

## تأثیر بازاریابی درونی بر بازاریابی با وجود متغیرهای میانجی تعهدسازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در بنگاه‌های مالی: مورد کاوی بانک ملت شهر تهران

طهمورث حسنفلی پور<sup>۱</sup>، منوچهر انصاری<sup>۱</sup>، اکرم الهی گل<sup>۲</sup>، حسین رحمانی یوشانلوئی<sup>۳\*</sup>

۱- دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۲- کارشناس ارشد MBA دانشگاه تهران

۳- کارشناس ارشد EMBA دانشگاه تهران

### چکیده

پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه بین بازاریابی درونی و بازاریابی با تأکید بر وجود متغیرهای میانجی رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی در بانک ملت شهر تهران به عنوان یک بنگاه مالی - خدماتی صورت گرفته است. ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته براساس ادبیات پژوهش و نظر خبرگان است. برای بررسی روایی آن علاوه بر تحلیل محتوایی از طریق خبرگان و متخصصان، از تحلیل عاملی اکتشافی نیز استفاده گردیده است. روش مورد استفاده در این تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بوده و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مسیر به وسیله مدل معادلات ساختاری استفاده گردید. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک ملت در شهر تهران بوده که از میان آنها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ۳۲۲ نفر انتخاب و در نهایت ۲۶۱ پرسشنامه استفاده شد. یافته‌های پژوهش بیانگر رابطه معنادار بین بازاریابی درونی و بازاریابی در بانک ملت شهر تهران و رابطه مثبت و معنادار بین بازاریابی درونی و رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی در بانک ملت شهر تهران وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** بازاریابی درونی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، بازاریابی، بانک ملت شهر تهران

## ۱. مقدمه

پویایی در محیط‌های کسب و کار که به دلیل بروز عواملی چون رشد یا سقوط اقتصادی، فزونی و شدت رقابت، جهانی‌سازی، ادغام‌ها و ترکیب‌ها و نوآوری‌های تکنولوژیکی بوجود آمده است، قابلیت مدیران رده بالا را در درک به موقع و پاسخ صحیح به این تغییرات به چالش کشیده است. ناتوانی در درک به موقع تغییرات و پاسخگویی سریع به آنها به افول شرکت‌ها منجر می‌شود. همچنین افزایش اهمیت بخش خدمات، تغییرات روزافزونی در نحوه رقابت و پاسخگویی به نیاز مشتریان بوجود آورده است. درهم تنیدگی و افزایش نیروها و عوامل تعیین کننده در بازار، حضور رقبای قدرتمند متعدد، همچنین تغییر بی‌وقفه و مداوم سلیقه مشتریان و بالا رفتن سطح انتظارات آنها، شرکت‌های خدماتی را با مخاطرات و چالش‌های عمیقی روبرو نموده است. بازارگرایی<sup>۱</sup> مفهومی است که به رفع این چالش‌ها پاسخ می‌دهد؛ چراکه از یک سو بر جمع‌آوری اطلاعات درباره نیاز و خواسته مشتریان و قابلیت‌های رقبای تمرکز دارد و از سوی دیگر با بکارگیری و استفاده از منابع سازمان و یکپارچگی بخش‌های درون سازمان به ایجاد بیشترین ارزش برای مشتریان منجر می‌شود (آواد و آگنی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). از طرفی توانایی شرکت در بکارگیری سیاست‌های بازاریگرایی در عمل بستگی به شرایط کارکنان آن دارد (هریس و آگبانا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). بخصوص در بخش خدمات، ماهیت غیرملموس محصول در زمینه تدارک خدمات، کارکنان را به عنوان یکی از پارامترهای حیاتی در فرآیند ایجاد ارزش در سازمان‌های خدماتی معرفی می‌کند. نقش کارکنان وفادار و متعهد در وفادار نمودن

مشتریان حائز اهمیت است. بازارگرایی چه به عنوان یک فرهنگ و چه به عنوان یک رفتار، نمی‌تواند بدون تعهد سازمانی<sup>۴</sup> و رفتارهای شهروندی سازمانی<sup>۵</sup> بروز کند و نه تنها مدیران رده بالا، بلکه کارکنان درون سازمان نیز باید از این تعهد برخوردار باشند. از این رو، موفقیت سازمان‌های خدماتی در راستای فعالیت‌های بازاریگرایی مستلزم این است که تعهد کارکنان تضمین شود. یکی از راه‌های دستیابی به چنین تعهدی، اجرای برنامه‌های بازاریابی درونی<sup>۶</sup> است (کاروانا و کالیا<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸). این امر نشان می‌دهد که بازاریابی برای کارکنان به اندازه بازاریابی برای مشتریان حائز اهمیت است (ویستر<sup>۸</sup>، ۱۹۹۲). برای این منظور، شرکت‌ها برنامه‌های بازاریابی درونی را بکار می‌بندند (بری<sup>۹</sup>، ۱۹۸۱؛ گرونروس<sup>۱۰</sup>، ۱۹۸۱؛ جورج<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۰). بازاریابی درونی یکی از مباحث بازاریابی<sup>۱۲</sup> است که دو دهه قبل به عنوان شیوه‌ای برای حل مسایل و مشکلات مربوط به کارکنان سازمانها و ارائه خدمات با کیفیت توسط آنها مطرح شد. مطالعات مربوط در این زمینه حاکی از آن است که فعالیت‌های بازاریابی درونی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان موجب افزایش تعهد سازمانی در آنها شده، رقابت‌پذیری سازمان را بهبود بخشیده و شایستگی‌ها را ارتقا می‌دهد (احمد و رفیق<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۲). بدین منظور مقاله حاضر ابتدا به بررسی مطالعات و رویکردهای پیشین درباره بازاریابی درونی و بازاریگرایی پرداخته، سپس مدلی برای اندازه‌گیری آن

4 Organizational Commitment

5 Organizational Citizenship Behavior

6 Internal Marketing

7 Caruana & Calleya

8 Webster

9 Berry

10 Gronroos

11 George

12 Marketing

13 Ahmed & Rafiq

1 Market Orientation

2 Awwad & Agti

3 Harris and Ogbonna

نقش حیاتی در فرآیند ارائه خدمات هستند. دستیابی به چشم‌انداز بلندمدت سازمان تا حد زیادی بستگی به کارکنان صفی آن دارد، اگر به این کارکنان این فرصت داده شود که خود را بشناسند و همزمان، با چشم‌انداز سازمان آشنا شوند، این شناخت روی رفتار خدماتی کارکنان تاثیر گذاشته و به افزایش کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان خارجی منجر می‌شود (تسای<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). به طور کلی، می‌توان گفت اجرای بازاریابی درونی در بخش خدمات، سازمان‌ها را مجهز به قابلیت‌ها و صلاحیت‌هایی می‌کند که نتیجه آن رضایت مشتریان است (ابزری<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

در این پژوهش برای اندازه‌گیری بازاریابی درونی از رویکرد فورمن و مانی (۱۹۹۵) استفاده شده است. این محققان برای عملیاتی نمودن بازاریابی درونی سه مولفه (۱) توسعه کارکنان؛ (۲) سیستم پاداش‌دهی و (۳) ارائه چشم‌انداز را مورد استفاده قرار دادند.

## ۲.۲. تعهد سازمانی

تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای بیش از ۳۰ سال تعهد سازمانی در غالب اصطلاحاتی نظیر سازمان‌ها، هنجارها، هویت یابی، اخلاقیات، کار، شغل و نظایر اینها عملیاتی می‌شد. تعهد سازمانی، به حالتی اشاره دارد که در آن کارمند با سازمان خاص و اهدافش شناخته شده و علاقه دارد عضو آن سازمان تلقی شود. مایر و آلن (۱۹۹۱) مدل سه مولفه‌ای تعهد سازمانی را چارچوب غالب برای تحقیقات تعهد سازمانی در دهه گذشته می‌داند، چراکه بر اساس درک

ارائه می‌دهد. به منظور ارائه مدل ابتدا بر اساس تعریف مفهوم بازاریابی درونی، رفتار شهروندسازمانی، تعهد سازمانی، بازاریابی باید به این سوال پاسخ داده شود که ابعاد آنها کدامند؟ و هر یک از این ابعاد دارای چه مولفه‌هایی می‌باشد؟ پس از شناسایی و طراحی مهمترین ابعاد مفهوم بازاریابی درونی، رفتار شهروندسازمانی، تعهد سازمانی، بازاریابی و ارائه مدل مورد نظر، در یک مطالعه موردی رابطه بین بازاریابی درونی و بازاریابی یک بنگاه مالی فعال در صنعت بانکداری مورد سنجش قرار می‌گیرد. علت انتخاب یک بنگاه فعال در صنعت بانکداری وضعیت مناسب‌تر رقابتی بودن بازار خدمات بانکی در این صنعت در مقایسه با دیگر صنایع کشور است.

