

ارتباط بین بازاریابی داخلی و سکوت سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان قم

قدرت‌الله باقری^۱، آرزیتاشه‌پر توفیق^{۲*}، مجتبی ظریفی^۳، ابراهیم دلداری^۴

استادیار دانشگاه تهران پردیس فارابی

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه شاهرود

دانش‌آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی (ره)

تاریخ دریافت: (۹۳/۰۷/۰۹) تاریخ پذیرش: (۹۵/۰۳/۱۰)

The relationship between Internal Marketing and organizational silence in Qom sport and youth departments

Gh. Bagheri¹, A. Shahpar Tawfigh^{2*}, M. Zarifi³, E. Deldar⁴

Assistant Professor in Tehran university

Ph.D Student in Urmia University

Ph.D Student in Shahrood University

Graduated in Allameh Tabatabaei University

Received: (01/Oct/2014)

Accepted: (30/May/2016)

Abstract

The purpose of this study was the relationship between internal marketing and organizational silence in Qom sport and youth departments. The method of this research was descriptive and all of the staffs (Official, Contract, Pact and Corporate) all of experts, responsible experts and male and females staff of sport and youth departments in Qom were choose as research sample. According to Morgan table (n=63) was selected. In this study we used 2 questionnaire, Nasr Esfahani & others questionnaire (2012) and Vandin silence organizational questionnaire (2003). Both questionnaires were Lickert 5 rate. For content validity of two questionnaires, the expert faculty members were consulted. The reliability of both questionnaires and its components by using Cronbach's alpha was calculated higher than 0/75. Kolmogorov-Smirnov was conformed the normality of data. Analyzing was done by Descriptive Statistics (Mean, Frequency) and Inferential statistics (Pierson correlation and One Samples' Test) ($P < 0/05$). The results show that there is relationship between internal marketing and all of 4 components (Price, internal product, Relationship & Work Place) and organizational silence and also the result show that Price component has the most mean in components. Silence is reigns in Qom sport and youth departments. We suggest that managers with providing conditions, can reduce the silence and improve the internal marketing.

Keywords

Price, Relationship, Work Place, Product, sport and youth departments

چکیده

هدف از انجام این پژوهش ارتباط بین بازاریابی داخلی و سکوت سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان قم بود. این پژوهش، از نوع توصیفی-پیمایشی بوده و جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان (رسمی، قراردادی، پیمانی و شرکتی) اعم از کارشناسان، کارشناسان مسئول و کارکنان زن و مرد اداره کل ورزش و جوانان استان قم (N=۶۳) تشکیل می‌دادند. حجم نمونه در این پژوهش با توجه به جدول مورگان ۶۳ نفر می‌باشد. در این تحقیق از دو پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه بازاریابی داخلی نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۱) و پرسشنامه سکوت سازمانی ونداین و همکاران (۲۰۰۳). هر دو پرسشنامه در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت بوده است. برای قابلیت روایی پرسشنامه (روش روایی محتوا) با استادیار صاحب نظر دانشگاهی مشورت شد. پایایی هر دو پرسشنامه و مؤلفه‌های آن با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، بالاتر از ۰/۷۵ محاسبه گردید. آزمون کولموگوروف اسمیرنوف طبیعی بودن توزیع داده‌ها را تأیید کرد. تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (میانگین، فراوانی) و در بخش آمار استنباطی از آزمون همبستگی پیرسون و آزمون تی تک متغیره استفاده شد ($P < 0/05$). یافته‌های پژوهش نشان داد که ارتباط معناداری بین بازاریابی داخلی و هر یک از چهار مؤلفه آن (پرداختی، محصول داخلی، ارتباطات و مکان کاری) با سکوت سازمانی وجود دارد و همچنین مشخص شد که بعد پرداختی دارای بیشترین میانگین در بین ابعاد بازاریابی داخلی می‌باشد. در اداره کل ورزش و جوانان استان قم، سکوت حاکم است. توصیه می‌شود مدیران با فراهم نمودن شرایطی، سکوت را در سازمان کاهش و بازاریابی داخلی را بهبود بخشند.

