

تأثیر بازاریابی داخلی بر اثربخشی کار گروهی در آموزش عالی: مطالعه موردی - دانشگاه اصفهان

علی نصر اصفهانی*، مجتبی فرخی**، مجتبی امانی***

چکیده

یکی از سرمایه‌های هر سازمان، کارکنان آن می‌باشد. وجود کارکنان راضی و توانمند، از جمله شرایط لازم برای پیشرفت هر سازمان است. بازاریابی داخلی در پی ایجاد چنین سرمایه‌هایی است. در این تحقیق، تأثیر بازاریابی داخلی بر اثربخشی کار گروهی در کارکنان دانشگاه اصفهان بررسی شده است. بازاریابی داخلی به کارکنان به‌عنوان مشتریان درونی و به مشاغل به‌عنوان محصولات درونی می‌نگرد و با چهار عامل (قیمت، محصولات درونی، ارتباطات و محیط داخلی سنجیده می‌شود. برای جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق از پرسشنامه بهره گرفته شده است؛ پرسشنامه‌ای محقق-ساخته که روایی آن توسط استادان و صاحب‌نظران بررسی گردیده و برای سنجش پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شده است آلفای به‌دست آمده محاسبه شده برای پرسشنامه بازاریابی داخلی، ۸۵ درصد و برای پرسشنامه اثربخشی کار گروهی، ۹۰ درصد است. سپس داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری، از جمله SPSS18 و Amos18 تجزیه و تحلیل شده است. نتایج نشان می‌دهد که قیمت، محصولات درونی، ارتباطات و محیط داخلی، هر یک به تنهایی، رابطه مستقیم با اثربخشی کار گروهی دارد؛ یعنی با افزایش هر عامل، عامل دیگر نیز افزایش می‌یابد. در نتیجه، بازاریابی داخلی و اثربخشی کار گروهی نیز رابطه مستقیم با یکدیگر دارند. نتایج معادلات ساختاری نشان داد که بازاریابی داخلی و مؤلفه‌های آن، تأثیر مثبت و معنادار بر اثربخشی کار گروهی دارد.

کلیدواژه‌ها: بازاریابی داخلی؛ قیمت؛ محصولات داخلی؛ ارتباطات؛ محیط داخلی؛
اثربخشی کار گروهی.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۰۳/۰۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۰۶/۱۱.

* استادیار، دانشگاه اصفهان.

** کارشناس ارشد، دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول).

Email: Mojfarokhi20@yahoo.com

*** کارشناس ارشد، دانشگاه اصفهان.

۱. مقدمه

سازمان و سازمان‌یافتگی، ویژگی دنیای جدید است. هر سازمان از ارکانی تشکیل شده است که وجود آن‌ها برای سازمان، ضروری می‌باشد. این ارکان عبارتند از ساختار، تکنولوژی، اهداف، سرمایه و منابع انسانی. گرچه وجود هر یک از این‌ها برای شکل‌دهی به سازمان، مهم است ولی بی‌تردید، مهم‌ترین رکن هر سازمان، منابع انسانی آن می‌باشد. کارکنان، مشتریان داخلی سازمان هستند و توجه سازمان به آن‌ها تحت‌عنوان بازاریابی داخلی مطرح شده است. سازمان‌هایی که توجه بیشتری به کارکنان خود دارند، معمولاً کارکنان مشتری-مدارتر و برخوردار از رضایت شغلی و تعهد سازمانی بالاتر دارند [۵].

پیچیدگی سازمان‌ها و محیط‌های متغیر، از جمله عوامل عمده‌ای است که باعث شده است مدیران برای اداره مؤثر سازمان‌ها به استفاده از رویکرد کار گروهی به‌جای کار فردی تمایل پیدا کنند [۸]. صرف انجام کارها به‌صورت گروهی، دلیلی برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمان نیست، بلکه سازمان‌ها باید تلاش کنند که کار گروهی به‌صورت اثربخش انجام گیرد. لازمه داشتن یک گروه مؤثر این است که اعضای گروه و رهبرشان به یکدیگر وفادار باشند، به یکدیگر اعتماد کنند و اعضا بتوانند کار و هدف گروه را به خوبی درک و قبول کنند. با توجه به مطالب ذکرشده، مهم‌ترین عامل بهره‌وری در دانشگاه‌ها و نهایتاً در کل جامعه، منابع انسانی است. تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است؛ بدین سبب است که مسئولان دانشگاه‌ها، با یاری متخصصان رفتاری و منابع انسانی، توجه خاصی به پرورش کارکنان دارند. یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح گردیده است، توجه به بازاریابی داخلی در دانشگاه‌ها می‌باشد. این در حالی است که برای پاسخگویی به شرایط محیطی، نیاز به استفاده از کار گروهی می‌باشد. دانشگاه باید ترویج‌دهنده کار گروهی در جامعه باشد. دانشگاه اصفهان، به‌عنوان یکی از مراکز اصلی و بزرگ کشور، نیاز اساسی به پرورش نیروها و کارکنان خلاق دارد تا بتواند پاسخگوی نیازهای مشتریان اصلی خود (دانشجویان) باشد. با توجه به سیستم اداری دانشگاه اصفهان و ضرورت پاسخگویی شایسته به نیازهای دانشجویان، توجه مسئولان به بازاریابی داخلی و کار گروهی ضرورت دارد. با توجه به مطالب فوق، هدف از این تحقیق، بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر اثربخشی کار گروهی در کارکنان دانشگاه اصفهان می‌باشد.

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

کاتلر و کلر معتقدند که سه نوع بازاریابی وجود دارد: بیرونی، درونی و متقابل. بازاریابی بیرونی شامل محصول، قیمت‌گذاری، توزیع، ترویج و خدمات به مشتری می‌باشد. بازاریابی

