تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی یعنی: جذب، توسعه، انگیزش و تداوم کیفیت کارکنان از طریق شغل به عنوان یک محصول و ارضاء نیازمندی‌های آن‌ها. به عبارت دیگر، بازاریابی داخلی فلسفه رابطه و پیمان مشترک میان مشتریان و کارکنان (مشتریان داخلی) سازمان است و سبب می‌شود تا راهبردهای کار (محصول) بر مبنای نیاز افراد شکل گیرد (بری و پارسورامان<sup>xlii</sup>؛ ۲۰۰۴).

۳،۳. ارتباطات داخلی (درون سازمانی) رسمی و غیررسمی

۱،۳،۳. تعاریف ارتباطات سازمانی

برای اینکه یک اندیشه به واقعیت پیوندد باید برنامه‌ای وجود داشته باشد و هنگامی که یک برنامه توسعه می‌یابد باید با افرادی که درگیر اجرای آن هستند، ارتباط برقرار شود. در این زمینه ارتباطات وسیله به دست آوردن حاصل کار از دیگران به شمار می‌رود و به عنوان فرآیند انتقال و دریافت اطلاعات تعریف می‌شود (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۹۵).  
تعریف ارتباطات سازمانی<sup>xlii</sup> نیازمند تعریف "سازمان و ارتباطات" است. سازمان، با مجموعه‌ای اجتماعی (از گروه و یا مردم) سر و کار دارد که در آن، فعالیت‌ها به منظور تحقق اهداف اعم از فردی و جمعی هماهنگ می‌شود (شفیعی، ۱۳۹۸).  
به فرآیند تبادل اطلاعات و انتقال معانی به گونه‌ای که گیرنده همان را دریافت کند، ارتباطات گفته می‌شود به تعبیر دیگر،

ارتباط همان انتقال معانی و مفهوم مورد نظر، از فرستنده به گیرنده است. ارتباطات، در واقع انتقال و تبادل اطلاعات معانی و مفاهیم و احساس‌ها بین افراد در سازمان با واسطه و یا بلاواسطه است (شفیعی، ۱۳۹۸).

ارتباطات، نقطه آغاز کلیه وظایف مدیریتی است. بدون ارتباطات، برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل مقدور نیست زیرا درک اطلاعات و انتقال آنها ممکن نمی‌باشد. ارتباط، عبارت است از کلیه فعالیت‌های گفتاری، نوشتاری و حرکتی که برای انتقال معنی و مفهوم از فردی به فرد دیگر یا اثرگذاری و نفوذ بر دیگران به کار می‌رود (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۹۵). ارتباطات، عبارت است از فرآیند ارسال اطلاعات از طریق یک شخص به شخص دیگر و درک آن توسط شخص گیرنده یعنی انتقال و سهیم شدن در اندیشه‌ها و عقاید و واقعیتها به گونه‌ای که گیرنده، آنها را دریافت و درک کند. به عبارت دیگر، ارتباطات فرآیندی است که به وسیله آن افراد در صدد برمی‌آیند تا در سایه مبادله پیامهای نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند (ولین، ترجمه ایزدی و اعرابی، ۱۳۹۳).

ارتباط، فرآیندی است که از طریق آن مفاهیم را با استفاده از علائم و سمبل‌های کلامی و غیر کلامی در یک زمینه مشخص ایجاد، حفظ و اداره می‌کنند (ولین، ترجمه ایزدی و اعرابی، ۱۳۹۳).

ارتباط سازمانی، شکلی از ارتباط میان فردی است؛ که در آن، ارتباط، ناظر به روابط کاری کارکنان درون یک سازمان می‌باشد (فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۹۵). این گونه از ارتباط، که ریشه در آموزش‌های سخنرانی برای مدیران شرکت‌ها در دهه ۱۹۲۰ دارد، در سال ۱۹۲۷ مورد توجه قرار گرفت. در آن سال تلیسبرگر<sup>xi vi i</sup> و دیکسون<sup>xi vi i i</sup> در کارخانجات "وسترن الکتریک"<sup>xi x</sup>، در زمینه روابط کاری بین رئیس و مرئوس، مطالعاتی انجام دادند. بعد از ایشان، بسیاری از پژوهشگران مدیریت، در این زمینه مطالعه کرده و نظریاتی را به جامعه بشری ارائه دادند.

#### ۴,۳. بازاریابی داخلی و ارتباطات رسمی و غیررسمی

فعالیت‌های بازاریابی داخلی از طریق ارتباطات رسمی و غیررسمی بین مدیریت و کارکنان جای می‌گیرند. اغلب هدف از ارتباطات رسمی، جمع‌آوری بازخورد از کارکنان در مورد کیفیت کار، نگرش نسبت به شغل و انتشار اطلاعات به کارکنان به طور منظم است. با توجه به ماهیت دوره‌ای آن، یک تیم مدیریت با استفاده از ارتباطات رسمی به تنهایی نمی‌تواند به نیازها و خواسته‌های کارمندان پاسخ دهد (کلامیت و همکاران<sup>i</sup>، ۲۰۰۰: ۴۱).

از اینرو، ارتباطات غیررسمی دارای نقش مهمی برای تکمیل ارتباطات رسمی از طریق شبکه‌ای از ارتباطات غیررسمی یا شخصی بین مدیریت و کارکنان است. ارتباطات رسمی، اطلاعات حیاتی برای مدیران ارشد فراهم می‌کند و آنها می‌توانند ارتباطات غیررسمی را به طور مؤثرتر به کار گیرند و تصمیم‌گیری‌های خود را بهبود بخشند (باسول و همکاران<sup>i</sup>، ۲۰۰۶: ۴۹۹).

ریو و همکاران<sup>ii</sup> (۲۰۱۲)، با استفاده از چارچوب مدیریت دانش نشان دادند که ارتباط رسمی از جمله تعامل رسمی چهره به چهره بین مدیران و کارکنان خدمات، هدف مرحله اول در یک مدل معمولی برای هوش کسب و کار را برآورده می‌سازد. ارتباط رسمی، دستیابی به مناسبترین اطلاعات برای تصمیم‌گیری را تضمین می‌کند. در انتقال دانش یا فناوری، چوی<sup>iii</sup> (۲۰۰۹)، استدلال می‌کند که به منظور ایجاد اعتبار یا به دست آوردن اعتماد پذیرندگان فناوری، ارتباطات رسمی باید قبل از ارتباطات غیررسمی باشند (سعیدی، ۱۳۹۵).