## ۲. ادبیات موضوع

### ۲.۱. بازاریابی درونی

منشا بازاریابی درونی را بازاریابی خدمات می‌دانند (پالیاگا و استروئژ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). در بازاریابی خدمات، نه تنها مشتریان هدف نهایی بازاریابی هستند، بلکه کارکنان درون سازمان نیز مورد توجه و اهمیت قرار دارند (شی‌یو و یو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). در سازمان‌های خدماتی کارکنان در جذب مشتریان و حفظ ارتباط با آنان نقش اصلی را به عهده دارند. در واقع سازمان دارای یک بازار درونی است که دارای مشتریان و عرضه‌کنندگان درونی است که تامین نیازهای این مشتریان درونی برای موفقیت سازمان لازم و ضروری است. بازاریابی مبتنی بر مشتریان درونی (کارکنان) را بازاریابی درونی می‌نامند (گرونروس<sup>۳</sup>، ۱۹۸۱، ۲۰۰۰). در سازمان‌های خدماتی کارکنانی که با مشتریان در ارتباطند، دارای

1 Paliaga & Strunje

2 Shiu and Yu

3 Gronroos

4 Tsai et al

5 Abzari et al

(بوکانان<sup>۶</sup>، ۱۹۷۴). در واقع این وابستگی نسبت به نقش فرد در رابطه با ارزش‌ها و اهداف سازمان، به خاطر خود سازمان جدای از ارزش‌های ابزاری آن است.

### ۳.۲. رفتار شهروندی سازمانی

واژه رفتار شهروندی سازمانی اولین بار در سال ۱۹۸۳ توسط ارگان و همکارش مطرح شد (بیتمن<sup>۷</sup> و ارگان<sup>۸</sup>، ۱۹۸۳). مبنای این مطرح شدن به مفاهیمی از قبیل تمایل به همکاری<sup>۹</sup> و نیز تمایز بین عملکرد قابل اعتماد نقش و رفتارهای نوآورانه و خودجوش<sup>۱۰</sup> بر می‌گردد (کاتز و کاهن<sup>۱۱</sup>، ۱۹۷۸).

یکی از تعاریف اولیه که مورد قبول بسیاری از محققان قرار گرفته است، توسط ارگان (۱۹۸۸) مطرح شده است. "رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای اختیاری<sup>۱۲</sup> کارکنان است که جزء وظایف رسمی آنها نیست و مستقیماً توسط سیستم رسمی پاداش سازمان در نظر گرفته نمی‌شود، ولی میزان اثر بخشی کلی سازمان را افزایش می‌دهد (ارگان، ۱۹۸۸).

یون<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۹) نیز رفتار شهروندی سازمانی را عملکردی معرفی کرد که محیط روانی و اجتماعی را که عملکرد شغلی در آن بوقوع می‌پیوندد، پشتیبانی می‌کند (آواد و آگتی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۱).

درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی هنوز یک توافق واحد بین محققان وجود ندارد. برای مثال ابعادی نظیر رفتارهای کمک‌کننده، رادمردی و گذشت، وفاداری سازمانی، پیروی از دستورات، نوآوری فردی،

جامعی از تعهد سازمانی استوار است (اردیم<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). مدل سه مولفه‌ای شامل:

۱- تعهد عاطفی - بیان‌کننده وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان و مخصوصاً میزان حساسیت آنها به تجربیات شغلی مثل حمایت سازمانی است (اردیم و همکاران، ۲۰۰۶؛ گریفین و هپبورن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). همچنین این واکنش احساسی به عنوان یک رابط بین هویت افراد با هویت سازمان تعریف می‌شوند و نیز میزان وابستگی به سازمان به خاطر خود سازمان، مستقل از ارزش ابزاری آن است؛ که این حالت در شرایطی بوجود می‌آید که کارکنان به ادامه ارتباط با سازمان تمایل دارند (داولی و همکاران، ۲۰۰۵).

۲- تعهد هنجاری - این نوع تعهد بیان‌کننده اعتقاد کارکنان به این موضوع است که باید با سازمان بمانند و رشد کنند، چراکه تجربیات اجتماعی شدن بر وفادار ماندن کارکنان به کارفرما تأکید دارد (گریفین و هپبورن، ۲۰۰۵). افرادی که دارای تعهد هنجاری بالایی هستند به نظر می‌رسد که مجبور شده‌اند به اشتغال خود ادامه دهند (کوندراتوک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۴).

۳- تعهد مستمر - این تعهد شامل دو زیر ساخت است: یکی بر اساس آنچه افراد با ترک سازمان از دست می‌دهند است (داولی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۵) و دیگری بر اساس شناخت افراد از میزان دسترسی به جایگزین‌های موجود در صورتی که تصمیم به ترک سازمان داشته باشند، که معمولاً به عنوان هزینه‌های حاشیه‌ای نام برده می‌شود (ناماسی‌وایام و ژائو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). (۲۰۰۷). بوکانان، تعهد را یک نوع وابستگی عاطفی و تعصب‌آمیز به ارزش‌ها و اهداف یک سازمان می‌داند

6 Buchanan

7 Bateman

8 Organ

9 Willingness to Cooperate

10 Innovative and Spontaneous Behaviors

11 Katz and Kahn

12 Discretionary

13 Yoon

14 Awwad and Agti

1 Erdheim

2 Griffin and Hepburn

3 Kondratuk

4 Dawley

5 Namasivayam and Zhao

- ادب و ملاحظه به تلاش کارکنان برای جلوگیری از تنش‌ها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران گفته می‌شود.

- راد مردی و گذشت، نشان دادن تحمل و گذشت در شرایط غیر ایده‌آل سازمان بدون شکایت کردن است.

- فضیلت مدنی، تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی و نیز ارائه تصویری مناسب از سازمان است (پودساکوف و همکاران، ۲۰۰۰؛ مکزی<sup>۸</sup> و همکاران، ۱۹۹۳؛ بل و منگوک<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲).

#### ۴.۲. بازاریابی

امروزه بازاریابی کانون توجه مطالعات و مقالات مروری زیادی قرار گرفته است (کایرکا و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۵؛ لیائو و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱). با وجود اینکه تحقیقات وسیعی در این زمینه صورت گرفته است، هنوز هیچ توافقی بر ماهیت واقعی بازاریابی بدست نیامده است (گاینر و پادانی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۵) و بازاریابی به عنوان یک زمینه فرهنگی، رفتاری یا ترکیبی از هر دو در نظر گرفته می‌شود (اولاواریتا و فردمن<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۸). کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰) پیشنهاد می‌کنند بازاریابی به میزانی که یک سازمان مفهوم بازاریابی را اجرا می‌کند، ارجاع داده می‌شود. لم و همکارانش<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۰) اشاعه بازاریابی را یک فرآیند یادگیری اجتماعی می‌دانند که از طریق آن می‌توان بازاریابی در سطح فردی را بدست آورد و منتقل کرد.

وجدان، توسعه فردی، ادب و ملاحظه، فضیلت مدنی، نوع دوستی و ... در تحقیقات مختلف به عنوان ابعاد شکل دهنده رفتار شهروندی سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند. همچنین بعضی محققان بین رفتارهای شهروندی در رابطه با دیگر افراد و نیز در رابطه با کل سازمان تفاوت قائل شده‌اند (ویلیام و شیاو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱؛ پودساکوف<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

ابعادی که بیشترین توجه را میان محققین به خود جلب کرده‌اند شامل نوع دوستی<sup>۳</sup>، وجدان<sup>۴</sup>، ادب و ملاحظه<sup>۵</sup>، راد مردی و گذشت<sup>۶</sup> و فضیلت مدنی<sup>۷</sup> است.

این پنج بعد توسط ارگان در سال ۱۹۸۸ مطرح شدند و پادساکوف و همکارانش در سال ۱۹۹۰ با کمک روش تحلیل عاملی برای هر کدام از این پنج بعد، مقیاس سنجش استاندارد ایجاد کردند که این مقیاس‌ها در سال‌های بعد برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی مورد استفاده بسیاری از محققان قرار گرفته است. (ارگان، ۱۹۸۸؛ پودساکوف و همکاران ۱۹۹۰).

- نوع دوستی، کمک به دیگر اعضای سازمان در رابطه با مشکلات و وظایف مرتبط است. مانند کارکنانی که به افراد تازه وارد و یا کم مهارت کمک می‌کنند.

- وجدان به رفتارهای اختیاری گفته می‌شود که از حداقل الزامات نقش فراتر می‌رود. مثل فردی که بیشتر از حالت معمول سرکار می‌ماند و یا کارمندی که وقت زیادی را برای استراحت صرف نمی‌کند.