متقابل، مهارت کارکنان را در خدمات‌رسانی به مشتریان تشریح می‌کند و بیشتر به رفتار کارمندان با مشتری می‌پردازد [۱۰]. بازاریابی داخلی نیز عبارتست از آنچه شرکت برای آموزش و ایجاد انگیزه در کارکنانش برای ارائه خدمات بهتر به مشتریانش انجام می‌دهد. از این‌رو به نظر آن‌ها بازاریابی داخلی باید از بازاریابی بیرونی پیشی گیرد. بازاریابی داخلی ریشه در رشد صنایع خدماتی در دهه ۱۹۸۰ دارد و برای افزایش کیفیت بخش‌های خدماتی، از طریق بررسی و کنترل مکانیسم ارائه خدمت، مطرح شده است. بازاریابی داخلی بر این فرض بنیادی بنا شده است که ارائه خدمت به شیوه مؤثر و کارآمد، مستلزم وجود کارکنان با انگیزه و مشتری‌گراست. بازاریابی داخلی در ۱۹۸۰ در ادبیات مدیریت و بازاریابی پدیدار گشت که از جمله می‌توان به مطالعات بری، سالروآربیت، گنورگ، تامسون و همکاران، کارنون، نورمن، تامسون، تورحاج و دیگران، و گرون روس اشاره نمود [۹]. تا قبل از مطالعه بری، اصطلاح بازاریابی داخلی در سطح گسترده به کار نمی‌رفت. فیسک و همکاران با پیگیری سیر تکاملی ادبیات موجود در زمینه بازاریابی داخلی در حوزه خدمات به دو نکته پی بردند که زیربنای مفهوم بازاریابی داخلی را تشکیل می‌دهد. نخست اینکه مشتریان داخلی (کارکنان) باید به ارائه خدمات پایبند باشند، تا بتوانند خدمت مطلوب را به مشتری نهایی ارائه دهند، و دیگر اینکه باید از شغل خود راضی و خرسند باشند [۱۱]. بنابراین، فیسک و همکاران نتیجه گرفتند که پایه بازاریابی داخلی، رضایت کارکنان است که نهایتاً باعث رضایت مشتری می‌شود. ایده بازاریابی داخلی در ابتدا به‌عنوان راه‌حلی برای تشویق کارکنان به ارائه خدمت با بالاترین کیفیت پیشنهاد شد. منطق و استدلال بازاریابی داخلی این است که برآوردن نیازهای مشتری‌های راضی می‌تواند انگیزه کارمند را افزایش دهد و باعث حفظ او در سازمان شود [۱۴]. جوهر و اساس بازاریابی، خلق جو سازمانی به‌طور کلی، و ایجاد محصولات شغلی به‌طور خاص می‌باشد [۱۱]. بازاریابی داخلی امروزه راهبردی برای اجرای برنامه‌های سازمان شناخته شده است. مطالعات نشان می‌دهد که فعالیت‌های بازاریابی داخلی، از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان، رقابت‌پذیری سازمان را بهبود می‌بخشد و شایستگی‌ها را ارتقاء می‌دهد [۹].

تعریف بازاریابی داخلی. بازاریابی داخلی عبارتست از جذب، توسعه، انگیزش و تداوم کیفیت کار کارکنان از طریق شغل به‌عنوان یک محصول و ارضای نیازمندی‌های آن‌ها. به‌عبارت دیگر، بازاریابی داخلی عبارتست از فلسفه، رابطه و پیمان مشترک مشتریان و کارکنان (مشتریان داخلی) سازمان. به تعبیری، بازاریابی داخلی عبارتست از یک شناخت آکادمیک، علمی و تجاری برای ارتقای سطح رضایتمندی مشتریان و کارکنان [۱]. کوپر و کرونی، بازاریابی داخلی را کوشش سازمان برای دادن آموزش و پاداش و به‌طور کلی، مدیریت نیروی انسانی برای ارائه خدمات

بهتر می‌دانند [۲]. ساسر و آربیت معتقدند که کارکنان، بازار اولیه سازمان را تشکیل می‌دهند [۹]. بری و پاراشورمن نشان دادند که بین رضایت‌خاطر کارکنان و رضایت مشتریان، ارتباط مستقیم سنتی در محیط کسب‌وکار کالاهای P وجود دارد. آن‌ها همچنین معتقدند که، چهار سنتی فقط در محیط کسب‌وکار کالاهای فیزیکی کاربرد دارد و برای کارهای خدماتی، P پنجمی، یعنی کارکنان خدماتی، باید اضافه شود و چون خدمات مستقیماً توسط کارکنان ارائه می‌شود، لذا انتخاب، آموزش و انگیزش کارکنان در این بخش، نقش بسیار مهمی در جلب رضایت مشتری خواهد داشت [۲]. این شاخه از علم بازاریابی، تا حدود زیادی، متأثر از مدیریت کیفیت و بازاریابی خدمات است که بر اهمیت و ضرورت ایجاد کیفیت در فرایند ارائه خدمات تأکید دارد. این حیطه از علم بازاریابی به بحث درباره رابطه مشتریان و عرضه‌کنندگان داخلی سازمان در ایجاد ارزش برای مشتریان خارجی می‌پردازد؛ موضوعی که می‌تواند به صورت یک زنجیره ارزش و ابزاری برای توسعه کیفیت محصولات و خدمات و تعاملات بین سازمانی و برون‌سازمانی ظاهر گردد [۱۶]. بنابراین، هدف بازاریابی داخلی، ایجاد اطمینان از رضایتمندی در میان کارکنان سازمان و توسعه کیفیت محصولات و خدمات به منظور دستیابی به رضایت مشتریان خارجی است؛ موضوعی که به صورت فرایندی از مشتریان داخلی به سمت مشتریان خارجی جریان دارد. مطالعات، بیانگر ارتباط مثبت رضایت مشتریان داخلی و رضایت مشتریان خارجی است. مطالعات کوهرت و لوین نشان می‌دهد که رضایت کارکنان تأثیر چشم‌گیر بر کیفیت محصولات می‌گذارد و در نتیجه، رضایت مشتریان خارجی را به همراه دارد [۱۱].

اصول بازاریابی داخلی. مجموعه‌ای از اصول در زمینه بازاریابی داخلی بیان گردیده است که بیشتر به عنوان معیارهای اصلی بازاریابی داخلی مطرح هستند. این اصول، مواردی را در بر می‌گیرند که در ذیل به آن‌ها اشاره گردیده است. هر فرایندی که از عرضه‌کنندگان داخلی سرچشمه می‌گیرد، در مراحل بعد می‌بایست برای مشتریان ارزش‌آفرینی کند. این اصول عبارتند از:

- رقابت برای جذب نخبگان
- ارائه چشم‌انداز
- آماده کردن کارکنان برای انجام کارها
- تاکید بر کار گروهی
- نقش اهرمی آزادی عمل
- ارزیابی عملکرد و پاداش
- شناخت مشتری [۷].

نیازها و انتظارات مشتریان داخلی باید با عرضه‌کنندگان داخلی (مدیران و افرادی که خدمات را به کارکنان ارائه می‌کنند) مرتبط باشند؛ ارزیابی خدمات ارائه‌شده به مشتریان داخلی، نیازمند ارتباط مستمر با عرضه‌کنندگان داخلی است [۱۲].