## ۴. روش تحقیق:

پژوهش حاضر از نظر نتیجه یک پژوهش کاربردی است، از حیث نوع داده، از آنجا که داده‌های تحقیق حاضر از نوع عدد و رقم و قابل محاسبه هستند، تحقیق کمی محسوب می‌شود و از نظر میزان کنترل محقق، تحقیق غیرآزمایشی (غیرتجربی) است و از حیث روش انجام کار یک تحقیق پیمایشی، مطالعه موردی و همبستگی است. پژوهش حاضر یک تحقیق پیمایشی است، جامعه آماری این تحقیق کارکنان ستاد بانک صنعت و معدن در شهر تهران می‌باشند که تعداد آنها حدود ۶۰۰ نفر است. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این تحقیق برای توزیع پرسشنامه‌ها روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در نظر گرفته شده است. و نمونه آماری بر اساس جدول کرجسی-مورگان محاسبه شده است که برای جوامع ۶۰۰ نفری، ۲۳۴ نفر در نظر گرفته شد. پرسشنامه مورد استفاده در پژوهش حاضر را می‌توان به دو قسمت اصلی سوالات عمومی و سوالات تخصصی تقسیم‌بندی نمود. سوالات عمومی: در این قسمت پنج سوال آورده شده است که مربوط به خصوصیات عمومی پاسخ‌دهندگان در زمینه‌های جنسیت، تاهل، سن، میزان تحصیلات و تجربه کاری می‌باشد. سوالات تخصصی: سوالات تخصصی که در ارتباط با آزمون فرضیه‌ها مطرح می‌گردد با توجه به متغیرها به صورت زیر (جدول ۱) می‌باشد.

جدول (۱) توزیع سوال‌های پرسشنامه

متغیرهای پژوهش	شماره سوال‌ها	منبع
تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی	۱-۳	تو و همکاران (۲۰۱۵)
ارتباطات رسمی درون‌سازمانی	۴-۷	تو و همکاران (۲۰۱۵)
ارتباطات غیررسمی درون‌سازمانی	۸-۱۱	تو و همکاران (۲۰۱۵)
نگرش کاری کارکنان	۱۲-۱۵	تو و همکاران (۲۰۱۵)

پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق استاندارد بوده و مورد تایید خبرگان این امر از جمله استاد راهنما قرار گرفته است، لذا از روایی و اعتبار لازم برخوردار است. و چون مقدار آلفای کرونباخ از ۰/۷ بیشتر می‌باشد دارای پایایی لازم می‌باشد.

جدول (۲) آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرها

متغیرهای پژوهش	ضریب آلفای کرونباخ
تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی	۰,۷۵
ارتباطات رسمی درون‌سازمانی	۰,۷۴
ارتباطات غیررسمی درون‌سازمانی	۰,۷۲
نگرش کاری کارکنان	۰,۷۹

این اعداد نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده از ظرفیت اعتماد و یا به عبارت دیگر، از پایایی لازم برخوردار است.

۵. یافته ها:

یافته ها نشان میدهد که شاخص های برازش درمورد مدل تحقیق به شرح جدول شماره (۳) به صورت زیر می باشد:

جدول (۳) شاخص های برازش مدل ساختاری

شاخص های برازندگی	مقادیر شاخص ها	مقدار مطلوب
کای دو	$\chi^2$	Chi-square
سطح معناری	sig	Significant level
درجه آزادی	df	Degree of freedom
کایدو/درجه آزادی	$\chi^2/df$	$\chi^2/df$
ریشه خطای میانگین مجذورات	RMSEA	Root mean square error of approximation
شاخص برازش مدل	GFI	Goodness of fit Index
شاخص برازش تعدیل شده مدل	AGFI	Adjusted Goodness of fit Index
شاخص برازش	CFI	comparative fit Index
شاخص برازش نرم شده	NFI	Normed fit Index
شاخص برازش نرم نشده	NNFI	Not Normed fit Index

بر اساس جدول فوق شاخص های برازندگی مورد بررسی نشان داد، مجذور کای نرم شده برای مدل اندازه گیری در این پژوهش ۲,۲ بود که بیان کننده برازندگی قابل قبول مدل با داده است. شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) بالاتر از ۰,۹ و شاخص برازندگی (GFI) برابر ۰,۹۴ و شاخص تعدیل شده برازندگی (AGFI) نیز ۰,۹۱ و همچنین RMSEA برابر با ۰,۷۲ بود که بر اساس مقادیر بدست آمده برای مابقی شاخص ها می توان گفت مدل مطالعه حاضر برازش مناسبی با داده ها دارد. همچنین نتایج رد و تایید فرضیه ها نشان داد که هشت فرضیه موجود در این پژوهش مورد تایید قرار می گیرند. جدول (۴) نشان دهنده نتایج رد و تایید فرضیات می باشد.

جدول (۴) نتایج بدست آمده از مدل با توجه به فرضیه ها

فرضیه	نتیجه آزمون
۱- تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان تاثیر معناداری دارد.	تایید فرضیه
۲- تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر ارتباطات داخلی رسمی تاثیر معناداری دارد.	تایید فرضیه
۳- تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر ارتباطات داخلی غیررسمی تاثیر معناداری دارد.	تایید فرضیه
۴- ارتباطات داخلی رسمی بر ارتباطات داخلی غیررسمی تاثیر معناداری دارد.	تایید فرضیه
۵- ارتباطات داخلی رسمی بر نگرش کاری کارکنان تاثیر معناداری دارد.	تایید فرضیه

