

## Designing and Explaining the Internal Marketing Model of Iran Free Zones

- Soheila zarinjoi alvar<sup>1</sup>, Mohammad mahmoudi maymand<sup>2</sup>, Ebrahim albo naimi<sup>3</sup>, Mahmoud samiei nasr<sup>4</sup>  
1- ph.D. student of business management, Islamic Azad University, Kish International Branch, Kish Island, Iran  
s.zarinjoi@chmail.ir  
2- Associated professor of Department of Business Administration & MBA, Payame Noor University, PO Box  
19395-3697 Tehran, Iran  
3- Assistant Prof. of Management, Islamic Azad University, international Khoramshahr-persian gulf Branch,  
khoramshahr, Iran  
4- Assistant Prof. of Management, Islamic Azad University, Central Branch, Tehran, Iran

### Abstract

The current research is aimed to design and describe the internal marketing model of Iran Free Trade Zones. This research has been carried out with respect to the role and importance of domestic marketing and also weakness of previous researches on presenting an appropriate and comprehensive internal marketing model. Data was collected using exploratory blended research. The research methodology has been carried out qualitative and quantitative using Delphi method and structural equation modeling, respectively. Statistical population of the research with respect to its qualitative section was consist of experts/specialists and also professors of marketing and with respect to its quantitative section was consist of the staff of Free Trade Zones. A sample of 30 experts and 384 individuals were selected using stratified sampling method. Furthermore, data was collected using literature review, semi-structured interview, and a researcher made questionnaire. Moreover, validity of the questionnaire was confirmed using Cronbach's Alpha coefficient. Results of the research showed that internal marketing model consists of four phases including individual dimensions, organizational dimensions, occupational dimensional and motivational dimensions. Free Zones and other service organizations by implementing it and improving organizational environment, can result in creating more sustainable competitive advantage and maintenance of their organization.

**Keywords:** Organizational Dimensions, Dimensional Dimensions, Occupational Dimensions, Dimensional Motivation, Internal Marketing.

### طراحی و تبیین مدل بازاریابی داخلی مناطق آزاد ایران

سهیلا زرین جوی الوار<sup>۱</sup>، محمد محمودی میمند<sup>۲</sup>، ابراهیم آلبونیمی<sup>۳</sup>، محمود سمیعی نصر<sup>۴</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحدین المللی کیش، جزیره کیش، ایران  
s.zarinjoi@chmail.ir  
۲- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی و MBA، دانشگاه پیام نور، صندوق پستی ۱۹۳۹۵-۳۶۹۷، تهران، ایران.  
drmahmoudim@pnu.ac.ir  
۳- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحدین المللی خلیج فارس، خرمشهر، ایران  
۴- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

### چکیده

هدف این پژوهش، طراحی و تبیین مدل بازاریابی داخلی مناطق آزاد تجاری ایران است. این مطالعه با درک نقش و اهمیت بازاریابی داخلی و با توجه به ضعف مطالعات پیشین درباره مدل مناسب و جامع بازاریابی داخلی اجرا شده است. بدین منظور از چارچوب پژوهشی آمیخته اکتشافی در گردآوری داده‌ها و به منظور دستیابی به مؤلفه‌های بازاریابی داخلی استفاده شده است. روش تحقیق در بخش کیفی، روش دلفی و در بخش کمی معادلات ساختاری بوده است. جامعه مطالعه شده در بخش کیفی شامل خبرگان و استادان دانشگاهی بازاریابی و در بخش کمی شامل کارکنان مناطق آزاد کشور است. در بخش کیفی، ۳۰ خبره برای نمونه و در بخش کمی با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای ۳۸۴ نفر برای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌های کیفی مرور متون گذشته و مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و در مرحله کمی پرسشنامه محقق ساخته بوده که از روایی محتوای مطلوب و پایایی (الفای کرونباخ ۰/۹۲) برخوردار بوده است. در نهایت یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مدل فرایندی بازاریابی داخلی از ۴ مرحله شامل ۱. بررسی ابعاد فردی، ۲. بررسی ابعاد سازمانی، ۳. بررسی ابعاد شغلی و ۴. بررسی ابعاد انگیزشی است که مناطق آزاد و دیگر سازمان‌های خدماتی می‌توانند ضمن پیاده‌سازی آن و بهبود شرایط سازمانی باعث ایجاد مزیت رقابتی ماندگار، پایایی و ماندگاری سازمان خود را در محیط به صورت هرچه بیشتر حفظ کنند.

**کلید واژه‌ها:** ابعاد سازمانی، ابعاد فردی، ابعاد شغلی، ابعاد انگیزشی، بازاریابی داخلی

## ۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی پویا، پرابهام و متغیر فعالیت می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر، تغییر و تحولات شگرف و مداومی است که در شرایط اجتماعی و فرهنگی، نظیر تحولات در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فناوریانه و فراملی، آنها روی می‌دهد.

فرایند جهانی‌شدن و سرعت پیشرفت‌های فنی در تمامی سازمان‌های مختلف به دلیل رشد رقابت از یک‌سو و افزایش مطالبات مشتریان از سوی دیگر باعث شده است سازمان‌ها در محیطی پویا و متغیر فعالیت کنند. سازمان‌ها برای فعالیت و دوام در این محیط متغیر باید هماهنگ با نیاز مشتریان قدم بردارند تا بتوانند نیاز مشتریان را درک و سپس آن را رفع کنند و بتوانند با ایجاد وفاداری در مشتریان خود در طول زمان و همچنین با توسعه کاری و توسعه فناوری موفق عمل کنند. یکی از راه‌های توسعه درون سازمان‌ها بازاریابی داخلی است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴).

هدف اصلی مفهوم بازاریابی داخلی آن است که به مدیریت کسب و کار نیازهای کارکنان توجه کرده و انگیزش کارکنان را تأمین کند. بازاریابی درونی برای آموزش، انگیزش، هدایت و رهبری نیروی کار به سطوح بالاتر و عملکرد مناسب و خشنودی کارکنان کمک می‌کند. این کارکنان هستند که خدمات سازمان خدماتی را جلوی چشم مشتری نشان می‌دهد و به همین دلیل کارکنان سازمان دارای نقشی پیچیده هستند. کارمندان توانمند از جمله عوامل مهمی هستند که به تلاش‌های سازمان در تحقق جوهره استراتژیک معنی می‌بخشند (آلپر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

یکی از عوامل حیاتی کسب و کار در هر سازمان نگاه

سازمان به منابع انسانی خود است. بر این اساس سازمان‌های هوشمند و آینده‌نگر موظفند تا در شیوه رفتار و روابط با کارکنان خود تجدیدنظر کنند و در گام اول کارکنان را راضی نگه دارند (آبروب<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

کارکنان پیشگام و راضی، در ارائه خدمات موفق‌تر عمل می‌کنند و بنابراین مشتریان راضی و وفاداری را جذب سازمان می‌کنند (کلسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

بازاریابی داخلی نشان‌دهنده یک رویکرد از منظر استراتژیک در علم بازاریابی است و در نتیجه می‌توان آن را یکی از بخش‌های مدیریت بازاریابی استراتژیک و مشتری‌مداری در نظر گرفت (کنیبر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

راهبردهای بازاریابی بیرونی ابتدا با بهبود راهبردهای بازاریابی داخلی مانند توسعه روابط درونی بین مشتریان داخلی (کارکنان) بهبود خواهد یافت (ایلسمن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

امروزه صنایع خدماتی نقش اساسی و مهمی در رشد و توسعه اقتصادی کشورها دارند و در این میان نقش و اهمیت مناطق آزاد بر کسی پوشیده نیست. از سوی دیگر، افزایش رقابت در بازار، بیشتر مدیران را به فکر چاره‌اندیشی برای حضور ماندگار در عرصه کسب و کار واداشته است؛ بنابراین، آنها ناگزیرند راه‌هایی بیابند که کسب رضایت بیشتر مشتریان و وفاداری آنها را در پی داشته باشد. از راه‌های دستیابی به این هدف، بهبود کیفیت خدمات است و باید دانست بهبود کیفیت خدمات داخلی سازمان سبب افزایش رضایت مشتریان خارجی خواهد شد. بعد از ظهور اقتصاد خدماتی، بیشتر کشورهای پیشرفته در حال ورود به اقتصاد جدید اطلاعاتی هستند. بعضی از نویسندگان گفته‌اند افزایش رقابت شرکت‌ها را وادار می‌کند که بیشتر به فکر نگهداری مشتری باشند تا یافتن مشتریان