پیامدهای بازاریابی داخلی. هدف از همه اقدامات بازاریابی در سازمان‌ها، جذب، حفظ و ارتقای وفاداری مشتریان است. در کنار این امر، مدیریت منابع انسانی درصدد دستیابی به تعهد مشتریان داخلی، رضایت شغلی و جلب اعتماد به مدیران است؛ موضوعی که فعالیت‌های بازاریابی داخلی سازمان عجبین گشته است. به‌طور کلی، پیامدهای اصلی بازاریابی داخلی را می‌توان از چندین جنبه بررسی نمود:

امنیت شغلی^۱. به‌عنوان یکی از عناصر اصلی در بازاریابی داخلی مطرح است. این جنبه از بازاریابی داخلی، تجهیز کارکنان در زمینه امنیت شغلی قابل‌قبول را در برمی‌گیرد. هرگونه کاهش در بهره‌وری و یا سودآوری ممکن است به انتقال، آموزش مجدد و گردش شغلی کارکنان منجر گردد. به‌کارگیری مجدد کارکنان در سایر بخش‌ها یکی از راه‌های جلوگیری از ریزش آن‌هاست. بررسی‌ها بیانگر این واقعیت هستند که با افزایش امنیت شغلی کارکنان، رضایتمندی، وفاداری و اعتماد آن‌ها به مدیریت افزایش می‌یابد [۱۷].

آموزش‌های متنوع و گسترده^۲. در اقتصاد جهانی توسعه‌یافته، ایجاد و توسعه دانش، یکی از عوامل مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی در عرصه جهانی است. عموماً آموزش کارکنان با شناخت و حل مسائل، ایجاد تغییرات ضروری در فرایندها و روش‌های انجام کار و خدمات پس از فروش ارتباط دارد [۱۷]. تحقیقات نشان داده است که سرمایه‌گذاری در آموزش، نتایج ملموسی را به‌همراه خواهد داشت؛ نتایجی که دربردارنده بهبود نگرش‌ها، افزایش مهارت‌ها برای ارتقای کیفیت خدمات و رضایتمندی و وفاداری کارکنان هستند [۱۳].

دادن پاداش‌های سخاوتمندانه^۳. پرداخت حقوق و مزایای بالاتر از حد متوسط در سطح صنعت و پرداخت‌های متناسب با عملکرد و بهره‌وری، یکی از روش‌های اعمال این کار است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که کارکنان دارای حقوق و مزایای بالاتر از حد متوسط، رضایتمندی و تعهد بیشتری دارند [۱۰].

تسهیم اطلاعات^۴. به‌منظور ایجاد ارتباطات و تسهیم اطلاعات، سازمان‌ها با استفاده از روش‌های مختلف، باید آسان‌سازی جریان اطلاعات را برقرار سازند. اهمیت این جریان اطلاعات

-
1. Job security
 2. Wide variety of training
 3. Offering generous reward
 4. Information sharing

ایجاد سهولت در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد یک مکانیسم بازخورد مناسب و ارتقای سطح توانایی‌هاست [۱۷].

توانمندسازی کارکنان^۱. توانمندسازی، دو جنبه را در بر می‌گیرد: آزادی عمل و اختیار در یک طرف و انتظارات و مسئولیت در طرف دیگر [۱۰].

کم کردن فاصله و شکاف در میان کارکنان^۲. باعث می‌شود که کارکنان، بتوانند ایده‌هایشان را به سادگی بیان کنند و در نتیجه، خلاقیت، صداقت، اعتماد و رضایت شغلی افزایش می‌یابد. دو روش برای این کار وجود دارد: کاهش تفاوت مقام، کاهش تفاوت سطح حقوق و دستمزد در عرض سازمان و ایجاد نمادهای سازمانی در راستای ارتباطات سازمانی بر مبنای توسعه فرهنگ صداقت، اعتماد و عدالت سازمانی [۱۰].

گام‌های بازاریابی داخلی. در اجرای مفاهیم بازاریابی داخلی، گام‌های متعددی برای توسعه و ارزیابی بازاریابی داخلی برداشته می‌شود. در یک تقسیم‌بندی، این گام‌ها در سه بخش قرار می‌گیرند:

گام اول. انگیزش و رضایتمندی کارکنان. شامل دو بخش است که عبارتند از: توجه به کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی و تمرکز بر رضایتمندی کارکنان [۱۸].

گام دوم. مشتری‌گرایی. هدف اساسی بازاریابی داخلی، ایجاد تعامل مثبت بین کارکنان و مشتریان است. ارائه خدمات مؤثرتر نیازمند هماهنگی مؤثر بین کارکنان مرتبط با مشتریان از یک طرف و کارکنان رده‌های بعدی از طرف دیگر است [۱۸].

گام سوم. توسعه و گسترش مفهوم بازاریابی داخلی. در این مرحله، به‌کارگیری استراتژی‌های بازاریابی داخلی و مدیریت تغییر در سازمان‌ها موردتوجه است و به‌طور کلی از بازاریابی داخلی به‌عنوان ابزاری برای به‌کارگیری استراتژی‌ها و مدیریت مشتریان به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی بهره‌گرفته می‌شود [۱۸].

آمیخته بازاریابی داخلی. در این تحقیق، منظور از عناصر بازاریابی داخلی، عواملی است که می‌توانند بازاریابی داخلی را در سازمان ایجاد کنند. به‌عبارت ساده‌تر، این عوامل کمک می‌کنند تا بازاریابی داخلی در سازمان شکل گیرد. آمیخته بازاریابی داخلی، عوامل تشکیل‌دهنده بازاریابی داخلی هستند، یعنی از مؤلفه‌های آن محسوب می‌شوند. در زیر به معرفی این مؤلفه‌ها می‌پردازیم:

1. Empowering staff
2. Reducing the gap among employees

قیمت (رسیدگی و توجه به کارکنان). بیانگر میزان رسیدگی و توجه مدیران عالی سازمان به کارکنان می‌باشد و نشان می‌دهد که کارکنان تا چه حد ارزشمند هستند. از جمله عوامل تشکیل‌دهنده قیمت می‌توان به میزان رسیدگی به اعتراضات و شکایات کارکنان، در نظر گرفتن منافع کارکنان در زمان تصمیم‌گیری، میزان همفکری مدیران با کارکنان و میزان تشویق کارکنان اشاره نمود [۵]. اگر مدیران به امور مربوط به کارکنان به خوبی رسیدگی نمایند، کارکنان نیز تعهد بیشتری نشان می‌دهند و خود را متعلق به سازمان می‌دانند [۱۱]. جوهر و اساس بازاریابی داخلی، ایجاد و جوی سازمانی است که باعث شود کارکنان، خدمات بهتر را به شیوه‌ای کارآمد ارائه دهند. یکی از بسترهای لازم برای ایجاد این وضعیت که نهایتاً منجر به وفاداری کارکنان به سازمان می‌شود، رسیدگی به مسائل و مشکلات کارکنان است که در بازاریابی داخلی تحت عنوان قیمت مطرح می‌شود [۱۴].