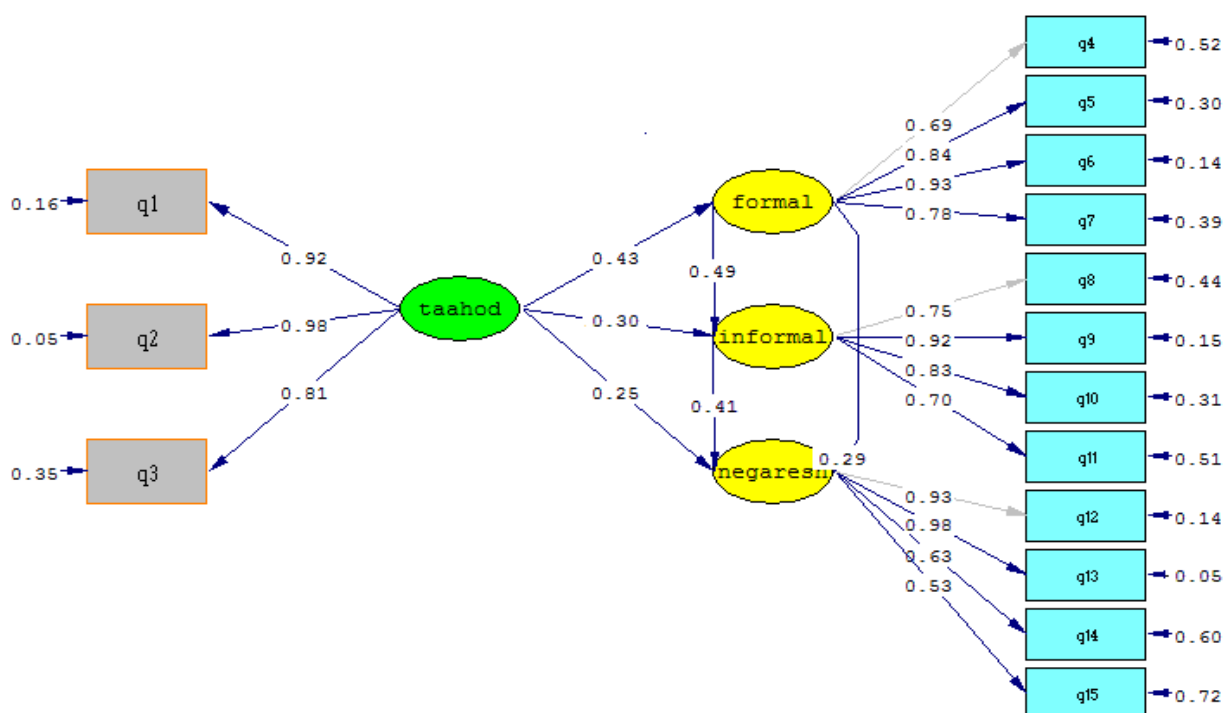
۶- ارتباطات داخلی غیررسمی بر نگرش کاری کارکنان تاثیر معناداری دارد. تایید فرضیه

۷- ارتباطات داخلی رسمی نقش میانجی در ارتباط بین تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و نگرش کاری کارکنان ایفا می‌کند. تایید فرضیه

۸- ارتباطات داخلی غیررسمی نقش میانجی در ارتباط بین تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و نگرش کاری کارکنان ایفا می‌کند. تایید فرضیه

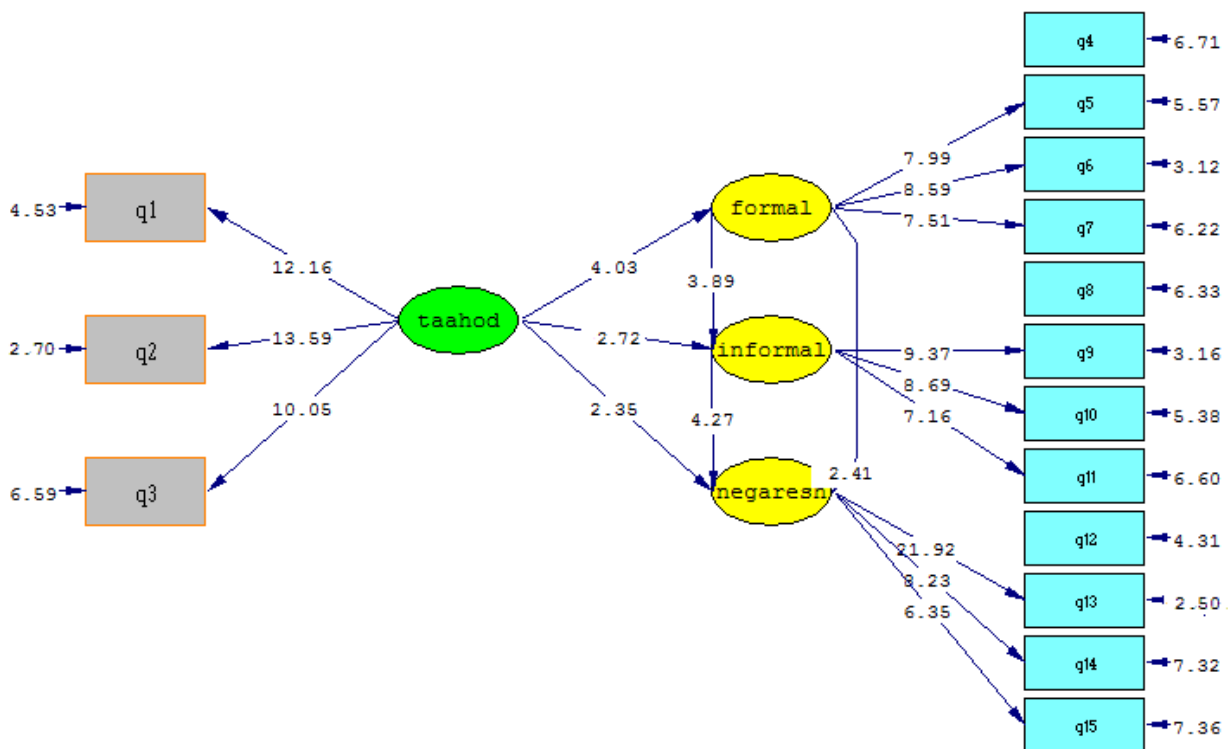
در شکل (۲) و شکل (۳) مدل کلی پژوهش که توسط نرم افزار لیزرل ترسیم گردیده است در شکل (۲) به حالت تخمین استاندارد و در شکل (۳) به حالت ضرایب معناداری آورده است.

با توجه به انجام آزمون مدل تحقق مدل معناداری و مدل استاندارد با ضرایب مسیر به اشکال زیر می‌باشد:



Chi-Square=404.49, df=184, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

شکل (۲) مدل در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=404.49, df=184, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

شکل (۳) مدل معناداری با اعداد t-Value

در ادامه با انجام آزمون سوبل نقش متغیر میانجی مورد تایید قرار گرفت که نتایج به صورت زیر می باشد.