<sup>۲</sup> Abrob

<sup>۳</sup> Keelsson

<sup>۴</sup> Kanibir

<sup>۵</sup> elsmann

<sup>۱</sup> Alpre

را وارد ادبیات بازاریابی کرد (کوپر و کرونین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). بازاریابی داخلی را کوشش سازمان برای آموزش و پاداش و به طور کلی مدیریت نیروهای انسانی برای ارائه خدمات بهتر تعریف کرده‌اند و سرچشمه بازاریابی درونی را بازاریابی خدمات می‌دانند (پالیاگا و استرونز، ۲۰۱۱). در بازاریابی خدمات، نه تنها مشتریان هدف نهایی بازاریابی هستند، کارکنان درون سازمان نیز شایان توجه و دارای اهمیت هستند (شیو 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 یک بازار درونی دارد که دارای مشتریان و عرضه‌کنندگان درونی است و تأمین نیازهای این مشتریان درونی برای موفقیت سازمان لازم است. بازاریابی مبتنی بر مشتریان درونی (کارکنان) را بازاریابی درونی می‌نامند (گرونروس، ۲۰۰۰). در سازمان‌های خدماتی کارکنانی که با مشتریان در ارتباطند، دارای نقش حیاتی در فرایند ارائه خدمات هستند. دستیابی به چشم‌انداز بلندمدت سازمان تا حد زیادی به کارکنان صافی آن بستگی 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 تأثیر می‌گذارد و افزایش کیفیت خدمات ارائه‌شده به مشتریان خارجی را در پی دارد (تسای، 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 (ابری، ۲۰۱۱).

تفکر کلیدی مفهوم بازاریابی داخلی همان است که

جدید. به هر حال، وفادارساختن مشتریان قدیمی یکی از اهداف بازاریابی داخلی است. بازاریابی داخلی مفهومی است که در این زمینه به مناطق آزاد نیز در دستیابی به اهدافشان و ارائه خدمات بهتر کمک می‌کند. هرچند بسیاری از این سازمان‌ها از جلب رضایت کارکنان خود به عنوان مشتریان داخلی غافل مانده‌اند، اما این نکته کلیدی، اساس موفقیت آنها و بر پایه راهبرد نگهداری مشتری است. به طور کلی، می‌توان گفت پیاده‌سازی بازاریابی داخلی در سازمان‌های خدماتی، این سازمان‌ها را به شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی مجهز می‌کند که ضمن بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی، ارتقای عملکرد آنها را به دنبال خواهد داشت. در نهایت می‌توان گفت طرحی نو در انداختن و به زبان دیگر، ارائه‌دادن مدل جدید برای ارتقای بازاریابی داخلی در عین برخورداری از متغیرهای مختلف مدل‌های موجود اما متفاوت از آنها و با تمرکز بر ارتقای بازاریابی داخلی از ویژگی‌های منحصر به فرد این تحقیق است و در نهایت این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به سؤالات ثانویه زیر است:

۱. مؤلفه (گام/ فرایندهای فرعی) مدل فرایندی بازاریابی داخلی مناطق آزاد ایران چیست؟
۲. توالی و ترتیب فرایندهای فرعی طراحی مدل بازاریابی داخلی چگونه است؟
۳. ورودی هر کدام از فرایندهای فرعی مدل چیست؟
۴. خروجی و بازخوردهای هر کدام از فرایندهای فرعی مدل چیست؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

اولین بار ساسر و اریبت<sup>۱</sup> (۱۹۷۶) به بازاریابی داخلی اشاره کردند و بری نیز نخستین بار واژه بازاریابی داخلی

<sup>۲</sup> Koper & Kronin

<sup>۱</sup> Sasser & Orbit

بازاریابی داخلی از رویکرد بازاریابی در اداره تمام فعالیت‌های تعاملی درون سازمان استفاده می‌کند و از این طریق با تقویت حس مشتری‌مداری در کارکنان، محیط داخلی کارآمدتری ایجاد می‌کند (بارزوکي و قوجالی،<sup>۵</sup> ۲۰۱۳).

بازاریابی داخلی از طریق شاخص‌هایی همچون آموزش و توسعه (توسعه نظام‌مند دانش، مهارت و نگرش برای انجام وظایف)؛ توانمندسازی (روشی برای فعال کردن کارکنان هنگام تصمیم‌گیری)؛ انگیزش و پاداش (حرکت کارکنان به سوی بروز رفتارهای مطلوب و مدنظر) و ارتباطات (فرایندی که به وسیله آن افراد در درون سازمان پیام‌ها را منتقل و دریافت می‌کنند)، انگیزه کارکنان را برای ادامه فعالیت در سازمان ارتقا می‌دهد (آل‌هواری، آلفوده، آبوتایه و آل‌زیادت،<sup>۶</sup> ۲۰۱۳).

(لینگس<sup>۷</sup> ۲۰۱۰) رابطه بین بازاریابی داخلی و رضایت کارکنان را بررسی کرد و دریافت که بین این دو، رابطه وجود دارد.

یو و بارنس<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) گفته‌اند با تلاش‌های بازاریابی داخلی، رضایت میان بخش‌ها بیشتر می‌شود و ارتقا و اثربخشی زنجیره تأمین درونی و یکپارچه‌سازی افزایش می‌یابد و به کاهش تعارض می‌انجامد.

بنابراین می‌توان گفت بازاریابی داخلی اثر مثبت و مستقیمی بر عملکرد بخشی سازمان دارد و از آنجا که عملکرد خوب کارکنان و ارتقای عملکرد بخشی، موجب ارتقای عملکرد کلی سازمان می‌شود، بنابراین بازاریابی داخلی بر عملکرد کلی سازمان نیز اثر مثبتی می‌گذارد.

درباره مشتریان نیز وجود دارد. کسب‌وکار خواستار آن است که نیازهای مشتریان داخلی را برآورده کند. چنین انتظار می‌رود که با برآوردن نیازهای مشتریان داخلی، سازمان در جایگاه بهتری برای برآوردن مشتریان بیرونی قرار می‌گیرد. رفع نیازهای کارکنان، انگیزه کاری را افزایش می‌دهد و موجب ماندگاری آنها در شرکت می‌شود. بدین ترتیب رضایت کارمند افزایش می‌یابد و به دنبال آن رضایت مشتری بیرونی و ایجاد وفاداری امکان‌پذیر می‌شود (فیضی و همتی، ۱۳۹۴).

بازاریابی داخلی از رویکرد بازاریابی در اداره فعالیت‌های تعاملی درون سازمان استفاده می‌کند و از این طریق با تقویت حس مشتری‌گرایی در کارکنان، محیط داخلی کارآمدی را ایجاد می‌کند (برزوکي و توجالی،<sup>۱</sup> ۲۰۱۳).

بسیاری از پژوهشگران ارتباط مثبت میان بازاریابی داخلی، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان را تأیید کرده‌اند (احمد و رفیق، ۲۰۰۳؛ عاطفت‌دوست، خائف‌الهی، فانی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۲؛ فینی و هانسن، ۲۰۱۰؛ کامسواری و راجالاکشمی، ۲۰۱۲ و میشر، ۲۰۱۰).

بازاریابی داخلی، ابزار مدیریت منابع انسانی تعریف می‌شود (تسای<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴) و عامل مهمی در توسعه فرهنگ نوآوری سازمان به شمار می‌رود که مشارکت کارکنان را در توسعه خدمات جدید افزایش می‌دهد و در ارتباطات درون‌گروهی، انعطاف‌پذیری بیشتری برای آنان فراهم می‌آورد (گنزالز، سانچز و سانتوز،<sup>۳</sup> ۲۰۱۲).

کیلسون هدف اصلی بازاریابی داخلی را توسعه آگاهی مشتریان درونی و بیرونی سازمان و حذف موانع عملکردی به منظور دستیابی به اثربخشی سازمانی می‌داند (کیلسون،<sup>۴</sup> ۲۰۱۴).

<sup>5</sup> Barzoki, A.S. & Ghujal

<sup>6</sup> Al-Hawary, S.I.S., Al-Qudah, K.A., Mash'al Abutayeh, P., Mash'al Abutayeh, S. & Al-Zyadat

<sup>7</sup> Lings

<sup>8</sup> Yu&banc

<sup>1</sup> Barzoki & Ghujali

<sup>2</sup> Tesay

<sup>3</sup> González Mieres, C., Ángel López Sánchez

<sup>4</sup> Keelson

در مدلی با ارائه هفت بعد برای بازاریابی داخلی (ارتباطات، توسعه کارکنان، فناوری اطلاعات و ارتباطات، انصاف، توانمندسازی، کار تیمی و انگیزه) را بر تعهد کارکنان می‌سنجد که در نهایت مشخص می‌شود تمام ابعاد بر تعهد کارکنان تأثیر دارند.