محصولات داخلی. بیانگر میزان اهمیت دادن سازمان به پیشرفت و رشد روزافزون کارکنان می‌باشد. در بازاریابی داخلی، عوامل تشکیل‌دهنده محصولات عبارتند از میزان توجه به آموزش کارکنان، استفاده از مهارت‌ها و توانایی‌های آن‌ها، اهمیت طراحی شغل در راستای رشد و پیشرفت کارکنان، میزان استقلال آن‌ها در کار، و چگونگی تأثیر متقابل فعالیت‌های کاری آن‌ها [۵]. محصولات داخلی عبارتند از هزینه‌ای که سازمان باید پرداخت کند تا کارکنان بتوانند دانش و مهارت‌های جدید را کسب کنند. نتیجه توجه به محصولات داخلی در بازاریابی داخلی، توانمندسازی کارکنان است. سازمان با توانمندسازی کارکنان خود تلاش می‌کند که به خوبی به محیط متغیر پیرامون خود پاسخ دهد و اثربخشی و کارایی سازمان را بالا ببرد [۱۴].

ارتباطات. بیانگر میزان تعامل مدیران عالی سازمان‌ها با کارکنان می‌باشد که شامل این موارد ذیل است: میزان ارتباط مدیران و سرپرستان با کارکنان، میزان تعامل مدیران با کارکنان برای تحقق اهداف، میزان تعامل و همکاری مدیران با کارکنان برای رسیدگی به مشکلات سازمان، و میزان در دسترس بودن مدیران برای حل مشکلات و مسائل سازمان [۵]. بهتر است ارتباطات به صورت تعاملات رودررو باشد تا اثربخشی بیشتری داشته باشد. توجه به ارتباطات در بازاریابی داخلی باعث می‌شود کارکنان احساس کنند که مدیران به صحبت‌های آن‌ها اهمیت می‌دهند [۱۴]. مسلماً در چنین حالتی کارکنان با امنیت خاطر بیشتری می‌توانند مشکلات و مسائل خود را بیان کنند. نتیجه و محصول نهایی ارتباطات اثربخش در سازمان، وفاداری، کاهش غیبت و ترک سازمان است. همچنین توجه مدیران به ارتباطات در سازمان باعث می‌شود که به راحتی بتوانند

بازخورد دریافت کنند. در نتیجه، توجه به ارتباطات در بازاریابی داخلی، سودی دوطرفه برای مدیران و کارکنان دارد [۱۱].

محیط داخلی. بیانگر رفتار و فرهنگ غالب در محیط داخلی سازمان می‌باشد و موارد زیر را دربر می‌گیرد: میزان اعتقاد کارکنان به فرهنگ سازمانی غالب، عکس‌العمل‌های رفتاری و نتایج ارزیابی کارکنان، شرایط و محیط داخلی سازمان در جهت پیشرفت و ترقی کارکنان، و اعتماد متقابل کارکنان [۵]. فرهنگ سازمانی، نقش مهمی در محیط داخلی بازاریابی داخلی دارد. در این زمینه، نقش مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا ابتدا مدیران باید به فرهنگ سازمانی اعتقاد داشته باشند و آن را در رفتار و کارهایشان نشان دهند [۸]. مدیران باید زمینه‌های پیشرفت و ترقی کارکنان را فراهم نمایند تا آن‌ها به راحتی پیشرفت نمایند و موفقیت کسب کنند. یکی از موارد مهم در زمینه پیشرفت و ترقی کارکنان، توجه سازمان‌ها به ارزیابی کارکنان و انعکاس مناسب نتایج به کارکنان است [۱۴].

گروه. گروه‌ها شالوده بسیاری از بهبودها در عملکرد سازمان‌ها هستند. امروزه گروه‌ها جنبه اجتناب‌ناپذیری از زندگی سازمانی به حساب می‌آیند و سازمان‌های مولد با وجود گروه‌های کاری است که می‌توانند به حیات خود تداوم بخشند.

تعاریف بسیاری از گروه‌های کاری شده است. گروه را می‌توان بر اساس ادراکات افراد تعریف کرد؛ یعنی اگر افراد، خود را در گروه ببینند، گروهی وجود خواهد داشت [۱۴]. همچنین گروه را می‌توان از نظر ساختار مدنظر قرار داد. گروه را می‌توان با توجه به مفهوم انگیزش تعریف کرد؛ یعنی "مجموعه‌ای از افراد که موجودیت جمعی آن‌ها برای افراد مغتنم باشد" [۵]. سرانجام اینکه گروه را می‌توان تعامل میان-فردی دانست؛ یعنی میزان ارتباطات و تعامل افراد با یکدیگر در طی زمان [۸]. با ترکیب این رویکردهای مختلف در تعریف گروه، آن را می‌توان مجموعه‌ای از افراد دانست که هدف یا مقصد مشترک و احساس تعلق به یکدیگر دارند و سعی می‌کنند در یکدیگر تغییر ایجاد کنند [۶]. دلایل اهمیت گروه و داشتن ارتباط مؤثر در آن از این قرار عبارت است:

- اغلب ساعات کار کارکنان و مدیران در گروه‌ها می‌گذرد. افراد به اجتماعی بودن و روابط اجتماعی نیاز دارند. گروه‌های کاری، گروه‌های اجتماعی، گروه‌های تحصیلی و گروه‌های خانوادگی، بخش مهمی از اوقات انسان‌ها را به خود اختصاص می‌دهند [۳].
- ضرورت آشنایی با نحوه تصمیم‌گیری و حل مسائل توسط گروه. مسائلی در گروه‌های اجتماعی به‌وجود می‌آید که به تصمیم‌گیری و حل‌وفصل توسط اعضای گروه نیاز دارد. اگر

فرد با نحوه تصمیم‌گیری و حل مسائل سازمان توسط اعضای گروه آشنا شود، مهارت‌هایش برای تصمیم‌گیری افزایش خواهد یافت و از عضویت در گروه و کار گروهی نیز لذت خواهد برد [۳].

- کاهش اضطراب و عدم اطمینان در کار با دیگران. آموختن اصول ارتباطات گروهی و به کار بستن توصیه‌های آن برای پیشرفت کیفیت ارتباطات می‌تواند موجب کاهش اضطراب و عدم اطمینان و حتی حذف آن‌ها در هنگام کار با گروه شود [۴].