جدول (۵) بررسی نقش میانجی ارتباط رسمی با استفاده از آزمون سوبل

اثرات	اثر غیرمستقیم	انحراف استاندارد	z	p	بوت استرپ	حد پایین	حد بالا
تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی	۰,۱۲۵	۰,۷۲	۲,۴۰۱	۰,۰۱۷	۰,۰۷۰	۰,۰۵۱	۰,۳۵۰

جدول (۶) بررسی نقش میانجی ارتباط غیر رسمی با استفاده از آزمون سوبل

اثرات	اثر غیرمستقیم	انحراف استاندارد	z	p	بوت استرپ	حد پایین	حد بالا
ارتباطات غیر رسمی	۰,۱۴۱	۰,۷۳	۲,۳۸۲	۰,۰۱۶	۰,۰۸۱	۰,۰۳۴	۰,۳۴۲

۶. بحث و نتیجه گیری:

۱- یافته های این پژوهش نشان داد که بازاریابی داخلی بر تعهد کارکنان موثر می باشد این یافته ها با نتایج بدست آمده از مقاله بهشتی و امیرحسینی (۱۳۹۷) تحت عنوان تحقیقی با موضوع تاثیر شیوه های بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی مدیران و کارکنان (مورد مطالعه: شرکت پتروشیمی کارون) دقیقاً برابر بود این مقاله به تاثیر شیوه های بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی

کارکنان و مدیران اشاره کرد.

پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش بر اساس مدل پژوهش پرسشنامه شیوه‌های بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی برموزد و همکاران (۲۰۱۶)، می باشد. این پرسشنامه شامل مولفه‌های تبادلی ارزش داخلی، ارتباطات عمودی داخلی، ارتباطات افقی داخلی، آموزش، تعهد سازمانی کارکنان و تعهد سازمانی مدیران می باشد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از رگرسیون و تحلیل عاملی تاییدی تجزیه و تحلیل شد.

۲- یافته‌های پژوهش نشان داد که ارتباطات داخلی غیررسمی و رسمی بر نگرش کاری کارکنان موثر می باشد همچنین نشان داد که تعهد مدیریت بر ارتباطات غیررسمی موثر می باشد و همچنین بازاریابی داخلی بر ارتباطات رسمی و غیررسمی موثر می باشد که از رابطه این متغیر می توان نتیجه گرفت که تعهد مدیریت بر بازاریابی و نگرش کاری کارکنان تاثیر دارد لذا نتایج این پژوهش دقیقاً مشابه پژوهش دیندار فرکوش و همکاران (۱۳۹۵) که در پژوهشی تحت عنوان بررسی تاثیر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان و رضایت شغلی کارکنان با قصد ترک خدمت کارمندان بود و نتایج این پژوهش نشان داد تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان و رضایت شغلی آنان تاثیر مثبت و معنادار دارد و تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر قصد ترک خدمت کارمندان تاثیر منفی و معنادار دارد. همچنین نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش ثریایی و غلامی (۱۳۹۵) که در تحقیقی با موضوع بررسی تاثیر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان مورد بررسی قرار گرفت برابر بود نتایج این پژوهش به مولفه ارتباطات داخلی رسمی سازمان در تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد. مولفه ارتباطات داخلی غیررسمی سازمان در تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد و همچنین به نقش مولفه پاداش در تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد اشاره کرده و در نهایت، مشخص شد مولفه آموزش در تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد. این مسئله نشان می دهد که بازاریابی داخلی بر روی تعهد سازمانی تا چه اندازه تاثیر دارد این مسئله و نتایج این پژوهش دقیقاً برابر با پژوهش علیقلی و کشاورز (۱۳۹۴) که در پژوهشی تحت عنوان ارزیابی رابطه میان بازاریابی داخلی و ارتقاء اخلاق حرفه‌ای کارکنان با رویکرد تعهد سازمانی به مطالعه پرداخت برابر بود که در این پژوهش که در بخش خدمات مسافر شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران "هما" به صورت توصیفی - پیمایشی صورت پذیرفته است، رابطه بین اجزای بازاریابی داخلی و ابعاد تعهد سازمانی که خود شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری می شود، همچنین با بهره گیری از آزمون رتبه‌بندی فریدمن نیز به تفکیک رتبه بندی مشخص شد عوامل محیطی، تجربه و تحصیلات، ابزار و تجهیزات، عوامل انگیزش مادی و عوامل انگیزش غیرمادی به ترتیب با ارتقاء تعهد سازمانی در سازمان رابطه مثبت و معناداری دارند.

۳- نتایج پژوهش ما نشان داد که تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کارکنان موثر می باشد این یافته دقیقاً با نتایج پژوهش رمضانی و وحدت (۱۳۹۳) که در تحقیقی تحت عنوان تاثیر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کارکنان انجام گرفت برابر بود در این پژوهش سعی شد از طریق شیوه‌های بازاریابی داخلی، تاثیر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کارکنان مورد بررسی قرار گیرد و نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد ابعاد تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش شغلی کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج این تحقیق، به درک عمیق‌تر از زنجیره‌ی داخلی خدمات - سود نیز کمک کرده است.

۴- یافته‌های پژوهش ما نشان داد که عملکرد بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تاثیر دارد که این مسئله دقیقاً با مقاله فرناندو و کولاتیلیک (۲۰۱۸) که در تحقیقی با عنوان ارزیابی تاثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد کارکنان با نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی کارکنان انجام دادند برابر بود این پژوهش که در میان کارکنان در آژانس هواپیمایی کولمبو دیستریکت در سریلانکا صورت گرفت نتایج نشان داد برنامه‌های بازاریابی داخلی به طور مستقیم بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد. و تعهد سازمانی کارکنان تاثیر قابل توجهی بر رابطه‌ی بین بازاریابی داخلی و عملکرد کارکنان نداشته است. محقق در این تحقیق توصیه کرده است که به منظور دستیابی به عملکرد بالای کارکنان، اقدامات بازاریابی داخلی مانند: آموزش، انگیزش، توانمندسازی و ارتباطات در سازمان‌ها باید تقویت شود. همچنین یافته‌های پژوهش ما با پژوهش چانگ و چانگ (۲۰۱۰) که در تحقیقی با موضوع بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان انجام دادند برابر بود تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل انجام شد. نتایج نشان داد برنامه‌ها و استراتژی‌های بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد.

۵- یافته‌های پژوهش ما به تعهد مدیریت نسبت به انجام درست بازاریابی داخلی و تاثیر آن بر نگرش کاری کارکنان اشاره داشت که این نتیجه دقیقاً برابر با نتایج تحقیق تو و همکاران (۲۰۱۵) که در تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان انجام دادند برابر بود این تحقیق با هدف بررسی تاثیر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان با نقش واسطه‌ای ارتباطات داخلی رسمی و غیررسمی انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آموس انجام شد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی با روش‌های بازاریابی داخلی مرتبط است که شامل ارتباطات داخلی رسمی و غیررسمی می‌شوند و ارتباطات داخلی رسمی موجب تسهیل شدن ارتباطات داخلی غیررسمی می‌شوند. نتایج تحقیق همچنین نشان داد تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد. و ارتباطات داخلی رسمی و غیررسمی نقش میانجی در رابطه‌ی بین تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و نگرش کاری کارکنان ایفا می‌کند.