مهرانی و سعیدنیا (۱۳۹۰)، در پژوهشی دیگر تأثیر عوامل بازاریابی داخلی و کیفیت ارائه خدمات در بیمه آسیا در تهران با تعداد نمونه ۱۶۱ نفر پرداختند. در مجموع یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد همه عوامل بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمت‌رسانی کارکنان به مشتری در شعب شرکت بیمه آسیا در کل نمونه آماری، تأثیر مثبت دارند.

حسینی و رحمانی (۱۳۹۱) تأثیر بازاریابی درونی بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های خدمات مسافرتی شهر تهران را بررسی کرده و دریافته‌اند بازاریابی درونی بر عملکرد سازمانی اثر مثبتی دارد.

موشکی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی تأثیر بازاریابی داخلی بر مشتری‌مداری به عنوان مزیت رقابتی را بررسی کرده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده رابطه مثبت بین بازاریابی داخلی و مشتری‌مداری است و اینکه متغیرهای مطالعه‌شده یعنی کیفیت خدمات، رابطه دوستانه کارکنان-مشتریان، رضایت مشتریان داخلی و کار هیجانی بر مشتری‌مداری تأثیر مثبت دارد.

یحیی‌زاده و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر گرایش به بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه مازندران» را بررسی کرده‌اند. جامعه آماری این تحقیق شامل یازده دانشکده فعال در دانشگاه مازندران است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد گرایش به بازاریابی داخلی بر عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه مازندران تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد؛ هم‌چنین رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی در

کوپر و کرونین (۲۰۱۱)، بازاریابی داخلی را کوشش سازمان برای آموزش و پاداش و به طور کلی مدیریت نیروهای انسانی برای ارائه خدمات بهتر می‌داند که مؤلفه‌های مؤثر بر آن را 4p معرفی می‌کند. امجد ابو و آلسارده (۲۰۱۲)، در پژوهشی تأثیر بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات داخلی در یک شرکت داروسازی در اردن را روی ۲۲۵ نفر بررسی کرده و دریافته‌اند که رابطه مثبت و معنی‌داری بین ابعاد بازاریابی داخلی و درک کیفیت خدمات داخلی وجود دارد.

محمدی (۲۰۱۳) تأثیر بازاریابی داخلی بر یادگیری سازمان را بررسی کرده و دریافته است که در نهایت تمام متغیرها و مؤلفه‌های بازاریابی داخلی (قیمت، بازاریابی داخلی، ارتباطات، محیط داخلی) بر یادگیری سازمان تأثیر دارند.

ایمانخان (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان رابطه بین بازاریابی داخلی و تمرکز بر مشتری در بانک‌ها پرداخته است که نتایج نشان می‌دهد رابطه مثبت و منطقی بین بازاریابی داخلی و سفارشی‌سازی کارکنان وجود دارد. همچنین، یک رابطه منطقی بین عناصر بازاریابی داخلی در این تحقیقات مانند نمایش، آموزش، هزینه‌های روانی آموزش، ارتباطات، هماهنگی، پاداش و ارزیابی عملکرد و سفارشی‌سازی کارکنان وجود دارد.

بیلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «اثر تعهد مدیریت بازاریابی داخلی بر نگرش کارکنان» و نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری دریافته است تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر ارتباطات رسمی و غیررسمی و نگرش کارکنان تأثیر مثبت دارد.

بریما<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد کارکنان در بیمارستان انجام داده است.

<sup>1</sup> Bili

<sup>2</sup> Brima

دانشگاه مازندران تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

یونسی فر و همکاران (۱۳۹۲)، تأثیر بازاریابی داخلی بر بهبود عملکرد پرسنل شاغل در بیمارستان صدوقی یزد را بررسی و دریافته‌اند رابطه مثبت و معناداری بین بازاریابی داخلی و رضایت کارکنان وجود دارد.

سلیمی و دیگران (۱۳۹۲)، تأثیر بازاریابی داخلی بر اعتماد و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان‌های شهرستان اردبیل را بررسی کرده‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد بازاریابی داخلی بر اعتماد تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ همچنین تأثیر اعتماد بر تعهد سازمانی نیز مثبت و معنادار است؛ اما تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی از طریق اعتماد سازمانی است.

عاطفت دوست و دیگران (۱۳۹۳)، نقش و سازوکار تأثیرگذاری متغیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان از طریق متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی را بررسی کرده‌اند که نتیجه آن تأثیر مثبت و غیرمستقیم بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان است. تأثیر غیرمستقیم بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان از طریق متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی، به مراتب بیشتر از تأثیر مستقیم آن است. در تأثیر غیرمستقیم، سهم کارآفرینی سازمانی بر عملکرد سازمان بیشتر از سهم تعهد سازمانی است.

نائینی و دیگران (۱۳۹۳)، تأثیر بازاریابی داخلی و برندسازی داخلی بر کیفیت خدمات (مطالعه موردی: یک شرکت خدماتی) را بررسی کرده و دریافته‌اند بازاریابی داخلی و برندسازی داخلی هر دو بر کیفیت خدمات تأثیر مثبت دارند.

صفری و رادی (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان تأثیر بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتارهای شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی را بررسی کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات تأثیر مثبت و

معناداری دارد. همچنین بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی و تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی دارای تأثیر مثبت و معنادار است. علاوه بر این، تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات مثبت و معنادار است. همچنین الگوی تأثیرگذاری بازاریابی داخلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات و سایر شاخص‌های وابسته بدان، دارای برآزش مناسب و پذیرفتنی است.

سرلک و دیگران (۱۳۹۳)، نقش بازاریابی داخلی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش را بررسی کرده‌اند و در نهایت به این نتیجه می‌رسند بازاریابی داخلی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش تأثیر مثبت دارد.

ایمانی و همکاران (۱۳۹۴)، به اثر بازاریابی داخلی بر عملکرد کارکنان: اثر میانجی نوآوری سازمانی در اداره‌های تابع شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاچاری می‌پردازند. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری که بر داده‌های ۲۳۸ پرسشنامه گردآوری شده از جامعه آماری اعمال شد، نشان‌دهنده تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار بازاریابی داخلی با ضریب مسیر ۰/۶۵۹ و به طور غیرمستقیم با نقش واسطه نوآوری سازمانی با ضریب مسیر ۰/۰۶۵ بر عملکرد کارکنان و با ضریب مسیر ۰/۴۷۴ بر نوآوری سازمانی است. همچنین، سازه نوآوری سازمانی با ضریب مسیر ۰/۱۳۷ تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان می‌گذارد.

ملکی مین‌باش زرگاه و همکاران (۱۳۹۵)، توسعه مدل عملکرد برند سازمان بر مبنای بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی در سازمان امور مالیاتی سمنان را بررسی کرده‌اند. بر اساس یافته‌ها، بازاریابی داخلی اثر مستقیمی بر عملکرد برند نداشته است؛ اما به طور غیرمستقیم و از طریق برندینگ داخلی، بر عملکرد برند تأثیرگذار است. نتایج تحلیل مسیر، اثر مستقیم برندینگ داخلی بر عملکرد برند و همچنین اثر غیرمستقیم آن را

علمی و معتبر علم بازاریابی داخلی و بین‌المللی مربوط به موضوع تحقیق، استفاده شده است.

**تحقیقات میدانی:** در این روش، برای جامعه اول که از روش دلفی استفاده می‌شود، پس از انتخاب اعضای پانل و مطالعات انجام‌شده پرسشنامه مصاحبه تنظیم می‌شود؛ سپس بعد از هماهنگی با اعضای پانل و جلب رضایت آنها برای همکاری با طرح، از آنها دعوت شده و مصاحبه گرفته و همچنین، مصاحبت انجام شده است. در ادامه از دل‌گفته‌ها، تجربیات بیان شده و نظرات تخصصی و علمی آنها پرسشنامه دوم تنظیم و دور دوم دلفی آغاز می‌شود؛ به این ترتیب که پرسشنامه تنظیم‌شده دوم، برای افراد پانل ارسال شده و آنها نمره‌گذاری می‌کند. پرسشنامه‌ها جمع شده‌اند و داده‌پردازی و تجزیه و تحلیل می‌شوند.