درک بهتر یکدیگر. عضویت در گروه موجب شناخت یکدیگر خواهد شد [۴].
مطالعات انجام شده، به‌طور خلاصه، سه مزیت را برای کار گروهی، در مقایسه با کار فردی، بر می‌شمارند که عبارتند از:

- قضاوت گروهی، بهتر از قضاوت شخصی میانگین افراد است.
- در صورتی که حل مسأله به تقسیم‌کار و تبادل اطلاعات نیاز داشته باشد، گروه‌ها، موفق‌تر از افراد عمل می‌کنند.
- گروه‌ها، به دلیل تمایل به گرفتن تصمیم‌های مخاطره‌آمیز، می‌توانند خلاق‌تر و نوآورتر از افراد باشند [۴].

اما گروه‌ها می‌توانند مسأله‌آفرین نیز باشند. مطالعات نشان می‌دهد افراد ممکن است، به دو دلیل، به همان خوبی که کاری را انفرادی انجام می‌دهند، در گروه تلاش نکنند و در نتیجه، پدیده "کم‌کاری" شکل گیرد. این دلایل عبارتند از:

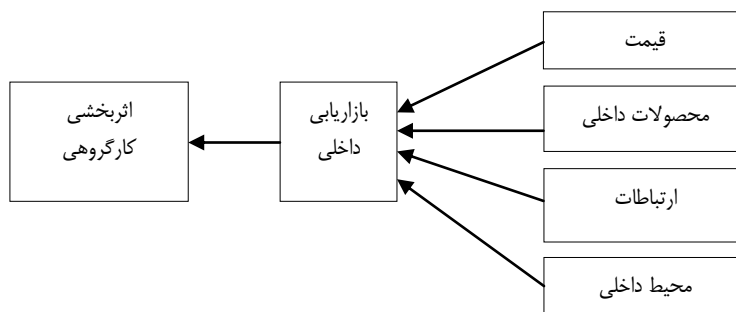
- سهم آنان در کار گروهی کمتر به چشم می‌خورد.
 - افراد ترجیح می‌دهند که دیگران، بار اصلی کار را بر دوش بکشند.
- موارد فوق بیان می‌کند که رفتار افراد، به شدت، تحت تأثیر همکاران در گروه قرار می‌گیرد [۱۵]. با توجه به اینکه تلاش‌های گروهی می‌تواند ابعاد وجودی مثبت و منفی را در افراد بروز و ظهور دهد، مدیران امروزی باید شناخت خوبی از گروه‌ها و فرایند گروهی داشته باشند تا هم از گرفتار شدن در دام آن‌ها اجتناب ورزند و هم بتوانند استعداد وسیع آن‌ها را به کار گیرند [۱۴].

گروه اثربخش. گروه اثربخش، گروهی است که سطوح عالی عملکردی و رضایت نیروی انسانی را در طی زمان کسب کند. گروه اثربخش، از جنبه عملکرد کاری، به هدف‌های عملکردی خود در کوتاه‌ترین زمان ممکن دست می‌یابد و نتایج کاری عالی را به دست می‌دهد. در بعد رضایت اعضا نیز به گروهی اثربخش گفته می‌شود که اعضای آن رضایت کافی از کارهای خود و روابط میان‌فردی داشته باشند و در نتیجه، همواره با یکدیگر به خوبی کار کنند [۳]. ویژگی‌های گروه اثربخش عبارتند از:

- غنی بودن طرح شغل. گروه‌های کاری اثربخش معمولاً دارای طرح شغلی هستند که از ویژگی‌های غنای شغلی برخوردار است. به‌عنوان مثال، وظیفه مورد نظر به‌خوبی درک شده است و اعضای گروه برای تحقق وظیفه نهایی همکاری می‌کنند.
- احساس توانمندی. گروه کاری مؤثر، گروهی است که اعتقاد داشته باشد بدون نیاز به تأیید اولیه از سوی مافوق می‌تواند درباره روش حل مسائل مختلف تصمیم‌گیری کند.
- وظایف و پاداش‌های همبسته. همبستگی وظایف در گروه‌های اثربخش یعنی اینکه یک عضو برای تکمیل کار خود به همکاری و تکمیل بخشی از کار گروه توسط دیگران نیاز دارد.
- ترکیب و اندازه مناسب. گروهی که از اعضای متفاوت به لحاظ تجربه، دانش و سطح تحصیلات بهره می‌برد، معمولاً در حل مسائل موفق‌تر است. همچنین تنوع فرهنگی اعضای گروه می‌تواند خلاقیت و توانایی ارائه راه‌حل‌های مختلف را افزایش دهد. اما باید توجه داشت در صورتی که همه اعضای گروه بتوانند تعاملات کیفی بالایی با یکدیگر داشته باشند، می‌توان از مزیت‌های تنوع در گروه استفاده کرد. بنابراین، تعامل هم باید تعامل کاری و هم تعامل اجتماعی گروه را در بر داشته باشد. گروه‌ها باید به اندازه کافی بزرگ باشند تا از عهده انجام کار برآیند اما وقتی بیش از حد بزرگ شوند، ممکن است دچار ابهام در وظیفه و عدم هماهنگی گردند. همچنین در گروه‌های بزرگ، انسجام کمتری به چشم می‌خورد [۱۵].
- پشتیبانی از گروه. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های گروه‌های کاری مؤثر، دریافت حمایت‌های مناسب از سوی سازمان است. از جمله پشتیبانی‌های اساسی می‌توان به ارائه اطلاعات مورد نیاز، هدایت اعضای گروه، ارائه امکانات و فن‌آوری‌های موردنیاز، و قدردانی و ارائه پاداش اشاره کرد [۹].
- فرایندهای اثربخش در گروه. بسیاری از فرایندهای (فعالیت‌های) گروه‌ها می‌توانند بر اثربخشی آن‌ها مؤثر باشند. یکی از این‌ها می‌تواند باور گروه‌ها به انجام کار باشد. همچنین هنگامی که افراد در درون گروه به یکدیگر کمک می‌کنند و تعاملات مثبت را افزایش می‌دهند، اثربخشی افزایش می‌یابد [۱۵].
- پیروی از فرایندها و رویه‌ها. احتمال موفقیت تیم‌هایی که به پیروی از فرایندها و رویه‌های کاری اعتماد دارند، بیشتر است. پیروی از چنین فرایندها و رویه‌هایی به خروجی با کیفیت گروه منجر خواهد شد [۱۳].
- آشنایی با کار و همکاران. آشنایی عبارتست از دانش خاصی که اعضای گروه از کار، همکاران و محیط کاریشان دارند. تجربیات مفید، از دیگر عواملی است که به افزایش کیفیت کار گروه منجر می‌شود [۱۳].

توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

مدل مفهومی پژوهش که فرضیات بر اساس آن شکل گرفته است در زیر ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (نویسندگان)

فرضیه‌های پژوهش

این پژوهش، دارای یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی، به صورت ذیل، می‌باشد.

فرضیه اصلی: بازاریابی داخلی بر اثربخشی کار گروهی تأثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی:

- قیمت بر اثربخشی کار گروهی تأثیر دارد.
- محصولات داخلی بر اثربخشی کار گروهی تأثیر دارد.
- ارتباطات بر اثربخشی کار گروهی تأثیر دارد.
- محیط داخلی بر اثربخشی کار گروهی تأثیر دارد.

۳. روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق، از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی است و در زمره مطالعات میدانی به‌شمار می‌آید. روش انجام تحقیق، پیمایشی و یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های آن، قابلیت تعمیم نتایج می‌باشد. متغیرهای مورد استفاده در تحقیق بازاریابی داخلی (قیمت، محصولات داخلی، ارتباطات و محیط داخلی) به‌عنوان متغیر درونزا و متغیرهای به‌کار رفته برای سنجش اثربخشی کار گروهی، به‌عنوان متغیرهای برونزا در نظر گرفته شده‌اند. جامعه آماری، شامل ۸۵۰ نفر از کارکنان دانشگاه اصفهان است که بر اساس فرمول کوکران، ۲۶۷ نفر

به‌عنوان حجم نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های محقق - ساخته استفاده شد. برای سنجش روایی، پرسشنامه اولیه در اختیار اساتید قرار گرفت و با توجه به نظرات آن‌ها اصلاحات لازم صورت پذیرفت. برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ با کمک نرم‌افزار SPSS18 استفاده شد. آلفای کرونباخ برای پرسشنامه بازاریابی داخلی، ۸۵ درصد و برای پرسشنامه اثربخشی کار گروهی، ۹۰ درصد محاسبه شد که نشان از پایایی مناسب آن‌ها دارد. در جدول ۱، ضرایب آلفای کرونباخ هر یک از مؤلفه‌های بازاریابی داخلی و اثربخشی کار گروهی آمده است. از مجموع پرسشنامه‌های پخش شده، ۲۵۰ پرسشنامه جمع‌آوری گردید و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با استفاده از آمار توصیفی، تک‌تک سؤالات جمعیت‌شناختی بررسی گردید و سپس با کمک آزمون‌های آماری، از جمله آزمون همبستگی اسپیرمن، تجزیه و تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای SPSS18 و AMOS18 انجام شد.

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ مؤلفه‌های بازاریابی داخلی و اثربخشی کار گروهی

مؤلفه	آلفای کرونباخ (درصد)
قیمت	۸۴
محصولات داخلی	۸۶
ارتباطات	۸۳
محیط	۸۲
اثربخشی کار گروهی	۹۰

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

جنسیت	زن (۵۲٪)		مرد (۴۸٪)			
سن (سال)	زیر ۲۷ (۹٪)	۲۷ - ۳۳ (۳۱٪)	۳۴ - ۴۰ (۲۹٪)	۴۱ - ۵۰ (۲۱٪)	بالتر از ۵۱ (۶٪)	
تحصیلات	فوق دیپلم و کمتر (۲۵٪)	لیسانس (۵۰٪)	فوق لیسانس (۲۰٪)	دکتر (۵٪)		
سابقه خدمت (سال)	کمتر از ۲ (۹٪)	۲ - ۵ (۱۱٪)	۶ - ۹ (۲۱٪)	۱۰ - ۱۴ (۲۷٪)	۱۵ - ۱۹ (۱۹٪)	بالتر از ۲۰ (۱۳٪)

مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه آماری نشان می‌دهد که ۵۲٪ از پاسخ‌دهندگان، زن و ۴۸٪ از آن‌ها مرد هستند. ۵۰٪ از آن‌ها دارای مدرک کارشناسی، ۲۵٪ در سطح کاردانی و دیپلم، و ۲۵٪ از آن‌ها برخوردار از تحصیلات تکمیلی می‌باشند. بیشتر افراد، کمتر از ۵۱ سال سن داشتند و میانگین سابقه کار آن‌ها ۹ سال است.

نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن. برای آزمون رابطه متغیرهای پژوهش از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن بهره گرفته شد و از آنجا که متغیرها کیفی هستند، از نرم‌افزار SPSS18 کمک گرفته شد. نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. همبستگی بازاریابی داخلی و مؤلفه‌های آن با اثربخشی کار گروهی، میانگین‌ها و انحراف معیارها

قیمت	محصولات داخلی	ارتباطات داخلی	محیط داخلی	اثر بخشی کار گروهی	بازاریابی داخلی	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری
۱						۲/۹۷	۰/۳۰۷	۰/۰۰۱
محصولات داخلی	۱					۳/۰۵	۰/۴۱۰	۰/۰۰۱
ارتباطات داخلی	۰/۴۴۴	۱				۳/۰۹	۰/۳۶۴	۰/۰۰۱
محیط داخلی	۰/۴۶۹	۰/۶۷۱	۱			۲/۹۱	۰/۲۹۸	۰/۰۰۱
اثر بخشی کار گروهی	۰/۴۰۵	۰/۵۱۹	۰/۵۰۵	۱		۲/۹۵	۰/۳۲۴	۰/۰۰۱
بازاریابی داخلی	۰/۵۳۲	۰/۵۶۴	۰/۶۱۲	۰/۵۲۴	۱	۲/۸۶	۰/۳۶۴	۰/۰۰۱

با توجه به اینکه ضریب همبستگی قیمت و اثربخشی کار گروهی، مثبت می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که رابطه‌ای معنادار و مستقیم بین آن‌ها وجود دارد، به گونه‌ای که با افزایش قیمت، اثربخشی کار گروهی نیز افزایش می‌یابد و بالعکس. پس رابطه معنادار، قیمت و اثربخشی کار گروهی پذیرفته می‌شود.

با توجه به اینکه ضریب همبستگی محصولات داخلی و اثربخشی کار گروهی، مثبت است، می‌توان نتیجه گرفت که بین این دو نیز رابطه‌ای مستقیم و معنادار وجود دارد؛ یعنی با افزایش محصولات داخلی، اثربخشی کار گروهی بالا می‌رود و بالعکس. بنابراین، رابطه معنادار و مثبت این دو متغیر تأیید می‌شود.