۶- یافته‌های پژوهش ما در حالی که به بخش تحقیق و توسعه R & D در بخش بازاریابی داخلی اشاره دارد به تاثیر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی کارکنان در طی فرضیاتی تایید نموده است که نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش تیسای (۲۰۱۴) که در تحقیقی با موضوع سازمان یادگیرنده، تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی کارکنان انجام داد برابر بود پژوهش فوق الذکر، با هدف بررسی تاثیر سازمان یادگیرنده، تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی انجام شده است و یافته‌های تحقیق نشان داد سازمان یادگیرنده بر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی تاثیر مثبت و معنادار دارد. تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین، مشخص شد سازمان یادگیرنده بر تعهد سازمانی تاثیر مثبت و معنادار دارد.

در تحقیق دیگری نیز به همین مسئله اشاره شد آجاکایی (۲۰۱۴) در تحقیقی با موضوع رابطه تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و نگرش کاری کارکنان انجام داد که با پژوهش ما برابر بود یافته‌های تحقیق نشان داد که در میان ابعاد تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بُعد روحیه، دارای بیشترین تاثیر بر نگرش کاری کارکنان و بُعد پشتیبانی منابع دارای کمترین تاثیر بر نگرش کاری کارکنان می‌باشند. یافته‌ها همچنین نشان داد ابعاد تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارند.

۷- یافته های پژوهش به ادراک از تعهد مدیریت داخلی بر نگرش شغلی کارکنان اشاره داشت و همچنین ذکر نمود که ارتباطات داخلی بر نگرش کاری کارکنان موثر است نتایج این یافته ها دقیقاً برابر پژوهش فارابی (۱۳۹۴) بود که در پژوهشی تحت عنوان اثر ادراک از تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش شغلی کارکنان با نقش میانجی شیوه های بازاریابی داخلی و رضایت شغلی کارکنان انجام داده است. وی در این پژوهش، به مطالعه و بررسی اثر ادراک از تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش شغلی کارکنان با نقش میانجی شیوه های بازاریابی داخلی و رضایت شغلی کارکنان در هتل های چهار و پنج ستاره شهر تبریز و ارومیه پرداخته است. نتایج داده های آماری و مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزارهای آماری اسپاس و اسمارت پی ال اس نشان داد که تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی با شیوه های بازاریابی داخلی (ارتباطات سازمانی) مرتبط است، همچنین، این مطالعه وجود رابطه مثبت و معنادار بین تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و رضایت شغلی کارکنان را نشان داد، علاوه بر این، مشخص شد تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی، شیوه های بازاریابی داخلی و رضایت شغلی، نگرش شغلی کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد. به طور کلی، در این تحقیق نتیجه گرفته شد که در بین کارکنان هتل های مورد مطالعه تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی، شیوه های بازاریابی داخلی (ارتباطات سازمانی) و رضایت شغلی پیش بینی مناسبی برای نگرش شغلی آنان محسوب می شود.

۹- یافته های این پژوهش به نقش تاثیر مثبت بازاریابی داخلی تعهد سازمانی اشاره داشت که نتایج این پژوهش دقیقاً برابر نتایج پژوهش سرمدسعیدی و جمشیدیان (۱۳۹۱) بود که در پژوهشی به بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمان های خدماتی (مطالعه ی موردی: شعب بانک رفاه در شهر اراک) پرداختند. یافته های پژوهش حاکی از تأثیر مثبت بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، بازاریابی و عملکرد سازمانی است. همچنین، تعهد سازمانی دارای تأثیر مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی است. همچنین در تحقیق دیگری که محققان کیم و همکاران (۲۰۱۶) به نقش تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی از نگرش شغلی کارکنان اشاره داشتند نتایج این تحقیق نشان داد که تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و دیدگاه مدیریت نسبت به مسئولیت اجتماعی سازمان به طور مثبت و معنادار بر بُعد تعهد سازمانی از نگرش شغلی کارکنان تاثیر دارد و به طور منفی و معنادار بر بُعد تمایل به ترک خدمت کارکنان از نگرش شغلی کارکنان تاثیرگذار است.

#### ۷. پیشنهادات:

یافته های این پژوهش به تایید ۸ فرضیه پرداخت که به شرح ذیل می باشد در اینجا برای هر فرضیه پیشنهادات به شرح ذیل داده خواهد شد:

فرضیه اول: تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان تاثیر معناداری دارد.

نگرش کاری کارکنان بیانگر رضایت شغلی و انگیزش کارکنان می باشد که به منظور همین مسئله پیشنهادات زیر ارائه می گردد:

۱- اهمیت نگرش کاری کارکنان به سازمان ها و بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی نشانگر این مسئله است که کارکنان به عنوان بخش مهمی از سازمان بوده و رضایت و نقش آنها به عنوان مشتریان داخلی می تواند در بهبود مسائل کاری و گسترش تعهد سازمانی آنها موثر باشد.

۲- اهمیت مسئله نگاه مثبت کارکنان نسبت به نگرش کاری خویش در سازمان می تواند منجر به گسترش انعطاف سازمانی در بازاریابی گردد لذا پیشنهاد می گردد که دانش کارکنان به عنوان راهی برای گسترش بازاریابی داخلی و افزایش فروش در بازار استفاده گردد.

۲- تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر ارتباطات داخلی رسمی تاثیر معناداری دارد. مسئله تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و تاثیر آن بر ارتباطات داخلی رسمی مسئله ای است که می تواند ارتباطات و انگیزش کارکنان را افزایش دهد همچنین مسئله ارتباطات داخلی به نقش تعاون و همکاری میان مدیریت و بازاریابی داخلی اشاره دارد. لذا پیشنهاد می شود که تعاون و همکاری میان کارکنان افزایش یابد.