8 Mackenzie

9 Bell & Menguc

10 Kirca et al.

11 Liao

12 Gainer and Padanyi

13 Olavarrieta and Friedmann

14 Lam et al.

1 Wiliam and Shiaw

2 Podsakoff

3 Altruism

4 Conscientiousness

5 Courtesy

6 Sportsmanship

7 Civic Virtue

مفهوم بازاریابی درونی در بین کارکنان بانک دارای تاثیر مثبت روی بازاریابی است (کایریازوپولوس<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). بازاریابی درونی به عنوان یک فن آوری مدیریتی در جهت حل مشکلات مربوط به بهره‌وری خدمات درونی، بازاریابی، اجرای موفق برنامه‌های مناسب و مشتری‌گرایی است (وری و لیوایز، ۱۹۹۹). هوگ و کارتر<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) بازاریابی درونی را بخش جدایی‌ناپذیر بازاریابی تعریف کردند که مستلزم استفاده از تکنیکهای بازاریابی، درون یک سازمان جهت ایجاد و ارتباط ارزشهای شرکت است (هوگ و کارتر، ۲۰۰۰). گومسون بازاریابی درونی را جز حیاتی بازرگانی دانست (گومسون، ۱۹۹۱). علاوه بر این، سوچن و لینگز<sup>۸</sup> (۲۰۰۱) معتقدند که انجام فعالیت‌های بازاریابی درونی ابزار اصلی برای اطمینان از حفظ کارکنان، بازاریابی، رضایت مشتریان و در نهایت سودآوری سازمان است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد ارتباط مثبتی بین بازاریابی درونی و بازاریابی وجود دارد و بازاریابی درونی به عنوان پیش‌نیازی برای بازاریابی محسوب می‌شود (وولا و همکاران، ۲۰۰۳، ۹).

## ۶.۲. بازاریابی درونی و تعهد سازمانی

یکی از پیامدهای مهم بازاریابی درونی افزایش تعهد سازمانی کارکنان است (تانسوهاج و همکاران، ۱۹۹۱) همچنین فعالیت‌های بازاریابی درونی موجب افزایش رضایت کاری کارکنان شده که به دنبال آن اعضای تیم‌های کاری نقش مثبت بیشتری در اجرای

همچنین، مطالعات گسترده‌ای در زمینه نتایج بازاریابی صورت گرفته است و پیشنهاد می‌شود که بازاریابی منافی را به صورت مستقیم و غیرمستقیم برای سازمانها به همراه دارد که از آن جمله می‌توان به نوآوری، وفاداری مشتری، کیفیت تولید و در نهایت عملکرد سازمان اشاره کرد (گریستین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ جیمینز-جیمینز و سگارا-ناوار<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ کایرکا و همکاران، ۲۰۰۵). سازمان بازاریاب قادر به شناسایی بهتر نیازها و خواسته‌های بازار هدف است و در نتیجه در مقایسه با رقبا با کارایی و اثربخشی بیشتری به رضایت مشتریان دست می‌یابد. به این ترتیب سازمانی که بازرگرا است نسبت به سازمان‌هایی که کمتر به فعالیت‌های بازاریابی می‌پردازند از قابلیت بیشتری در دستیابی به اهداف سازمان نظیر سهم بازار و سود بیشتر برخوردار است (رودولا و تسوتسو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

## ۵.۲. بازاریابی درونی و بازاریابی

امروزه بازاریابی درونی به عنوان یک استراتژی برای بازاریابی شناخته شده است. لم و همکاران (۲۰۱۰) معتقدند بازاریابی به عنوان یک مفهوم بازاریابی خارجی است که به معنی شناسایی و ارضای نیازهای مشتری به طور موثرتری در مقایسه با رقباست (ژوسراسکی و کوهلی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳؛ نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰؛ ۱۹۹۰؛ دی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴). بورانتا و همکارانش (۲۰۰۵) نشان دادند که بازاریابی درونی تاثیر مثبت زیادی روی بازاریابی دارد، همچنین مولفه‌های بازاریابی درونی تاثیر مثبتی روی مشتری‌مداری و دیگر مولفه‌های بازاریابی دارند. تحقیق دیگری نشان داد که اجرای

1 Grinstein

2 Jimenez-Jimenez and Cegarra-Narvarro

3 Rodoula H. Tsiotsou

4 Jaworski and Kohli

5 Day

6 Kyriazopoulos

7 Hogg and carter

8 Souchon and Lings

9 Voola

این مطالعات، سوچن و لینگز (۲۰۰۱) معتقدند که اتخاذ فعالیت‌های بازاریابی درونی بر رفتارهای شهروندی سازمانی و حفظ کارکنان در سازمان تاثیرگذار است. هانگ و لین<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) پیشنهاد کردند که در صنعت هتلداری بین‌المللی درک بازاریابی درونی از سوی کارکنان تاثیر مستقیم بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان دارد. کاظمینی (۱۳۸۹) به بررسی اثرات بازاریابی درونی بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن با کیفیت خدمات در شعب بانک سامان پرداخت و به این نتیجه رسید که فعالیت‌های بازاریابی درونی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از سوی کارکنان تاثیر مثبت دارد.

## ۸.۲. تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی

میزان تعهد کارکنان به سازمان می‌تواند در بروز و یا نوع رفتارهای شهروندی سازمانی موثر باشد. تعهد سازمانی نگرشی است که بیانگر این نکته است که اعضای سازمان، به چه میزان خودشان را با سازمانی که در آن کار می‌کنند، تعیین هویت می‌نمایند و چقدر در آن درگیر هستند. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد، در سازمان باقی می‌ماند، اهداف آن را می‌پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش بیش از حد و یا حتی ایثار نشان می‌دهد (اورگان، ۲۰۰۰).

نگرش‌های شغلی (رضایت شغلی و تعهد سازمانی)

به عنوان پیش‌بینی کننده‌های مستقیم رفتارهای شهروندی سازمانی محسوب می‌شوند (آکفلدت و کوت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). پائولین و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) به این

وظایف سازمانی خواهند داشت (برنستین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). کارونا و کالیا (۱۹۹۸) معتقدند بین بازاریابی درونی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد (کاروانا و کالیا<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). فعالیت‌های بازاریابی درونی به عنوان ابزار اصلی برای افزایش انگیزش کارکنان، تعهد سازمانی و رضایتمندی کارکنان است (سوچن و لینگز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). لینگز (۲۰۰۴) معتقد است بازاریابی درونی دارای تاثیر مثبت روی جنبه‌های داخلی عملکرد سازمانی دارد، مثل رضایت کارکنان، حفظ کارکنان و تعهد کارکنان. تحقیق دیگری نشان داد که مدیران بیمارستان‌ها می‌توانند با فعالیت‌های بازاریابی درونی درک کارکنان از تعهد سازمانی را بالا ببرند (تسای و وو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). همچنین با مطالعه بکارگیری بازاریابی درونی در شعب بانکها، نتایج نشان داد بازاریابی درونی تاثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارد (کایریازوپولوس و همکاران، ۲۰۰۷). فرزاد و همکارانش (۲۰۰۸) به بررسی اهمیت بازاریابی درونی بر تعهد سازمانی در عرصه خدمات مالی ایرانیان پرداختند. هانگ و لین (۲۰۰۸) پیشنهاد کردند که درک کارکنان از بازاریابی درونی در سیستم‌های مدیریتی تاثیر مثبت روی تعهد سازمانی آنها در صنعت هتلداری بین‌المللی تایوان دارد.

## ۷.۲. بازاریابی درونی و رفتار شهروندی

### سازمانی

مطالعات خیلی کمی به بررسی رابطه بین بازاریابی درونی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند. در بین

1 Bernstein  
2 Calleya  
3 Souchon and Lings  
4 Wu

5 Hung and Lin  
6 Ackfeldt and Coote

متوجه رابطه مثبت بین دو متغیر شد. سیواراما کریشنان و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) پیشنهاد دادند که تعهد سازمانی یکی از پیشایندهای بازارگرایی است، بطوریکه برای یک سیستم پاداش مبتنی بر بازار لازم است که فرهنگ بازارگرایی توسعه یابد؛ آنها همچنین به این نتیجه رسیدند که تعهد سازمانی تاثیر مستقیم بر بازارگرایی سازمان دارد.

جونز و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۰۳) معتقدند زمانیکه فروشندگان سازمان بازارگرایی را درک کنند، منجر به افزایش تعهد سازمانی آنها می شود. کاروانا و همکاران<sup>۹</sup> (۱۹۹۷) بررسی کردند که بین ابعاد تعهد سازمانی و بازارگرایی رابطه وجود دارد به طوریکه تعهد مدیران رده بالا یکی از پیش نیازهای مهم بازارگرایی است (کایرکا و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۵).