در زمینه جامعه آماری دوم، از پرسشنامه‌ای که از نتایج مرحله اول پژوهش به دست آمده استفاده شده و روش کار پیمایشی بوده است. پژوهش حاضر برای بررسی اعتبار ابزار سنجش از اعتبار صوری<sup>۱</sup> و اعتبار سازه<sup>۲</sup> استفاده شده است. برای اعتبار صوری پس از طراحی گویه‌های طیف‌های وابسته بدان (بر اساس پرسشنامه‌های استاندارد استفاده‌شده در تحقیقات پیشین و دیدگاه‌های نظری) آنها را در اختیار اساتید دانشگاه قرار گرفته است. اظهار نظر این افراد با هدف سنجش گویه‌های هر طیف، به گزینش گویه‌های هر طیف منجر شده است. برای ارزیابی اعتبار سازه‌ای طیف، ضمن استناد به مبانی نظری تحقیق، از تحلیل عامل<sup>۳</sup> نیز استفاده شده است. همچنین در این تحقیق برای شناخت انسجام درونی (پایایی) گویه‌های مفاهیم تحقیق از سه معیار میانگین واریانس استخراج‌شده، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده که در نهایت آلفای کرونباخ ۵۸ گویه ۰/۹۲ است.

روش تحقیق به کار گرفته‌شده در این پژوهش کیفی

بر عملکرد از طریق تعهد کارکنان به برند تأیید می‌کند. علاوه بر این نتایج نشان می‌دهد بازاریابی داخلی اثر مستقیم معناداری بر تعهد به برند سازمان ندارد.

غفوریان شاگردی و همکاران (۱۳۹۶)، تأثیرپذیری رفتار شهروندی از مدیریت برند داخلی و بازاریابی داخلی را بررسی کرده و دریافته است مدیریت برند داخلی بر رفتار شهروندی تأثیر دارد، اما تأثیر بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی محل‌تردید است و مدیریت برند داخلی بر بازاریابی داخلی تأثیر دارد. سایر یافته‌های پژوهش، نقش میانجی‌گری بازاریابی داخلی را بین مدیریت برند داخلی و رفتار شهروندی تأیید نمی‌کند.

تاکنون تحقیقی درباره طراحی و تبیین مدل بازاریابی داخلی مناطق آزاد در ایران ثبت نشده است و ارتباط متغیرهای مربوط به بازاریابی داخلی و درواقع اتصال مفاهیم مذکور به ادبیات مدیریت بازرگانی و منابع انسانی، هنوز توجه جدی محققان را جلب نکرده است. به این ترتیب، مطالعه حاضر دارای نوآوری موضوعی است. از طرف دیگر، نوآوری این تحقیق، خلق الگویی فرایندی در خصوص پیاده‌سازی بازاریابی داخلی بر مبنای تجربه و مبانی نظری بیان‌شده در پژوهش‌های پیشین است. این الگو سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا نیازهای خود در یک محیط رقابتی بر مبنای بازاریابی داخلی برآورده کنند. سازمان‌ها می‌توانند با الگوبرداری از این مدل، بازاریابی داخلی را در سازمان خود با هدف خلق مزیت رقابتی پایدار، توسعه و پیاده‌سازی کنند.

### ۳- روش‌شناسی

**مطالعه کتابخانه‌ای:** در روش کتابخانه‌ای که مربوط به ادبیات تحقیق است، برای مباحث نظری، کتب تخصصی، فصلنامه‌های علمی پژوهشی، سایت‌های

و اکتشافی، و از نوع تئوری برخاسته از داده‌هاست. محقق کوشیده است با بهره‌گیری از یکی از روش‌های ساخت نظریه به نام تئوری برخاسته از داده‌ها، تجربیات به دست آمده از خبرگان بازاریابی و مناطق آزاد در بخش‌های مختلف را به یک الگوی فرایندی تبدیل کند تا قابلیت کاربرد و تکرار آن از سوی شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر فراهم شود. الگوی فرایندی به دست آمده، ارتباط بین مراحل بازاریابی داخلی و الگوی پیاده‌سازی بازاریابی داخلی را بر اساس مشاهدات و تجربیات جمع‌آوری شده تشریح می‌کند.

برای جمع‌آوری داده‌ها ابتدا از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و سپس بر اساس کد و طبقات ایجاد شده نمونه‌گیری تئوریک به این شرح انجام شد: جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان بازاریابی (اساتید دانشگاه‌ها) بوده که تعداد ۳۰ نفر از آنها که با بحث بازاریابی و بازاریابی داخلی آشنایی داشته‌اند، برای نمونه انتخاب شده و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از هر مصاحبه عمیق آنقدر ادامه یافت تا داده‌ها به اشباع برسند. بر همین اساس جامعه آماری کمی شامل کارکنان مناطق آزاد بوده است. از ۱۱۰۰ نفر کارکنان واجد شرایط از مناطق آزاد با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۸۴ نفر انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی در دوم مرحله انجام گرفت؛ بدین صورت که در مرحله اول برای جمع‌آوری مبانی نظری و ادبیات و مؤلفه‌های بازاریابی از متن مقاله‌های معتبر و منابع کتابخانه‌ای استفاده شد و در مرحله دوم برای گردآوری داده‌های کیفی به مصاحبه با خبرگان بازاریابی پرداخته شد و در بخش کمی مهم‌ترین ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای با ۲ بخش عمومی (اطلاعات جمعیت‌شناختی) و تخصصی با ۵۸ سؤال، سوالات مرتبط با بازاریابی داخلی سنجیده شد.

نتایج مرحله اول دلفی: در این مرحله با توجه به

فهرست ۶۴ عامل تسلیم شده به گروه خبرگان طرح دلفی، بر اساس مقایسه امتیاز به دست آمده برای هر عامل، عواملی که امتیازی کمتر از ۳,۹۴۰۰ کسب کرده‌اند (مقایسه با حد وسط امتیازات) حضورشان در مرحله بعد تأیید نشده است. بر این اساس، ۱۰ عامل از مجموع عوامل حذف شده و از مرحله اول ۵۴ شاخص از مجموع شاخص‌ها و نیز ۴ عامل جدید پیشنهادی با عناوین:

- ۱- رفتار شهروندی فردی
- ۲- رفتار شهروندی مدیران
- ۳- دانش سازمانی
- ۴- حمایت مدیریت

به عوامل مؤثر تحقیق اضافه شده‌اند. بر اساس نظرات گروه خبرگان و در مجموع ۵۸ شاخص به عنوان عوامل حاصل از انجام مرحله اول دلفی تبیین گردید و تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله دوم دلفی انجام شد.

نتایج مرحله دوم دلفی: در این مرحله، عوامل مؤثر در طراحی و تبیین مدل بازاریابی داخلی شناسایی شده از مرحله اول در پرسشنامه دیگری جانمایی شده و در اختیار گروه خبرگان قرار گرفته است. در واقع در مرحله دوم طرح دلفی از خبرگان پاسخگو خواسته شد تا نظرات و دیدگاه‌های خود را درباره ۵۸ عوامل مؤثر در طراحی و تبیین مدل بازاریابی داخلی اعلام کنند. بر اساس یافته‌های این مرحله و مقایسه امتیاز به دست آمده برای هر مؤلفه، مؤلفه‌هایی که امتیازی کمتر از ۴,۳۱۵۹ کسب کرده‌اند، حضورشان در مرحله بعد تأیید نشده است؛ بنابراین، مشخص شد از بین ۵۸ مؤلفه به دست آمده از مرحله اول، تعداد ۵۸ مؤلفه باقی مانده و تأیید شده و به عنوان عوامل نهایی طراحی و تبیین مدل بازاریابی داخلی، تبیین شده‌اند.

نکات قابل توجه پس از بررسی دو مرحله دلفی حذف برخی از مؤلفه‌های مهم در تحقیق است که



روش‌شناسانه تحقیق بیان می‌شود. مدل‌های فرایندی به دلایل مختلفی به کار گرفته می‌شوند. برای فهم فرایند، برای برنامه‌ریزی فرایند یا برای توصیه توصیفی و تجویزی. مدل‌های فرایندی توصیفی، رخدادها را به شیوه علمی تحلیل و بیان می‌کنند و مدل‌های فرایندی تجویزی، به آنچه باید انجام شود، همراه با تقدّم و تأخر اقدامات اشاره می‌کند (ایکرت و استیسی، ۲۰۱۰).