۳- تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر ارتباطات داخلی غیررسمی تاثیر معناداری دارد. ارتباطات داخلی و رسمی میان کارکنان نشانگر از اهمیت مسئله فوق الذکر دارد نگرش کارکنان و ارتباطات میان آنها و مدیران و همچنین ارتباطات میان از نقش نزدیکی آنها اشاره دارد که این مسئله نشان می دهد که ارتباطات داخلی می تواند به گسترش شاخص کارآیی و اثر بخشی منجر گردد لذا پیشنهاد می گردد که با ایجاد محیطی خلاقانه و نوآور در سازمان نقش این ارتباطات و تعاون و همکاری کارکنان و مدیریت بیشتر گردد.

۴- ارتباطات داخلی رسمی بر ارتباطات داخلی غیررسمی تاثیر معناداری دارد مسئله نقش ارتباطات چه از نوع داخلی حال برای رسمی بودن و یا غیر رسمی بودن آن نشان می دهد که ارتباطات میان کارکنان تا چه اندازه اهمیت دارد ارتباطات داخلی منجر به گسترش حس همدوستی و ایجاد ارتباطات غیر رسمی خواهد شد. ایجاد محیطی ممو از همفکری میان مدیریت و کارکنان و به اشتراک گذاری دانش خویش در قالب طرح های پاداش به نوآوری های جدید می تواند در گسترش این فضا و گسترش ارتباطات موثر واقع می گردد.

۵- ارتباطات داخلی رسمی بر نگرش کاری کارکنان تاثیر معناداری دارد. مسئله گسترش ارتباطات داخلی و تاثیر آن بر نگرش کاری کارکنان منجر می شود که ارتباطات داخلی که یکی از عوامل ایجاد آن ایجاد محیطی باز و پویا برای سازمان می باشد سازمان پویا با ارتباطات ارگانیک و نه مکانیکی می تواند و چیدمان ساختاری مناسبی منجر به گسترش فعالیت سازمانی و گسترش ارتباطات داخلی و همچنین زمینه سازی جهت ارتباطاتی موثرتر و ایجاد تعاون و همکاری که جوهره اصلی سازمان می باشد خواهد شد.

۶- ارتباطات داخلی غیررسمی بر نگرش کاری کارکنان تاثیر معناداری دارد. باز هم مسئله نگرش کاری کارکنان و ارتباطات میان آنها یعنی ارتباطات غیر رسمی مطرح می گردد. بدین منظور برای همه فرضیه ها پیشنهادات ارتباطات به صورت زیر مطرح می گردد:

۱- تنظیم جریان اطلاعات: تنظیم جریان اطلاعات اطمینان می دهد که مقدار مطلوب اطلاعات در اختیار مدیران قرار می گیرد و در نتیجه از ارسال حجم عظیمی از اطلاعات جلوگیری می شود.

۲- استفاده از بازخورد: بازخورد کانال ارتباطی را برای پاسخ دریافت کننده پیام تامین می کند تا برای فرستنده معلوم شود که آیا پیام دریافت شده و مقصود آن درک شده یا خیر.

۳- تکرار: تکرار در ارتباطات به این منظور گنجانده می شود که اگر یک قسمت از پیام درک نشود، قسمت های دیگر همان پیام را منتقل کنند.

۴- تشویق به اعتماد متقابل: بیشتر مدیران فرصت کافی برای پی‌گیری پیام‌ها، تامین بازخورد یا ارتباطات پایین به بالا را ندارند. بنابراین ایجاد و توسعه یک محیط مبتنی بر اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان می‌تواند برقراری ارتباطات را تسهیل نماید.

۵- به کار بردن زبان ساده: زبان مبهم مانع عمده‌ای در ارتباطات محسوب می‌شود.

۶- شنونده خوبی باشید: گوش دادن مهارتی است که می‌تواند بهبود و توسعه یابد: "کیت دیویس" ده دستور را برای بهبود گوش دادن توصیه کرده است: ۱- صحبت کردن را متوقف کنید ۲- گوینده را راحت بگذارید. ۳- به گوینده نشان دهید که می‌خواهید گوش کنید. ۴- حواستان را جمع کنید. ۵- با گوینده همدردی کنید. ۶- شکبیا باشید. ۷- عصبانی نشوید. ۸- در بحث و انتقاد سخت‌گیری نکنید. ۹- سوال کنید. ۱۰- صحبت کردن را متوقف کنید.

۷- ارتباطات داخلی رسمی نقش میانجی در ارتباط بین تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و نگرش کاری کارکنان ایفا می‌کند. همچون فرضیه‌های گذشته باید طرح گردد که ارتباطات داخلی رسمی و مسئله نگرش کاری کارکنان و تعهد سازمانی مسئله‌ای است که امروزه ارتباط مستقیمی با کاهش ترک خدمت کارکنان دارد مسئله ایجاد انگیزش کاری در بین کارکنان یکی از پیشنهاداتی می‌باشد که می‌تواند با ایجاد نظریه هائورن که فقط پاداش‌های مالی و نقدی را به تنهایی برای برانگیختن کارکنان در نظر نمی‌گیرد مطرح شود پیشنهاد دیگری که به منظور برانگیختن کارکنان مطرح می‌گردد مسئله ایجاد زمینه‌های برانگیختن نوعی کارکنان در قالب فعالیت‌های زمینه‌سازی متنوع می‌باشد.

۸- ارتباطات داخلی غیررسمی نقش میانجی در ارتباط بین تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و نگرش کاری کارکنان ایفا می‌کند.

با توجه به اشاره این فرضیه به نقش میانجی ارتباطات داخلی غیر رسمی به عنوان یک نقش میانجی در بین متغیر مستقل تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی و نگرش کارکنان به عنوان یک متغیر وابسته می‌توان ابراز نمود که مسئله تعهد مدیریت به سازمان مسئله بسیار مهمی می‌باشد و منجر به ایجاد اطمینان و اعتماد کارکنان به سازمان خواهد شد از این رو با توجه به مسئله رسمیت و گسترش تمرکز و همچنین مسائل مورد نظر در ایجاد انگیزش در بین کارکنان در این مورد نیز پیشنهاد می‌شود که با ایجاد زمینه‌های انگیزش کارکنان زمینه‌های برانگیختن آنها و ایجاد بالاتر بردن میزان ستاده بهره‌وری سازمان را بالا برد.