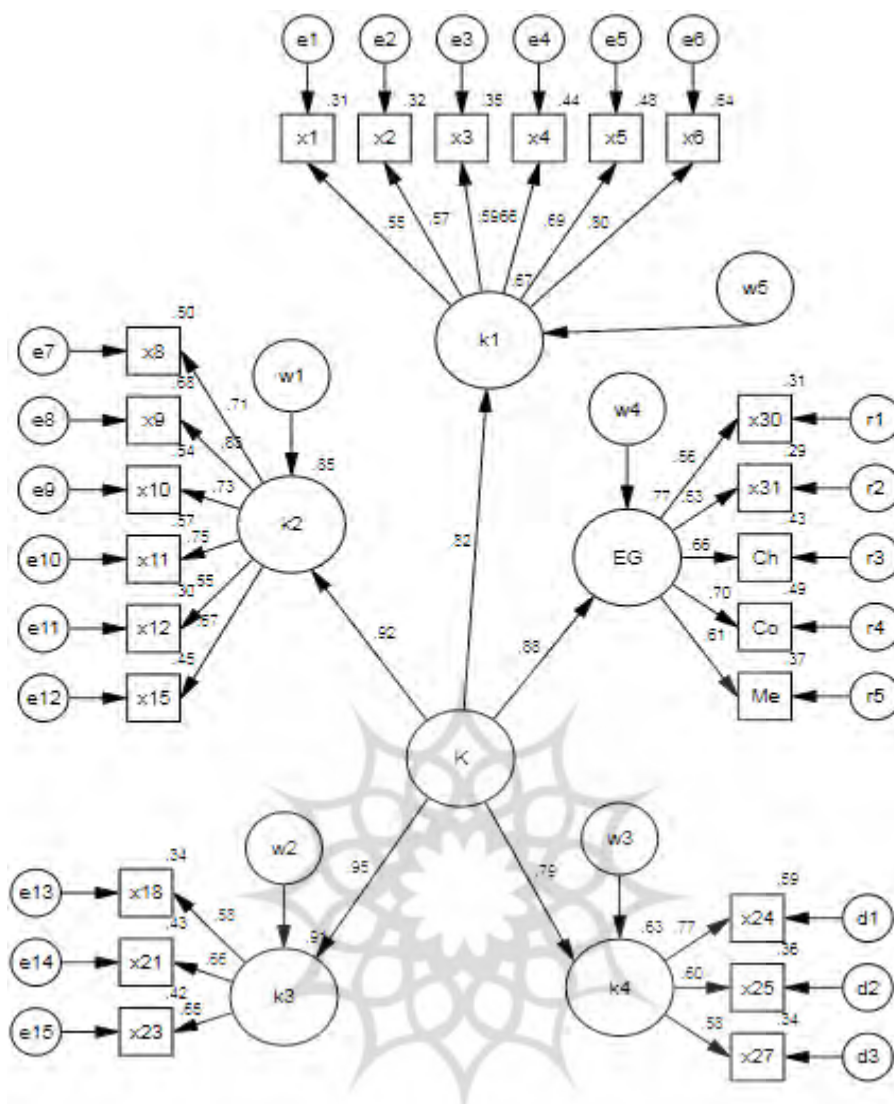
با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی ارتباطات و اثربخشی کار گروهی می‌توان به این نتیجه رسید که رابطه‌ای مثبت و معنادار بین این دو وجود دارد؛ به این معنی که با افزایش ارتباطات، اثربخشی کار گروهی نیز افزایش می‌یابد.

رابطه‌ای مثبت بین محیط داخلی و اثربخشی کار گروهی وجود دارد، زیرا ضریب همبستگی آن‌ها مثبت می‌باشد. پس با افزایش محیط داخلی، اثربخشی کار گروهی نیز افزایش می‌یابد و برعکس. بنابراین، رابطه مثبت و معنادار آن‌ها، نیز پذیرفته می‌شود.

ضریب همبستگی بازاریابی داخلی و اثربخشی کار گروهی نیز مثبت است، به این معنی که با افزایش بازاریابی داخلی، اثربخشی کار گروهی نیز بالا می‌رود و برعکس. پس رابطه مستقیم دو متغیر اصلی پژوهش، یعنی بازاریابی داخلی و اثربخشی کار گروهی، پذیرفته می‌شود.

مدل پژوهش براساس معادلات ساختاری. با استفاده از نرم‌افزار AMOS18 مدل پژوهش براساس معادلات ساختاری در شکل نشان داده شده است. با توجه به شکل بازاریابی داخلی با (K)، قیمت با (K1)، محصولات داخلی با (K2)، محیط داخلی با (K3)، ارتباطات با (K4) و اثربخشی کار گروهی با (EG) نشان داده شده است.





شکل ۲. مدل سازی معادلات ساختاری (ضرایب معناداری و بارگذاری های عاملی تأییدی)

در این پژوهش، برای بررسی میزان مناسب بودن مدل معادلات ساختاری، از شاخص شاخص استفاده می شود. اولین شاخص، X^2/df می باشد. اگر این شاخص بین ۱ و ۳ باشد، نشان دهنده تأیید بالاتر این مدل خواهد بود. در این پژوهش، مقدار آن $1/64$ گزارش شده است. دومین شاخص، RMSEA می باشد که هرچه به $0/05$ نزدیکتر باشد، مدل کاراتر خواهد بود. در این

1. Root Mean Squared Error of Approximation

پژوهش، مقدار آن $0/068$ گزارش شده است. چهار شاخص دیگر عبارتند از GFI ، IFI ، NFI و CFI که همگی بین صفر و یک قرار دارند. هرچه به یک نزدیک‌تر باشند، کارایی مدل بیشتر خواهد بود. در این مدل، این شاخص‌ها به ترتیب $0/84$ ، $0/92$ ، $0/82$ و $0/92$ گزارش شده‌اند. در جدول ۴، شاخص‌ها و اندازه‌گیری‌های مدل معادلات ساختاری ارائه گردیده است.

جدول ۴. شاخص‌ها و اندازه‌گیری‌های مدل معادلات ساختاری

X2/df	GFI	IFI	NFI	CFI	RMSEA
۱/۶۴	.۸۴	.۹۲	.۸۲	.۹۲	.۰۶۸

با توجه به مدل معادلات ساختاری، تأثیر بازاریابی داخلی بر اثربخشی کار گروهی (فرضیه اصلی)، تأثیر قیمت بر اثربخشی کار گروهی (فرضیه فرعی اول)، تأثیر محصولات داخلی بر اثربخشی کار گروهی (فرضیه فرعی دوم)، تأثیر ارتباطات بر اثربخشی کار گروهی (فرضیه فرعی سوم) و تأثیر محیط داخلی بر اثربخشی کار گروهی (فرضیه فرعی چهارم) معنادار می‌باشد، یعنی یافته‌های مدل، مؤید رابطه علی و مثبت این متغیرهاست. بنابراین، فرضیه‌ها مورد تأیید قرار گرفتند. جدول ۵، یافته‌های تحلیل علی را با استفاده از مدل معادلات ساختاری، آزمون فرضیه‌های تحقیق نشان می‌دهد. در نرم‌افزار AMOS18، رد یا تأیید فرضیه‌ها با نسبت بحرانی (CR)^۵ نشان داده می‌شود که اگر بالاتر از $1/96$ باشد، نشان‌دهنده وجود رابطه علی بین متغیرهاست و فرضیه تأیید می‌شود. نتایج این مدل در جدول ۵ ارائه شده است.