با توجه به مطالب پیش‌گفته در زمینه مدل‌های فرایندی و شکاف موجود در ادبیات، جستجو و آزمایش روش‌های جدید مدل‌سازی به‌ویژه روش‌های کمی، موضوع مهمی برای پژوهش است. بنابراین در این پژوهش از مدل فرایندی-تجویزی برای بازاریابی داخلی مناطق آزاد استفاده شده است و بازاریابی داخلی را با گام‌ها، مراحل و اقدامات لازم‌الاجرا بررسی کرده و در نهایت، مدل نهایی زیر مطابق با نظر خبرگان بازاریابی طراحی شده تا با آن بتوان تعاملات رفت‌وبرگشتی بین زیرفرایندها را نیز به‌خوبی نشان داد.

#### ۴- مرحله اول: بررسی ابعاد فردی

اولین گام برای پیاده‌سازی فرایند بازاریابی داخلی مربوط به سیستم استخدام مناسب، یعنی جذب نیروی انسانی مناسب است که با بررسی ابعاد فردی کارکنان، یعنی رفتار شهروندی فردی و عوامل جمعیت‌شناختی، شروع می‌شود؛ زیرا اگر کارکنان و افراد تازه‌وارد یا کسانی که می‌خواهند وارد سازمان شوند، طی بررسی‌های اولیه و آزمون‌های بدو خدمت مشخص شود که شرایط و روحیه رفتار شهروندی را دارند، به نظر می‌رسد بهتر می‌توانند فلسفه بازاریابی داخلی را درک و اجرا کنند؛ زیرا بازاریابی داخلی تعهد و اعتقادی است که تا خود کارکنان دارای آن تعهد و اعتقاد نباشند و به آن نرسند نمی‌توانند کار را درست پیش ببرند. گزینش و آزمون‌های اولیه بدو خدمت برای انتخاب و شناسایی این افراد نیز به این فرایند بسیار کمک‌رسان است؛ زیرا همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، مدل فرایندی هر گام و مرحله وابسته به گام و

گروه خبرگان، معتقد بودند در این جامعه آماری حضور این مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به آن، تأثیر اندک داشته یا بی‌تأثیر هستند. بنابراین، با توجه به مدل اولیه تحقیق، این مؤلفه‌ها از مدل نهایی تحقیق حذف شدند. بدیهی است در صورتی که این تحقیق در زمان دیگر این جامعه آماری تکرار شود یا اینکه همین تحقیق در جامعه آماری دیگری انجام شود، ممکن است این مؤلفه‌ها حذف نشوند و عوامل تأثیرگذار دیگری را گروه خبرگان معرفی یا حذف کنند.

از جمله ابعادی که گویه‌های آن، طبق نظر گروه خبرگان حذف شده است، به موارد زیر اشاره می‌شود:

- از زیرمجموعه ابعاد سازمانی، ۲ شاخص حذف شد (سبک رهبری، آمیخته بازاریابی داخلی)؛
- از زیرمجموعه ابعاد انگیزشی یک شاخص حذف شد (شور و نشاط در کار)؛
- همچنین عوامل زیر، مؤلفه‌های تأییدشده است که در تنظیم پرسشنامه مدنظر بوده و به شرح زیر است.

- ابعاد فردی (۲ مؤلفه)
- ابعاد انگیزشی (۲ مؤلفه)
- ابعاد سازمانی (۶ مؤلفه)
- ابعاد شغلی (۳ مؤلفه)

نتایج نهایی یافته‌های مرحله اول و دوم دلفی که به‌صورت مستقیم و تأثیرگذار به مرحله سوم دلفی راه یافته و در تنظیم پرسشنامه مؤثر بوده‌اند، در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول شماره ۱- نتایج نهایی یافته‌های مرحله اول و دوم دلفی

ابعاد فردی
ابعاد سازمانی
ابعاد شغلی

#### ۴. مدل فرایندی

برای تدوین مدل بازاریابی داخلی، به مدلی فرایندی نیاز است. در این بخش مفهوم مدل فرایندی و پیشینه

مرحله‌های دیگر است. روند صحیح سیستم‌های انتخاب و استخدام در سازمان، علاوه بر موارد بالا باید پیش‌نمایش دقیق و مشخصی از کار در اختیار کارکنان جدید قرار دهد تا آنها از انتظارات واقع‌بینانه سازمان درک درستی داشته باشند.

#### ۴. ۲. مرحله دوم: بررسی ابعاد سازمانی

بعد از تحلیل و ارزیابی عوامل فردی کارکنان حال در گام دوم باید دید آیا سازمان بستر لازم را برای پیاده‌سازی فرایند بازاریابی داخلی فراهم کرده است؟ زیرا مرحله اول مهم هست، اما کافی نیست و کل مراحل باید هماهنگ و تکمیل‌کننده یکدیگر باشند. همان‌طور که گفته شد، از جمله مواردی که باید به آن توجه شود، ترویج فرهنگ مشتری‌مداری به عقیده بری (۱۹۸۱) بازاریابی داخلی، راهبردی است که نیازمند بازمهندسی مشاغل و ارتباطات درونی برای تشویق کارکنان خط اول به سمت مشتری‌مداری است. از طرفی مدیران به مثابه الگویی رفتاری در سازمان برای کارکنان محسوب می‌شوند؛ بنابراین رفتار مدیر سازمان باید منعکس‌کننده ارزش‌ها باشد تا این‌گونه رفتارها در کارکنان تقویت شود. از نتایج چنین راهبردی، رضایت کارکنان خواهد بود. هر کدام از موارد بالا را می‌توان به این امر تعمیم داد. تسهیم اطلاعات و در دسترس بودن اطلاعات لازم کارکنان که جزوی از چشم‌انداز تعریف شده و مدیریت ارشد آن را به کار می‌گیرد، از آن حمایت می‌شود.

#### ۴. ۳. مرحله سوم: بررسی ابعاد شغلی

در مرحله بعد از بررسی عوامل و ابعاد سازمانی و توجه به زیرساخت‌های اساسی لازم، هنگام رسیدگی و توجه به مرحله سوم است. ابعاد شغلی ضروری برای پیاده‌سازی بازاریابی داخلی باید بررسی و آسیب‌شناسی شوند. رویکرد بازاریابی داخلی به آموزش در مرحله اول، باید شناسایی نیازهای آموزشی هر یک از کارکنان باشد؛ زیرا این امر باعث تأثیر مثبت بر فرایند انجام وظایف کاری می‌شود (رفیق، ۲۰۰۳). نظام

آموزشی باید طوری طراحی شود که به مدیران و کارکنان در درونی‌سازی ارزش‌ها، مأموریت و تعهدات سازمان کمک کرده و آنها را از چگونگی نقش خود با مأموریت و ارزش‌های سازمان آگاه کند. از طرفی مدیران باید به دنبال توانمندسازی کارکنان از راه آموزش، برگزاری سمینار و کارگاه‌های عملی در راستای تربیت کارکنان مشتری‌مدار باشند. همین امر در نهایت کمک زیادی به جلب رضایت و خدمت‌رسانی مطلوب‌تر به مشتریان می‌کند؛ همچنین، مدیران باید طی نظرسنجی‌هایی از کارکنان در زمینه‌هایی همچون رضایت شغلی آنها، معظلات کارکنان و غیره موجب تسهیل تولید اطلاعات بازاریابی داخلی شوند. قدم بعدی، انتشار این اطلاعات به صورت گزارش‌هایی در سطح سازمان است که باعث ایجاد و اعتماد درون سازمانی خواهد شد.

#### ۴. ۴. ابعاد انگیزشی

پس از بررسی عوامل و ابعاد فردی و سازمانی و شغلی و توجه به زیرساخت‌های اساسی و لازم، باید به ابعاد انگیزشی توجه شود؛ زیرا هرچند مراحل بالا از گام‌های اساسی هستند، اما کافی نیستند؛ پس نه تنها باید در مرحله ورود اقدامات اساسی انجام شود، بعد بستر نیز فراهم شود، باید به کارکنان انگیزه داد تا بتوان آنها را برای سازمان نگه‌داشت؛ این همان مرحله انگیزاندن (حفظ) کارکنان است. برای رسیدن به اهداف سازمانی باید عوامل انگیزاننده در انسان را شناخت و برای تأمین نیازهای ضروری او کوشید. آنچه مسلم است و باید آن را پذیرفت، این است که به دلیل تفاوت‌های فردی، انگیزه‌های افراد متفاوت است؛ پس قبل از هرگونه اقدام در زمینه انگیزه‌آفرینی، لازم است ویژگی‌های فردی اشخاص شناخته شود تا بتوان عوامل انگیزش در آنان را تشخیص داد. مدیران و مسئولان باید بدانند نیروی انسانی با انگیزه در بقاء، پویایی، تحقق سیاست‌ها و استراتژی سازمان تأثیرگذار است. انگیزش شغلی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در موفقیت یا عقب‌ماندگی

حاصل تجزیه و تحلیل محتوای کیفی، مطابق با روند سه مرحله‌ای و به دست آمدن ضریب لاوشه مناسب استخراج ۴ بعد محوری شامل: توجه به ابعاد فردی، ابعاد سازمانی، ابعاد شغلی و ابعاد انگیزشی است که هر کدام در بردارنده دسته‌ای از مؤلفه‌ها هستند و در نهایت مدل فرایندی بازاریابی داخلی قرار دارد.