منابع و مآخذ:

منابع فارسی

۱. بهشتی، نرگس و امیرحسینی، زهرا (۱۳۹۷)، تأثیر شیوه‌های بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی مدیران و کارکنان (مورد مطالعه: شرکت پتروشیمی کارون)، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و حسابرسی پویا، تهران، دانشگاه صالحان.
۲. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۰)، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران (سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها) انتشارات سمت.
۳. دیندار فرکوش، فیروز؛ محمدزاده، ایرج و اورکی مهدی، انوش (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان و رضایت شغلی کارکنان با قصد ترک خدمت کارمندان (مورد مطالعه: شرکت پخش فرآورده‌های نفتی

- تهران)، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر قدس.
۴. رضوانی، حمیدرضا (۱۳۹۱)، روش تحقیق در مدیریت، جلد اول، چاپ دوم، انتشارات مهربان نشر، تهران.
  ۵. علیقلی، منصور و کشاورز رودکی، محمدمهدی (۱۳۹۴)، ارزیابی رابطه میان بازاریابی داخلی و ارتقاء اخلاق حرفه‌ای کارکنان با رویکرد تعهد سازمانی (مطالعه موردی در بخش خدمات مسافر شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
  ۶. حاجی زاده، سیدمحسن (۱۳۸۴). رابطه فناوری اطلاعات با بهبود ارتباطات سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه.
  ۷. حسینی‌نژاد، ملیحه (۱۳۹۱). رابطه فناوری اطلاعات با بهبود ارتباطات سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
  ۸. دلیری، کاظم (۱۳۹۲). بررسی نقش ارتباطات سازمانی در افزایش رضایتمندی کارکنان (مطالعه موردی: ارتباطات سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهرستان آرک)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
  ۹. رستمی، مهدی (۱۳۹۶). تأثیر سکوت سازمانی بر ارتباطات سازمانی در شعب بانک پارسیان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده مدیریت، واحد شهریار.
  ۱۰. رضائیان، محمدعلی (۱۳۸۰). بررسی رابطه بین ارتباطات سازمانی و مدیریت بحران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران منطقه تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران.
  ۱۱. رضایی، سعید (۱۳۹۵). تأثیر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان خدمات پس از فروش سایپا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نراق، زمستان.
  ۱۲. رضاییان، علی (۱۳۹۷) «سیستم اطلاعات مدیریت: مدل سازی اطلاعات» نشر سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)
  ۱۳. سلطانی، امیررضا (۱۳۹۳). بررسی رابطه ارتباطات سازمانی و سرمایه اجتماعی در میان کارکنان شرکت ملی گاز ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
  ۱۴. شفیعی، امیر (۱۳۹۸). «اصول مذاکره و فن بیان: تکنیک‌های طلایی فن بیان، ارتباطات، مذاکره و زبان بدن» نشرکلید آموزش
  ۱۵. طالقانی، غلامرضا و محمدی، مصطفی (۱۳۹۲) «نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان در سازمان» نشرآذرین مهر اکبری، عباس (۱۳۹۶) «تأثیر فرهنگ بازار محوری بر نگرش شغلی» نشرسنجش و دانش
  ۱۶. طباطبائی‌هنزایی، سید ولی و اخوان، نیما (۱۳۸۹). بررسی ارتباط بازاریابی داخلی و کیفیت خدمات: مطالعه موردی بانک کشاورزی، همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات اصفهان.
  ۱۷. غلامی، سعید (۱۳۹۶) «ارتباطات بازاریابی (ابزارها)» نشر رسا
  ۱۸. فتوحی، زهرا (۱۳۸۸). بررسی اثرات ارتباطات سازمانی بر مدیریت بحران در شرکت مخابرات استان تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
  ۱۹. فرهنگی، علی اکبر و صفرزاده، حسین (۱۳۹۵) «نظریه‌های ارتباطات سازمانی» نشر رسا
  ۲۰. کاتلر، فیلیپ و آرمسترانگ، گری (۱۳۸۴). اصول بازاریابی، ترجمه: بهمن فروزنده، نشر آتروپات.

## منابع لاتین

۱. Ackfeldt, A.L., Wong, V., ۲۰۰۶. The antecedents of prosocial service behaviours: anempirical investigation. *Serv. Ind. J.*
۲. Bansal. Harvvi S and et al. (۲۰۰۱). The Impact of Internal Marketing activities on External Marketing Outcomes *Journal of quality management.*
۳. Berry LL, Hensel JS, Burke MC. "Improving retailer capability for effective consumerism response", *JRetail* ۱۹۷۶.
۴. Berry, L.L.(۱۹۸۱). "The employee as a customer", *Journal of Retail Banking.*
۵. Boswell, M.W., Bingham, J.B., Colvin, A.J., ۲۰۰۶. Aligning employees through line of sight. *Bus. Horiz.*
۶. Cascio, R., Mariadoss, B.J., Mouri, N., ۲۰۱۰. The impact of management commitment alignment on salespersons' adoption of sales force automation technologies: anempirical investigation. *Ind. Mark. Manag.*
۷. Cascio, R., Mariadoss, B.J., Mouri, N., ۲۰۱۰. The impact of management ommitment alignment on salespersons' adoption of sales force automation technologies: anempirical investigation. *Ind. Mark. Manag.*
۸. Chan, E.S.W., Hawkins, R., ۲۰۱۰. Attitude towards EMSs in an international hotel: anexploratory case study. *Int. J. Hosp. Manag.*
۹. Chang, C. S., & Chang, H. H. (۲۰۱۰). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in southern Taiwan. *The journal of nursing research: JNR*, ۱۵(۴), ۲۶۵-۲۷۴.
۱۰. Cheung, M.F.Y., To, W.M., ۲۰۱۰. Management commitment to service quality and organizational outcomes. *Manag. Serv. Qual.*
۱۱. Choi, H.J., ۲۰۰۹. Technology transfer issues and a new technology transfer model. *J.Technol. Stud.*
۱۲. Clampitt, P.G., DeKoch, R.J., Cashman, T., ۲۰۰۰. A strategy for communicating about uncertainty. *Acad. Manag. Perspect.*
۱۳. Clark, R.A., Hartline, M.D., Jones, K.C., ۲۰۰۹. The effects of leadership style on hotel employees' commitment on service quality. *Cornell Hosp. Quart.*
۱۴. Collins, B., and Payne, A., (۱۹۹۱), " Internal marketing: a new perspective for HRM", *European Management Journal.*
۱۵. Dennis, J. C. (۱۹۲۵), *The Managerial Implications of the Learning Organization: A New Tool for Internal Marketing*, *Journal of Services.*
۱۶. Fernando, G. P. P., & Kulathilake, C. J. P. (۲۰۱۹). The Impact of Internal Marketing on Employee Performance: Mediating Role of Employee Commitment in Travel Agencies in Colombo District.
۱۷. Finn, D.W., Baker, J., Marshall, G.W., and Anderson, R., (۱۹۹۹). "Total Quality Management And Internal Customers: Measuring Internal Service Quality," *Journal of Marketing Theory and Practice.*
۱۸. Gounaris SP, Avlonitis GJ, Papastathopoulou P. "Managing a firm's behavior through market orientation development: some empirical finding" *European Journal of Marketing*, ۲۰۰۴; ۳۸(۱۱/۱۲):۱۴۸۱-۵۰۸.