1. Goodness Fit Index
2. Incremental Fit Index
3. Normed Fit Index
4. Comparative Fit Index
5. Critical Ratio

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی معادلات ساختاری

نتیجه آزمون	نسبت بحرانی	فرضیه‌ها
تأیید	۳/۶۹	فرضیه اصلی: بازاریابی داخلی بر اثربخشی کار گروهی تأثیر دارد.
تأیید	۴/۵۲	فرضیه فرعی اول: قیمت بر اثربخشی کار گروهی تأثیر دارد.
تأیید	۳/۱۴۵	فرضیه فرعی دوم: محصولات داخلی بر اثربخشی کار گروهی تأثیر دارد.
رد	۳/۵۹۹	فرضیه سوم: ارتباطات بر اثربخشی کار گروهی تأثیر دارد.
تأیید	۲/۳۴۳	فرضیه فرعی چهارم: بازاریابی داخلی بر اثربخشی کار گروهی تأثیر دارد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که رابطه‌ای معنادار بین بازاریابی داخلی (قیمت، محصولات داخلی، ارتباطات و محیط داخلی) و اثربخشی کار گروهی وجود دارد. نتایج نشان می‌دهد هرچه بازاریابی داخلی در دانشگاه اصفهان بیشتر باشد و به آن اهمیت بیشتری داده شود، اثربخشی کار گروهی افزایش می‌یابد و موجب بهبود عملکرد کارکنان و نهایتاً خدمات‌رسانی بهتر به دانشجویان می‌شود. توجه به ابعاد چهارگانه بازاریابی داخلی موجب رضایت هرچه بیشتر کارکنان می‌شود و طبعاً کارکنان به فعالیت‌های گروهی گرایش بیشتری پیدا می‌کنند و از فعالیت‌های فردی دور می‌شوند. با افزایش بازاریابی داخلی در دانشگاه اصفهان، تمایل به مشارکت در میان کارکنان افزایش می‌یابد و موجب هم‌افزایی در آن‌ها می‌شود. هرچه کارکنان از روحیه گروهی بیشتری برخوردار باشند و خود و عملکرد خود را در گروه، مهم و با ارزش تلقی کنند، عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند. یکی از عواملی که می‌تواند چنین روحیه‌ای را در کارکنان، ایجاد کند، بازاریابی داخلی است. امروزه سازمان‌ها به اهمیت روزافزون بازاریابی داخلی پی برده‌اند و درصدد ایجاد آن در بین کارکنان خود هستند. دانشگاه اصفهان نیز از این قاعده مستثنی نیست.

به‌عنوان پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر اثربخشی سازمان؛
- بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر جذب نیروی انسانی ماهر؛
- بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر کاهش غیبت و ترک خدمت کارکنان؛

- بررسی میزان موفقیت بازاریابی داخلی در سازمان‌های ایرانی و تهیه یک الگوی بومی ایرانی-اسلامی از بازاریابی داخلی.

از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به این موارد اشاره کرد: ناآشنایی کارکنان دانشگاه اصفهان با بازاریابی داخلی و اشتباه گرفتن آن با بازاریابی خارجی و برای توضیح تفاوت آن‌ها، و عدم همکاری برخی از کارکنان. از آنجا که این پژوهش فقط در سطح کارکنان دانشگاه اصفهان انجام شده است و فرهنگ و سیستم مدیریتی حاکم بر آن با دانشگاه‌های دیگر کشورمان تفاوت دارد، در تعمیم نتایج باید رعایت احتیاط را نمود.



منابع

۱. ابراهیمی، ابوالقاسم (۱۳۸۲). بررسی عوامل مؤثر بر بازاریابی داخلی. تدبیر، ۱۲۱، ۱۲-۱۴.
۲. ابزری، مهدی؛ رنجبریان، بهرام؛ فتیحی، سعید و قربانی، حسن (۱۳۸۸). تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمانی در صنعت. چشم‌انداز مدیریت، ۳۱، ۲۵-۴۴.
۳. افجه، سیدعلی‌اکبر (۱۳۸۹). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
۴. رضاییان، علی (۱۳۸۵). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
۵. شاهسونی، مسعود (۱۳۸۸). تأثیر بازاریابی داخلی بر مشتری‌مداری. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه اصفهان.
۶. مقدم، علیرضا (۱۳۸۷). بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی کار گروهی، چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی؛ تهران.
۷. موسی‌خانی، محمد (۱۳۸۶). نقش بازاریابی درونی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران.
۸. نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۶). مدیریت رفتار گروهی. اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی.
9. Abzari, M., Ghorbani, H., & Madani, F. (2011). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market- Orientation View Point in Hotel Industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1) 147-155.
10. Bansal, H., & Morris, B. (2001). The Impact of Internal Marketing Activity on External Marketing out Comes. *Journal of Quality management*, 6(12), 61-67.
11. Cooper, J., & Cronin, J. (2011). Internal Marketing: Competitive Strategy for the Long-Term Care Industry. *Journal of Business Research*, 8(6), 177-181.
12. Done, S. (2006). *Resource Library*. Internal Marketing, www.marketingpower.com/resourcelibrary/marketingNews/pages/2006/40/1/mn011506-schultz.aspx.
13. DuBrin, A. J. (2004). *Applying Psychology, Individual and Organizational Effectiveness*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
14. Gounaris, S. (2010). Intenal- Market Orientation Amisconceived Aspect of Marketing Theory. *Euopen Journal of Marketing*, 44(2), 160-169.
15. Latane, B. (2004). *Many Hands Make Light The Work: The Causes and Consequ.* New York: Modern Language Association.
16. Lings, L. (2000). Internal Marketing and Supply Change Management. *Journal of Service Marketing*, 14(1), 27-43.
17. Rafig, M., & Ahmad, P. (2000). Advances in Internal Marketing concepts. *Journal of Service Marketing*, 14(6), 449-462.
18. Harvirs, B., & Morris, B. (2001). The Impact of NG out Comes. 12(7), 65-78.