واژگان کلیدی

پرداختی، ارتباطات، مکان کاری، محصول، اداره کل ورزش و جوانان

* نویسنده مسئول: آرزیتاشه‌پر توفیق

*Corresponding Author: A. Shahpar Tawfigh

مقدمه

فرایند جهانی شدن و سرعت پیشرفت‌های فنی در گستره وسیع انواع صنایع مختلف به دلیل رشد رقابت از یک سو و افزایش مطالبات مشتریان از سوی دیگر باعث شده است سازمان‌ها در محیطی پویا، پرابهام و متغیر فعالیت کنند. فعالیت در بازارهای پرچالش مستلزم آمادگی لازم برای واکنش آگاهانه و سریع است. واحدهایی از این آمادگی برخوردارند که شناخت همه‌جانبه‌ای از محیط رقابتی که در آن فعالیت می‌کنند، داشته باشند (صادقی، ۱۳۸۸). از این رو بازارگرایی مفهومی است که نقش حائز اهمیتی در تحقق این امر دارد؛ چرا که از یک سو بر جمع‌آوری اطلاعات درباره نیاز و خواسته مشتریان و قابلیت‌های رقبا تمرکز دارد و از سوی دیگر با بکارگیری و استفاده از منابع سازمان و یکپارچگی بخش‌های درون سازمان منجر به ایجاد بیشترین ارزش برای مشتریان می‌شود (آواد، ۲۰۱۱).

یکی از راهکارهای تضمین عملکرد برتر سازمان را باید در نقش‌آفرینی موفق مدیریت منابع انسانی جستجو کرد. برای دستیابی به اهداف سازمان در این بخش باید کار را از توجه به کسانی که امور مشتریان را رسیدگی می‌کنند، شروع نمود. این جنبه از فعالیت‌های سازمان‌های خدماتی، موضوع بازاریابی داخلی^۲ را مطرح نموده است. امروزه بازاریابی داخلی به عنوان یک راهبرد جهت ارتقای عملکرد سازمان شناخته شده است. مطالعه‌های مربوط در این زمینه حاکی از آن است که فعالیت‌های بازاریابی داخلی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان رقابت‌پذیری سازمان را بهبود بخشیده و شایستگی‌ها را ارتقاء می‌دهد. با وجود گسترش این مفهوم در ادبیات بازاریابی، عملاً استفاده کمی از آن شده است (دلوی و سفیددشتی، ۱۳۹۲). از سویی یکی از سرمایه‌های اصلی هر سازمان کارکنان آن است. وجود کارکنان راضی و توانمند از شرایط لازم برای پیشرفت هر سازمانی تلقی می‌شود. بازاریابی داخلی در پی ایجاد چنین سرمایه‌هایی می‌باشد. کارکنان به عنوان مشتریان داخلی سازمان هستند و توجه سازمان به مشتریان داخلی با عنوان بازاریابی داخلی مطرح شده است. سازمان‌هایی که به کارکنان خود توجه بیشتری دارند به طور معمول کارکنان مشتری‌مدارتر، با رضایت شغلی و تعهد سازمانی بالاتری دارند (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۱). یکی از نتایج بازاریابی داخلی، ایجاد زمینه برای مشارکت کارکنان، ارایه‌ی نظرات و ایده‌های جدید می‌باشد. وجود کارکنان

راضی‌تر و متعهدتر نسبت به سازمان، آن‌ها را بر عملکردهای نوآورانه و نوآوری در سازمان ترغیب می‌کند. در دنیای رقابتی امروزه سازمان‌هایی موفق‌ترند که در راستای نوآوری حرکت کنند (گونارس^۳، ۲۰۰۸).