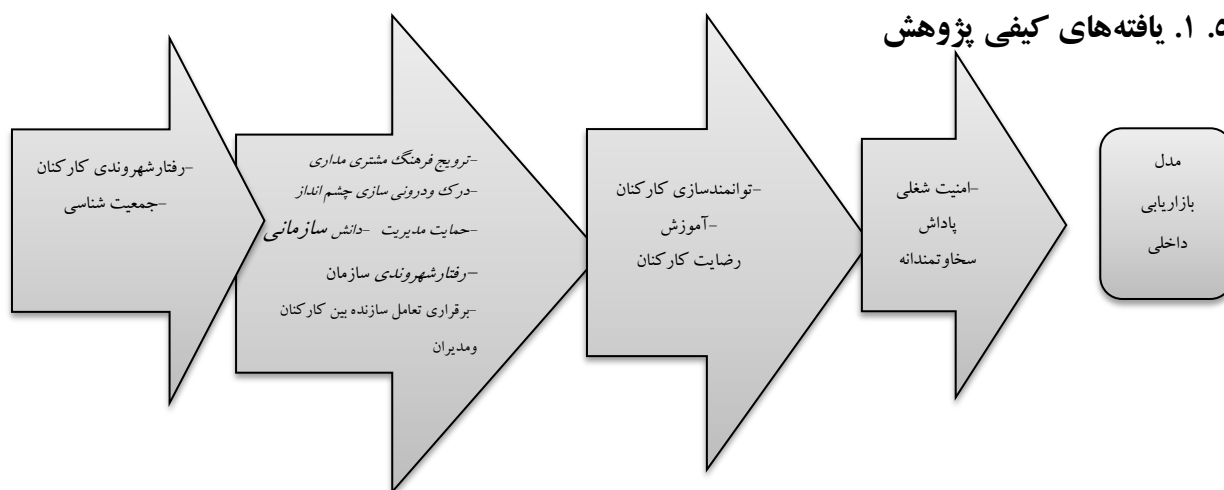
### ۲.۵. یافته‌های کمی پژوهش

برای دستیابی به نتایج، داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامه‌ها، تجزیه و تحلیل آماری شدند. این کار در دو بخش مجزا اجرا شده است؛ در بخش اول به منظور نمایش تفکیکی مؤلفه‌های زمینه‌ساز مدل بازاریابی داخلی از شاخص‌های آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) استفاده شد. این موارد در جدول ۱ ذکر شده است.

سیستم است و در صورت بی‌توجهی به آن، منابع سازمانی هدر می‌رود. نتیجه یک مطالعه، نشان‌دهنده اسن است که ۲۰ درصد چالش و ۸۰ درصد انگیزه عامل موفقیت در سازمان‌ها گزارش شده و امروزه بزرگ‌ترین چالش مدیران، مواجهه با نیروها کم‌انگیزه یا کمترمسئولیت‌پذیر است. تحقیقات نشان می‌دهد عوامل انگیزش در محیط‌های گوناگون متفاوت است. انگیزش شغلی افرادی که وارد سازمان می‌شوند، یکسان نیست. از جمله عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی می‌توان به حقوق و مزایا، شور و نشاط در محیط کار، امنیت شغلی، علاقه به شغل و روابط اجتماعی مناسب در محل کار، ماهیت کار، قدردانی و جذابیت کار اشاره کرد.

### ۵. یافته‌های پژوهش

#### ۵.۱. یافته‌های کیفی پژوهش



نمودار ۱- مدل فرآیندی بازاریابی داخلی

جدول ۱، شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌های مدل بازاریابی داخلی

مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	تعداد
ابعاد فردی	۶,۱۵	۰,۶۵	۳۸۴
ابعاد سازمانی	۶,۲۰	۱,۲	۳۸۴
ابعاد شغلی	۵,۹	۱,۸	۳۸۴
ابعاد انگیزشی	۶,۱۶	۰,۷۵	۳۸۴
میانگین کل	۶,۱۰	۱,۱	۳۸۴

جامعه تحقیق براساس آماره‌های توصیف شده استفاده شد. در این زمینه، به منظور مشخص کردن اینکه میانگین مؤلفه‌های ۴ مرحله بازاریابی داخلی، از حد متوسط بیشتر است، از آزمون  $t$  استفاده شده که نتایج آن در جدول ۲ آمده است.

براساس نتایج جدول ۱، بیشترین میانگین مربوط به ابعاد سازمانی به میزان ۶,۲۰ است و بعد از آن ابعاد انگیزشی به میزان ۶,۱۶ و سپس ابعاد فردی به میزان ۶,۱۵ و در نهایت ابعاد شغلی به میزان ۵,۹ است. میانگین کل ابعاد ۶,۱۰ است که نشان‌دهنده وضعیت مطلوب است. در ادامه، از آمار استنباطی برای پارامترهای

جدول ۲، نتایج آزمون  $t$  درباره مؤلفه‌های چهارگانه

مؤلفه‌ها	$t$	سطح معناداری
ابعاد فردی	۸,۶۷	۰,۰۰۰
ابعاد سازمانی	۹,۳۲	۰,۰۰۰
ابعاد شغلی	۵,۱۳	۰,۰۰۰
ابعاد انگیزشی	۷,۲۹	۰,۰۰۰

متوسط مورد نظر بیشتر است، تأیید می‌شود. در پایان نیز از معادلات ساختاری و نرم‌افزار  $pls$  برای برآزش مدل فرایندی بازاریابی داخلی استفاده شده است.

همان‌طور که از نتایج جدول ۲، مشخص می‌شود، همه  $t$ های محاسبه شده در سطح  $p < 0.000$  معنی دارند؛ به عبارتی این فرضیه که تفاوت میانگین‌ها از حد

جدول ۳، خلاصه نتایج حاصل از معادلات ساختاری

متغیرهای پیش‌بین	ضریب $\beta$	$t$	سطح معنی‌داری
ابعاد فردی	۰,۴۲	۴,۳۳	$P < 0.000$
ابعاد سازمانی	۰,۴۴	۵,۵۹	$P < 0.000$
ابعاد شغلی	۰,۳۰	۴,۱۳	$P < 0.000$
ابعاد انگیزشی	۰,۴۳	۷,۲۴	$P < 0.000$

ادامه، ابعاد انگیزشی با بتای ۰,۴۳ و پس از آن به ترتیب ابعاد فردی و در نهایت ابعاد شغلی بیشترین تأثیر را در تبیین مدل بازاریابی داخلی دارند.

باتوجه به نتایج جدول ۳، بیشترین ضریب بتا به بعد سازمانی مربوط می‌شود که نشان‌دهنده بیشترین تأثیر و نقش آن در مدل فرایندی بازاریابی داخلی است. در

جدول ۴- مقادیر بار عاملی استاندارد شده به همراه سطح معناداری

p-value	بار عاملی	سازه
۰/۰۰	۰/۶۹	رفتار شهروندی کارکنان
۰/۰۰	۰/۹۹	ترویج فرهنگ مشتری‌مداری
۰/۰۰	۰/۹۲	درک و درونی‌سازی چشم‌انداز
۰/۰۰	۰/۹۷	حمایت مدیریت
۰/۰۰	۰/۳۵	دانش سازمانی
۰/۰۰	۰/۹۱	رفتار شهروندی سازمان
۰/۰۰	۰/۸۰	برقراری تعامل سازنده بین کارکنان و مدیران
۰/۰۰	۰/۸۰	توانمندسازی کارکنان
۰/۰۰	۰/۳۱	آموزش
۰/۰۰	۰/۴۳	رضایت کارکنان
۰/۰۰	۰/۷۸	امنیت شغلی
۰/۰۰	۰/۴۹	پاداش سخاوتمندانه

یک نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده اهمیت و قوی‌تر بودن رابطه است. در نتیجه بر اساس جدول ۴ باید گفت ترویج فرهنگ مشتری‌مداری، درک و درونی‌سازی چشم‌انداز، حمایت مدیریت، رفتار شهروندی سازمان در تعریف و سنجش بازاریابی داخلی بیشترین نقش را داشته‌اند.

## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در سازمان‌های خدماتی به خصوص مناطق آزاد به دلیل حساسیت فعالیت‌ها، یکی از راه‌های اساسی عامل تمایز از رقبا، کیفیت خدمات است. کیفیت خدمات ارائه شده به عوامل چندی همچون مکان ارائه خدمات، فرایند خدمت‌رسانی، نحوه ارائه و غیره بستگی دارد. کارکنان سازمان، از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر کیفیت خدمات هستند. کارکنانی که در فرایند خدمت‌رسانی 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

در روش‌شناسی مدل معادلات ساختاری، نخست لازم است روایی سازه، مطالعه شود تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. بدین منظور از تحلیل عاملی تأییدی (CFA)، استفاده می‌شود؛ این گونه که بار عاملی هر نشانگر با سازه خود دارای مقدار  $t$  بیشتر از ۱/۹۶ باشد؛ در این صورت این نشانگر برای اندازه‌گیری آن سازه یا صفت مکنون از دقت لازم برخوردار است (گیفن، ۲۰۰۵).

در صورتی که نشانگرهای سازه‌های مطالعه شده دارای مقدار  $t$  کمتر از ۱/۹۶ باشند، اهمیت لازم برای اندازه‌گیری را ندارند و از این رو باید از فرایند تحلیل کنار گذاشته شوند. اگر مقدار  $p$ -Value برای هر نشانگر کمتر از ۰/۰۱ محاسبه شود، یعنی مقدار  $t$  آن نشانگر بیشتر از ۱/۹۶ باشد، در فرایند تحلیل وارد می‌شود. بر اساس جدول ۴، از آنجایی که همه بارهای عاملی (ضرایب استاندارد) متغیر بازاریابی داخلی بیشتر از ۰,۳ بوده‌اند، تأیید شده و مطلوب هستند. برای بیان مقبولیت و برازش مدل از شاخص‌هایی طبق جدول ۴ استفاده شده است. هرچه قدر مقدار بارهای عاملی به

رقابتی را برای همه سازمان‌ها به دوش می‌کشند. سازمان‌ها می‌توانند از طریق جذب و حفظ کارکنانی که مشتری‌مدار و خدمت‌محور هستند، خود را از رقبا متمایز سازند. بازاریابی درونی نقش مهمی را در این زمینه ایفا می‌کند. بازاریابی درونی، کارکنان را همچون مشتریان در نظر می‌گیرد؛ زیرا به اندازه مشتریان بیرونی برای سازمان اهمیت دارند. بازاریابی درونی بر روابط درونی مناسب بین افراد در همه سطوح در سازمان‌ها متمرکز است و پیاده‌سازی آن باعث متمایز ساختن سازمان از دیگر سازمان‌ها می‌شود. این امر و نبود مدل مناسب بازاریابی داخلی باعث شد در پژوهش حاضر به طراحی و تبیین مدل بازاریابی داخلی روی آورده شود؛ در نهایت یک مدل چهار مرحله‌ای با توجه به بررسی‌های به‌عمل‌آمده از تحقیقات پیشین و نظر خبرگان طراحی شده است. در زیر مراحل آن در سازمان، شرح شده است. مرحله اول بازاریابی، جذب و استخدام نیروی انسانی مناسب است. برای این امر، ابعاد فردی مناسب بررسی شده است؛ زیرا رقابت در جذب افراد مستعد و به‌کارگیری بهترین افراد برای ارائه خدمت یکی از عوامل محوری در بازاریابی داخلی است؛ با این حال، خیلی از شرکت‌ها و سازمان‌های خدماتی که به کسب و کار مشغولند، استاندارد نامشخص یا بسیار پایینی برای استخدام افراد در پیش گرفته‌اند. سازمان باید ضمن ایجاد استانداردهای مناسب، سهم شایسته‌ای از بازار نخبه‌ها را نیز از آن خود کند. این امر نیازمند مشخص کردن چشم‌انداز و اهداف بلند و عالی برای سازمان است که براساس فرایند بازاریابی داخلی باید تعریف شود؛ زیرا در فرایند بازاریابی داخلی از جذب تا حفظ کارکنان نیازمند طراحی چشم‌انداز ارزشمند و روشن از انجام کار است. این یکی از قسمت‌های ابعاد سازمانی است. وجود

چشم‌انداز و تعریف فرهنگ مشتری‌مداری نیازمند درک کامل و اعتقاد به کارکنان به بازاریابی داخلی است. سازمان‌های موفق در امر بازاریابی داخلی چشم‌انداز ارزشمندی را تدوین و به کارکنان خود منتقل می‌کنند. از دیگر زیرساخت‌های سازمانی لازم برای پیاده‌سازی بازاریابی داخلی حمایت مدیران از اجرای آن و کنار گذاشتن سیاست‌ها و روش‌های انعطاف‌ناپذیر است و تسهیم اطلاعات در بین سطوح مختلف کارکنان تا اعتماد در بین سلسله‌مراتب افقی و عمودی شکل بگیرد؛ این امر به صورت خودبه‌خود باعث ایجاد تعاملات سازنده و مشارکت بیشتر بین سطوح نامبرده می‌شود. در بحث ابعاد شغلی، باید کارکنان خود را آماده کنیم؛ یعنی آنها را توانمند سازیم و آموزش دهیم و رضایت آنها را جلب کنیم. متأسفانه ارائه‌دهندگان خدمت به‌طور مناسب و شایسته آماده نمی‌شوند و سپس خیلی کم و بسیاردیر آموزش می‌بینند. بر اساس صحبت‌های کارکنان، بعد از نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش مشخص شد، آموزش‌های غیرمرتبطی که اصلاً بدان نیاز نیست و فقط صرف زمان و هزینه را در برداشته بر گزار شده است. کارکنان ممکن است چگونگی انجام کار را آموزش ببینند، ولی متأسفانه چرایی و دلیل را یاد گیرند. ارائه‌دهندگان خدمت باید توانمند و دائماً در حال آموزش باشند؛ زیرا در آینده‌ای نه‌چندان دور تنها سازمان‌هایی ماندگار هستند که یادگیرنده باشند؛ یعنی کارکنان، مدیران، فرایندها، تکنولوژی و ساختار یادگیرنده داشته باشند که در این پژوهش متأسفانه کارکنان از این امر (آموزش) رضایت کافی را نداشتند. در نهایت، در مرحله بررسی ابعاد انگیزشی ذکر شده، اعطای پاداش‌های سخاوتمندانه و متناسب با خواسته‌ها و روحیه افراد، یکی از مؤلفه‌های مهم پیاده‌سازی این مرحله برای حفظ کارکنان مستعد و شایسته است.

۵. صفری، علی و رادی، فائزه (۱۳۹۳). «بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتارهای شهروندی و تعهد سازمانی». *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۴۳، (۷۶)، ۸۱-۱۱۶.

۶. عاطفت دوست، علی رضا؛ خائف، علی ا.ع.، فانی ع.ا و دانایی فرد، ح. (۱۳۹۲). «بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی، مطالعه موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان»، *مدیریت بازرگانی*، ۵ (۴)، ۲۱ - ۴۲.

۷. کاپلان، ر. و نورتون، د. (۱۳۸۴) *نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود*، ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی، تهران: انتشارات آسیا.

۸. غفوریان شاگردی، امیر؛ آبیان اصفهانی، سعید و بهبودی، سعید (۱۳۹۶). «بررسی تأثیرپذیری رفتار شهروندی از مدیریت برند داخلی و بازاریابی داخلی». *تحقیقات بازاریابی نوین*، دوره ۷ (۱).

۹. مهرانی، هرمز و سعیدنیا، حمیدرضا (۱۳۹۳). «تأثیر عوامل بازاریابی داخلی و کیفیت ارائه خدمات». *فصلنامه مدیریت کسب و کار*، ۹۱، ۳۰-۵۴.

۱۰. ملکی مین‌باش، مرتضی؛ فیضی، داوود و همتی، مریم (۱۳۹۵). *توسعه عملکرد برند سازمان بر مبنای بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی*. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، (۲)، ۱۶۹-۱۹۰.

۱۱. یونسی فر، سیدمحمد و صنایعی، علی (۱۳۹۱). *میزان حاکمیت مؤلفه‌های بازاریابی داخلی و تأثیر آن بر توسعه کیفیت خدمات در بیمارستان افشار یزد*. *مجله مدیریت بازاریابی*، ۱۶، ۹۹-۱۰۹.