## ۱.۰.۲. رفتار شهروندی سازمانی و بازارگرایی

محققان معتقدند که رفتار شهروندی سازمانی زمانی می تواند به عنوان یک پی آمد بازارگرایی محسوب شود که برای سنجش بازارگرایی از سه بعد نارور و اسلاتر (مشتري گرایی، رقابت گرایی و هماهنگی بین بخشی) استفاده شود (آواد و آگتی، ۲۰۱۱). برای مثال کاسوگ<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۷) پیشنهاد کرد که مشتري گرایی می تواند تاثیر مثبت روی رفتار شهروندی سازمانی بگذارد. همچنین، واریس (۲۰۰۶) از طریق بررسی متغیرهای نگرش کارکنان به تعهد سازمانی و ادراک از

نتیجه رسیدند که تعهد دارای ارتباط معنی داری با رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتارهای مربوط به مشتري است. کوهن (۲۰۰۶) به بررسی رابطه بین تعهدات چندگانه (تعهد سازمانی، تعهد شغلی، درگیری شغلی و تعهد گروهی)، قومیتی و ارزشهای فرهنگی با رفتارهای شهروندی سازمانی و عملکرد درون نقشی<sup>۲</sup> پرداخت، و به این نتیجه رسید که تعهد سازمانی، تعهد گروهی و درگیری شغلی<sup>۳</sup> بیشتر از تعهد شغلی به رفتارهای شهروندی سازمانی و عملکرد درون نقشی مرتبط هستند. بناپارت (۲۰۰۹) بررسی کرد که چطور رفتارهای شهروندی سازمانی تحت تاثیر تعهد سازمانی است و به این نتیجه رسید که رفتارهای شهروندی سازمانی رابطه مثبتی با تعهد سازمانی دارد. هانگ و لین (۲۰۰۸) با این یافته که تعهد سازمانی تاثیر مثبتی بر رفتارهای شهروندی سازمانی دارد اکثر این تحقیقات را حمایت می کنند. به این ترتیب انتظار می رود که افزایش تعهد سازمانی موجب افزایش بروز رفتارهای شهروندی سازمانی گردد.

## ۹.۲. تعهد سازمانی و بازارگرایی

در میان مطالعاتی که در زمینه تعهد سازمانی شده است، به نظر می رسد اینکه تعهد سازمانی یک پیشاینده<sup>۴</sup> برای بازارگرایی است یا پی آمد<sup>۵</sup>، توافقی وجود ندارد (آواد و آگتی، ۲۰۱۱). واریس<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) که به طور کلی در مورد بازارگرایی و تعهد سازمانی مطالعه می کرد،

7 Sivaramakrishnan et al

8 Jones et al

9 Caruana et al

10 Kirca et a

11 Kosuge

1 Paulin et al

2 In- role

3 Job Involvement

4 Antecedent

5 Consequence

6 Waris



۳- تعیین رابطه بین «تعهد سازمانی» و «رفتار شهروندی سازمانی» در بانک ملت؛

۴- تعیین رابطه بین «تعهد سازمانی» و «بازارگرایی» در بانک ملت؛

۵- تعیین رابطه بین «رفتار شهروندی سازمانی» و «بازارگرایی» در بانک ملت.

فرضیه اصلی این تحقیق نیز این است که در بانک ملت، بین «بازاریابی درونی» و «بازارگرایی» رابطه‌ی معنی‌دار و مثبت وجود دارد. در قالب این فرضیه کلی اهداف فرعی دیگری به شرح زیر در این تحقیق مدنظر بوده است.

۱- در بانک ملت، بین «بازاریابی درونی» و «تعهد سازمانی» رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد.

۲- در بانک ملت، بین «بازاریابی درونی» و «رفتار شهروندی سازمانی» رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد.

۳- در بانک ملت، بین «تعهد سازمانی» و «رفتار شهروندی سازمانی» رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد.

۴- در بانک ملت، بین «تعهد سازمانی» و «بازارگرایی» رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد.

۵- در بانک ملت، بین «رفتار شهروندی سازمانی» و «بازارگرایی» رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد.

۶- در بانک ملت بازاریابی درونی از طریق تعهد سازمان و رفتار شهروندی سازمانی بر بازارگرایی تاثیر گذار است.

محیط کار<sup>۱</sup>، متوجه رابطه مثبت بین بازارگرایی (مشتري گرایی، رقابت گرایی و هماهنگی بین بخشی) و رفتار شهروندی سازمانی شد. از طرفی، مطالعات زیادی به بررسی تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر روی بعضی از مفاهیم بازاریابی از جمله: بازاریابی رابطه‌ای<sup>۲</sup> (لیندگرین و اسوان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵) و عملکرد نیروی فروش<sup>۴</sup> (مکنزی و همکاران، ۱۹۹۳؛ ویللا و همکاران<sup>۵</sup>، همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸)، صورت گرفته است.

در این پژوهش برای اندازه‌گیری بازارگرایی از رویکرد نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) استفاده شده است. این دو محقق بازارگرایی را یک پدیده رفتاری می‌دانند که از سه مولفه (۱) مشتری گرایی؛ (۲) هماهنگی بین‌بخشی و (۳) رقابت گرایی تشکیل شده است.

### ۳. سوالات و اهداف اساسی تحقیق

هدف اصلی تحقیق مطالعه رابطه بین «بازاریابی درونی» بر «بازارگرایی» با توجه به متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در بانک ملت است. در قالب این هدف کلی اهداف فرعی دیگری به شرح ذیل در این تحقیق مدنظر بوده است.

۱- تعیین رابطه بین «بازاریابی درونی» و «تعهد سازمانی» در بانک ملت؛

۲- تعیین رابطه بین «بازاریابی درونی» و «رفتار شهروندی سازمانی» در بانک ملت؛

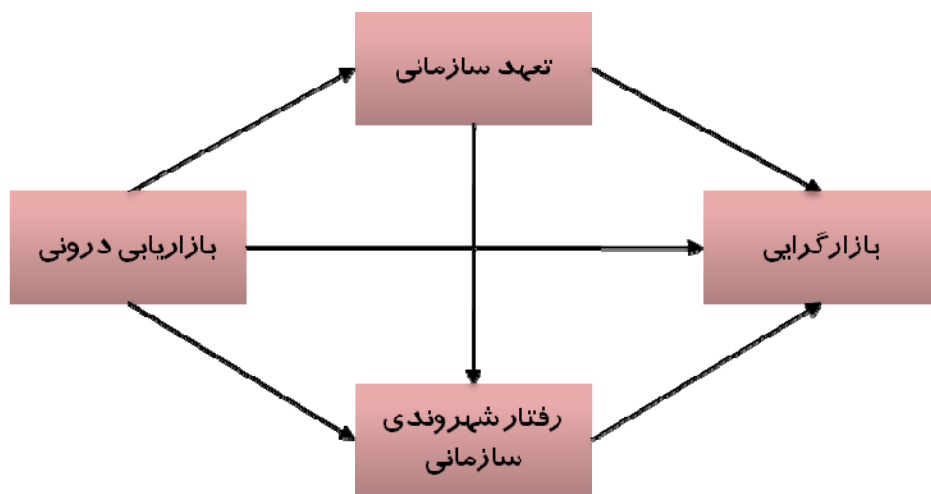
### ۴. چارچوب مفهومی تحقیق

با مرور ادبیات تحقیق و بررسی پژوهش‌های قبلی در این زمینه، چارچوب مفهومی تحقیق در شکل (۱)

1 Workplace sense  
2 Relationship Marketing  
3 Lindgreen and Swaen  
4 Salespersons' Performance  
5 Vilela et al

ارتباط با هر مفهوم، سنجیده‌اند. در پژوهش حاضر متغیر مستقل (بازاریابی درونی) و متغیر وابسته (بازارگرایی) هر کدام با در نظر گرفتن ابعاد مربوطه، مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

آمده است. این چارچوب با اقتباس از مدل ارائه شده توسط آواد و آگتی در سال ۲۰۱۱ تدوین شده است که در واقع مدل مذکور بسط داده شده است. به این ترتیب که محققان مذکور این مدل را بدون در نظر گرفتن ابعاد و فقط با سنجش سوالاتی مستقیم در



شکل ۱- چارچوب مفهومی تحقیق

توجه به فرمول ۳۲۳ نفر از کارکنان بانک ملت به عنوان نمونه انتخاب شد. برای اطمینان از برگشت پرسشنامه‌ها نزدیک ۳۸۴ پرسشنامه ارسال کردیم. پس از حذف پرسشنامه‌های مذکور از ۲۶۱ پرسشنامه برای تحلیل استفاده گردید.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه بازاریابی درونی فورمن و مانی (۱۹۹۵)، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (آواد و آگتی، ۲۰۱۱) و بازارگرایی (لادو و همکاران، ۱۹۹۸) و اودر و همکاران (۲۰۰۶) استفاده شده است. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. بدین منظور ابتدا یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش

## ۵. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، تحقیق کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، توصیفی از نوع همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. در ضمن با توجه به اینکه از روش «مدل معادلات ساختاری (SEM)» برای آزمون فرضیه‌ها استفاده خواهد شد، در میان تحقیقات همبستگی از نوع «تحلیل ماتریس همبستگی یا کوواریانس» است.