۱۹. Greene, W.E., Walls, G.D. and Schrest, L.J. (۱۹۹۴). Internal Marketing: The Key to External Marketing Success, *Journal of Services Marketing*.
۲۰. Gronroos, C. (۱۹۸۱). "Internal marketing: an integral part of marketing", in Donnelly, J.H., and George, W.E., *Marketing of Service*, Chicago: American Marketing Association.
۲۱. Gronroos, C. (۲۰۰۰). *Service Management And Marketing :A Customer Relationship Management Approach*. John Wiley, second edition.
۲۲. Gronroos, C., (۲۰۰۱), "Service Management & Marketing", Wiley..
۲۳. Gummesson, E. (۱۹۸۷). " Using internal marketing to create a new culture: the case of Ericsson quality", *Journal of Business and Industrial Marketing*.
۲۴. Gummesson, E. (۱۹۹۱). Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*.
۲۵. Hartline, M.D., Ferrell, O.C., ۱۹۹۶. The management of customer contact service employees: an empirical investigation. *J. Mark*
۲۶. Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., Schelsinger, L.A., ۱۹۹۴. Putting the service-profit chain to work. *Harv. Bus. Rev.*
۲۷. Hogg, G., Carter, S., ۲۰۰۰. Employee attitudes and responses to internal marketing, *Internal Marketing: Directions for Management*, Richard J. Varey and Barbara R Lewis (Eds), Routledge, London.
۲۸. Kandampully, J., ۲۰۰۶. *Services Management: The New Paradigm in Hospitality*. Pearson Education, Australia
۲۹. Kilburn, A.J., ۲۰۰۹. Building quality internal exchange: the role of the organizational and the individual in internal customer orientation. *Acad. Mark. Stud. J.*
۳۰. Lee, Y.K., Kim, S., Kim, S.Y., ۲۰۱۳. The impact of internal branding on employee engagement and outcome variables in the hotel industry. *Asia Pac. J. Tour.*
۳۱. Lings IN. "Internal market orientation: constructs and consequences" *Journal of Business Research*, ۲۰۰۴.
۳۲. Martin Jr., E.F., To, W.M., ۲۰۱۳. Effect of internal market orientation on organizational performance: the case of Macao's gaming industry. *Int. J. Hosp. Tour. Adm.*
۳۳. Papasolomou-Doukakis, I. (۲۰۰۲) 'The role of employee development in customer relations: The case of UK retail banks', *Corporate Communications :An International Journal*.
۳۴. Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (۱۹۹۳). The scope of internal marketing: defining the Boundary Between marketing and human resource management", *Journal of Marketing Management*.
۳۵. Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (۲۰۰۰). "Advances in the IM concept: Definition, synthesis, and extension", *Journal of Services Marketing*.
۳۶. To, W. M., Martin Jr, E. F., & Billy, T. W. (۲۰۱۵). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, ۴۵, ۱۴-۲۱.
۳۷. Varey, R. J. (۱۹۹۵); "A model of internal marketing for building and sustaining a

competitive service Advantage", Journal of Marketing Management.

۳۸. Voima, P., and Gronroos, C.(۱۹۹۹). "Internal marketing: a relationship perspective", In Baker, M.J., The IEBM Encyclopedia Of Marketing, Cambridge: International Business Press.

- 
- <sup>i</sup> Berry et al.  
<sup>ii</sup> Naude et al.  
<sup>iii</sup> Informal Internal Communication  
<sup>iv</sup> Ahmed & Rafiq  
<sup>v</sup> To et al.  
<sup>vi</sup> Wu et al.  
<sup>vii</sup> Ahmed & Rafiq  
<sup>viii</sup> Gronroos  
<sup>ix</sup> Lings & Greenley  
<sup>x</sup> Yu & Barnes  
<sup>xi</sup> Internal Customer Satisfaction  
<sup>xii</sup> External Customer Satisfaction  
<sup>xiii</sup> Internal Marketing  
<sup>xiv</sup> Mishra  
<sup>xv</sup> Formal Internal Communication  
<sup>xvi</sup> Hitt et al.  
<sup>xvii</sup> To et al.  
<sup>xviii</sup> To et al.  
<sup>xix</sup> Internal Marketing  
<sup>xx</sup> Papasolomou & Doukakis  
<sup>xxi</sup> Dennis  
<sup>xxii</sup> Varey & Lewis  
<sup>xxiii</sup> Hogg & Carter  
<sup>xxiv</sup> Heskett et al.  
<sup>xxv</sup> Ackfeldt & Wong  
<sup>xxvi</sup> Clark et al.  
<sup>xxvii</sup> Cascio et al.  
<sup>xxviii</sup> Kilburn  
<sup>xxix</sup> Chan & Hawkins  
<sup>xxx</sup> Kandampully  
<sup>xxxi</sup> Zeithmal et al.  
<sup>xxxii</sup> Kilburn et al.  
<sup>xxxiii</sup> Yoon et al.  
<sup>xxxiv</sup> Shanock & Eisenberger  
<sup>xxxv</sup> Martin et al.  
<sup>xxxvi</sup> Hartline & Ferrell  
<sup>xxxvii</sup> Berry et al.  
<sup>xxxviii</sup> George  
<sup>xxxix</sup> Murray  
<sup>xl</sup> Sasser & Arbit  
<sup>xli</sup> Kaurav et al.  
<sup>xlii</sup> Huang & Rundle-Thiele  
<sup>xliiii</sup> Mierse et al.  
<sup>xliv</sup> Rafiq & Ahmed  
<sup>xlvi</sup> Berry & Parasuraman  
<sup>xlvi</sup> Organizational Communication  
<sup>xlvi</sup> Telisberger  
<sup>xlvi</sup> Dicson  
<sup>xlvi</sup> Vestern Electric  
<sup>l</sup> Clampitt et al.  
<sup>li</sup> Boswell et al.  
<sup>lii</sup> Rio et al.  
<sup>liii</sup> Choi