روشن‌ترین ترسیم از آمیخته بازاریابی داخلی، توسط پیرسی و مورگان^۴ (۱۹۹۱) ارایه شد و توسط احمد و رفیق (۱۹۹۳) توسعه داده شد. آنان تشریح کردند که استفاده از محصول، قیمت، ارتباطات و توزیع درونی، موجب تسهیل در فرآیند تغییر سازمانی از طریق فنون و سیستم‌ها، ساختار قدرت و فرهنگ سیاسی درون سازمان می‌شود. برخی از محققین نیز ابعاد مختلف بازاریابی داخلی را در دو گروه تقسیم‌بندی کرده‌اند. گروه اول بر رویکرد مدیریت منابع انسانی برای موفقیت بازاریابی داخلی، برای داشتن کارکنان رضایتمند و با انگیزه زیاد تأکید می‌کنند (لینگز^۵، ۲۰۰۰). گروه دوم بر رویکرد مدیریت جامع کیفیت جهت ارتقای کیفیت خدمات و توسعه کیفیت خدمات عرضه شده به مشتریان بیرون از سازمان است (بالانتین^۶، ۲۰۰۳).

بالانتین (۲۰۰۳) و کوریک^۷ و همکاران (۲۰۰۹)، نیز بازاریابی داخلی را به حوزه‌هایی به این شرح تقسیم کرده‌اند: ۱- بازاریابی داخلی از دیدگاه مدیریت منابع انسانی برای شناسایی نقش مدیران در رابطه با کارکنان سازمان و حفظ کارکنان مناسب (تسای و وو^۸، ۲۰۱۱). ۲- بازاریابی داخلی در محیط سازمان برای توسعه و به کارگیری سریع‌تر برنامه‌های بازاریابی در محیط داخلی سازمان و همچنین ارتباطات داخلی سازمان (احمد و رفیق، ۲۰۰۳). در حقیقت بازاریابی داخلی متشکل از دو اصل عمده است که یکی مبین آن است که بازاریابی داخلی سازوکاری جهت توسعه تعهد به بازاریابی در تمامی سازمان است و دومی حاکی از این است که بازاریابی داخلی منجر به افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان در زنجیره خدمات می‌شود (سارجینت و آسیف^۹، ۱۹۹۸).

کاتلر^{۱۰} (۲۰۰۰) در یکی از کتاب‌های خود عنوان کرد که سازمان‌ها علاوه بر بازاریابی خارجی، باید بازاریابی داخلی را نیز (منظور از بازاریابی خارجی مفهوم رایج بازاریابی است) به انجام رسانند. وی بازاریابی داخلی را بدین صورت تعریف می‌نماید:

3 - Gounaris
4 - Piercy & Morgan
5 - Lings
6 - Ballantyne
7 - Coric
8 - Tsai & Wu
9 - Sargeant & Asif
10 - Kotler

1 - Awwad
2 - Internal marketing

عمل استخدام، آموزش، انگیزاندن موفقیت‌آمیز کارکنان به طوری که سازمان را قادر سازد به صورت دائم خدماتی با کیفیت عالی عرضه نماید. گرانوس^۱ (۲۰۰۰) نیز معتقد است که هدف از بازاریابی داخلی آن است که از رویکردی مبتنی بر بازاریابی و هماهنگی پویایی فعالیت‌های گوناگون داخلی (سازمان)، کارکنان را آن‌گونه برانگیزد که در ارایه خدمت به مشتری مشتاق شوند و عملکردی مشتری‌مدار داشته باشند. نصراصفهبانی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود بازاریابی داخلی را در چهار بعد در غالب آمیخته بازاریابی داخلی تشریح می‌کند: ۱- 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. ۲- محصولات داخلی: بیانگر میزان اهمیت دادن سازمان به پیشرفت و رشد روزافزون کارکنان می‌باشد مانند توجه به آموزش کارکنان، استفاده از مهارت‌ها و توانایی‌های آن‌ها، اهمیت طراحی شغل در راستای رشد و... ۳- ارتباطات: بیانگر میزان تعامل عالی سازمان‌ها با کارکنان می‌باشد. ۴- محیط داخلی: بیانگر رفتار و فرهنگ غالب در محیط داخلی سازمان می‌باشد مانند میزان اعتقاد کارکنان به فرهنگ سازمانی غالب، عکس‌العمل‌های رفتاری و نتایج ارزیابی کارکنان و ...