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک ملت است که تعداد کل آنها بر طبق آخرین آمار در آبان ماه سال ۱۳۹۰، ۲۰۰۰ عدد بوده است. اطلاعات مورد نیاز در مورد جامعه آماری از اداره کارگزینی بانک ملت استخراج شده است. روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری تصادفی بر اساس مناطق جغرافیایی بود. با

1 Lado et al.

2 Ozer et al

آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد. با توجه به جدول ۱-میزان آلفای کرونباخ برای تمامی سوالات مربوطه، مقدار ۰.۸۴۴ بوده است.

**جدول (۱): ضرایب آلفای کرونباخ**

ردیف	نام متغیر	تعداد آیت‌م	آلفای کرونباخ (استاندارد)
۱	بازاریابی درونی	۱۴	۰.۸۹۴
۲	رفتار شهروندی سازمانی	۵	۰.۷۶۳
۳	تمهد سازمانی	۵	۰.۷۹۳
۴	بازارگرایی	۲۹	۰.۸۲۳
۵	تمامی سوالات	۵۳	۰.۸۴۴

چرخش واریماکس حاصل شده که برای تفسیر و شناسایی عامل‌ها به کار رفته است.

#### ۶- یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از رویه ای دو مرحله ای برای تست مدل استفاده شده است. ابتدا مدل اندازه‌گیری با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی مورد آزمون قرار گرفت و سپس برای تعیین اعتبار سازه‌ای و برازش الگو از روش تحلیل عاملی تأییدی و برازش مدل نهایی از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. برای پردازش داده‌ها از نرم افزار اس پی اس و لیزرل استفاده شده است.

#### ۶-۱- تحلیل عاملی اکتشافی

برای سنجش بازاریابی درونی در مجموع ۱۴ سوال در نظر گرفته شده است. بعد از تحلیل عاملی اکتشافی به خاطر پایین بودن میزان اشتراکات (کمتر از ۰.۵) و بار عاملی شاخص‌ها روی عامل نامرتبط ۵ سوال حذف و بطور کلی همانطور که انتظار می‌رفت ۹ گویه باقیمانده در ۳ بعد طبقه‌بندی شدند. همچنین این ۳ عامل در

برای تعیین روایی پرسشنامه در این پژوهش اعتبار محتوا و اعتبار عاملی سوالات پرسشنامه بررسی شد. اعتبار محتوای این پرسشنامه توسط اساتید راهنما و مشاور و مطالعه کتب و مقالات مربوط به تحقیق و تعیین اقسام اطلاعات لازم، مطالعه پرسشنامه‌های مقالات و تحقیق‌ها و تعیین نقاط قوت و ضعف آنها، توزیع ابتدایی پرسشنامه بین تعدادی از کارکنان و اعمال نظرات اصلاحی تأیید شده است. در اعتبار عاملی این پژوهش، در مرحله انتخاب و چرخش عامل‌ها، چرخش عاملها به صورت متعامد صورت گرفته و تحقیق سوالاتی که برای ابعاد گوناگون استفاده شده است، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، عوامل مربوط به هر کدام بدست آمده است. نتایج آزمون مناسب بودن تعداد نمونه برای تحلیل عاملی (KMO) برای هر دو گروه سوالات محاسبه گردیده است. میزان KMO برای سوالات مربوط به این تحقیق به دست آمده است که برای انجام تحلیل عاملی میزان مناسبی است. برای پرسشنامه تحقیق حاضر ماتریس چرخش یافته با استفاده از روش

این زمینه تعهد سازمانی و رفتار شهروند سازمانی نامیده شد.

در نهایت، برای سنجش بازار گرای در مجموع ۲۹ سوال در نظر گرفته شده است. بعد از تحلیل عاملی اکتشافی به خاطر پایین بودن میزان اشتراکات (کمتر از ۰.۵) و بار عاملی شاخص‌ها روی عامل نامرتب ۴ سوال حذف و ۲۵ گویه باقیمانده در ۳ بعد طبقه‌بندی شدند. همچنین این ۳ عامل در مجموع حدود ۵۵ درصد واریانس نمرات سازه بازار گرای را تبیین می‌کنند. اندازه کفایت نمونه<sup>۵</sup> (KMO) و همچنین آزمون معناداری کرویت نمونه بارتلت<sup>۶</sup> (Bartlett) نیز در تحلیل عاملی اکتشافی توسط SPSS به ترتیب برابر ۰/۹۲۷ و ۰/۰۰۰ است. لذا می‌توان نتیجه گرفت که داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است. ماتریس چرخش یافته عاملی نشان دهنده همبستگی بالای گویه‌ها با عوامل مرتبط و همبستگی پایین با سایر عوامل است (روایی واگرا).

#### ۶-۲- تحلیل عاملی تاییدی

برای بررسی برازش عوامل و مدل اندازه‌گیری ابعاد بدست آمده از تحلیل عاملی اکتشافی از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم استفاده شده است. نتایج حاصل در جدول ۲ آورده شده است.

مجموع حدود ۶۷ درصد واریانس نمرات را تبیین می‌کنند، لذا می‌توان نتیجه گرفت که داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است. ماتریس چرخش یافته عاملی نشان دهنده همبستگی بالای گویه‌ها با عوامل مرتبط و همبستگی پایین با سایر عوامل است (روایی واگرا). اندازه کفایت نمونه<sup>۱</sup> (KMO) و همچنین آزمون معناداری کرویت نمونه بارتلت<sup>۲</sup> (Bartlett) نیز در تحلیل عاملی اکتشافی به ترتیب برابر ۰/۸۳۲ و ۰/۰۰۰ است. همچنین این ۳ عامل در مجموع حدود ۶۷ درصد واریانس نمرات را تبیین می‌کنند لذا می‌توان نتیجه گرفت که داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است.

همچنین برای سنجش تعهد سازمانی و رفتار شهروند سازمانی سازه‌های میانجی در مجموع ۱۰ سوال در نظر گرفته شده است. بعد از تحلیل عاملی اکتشافی به خاطر پایین بودن میزان اشتراکات (کمتر از ۰.۵) و بار عاملی شاخص‌ها روی عامل نامرتب ۲ سوال حذف و ۸ گویه باقیمانده در ۲ بعد طبقه‌بندی شدند. همچنین این ۲ عامل در مجموع حدود ۸۱ درصد واریانس نمرات را تبیین می‌کنند. اندازه کفایت نمونه<sup>۳</sup> (KMO) و همچنین آزمون معناداری کرویت نمونه بارتلت<sup>۴</sup> نیز در تحلیل عاملی اکتشافی توسط SPSS به ترتیب برابر ۰/۸۴۸ و ۰/۰۰۰ است، لذا می‌توان نتیجه گرفت که داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است. ماتریس چرخش یافته عاملی نشان دهنده همبستگی بالای گویه‌ها با عوامل مرتبط و همبستگی پایین با سایر عوامل است (روایی واگرا). در نهایت این دو عامل با توجه به ادبیات تحقیق و نظر خبرگان در

1 Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

2 Bartlett's Test of Sphericity Sig.

3 Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

4 Bartlett's Test of Sphericity Sig.

5 Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

6 Bartlett's Test of Sphericity Sig.

## جدول (۲): تحلیل عاملی تاییدی

			CFA Loadings
factor	Loading	t-Value	شاخص های برازش
IM1	.69	8.47	$\chi^2 = 40.85$ , $df = 24$ , $P\_Value=0.01729$ , $RMSEA = .052$ , $CFI = .95$ , $NFI = .92$ , $RFI = .90$ , $GFI = .86$
IM2	.77	8.84	
IM3	.97	10.52	
Q15	.93	18.97	$\chi^2 = 3.11$ , $df = 2$ , $P\_Value=0.2115$ , $RMSEA = .046$ , $CFI = .92$ , $NFI = .95$ , $RFI = .91$ , $GFI = .93$
Q16	.82	15.62	
Q17	.80	15.16	
Q19	.71	12.75	
Q20	.91	18.91	$\chi^2 = 1.89$ , $df = 2$ , $P\_Value=0.3878$ , $RMSEA = .002$ , $CFI = .93$ , $NFI = .92$ , $RFI = .89$ , $GFI = .91$
Q22	.88	17.74	
Q23	.90	18.48	
Q24	0.94	19.90	
OM1	0.81	11.61	$\chi^2 = 669.01$ , $df = 272$ , $P\_Value=0.00$ , $RMSEA = .075$ , $CFI = .91$ , $NFI = .95$ , $RFI = .91$ , $GFI = .92$
OM2	0.88	9.96	
OM3	0.91	8.18	

مدل حاکی از مناسب بودن مدل اندازه‌گیری است. مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۵۲ است و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۸ است، نشان می‌دهد میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است. سایر شاخص‌های برازش در جدول شماره آورده شده است.