۱۲. یحیی زاده فر، محمود؛ شیرخدايي، میثم و رضایانی،

متأسفانه سازمان‌های ما فقط پاداش‌های مادی را در نظر می‌گیرند؛ در صورتی که سؤال مهم در این مرحله چگونگی ایجاد زمینه‌ای برای فرهنگ کسب موفقیت و سایر عوامل غیرمادی برای انگیزش است؛ زیرا سازمان‌های ما فقط بر مبنای شاخص‌های برونداد مانند دقت و تعاملات متمرکز است و از شاخص‌های رفتاری همچون پنداشت و برداشت ارباب رجوع از پاسخگویی یا همدلی ارائه‌دهنده خدمت غافل مانده‌اند. در مجموع، امید هست نه تنها مناطق آزاد، که دیگر سازمان‌ها نیز توجه بیشتری به فرایند بازاریابی داخلی داشته باشند و برای اجرای آن تمام تلاش خود را به کار گیرند.

## منابع

۱. ابزری، مهدی؛ رنجبریان، بهرام؛ فتحی، سعید و قربانی، حسن (۱۳۹۰). «تأثیر بازاریابی داخلی بر بازارگرایی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری». *چشم‌انداز مدیریت*، ش ۳۱، ۴-۲۵.

۲. امیرکیبیری، علی رضا و میرابی، پ (۱۳۹۱). «بررسی تأثیر فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر عناصر تعهد سازمانی»، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، سال بیست و یکم، (۶۵)، ۲۶-۴۲.

۳. ایمانی، صائب؛ گسگری، ریحانه و قیتانی، البرز، (۱۳۹۴). «اثر بازاریابی داخلی بر عملکرد: اثر میانجی نوآوری سازمانی در اداره‌های تابع شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آقاجاری»، *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۷، (۲)، ۳۱۶-۳۳۸.

۴. حسنقلی پور، طهمورث؛ انصاری، منوچهر و الهی-گل، اکرم (۱۳۹۱). «بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر بازارگرایی در سازمان‌های خدماتی با تأکید بر نقش میانجی رفتارهای شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی، مطالعه پیمایشی بانک ملت شهر تهران». *مدیریت بازرگانی*، ۴، ۱۱، ۳۹-۵۴.

- Mobarakeh Steel Company. Quarterly Journal Business Management, 5(4): 21-42. (in Persian)
20. Amirkabiri, A., Mirabi, V. & Salehi-Sedighiani, P. (2011). Effect of internal marketing activities on elements of organizational commitment. Management Studies in development and Evaluation, (21): 27-46. (in Persian)
21. 24-Barzoki, A.S. & Ghujali, T. (2013). Study the Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, 3 (3): 33-49.
22. Basirat, M., Imani, S., Zaranezhad, M., & Dehghan Najmabadi, A. (2015). Evaluate effects of internal marketing on organizational commitment with emphasis on the role of mediator is entrepreneurial orientation (The case of headquarters Agha-Jari oil and gas operation company). Productivity Management, 8 (32): 147-169. (in Persian)
23. Cooper, J. and Cronin, J.(2000), "Internal Marketing: Competitive Strategy for the Long-Term Care Industry", *Journal of Business Research*, 8 (6), 177-181.
24. Crowther F. Kaagan S. S. Ferguson M. & Hann L. (2002). *Developing Thousand Oaks*, CA: Corwin Press.
25. Finney, S. & Scherrebeck-Hansen, M. (2010). Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding. *Journal of Marketing Communications*, 16 (5): 325-344.
26. Gounaris, S., Vassilikopoulou, A. & Chatzipanagiotou, K. (2010). Internal-Market Orientation: a Misconceived Aspect of Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 11 (44), 1667-1699.
27. Gordon Z. (2005). The effect of
- ایوب (۱۳۹۱). «بررسی تأثیر گرایش به بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمانی در دانشگاه مازندران». *پرویه‌شنامه مدیریت اجرایی*، ۴ (۸)، ۱۵۸-۱۷۶.
13. Awwad, M, S. Agti D, A, M. (2011). the Impact of Internal Marketing on Commercial Banks Market Orientation. *International Journal of Bank Marketing*. 4 (29), 308-332
14. Anselm S. and Corbin J. (1998), "Basic of Qualitative Research". 2nd ed. California USA: SAGE Publications Inc
15. Abzari, M., Ranjbarian, B., Fathi, S. & Ghorbani, H. (2009). Effect of internal marketing on market-orientation and organizational performance in Hoteling industry. *Journal of Management vision*. (31): 25-42. (in Persian)
16. Ahmed, P.; Rafiq, M., and Saad, N. (2003), "Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies", *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1221-1241
17. Amirkabiri, A., Mirabi, V. & Salehi-Sedighiani, P. (2011). Effect of internal marketing activities on elements of organizational commitment. Management Studies in development and Evaluation, (21): 27-46. (in Persian)
18. Al-Hawary, S.I.S., Al-Qudah, K.A., Mash'al Abutayeh, P., Mash'al Abutayeh, S. & Al-Zyadat, D.Y. (2013). The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (9): 811-826
19. Atefatdoost, R. A., Khaefelahi, A. A., Fani, A. A. & Danaeefard, H. (2013). Studying the effect of Internal Marketing on Organizational Performance with considering the role of Organizational Commitment and Organizational Entrepreneurship as intermediary variables; Case Study:



- consequences" *Journal of business research*, vol.57, pp.405-413
- Lings, I.N., Greenley, G.E., (2010). "Internal market orientation and market-orientation behaviours", *Journal Of Service Management*, 21(3), 322-324
36. Mishra, S. (2010). Internal marketing- A tool to harness employees' power in service organizations in India. *International Journal of Business and Management*, 5 (1): 185-193
37. Nasr-Isfahani, A., Amiri, Z. & Farrokhi, M. (2013). Effect of internal marketing on organizational innovation: the mediating role of Self-efficacy (case study: Emersan company). *Entrepreneurship Development*, 6 (3): 27-45. (in Persian)
38. Paliaga, M., & Strunje, Ž. *Ekonomika istraživanja*, Vol. 24 No. 1 Ožujak 2011.
39. Strauss, A., and Corbin, J. (1998), "Grounded theory methodology. In: Denzin NK"; Lincoln YS. (eds.) *Strategies of qualitative inquiry* (pp.158-183). Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
40. Shiua, Y., & Yub, T. (2010) «Internal Marketing, Organisational Culture, Job Satisfaction, and Organisational Performance in NonLife Insurance». *The Service Industries Journal*, 30(6), PP 793 809
41. Sasser, W. E. and Arbeit, S.F. (1989), "Selling Jobs in the Service Sector", *Business Horizons*, 2, 2-61.
42. Tsai, Y and Shih-Wang W. (2006). "Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality", *Service Systems and Service Management, International Conference*, vol 2, PP: 1292- 1298
43. Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC health services research*, 14 (152): 1-8.
44. Yu, Q. & R. Barnes, B. (2010). Performance improvement by investing in internal marketing management. distributed leadership on student achievement (Doctoral Dissertation, *Central Connecticut State University*, 2005.
28. Gounaris SP, Avlonitis GJ, Papastathopoulou P. "Managing a firm's behavior through market orientation development: some empirical finding" *European Journal of Marketing*, 2004; 38(11/12):1481-508.
29. Gounaris, S., Vassilikopoulou, A. & Chatzipanagiotou, K. (2010). "Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory", *European Journal of Marketing*; Vol. 44, No. 11, pp:1667 – 1699.
30. Hosseini, M. & Salar, J. (2012). The effect of market-orientation and innovation on performance of food companies in exchange. *Quarterly of New Marketing Research*, 2 (3-6): 107-120. (in Persian)
31. Harper P., & College, M. (2015). Exploring forms of organizational citizenship behaviors (OCB): antecedents and outcomes. *Journal of Management and Marketing Research*. 18, 1-16.
32. Kim, J., Song H., & Lee, C. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, (55): 25-32.
33. Keelson, S.A. (2014). The Moderating Role of Organizational Capabilities and Internal Marketing in Market Orientation and Business Success. *Review of Business & Finance Studies*, 5 (1): 1-17
34. Kameswari, A. V. & Rajyalakshmi, N. (2012). Role of internal marketing in job satisfaction of employees in state bank of India. *In Ninth AIMS International Conference on Management*, 1 (4): 47-56.
35. Lings, I.N., (2004). "internal market orientation-construct and

*IEEE international Conference on  
Singapore, 2-5 June, 708-713. DOI:  
10.1109/ICMIT.2010.54.*