مدل اندازه‌گیری تعهد سازمانی با استفاده از چهار سوال Q15, Q16, Q17, Q19 ساخته شده است؛ یعنی با استفاده از چهار سوال باقیمانده از تحلیل عاملی اکتشافی می‌توان سازه تعهد سازمانی را سنجید. نتایج تحلیل عاملی تاییدی در حالت تخمین استاندارد همان طور که در جدول شماره ۱ نشان می‌دهد. حاکی از مناسب بودن نسبی شاخص‌ها دارد. با توجه به خروجی لیزرل مقدار  $\chi^2$  محاسبه شده برابر با ۳/۱۱ است که نسبت به درجه آزادی ۲ کمتر از عدد ۳ است. پایین بودن میزان این شاخص نشان دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی با داده‌های مشاهده شده تحقیق است. مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۴۶ است. حد مجاز RMSEA، ۰/۰۸ است. شاخص‌های AGFI, GFI و

در ادامه، نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی هر یک از متغیرهای پژوهش توسط نرم‌افزار LISREL به صورت جداگانه برای هر متغیر آورده شده است.

در تحلیل عاملی مرتبه اول از سوالات پرسشنامه به ابعاد (توسعه کارکنان، سیستم پاداش دهی، ارائه چشم‌انداز) رسیدیم. در تحلیل عاملی مرتبه دوم نیز از عامل‌ها به مفهوم (بازاریابی درونی) دست پیدا کردیم. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل عاملی مرتبه دوم در بین ابعاد بازاریابی درونی، ارائه چشم‌انداز دارای تاثیر بیشتری بر مفهوم بازاریابی درونی دارد. و میزان بار عاملی توسعه کارکنان بر بازاریابی درونی (۰/۶۹) است. به عبارت دیگر حدود ۴۸ درصد از واریانس بازاریابی درونی را تبیین می‌نماید.

میزان بار عاملی سیستم پاداش دهی نیز بر بازاریابی درونی (۰/۷۷) است. به عبارت دیگر حدود ۵۹ درصد از واریانس بازاریابی درونی را تبیین می‌نماید. میزان بار عاملی ارائه چشم‌انداز بر بازاریابی درونی (۰/۹۷) است. به عبارت دیگر حدود ۹۴ درصد از واریانس بازاریابی درونی را تبیین می‌نماید. همچنین شاخص‌های برازش

شاخص‌های AGFI, GFI و NFI نیز بترتیب برابر با ۰/۹۰، ۰/۹۲ و ۰/۹۵ است. در تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و مرتبه دوم مربوط به بازارگرایی باید بیان نمود چنانچه در حالت تخمین استاندارد بارهای عاملی مربوط به سوالات تحقیق بالاتر از ۰/۳۰ یا ۰/۵۰ باشد سوالات پرسشنامه از روایی سازه برخوردار است (روایی همگرا).

### ۳-۶- نتایج حاصل از معادلات ساختاری یا تحلیل مسیر

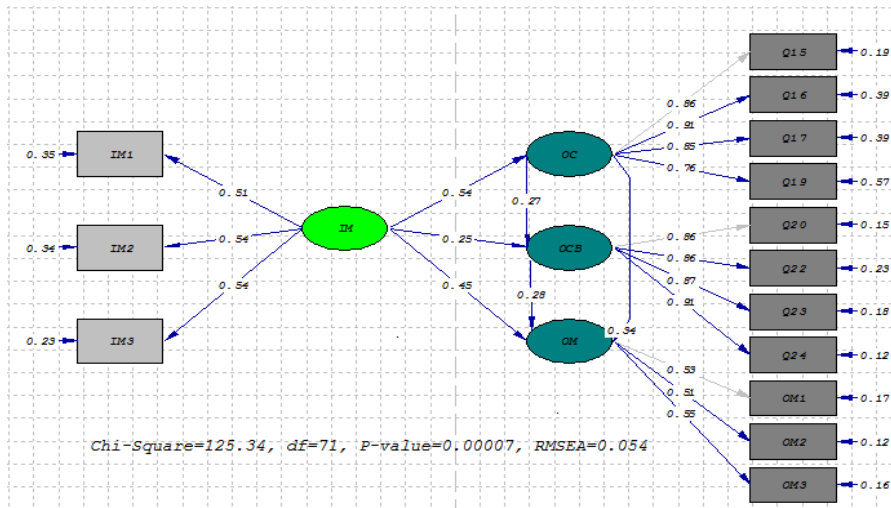
جهت آزمون فرضیات اصلی پژوهش از روش تحلیل مسیر استفاده گردیده است. هدف از تحلیل مسیر، شناسایی علیت (تأثیر) بین متغیرهای چارچوب مفهومی تحقیق است. جدول (۳) نتایج برازش مدل را نشان می‌دهد. مدل ساختاری که در شکل (۲) آمده است، رابطه میان عوامل بازاریابی درونی را بر تعهد سازمانی، رفتار شهروند سازمانی همچنین تأثیر تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و بازاریابی درونی بر بازارگرایی را نشان می‌دهد.

NFI به ترتیب برابر با ۰/۹۳، ۰/۹۲ و ۰/۹۴ است که نشان دهنده برازش نسبتاً بالایی هستند.

در بخش بعدی مدل اندازه‌گیری متغیر رفتار شهروندی سازمانی را در حالت تخمین استاندارد در جدول شماره ۱ نشان می‌دهد. نتایج تخمین حاکی از مناسب بودن نسبی شاخص‌ها دارد. با توجه به خروجی لیزرل مقدار  $\chi^2$  محاسبه شده برابر با ۱/۸۹ است که نسبت به درجه آزادی ۲ کمتر از عدد ۳ است. پایین بودن میزان این شاخص نشان دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی با داده‌های مشاهده شده تحقیق است. مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۲ است. حد مجاز RMSEA، ۰/۰۸ است. شاخص‌های AGFI, GFI و NFI به ترتیب برابر با ۰/۹۳، ۰/۹۴ و ۰/۹۵ است که نشان دهنده برازش نسبتاً بالایی هستند.

در بررسی مفهوم بازارگرایی تحلیل عاملی مرتبه اول از سوالات پرسشنامه به ابعاد (مشتری‌گرایی، رقابت‌گرایی، هماهنگی بین بخشی) رسیدیم. در تحلیل عاملی مرتبه دوم نیز از عامل‌ها به مفهوم (بازارگرایی) دست یافتیم. در بین ابعاد بازارگرایی، هماهنگی بین بخشی دارای تأثیر بیشتری بر بازارگرایی است. همچنین میزان بار عاملی مشتری‌گرایی بر بازارگرایی (۰/۸۱) است. به عبارت دیگر، حدود ۵۶ درصد از بازارگرایی را تبیین می‌نماید.

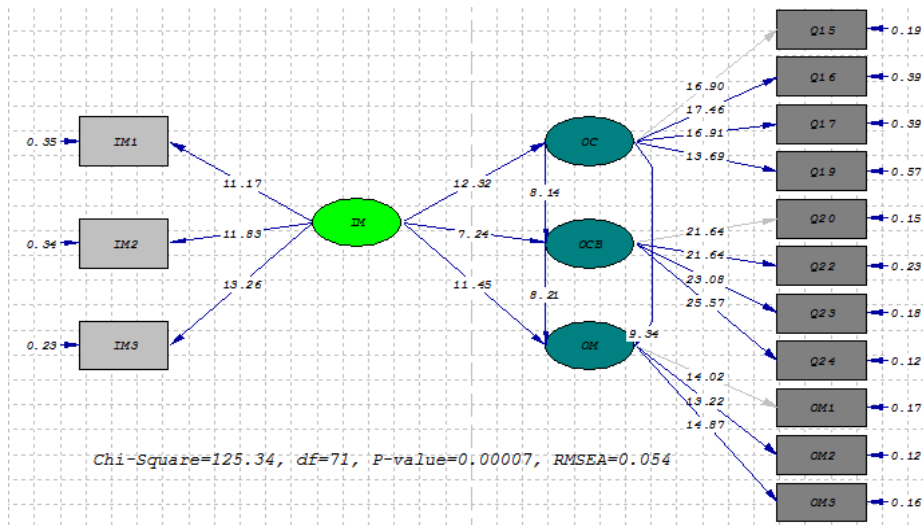
میزان بار عاملی رقابت‌گرایی بر بازارگرایی (۰/۸۸) است. به عبارت دیگر حدود ۷۷ درصد از واریانس بازارگرایی را تبیین می‌نماید. همچنین شاخص‌های برازش مدل حاکی از مناسب بودن مدل اندازه‌گیری است. مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۷۵ است و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۸ است نشان می‌دهد میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ است. میزان



شکل (۲) مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد

وجود دارد. تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی نیز تأثیر مثبت بر بازاریابی به ترتیب ۰.۳۴، ۰.۲۸ و وجود دارد. همچنین میان متغیر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تأثیری برابر ۰.۲۷ وجود دارد.

مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد همانطور که در شکل (۳) آمده است، نشان داد که تأثیر مثبت بازاریابی درونی بر تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و بازاریابی به ترتیب ۰.۵۴، ۰.۲۵ و ۰.۴۵



شکل (۳) مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری

ضرایب معناداری بیشتر از ۱.۹۶ دارند که این نشان دهنده رابطه معناداری بین روابط بین سازه‌هاست. در جدول ۳- نتایج برازش مدل آمده است.

همانطور که در شکل (۳) نشان داده می‌شود، نتایج بدست آمده از تحقیق نشان داد که تمامی روابط بین سازه‌های تحقیق برقرار است و تمامی آنها مقدار

## جدول (۳) نتایج برزاش مدل

نتیجه	اعداد بدست آمده	مقدار مجاز	شاخص ها
برزش مناسب	۲.۳۲	$\chi^2 / df < 3$	نسبت کای دو به درجه آزادی
برزش مناسب	۰.۹۲	بالاتر از ۰/۹	GFI
برزش مناسب	۰.۹۰	بالاتر از ۰/۹	AGFI
برزش مناسب	۰.۹۴	بالاتر از ۰/۹	CFI
برزش مناسب	۰.۹۵	بالاتر از ۰/۹	NFI
برزش مناسب	۰.۹۶	بالاتر از ۰/۹	NNFI

۴-۶- محاسبه اثرات مستقیم و غیر مستقیم اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرها با توجه تحلیل مسیر انجام شده محاسبه شده است که در جداول ۴ و ۵ آورده شده است.

## متغیرهای برونزا مدل

## جدول (۴): اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای برونزای مدل

نام متغیر	اثر مستقیم بر تعهد	اثر مستقیم بر رفتار	اثر غیر مستقیم بر بازار گرایی	اثر کل = اثر مستقیم + اثر غیر مستقیم
بازاریابی درونی	۰.۵۴	-	+ ۰.۵۴ * ۰.۳۴	۰.۷۹
بازاریابی درونی	-	۰.۲۵	۰.۲۵ = ۰.۲۸ * ۰.۴۵	۰.۳۲

## جدول (۵): محاسبه اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای درون زا بر بازار گرایی

نام متغیر	اثر مستقیم بر بازار گرایی	اثر غیر مستقیم بر بازار گرایی	اثر کل = اثر مستقیم + اثر غیر مستقیم
تعهد سازمانی	۰.۳۴	۰.۱۲ = ۰.۴۵ * ۰.۲۸	۰.۴۶
رفتار شهروند سازمانی	۰.۲۸	-	۰.۲۸

## ۷- نتیجه گیری

در بنگاه‌های مالی و خدماتی یکی از راههای اساسی که می تواند عامل تمایز از رقبا باشد کیفیت خدمات است. کیفیت خدمات ارائه شده به عوامل چندی همچون مکان ارائه خدمات، فرایند خدمت رسانی، نحوه ارائه و... بستگی دارد. از مهمترین عواملی

همان طور که ملاحظه می شود در بین کلیه متغیرهای درون زا، تعهد سازمانی بیشترین اثر را بر بازار گرایی و در بین متغیرهای برونزا مدل، بازاریابی درونی دارای بالاترین اثر بر بازار گرایی قرار دارد.



جدید جذب کند، به سطح قابل قبولی از رشد و سهم بازار دست یابد و در نتیجه به سطح قابل قبولی از عملکرد سازمانی دست یابد.

هدف این پژوهش مطالعه رابطه بین «بازاریابی درونی» و «بازارگرایی» با توجه به متغیرهای میانجی در بانک ملت بود. یافته‌های حاصل از تحقیق عبارتند از: با توجه به مقدار ضریب همبستگی مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد، ( $\beta=0.45, t\text{-value}=\text{Sig}<0.01$ ) می‌توان گفت که دو متغیر بازاریابی درونی و بازارگرایی در بانک ملت با هم رابطه‌ی مستقیم و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد دارند و با افزایش هر یک از این دو متغیر، دیگری نیز افزایش می‌یابد. بعضی محققین از جمله، بورانتا و همکارانش (۲۰۰۵) کایریازوپولوس و همکاران (۲۰۰۷) در تحقیقات خود به تایید این فرضیه پرداخته‌اند که بازاریابی درونی بر بازارگرایی تاثیر مثبت دارد.

با توجه به مقدار ضریب همبستگی مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد، ( $\beta=0.54, t\text{-value}=\text{Sig}<0.01$ ) می‌توان گفت که دو متغیر بازاریابی درونی و تعهد سازمانی با هم رابطه مستقیم و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد دارند و با افزایش هر یک از این دو متغیر، دیگری نیز افزایش می‌یابد. این نتیجه با نتایجی که محققین دیگر مثل تسای و وو (۲۰۰۶)، کایریازوپولوس و همکاران (۲۰۰۷)، فرزاد و همکاران (۲۰۰۸) و هانگ و لین (۲۰۰۸) همسو است.

با توجه به مقدار ضریب همبستگی مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد، ( $\beta=0.25, t\text{-value}=\text{Sig}<0.01$ ) می‌توان گفت که دو متغیر بازاریابی درونی و رضایت مشتریان رابطه مستقیم و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد دارند و با افزایش هر یک از این دو متغیر، دیگری نیز افزایش می‌یابد. این نتیجه با نتایجی که محققین دیگر مثل تسای و وو (۲۰۰۶)، کایریازوپولوس و همکاران (۲۰۰۷)، فرزاد و همکاران (۲۰۰۸) و هانگ و لین (۲۰۰۸) همسو است.

که بر کیفیت خدمات تاثیر گذار است کارکنان سازمان هستند. کارکنانی که در فرایند خدمت رسانی به طور مستقیم با مشتری در تماس هستند در ایجاد ارزش در خدمت و ادراک از کیفیت خدمت توسط مشتری نقش اصلی را بازی می‌کنند، بنابراین توجه به کارکنان سازمان بسیار مهم است. کارکنانی که امروزه بار مزیت رقابتی را برای همه‌ی سازمانها بدوش می‌کشند. سازمانها می‌توانند از طریق جذب و حفظ کارکنانی که مشتری مدار و خدمت محور هستند خود را از رقبا متمایز سازند. بازاریابی درونی می‌تواند نقش مهمی را در این راستا ایفا کند (کازمینی، ۱۳۸۹). بازاریابی درونی کارکنان را همچون مشتریان در نظر می‌گیرد که به اندازه مشتریان بیرونی برای سازمان اهمیت دارند. بازاریابی درونی متمرکز بر روابط درونی مناسب بین افراد در همه‌ی سطوح در سازمانها می‌باشد، بنا براین یک رویکرد خدمت محور<sup>۱</sup> و مشتری محور بین کارکنان در تماس با مشتریان ایجاد می‌شود.

از طرفی، سازمان بازارگرا قادر به شناسایی بهتر نیازها و خواسته‌های بازار هدف است و در نتیجه در مقایسه با رقبا با کارایی و اثربخشی بیشتری به رضایت مشتریان دست می‌یابد. به این ترتیب سازمانی که بازارگرا است نسبت به سازمانهایی که کمتر به فعالیت‌های بازارگرایی می‌پردازند از قابلیت بیشتری در دستیابی به اهداف سازمان نظیر سهم بازار و سود بیشتر برخوردار است (رودولا و تیسوتو، ۲۰۱۰) از طرفی، سازمانی که هم‌جهت با بازار عمل می‌کند، می‌تواند مشتریان فعلی را راضی و وفادار نگه دارد، مشتریان

سازمانی بیشتر تمایل بیشتری به پذیرش و اجرای فرهنگ بازارگرایی دارند.

با توجه به مقدار ضریب همبستگی مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد و  $t\text{-value} = 2.28$  ( $\beta = 0.01$ )،  $Sig < 0.01$  می‌توان گفت که دو متغیر رفتار شهروندی سازمانی و بازارگرایی با هم رابطه مستقیم دارند. دلیلی برای رد فرض وجود رابطه بین این دو متغیر وجود ندارد و این دو متغیر با هم رابطه مستقیم دارند. هیچ سازمانی بدون ایجاد فرهنگ تعهد قوی نمی‌تواند به بازارگرایی دست یابد و هرچه کارکنان تعهد بیشتری داشته باشند تمایل به اجرای فعالیت‌هایی برای بازارگرایی بیشتری خواهند داشت.

#### ۷-۱- محدودیت‌های تحقیق

- ۱- عدم دسترسی به تعداد مطالعه‌های موردی بیشتر به منظور افزایش تعمیم نتایج؛
- ۲- جدید بودن بحث «بازاریابی درونی» برای برخی از کارکنان بانک‌ها؛
- ۳- کمبود منابع داخلی مرتبط با موضوع بازارگرایی و بازاریابی درونی؛
- ۴- تنوع جغرافیایی و تعداد بالای شعب بانک ملت باعث سختی فرایند جمع‌آوری داده‌ها شد.

#### ۷-۲- پیشنهادات برای تحقیقات آتی

- ۱- با توجه به اهمیت، گستردگی و تنوع بخش خدمات بانکداری در شرایط فعلی، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی بکارگیری این مدل در سایر بانک‌های کشور مورد بررسی قرار گیرد.

7.24,  $Sig < 0.01$ ) می‌توان گفت که دو متغیر بازاریابی درونی و رفتار شهروندی سازمانی با هم رابطه مستقیم و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد دارند و با افزایش هر یک از این دو متغیر، دیگری نیز افزایش می‌یابد. این نتیجه با نتایجی که محققین دیگر مثل سوچن و لینگز (۲۰۰۱)، هانگ و لین (۲۰۰۸)، کاظمینی (۱۳۸۹) همسو است. بنابراین هر چه بانک آموزش‌های موثر بیشتری را ارائه دهد و سیستم پاداش بهتری داشته باشد و کارکنان آینده روشن‌تری را در مقابل خود ببیند به همان اندازه تعهد و وفاداری آنها به بانک بیشتر خواهد شد.

با توجه به مقدار ضریب همبستگی مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد و  $t\text{-value} = 0.27$  ( $\beta = 0.01$ )،  $Sig < 0.01$  می‌توان گفت که دو متغیر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با هم رابطه مستقیم دارند. محققینی همچون واریس (۲۰۰۶) نیز به نتایج مشابهی دست یافتند. بدین ترتیب پیشنهاد می‌گردد که رفتارهای کارکنان به دقت زیر نظر گرفته شود زیرا آن کارمندانی که احساس تعلق خاطر بیشتری به سازمان دارند توجه و تلاش بیشتری در کمک به همکاران و ارائه بهتر رفتارهایی متناسب با سازمان انجام می‌دهند.

با توجه به مقدار ضریب مسیر مثبت و معنادار در سطح اطمینان ۹۹ درصد و  $t\text{-value} = 9.34$  ( $\beta = 0.34$ )،  $Sig < 0.01$ ) می‌توان گفت که دو متغیر تعهد سازمانی و بازارگرایی با هم رابطه‌ی مستقیم دارند. واریس (۲۰۰۶) و سیواراما کریشنن و همکاران (۲۰۰۸) نیز به نتایج مشابهی دست یافتند. کارکنان با تعهد

بازارگرایی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری، چشم‌انداز مدیریت، شماره ۳۱، ۲۵-۴۲.

۲- کاظمینی، محمود (۱۳۸۹)، بررسی اثرات بازاریابی درونی بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن با کیفیت خدمات (مطالعه موردی: شعب بانک سامان در تهران). پایان نامه ارشد رشته مدیریت MBA. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

- 3- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). Internal marketing: the tools and concepts for change: Butterworth-Heinemann.
- 4- Awwad, M. S., & Agti, D. A. M. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308-332.
- 5- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 587-595.
- 6- Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78(2), 131-146.
- 7- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40
- 8- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546
- 9- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108-116.
- 10- Dawley, D. D., Stephens, R. D., & Stephens, D. B. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board

۲- با توجه به بومی بودن مقیاس‌های طراحی شده، توصیه می‌شود در تحقیقات آتی هر کدام از این مقیاس‌ها در دیگر بخش‌های خدماتی از جمله: بیمه، توریسم، خدمات درمانی و ... مورد بررسی قرار گیرد تا تصویر درستی از وضعیت آن عامل‌ها در سازمان یا شرکت مورد نظر ارائه نماید.

۳- پیشنهاد می‌شود در طراحی مقیاس‌های مورد استفاده برای عامل‌های این تحقیق، از دیگر ابعاد بازاریابی درونی و بازارگرایی (برای مثال در بخش بازارگرایی استفاده از مدل کوهلی و جاورسکی) نیز استفاده شود.

۴- همچنین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به تعیین و اندازه‌گیری تفاوت‌های حاصل از ویژگی‌های مختلف جمعیت شناختی و آمارهای توصیفی نیز پرداخته شود.

۵- بازارگرایی از عوامل مختلف داخلی و خارجی تاثیر می‌پذیرد. این عوامل تحت عنوان پیشایندهای بازارگرایی شناخته شده‌اند. توصیه می‌شود در تحقیقات آتی این پیشایندها که شامل عوامل محیطی کلان و خرد و عوامل داخلی سازمان می‌باشد، استفاده شوند.

۶- همچنین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی از متغیرهای مداخله‌گر دیگر و تبیین تاثیر آنها استفاده شود.

## منابع

- ۱- ابزری، مهدی؛ رنجبران، بهرام؛ فتحی، سعید؛ قربانی، حسن (۱۳۸۸). تاثیر بازاریابی داخلی بر

- 21- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations.
- 22- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 24-41.
- 23- Kondratuk, T. B., Hausdorf, P. A., Korabik, K., & Rosin, H. M. (2004). Linking career mobility with corporate loyalty: How does job change relate to organizational commitment? *Journal of vocational Behavior*, 65(2), 332-349
- 24- Lado, N., Maydeu-Olivares, A., & Rivera, J. (1998). Measuring market orientation in several populations: A structural equations model. *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 23-39.
- 25- Lam, S. K., Kraus, F., & Ahearne, M. (2010). The diffusion of market orientation throughout the organization: A social learning theory perspective. *Journal of Marketing*, 74(5), 61-79
- 26- Liao, S. H., Chang, W. J., Wu, C. C., & Katrichis, J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995–2008). *Industrial Marketing Management*, 40(2), 301-310.
- 27- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *The Journal of Marketing*, 70-80.
- 28- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538
- 29- Namasivayam, K., & Zhao, X. (2007). An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. *Tourism Management*, 28(5), 1212-1223
- 30- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business members and role fulfillment. *Journal of vocational Behavior*, 67(3), 511-525
- 11- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970.
- 12- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768.
- 13- Gainer, B., & Padanyi, P. (2005). The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research*, 58(6), 854-862
- 14- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70
- 15- Griffin, M. L., & Hepburn, J. R. (2005). Side-bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers. *Journal of Criminal Justice*, 33(6), 611-625.
- 16- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: a meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134..
- 17- Gronroos, C. (1981). Internal marketing— an integral part of marketing theory. *Marketing of services*, 236-238.
- 18- Grönroos, C. (2000). Service management and marketing. *European Journal of Marketing*, 15(2), 3-31.
- 19- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2000). The responses of front-line employees to market-oriented culture change. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 318-340.
- 20- Jiménez-Jiménez, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 694-708

- 36- Rodoula H. Tsiotdou.(2010). Delineating the effect of market orientation on services performance: a component-wise approach. *The Service Industries Journal*, 30(3), 375-403.
- 37- Shiu, Y. M., & Yu, T. W. (2010). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *The Service Industries Journal*, 30(6), 793-809.
- 38- Tsai, Y., & Wu, S. W. S. (2006). Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality.
- 39- Webster, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business horizons*, 31(3), 29-39.
- 40- Williams, S., & Shiaw, W. T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 133(6), 656-668.
- 41- Yoon, C. (2009). The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success. *Computers in Human Behavior*, 25(2), 421-428.
- profitability. *The Journal of Marketing*, 20-35
- 31- Olavarrieta, S., & Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research*, 61(6), 623-630.
- 32- Özer, A., Koçak, A., & Çelik, O. (2006). Determinants of market orientation in accounting firms. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(6), 591-607
- 33- Paliaga, M., & Strunje, Ž. *Ekonomska istraživanja*, Vol. 24 No. 1 Ožujak 2011.
- 34- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- 35- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.