مدیران در ارتباط با مسایل گوناگون، سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند. تصور آن‌ها این است که وقتی شخصی در یک محل استخدام می‌شود، باید تمام شرایط آن سازمان را بپذیرد. بعضی از مدیران بر روی این مسأله که رضایت کارکنان را می‌توان از طریق پاداش و ترغیب به انجام کار افزایش داد، پافشاری دارند. اگرچه امروزه به دلیل اینکه کارکنان در زیر فشار مالی زیادی به سر می‌برند، بیشتر توجه و تمایل آن‌ها به مسایل اقتصادی کار است ولی به تدریج کارکنان علاقمند به انجام کارهای با مفهوم، و خواهان استقلال شغلی بیشتری در کار خود هستند تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آن‌ها دست دهد. اگر این کارکنان با موانعی در زمینه خواسته‌های شغلی خود روبه رو شوند و یا به عبارتی از طرف مدیران مورد بی‌توجهی قرار گیرند، دچار سرخوردگی‌های شغلی و گوشه‌گیری در سازمان خود خواهند شد که این امر به نوبه خود منجر به پدیده‌هایی مثل سکوت سازمانی^۲ می‌شود. در حالی که سکوت کارکنان، سازمان‌ها را در برمی‌گیرد، هنوز بررسی علمی

کمی درباره سکوت کارکنان انجام گرفته است. امروزه بسیاری از سازمان‌ها بیش از پیش از کارکنان خود می‌خواهند در دنیای مدام در حال تغییر - که رقابت در آن شدیدتر، انتظارات شهروندان و مشتریان بالا می‌رود و تأکید بیشتری بر کیفیت می‌شود- خلاق باشند، اظهار نظر کنند و مسئولیت بیشتری بپذیرند. ولی با وجود آنکه نیل به این مقصود، مستلزم توانمندسازی کارکنان و کانال‌های ارتباطی باز است، بسیاری از کارکنان بر این باورند که سازمان‌هایشان از کانال‌های ارتباطی باز و تسهیم اطلاعات و دانش حمایت نمی‌کنند. از جمله موانع اصلی و بارز بر سر راه برنامه‌های تغییر مدیریت، کمبود اطلاعات، ضعف اعتماد و آن چیزی است که موریسون و میلیکن^۳ (۲۰۰۰) آن را سکوت سازمانی نام نهادند (واکولا و بوراداس^۴، ۲۰۰۵). بسیاری از سازمان‌ها به این معمای آشکار پی برده‌اند که بیشتر کارکنان، حقایق را در ارتباط با مسائل و مشکلات سازمانی می‌دانند، ولی جرأت بیان این حقایق را به رهبران خود ندارند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰).

سکوت سازمانی به عنوان یک پدیده اجتماعی، و تحت تأثیر متغیرهای گوناگون در سطوح مختلف سازمان شکل می‌گیرد (دیمیتریس و واکولا^۵، ۲۰۰۷). سکوت سازمانی را خودداری کارکنان از بیان ارزیابی‌های رفتاری، شناختی و اثربخش در مورد موقعیت‌های سازمان، تعریف نموده‌اند (پیندر و هرلوز^۶، ۲۰۰۱). این پدیده موجب احساس بی‌ارزشی، فقدان کنترل و ناهماهنگی شناختی می‌شود و به انگیزش و تعهد پایین منتهی می‌گردد (دیمیتریس و واکولا، ۲۰۰۷). به طور کلی از نگاه موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، سکوت سازمانی بر کیفیت تصمیم‌گیری، تغییر سازمانی و واکنش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیرگذار است.

افرادی که در بیان اندیشه‌ها و احساسات خود شکست می‌خورند، غالباً دچار استرس، اضطراب، نارضایتی، بدبینی و حتی افسردگی می‌شوند. غالباً پنداشت کسانی که سکوت می‌کنند این است که دیدگاه‌هایشان مهم نیست و در بسیاری از موارد، علاقه آن‌ها به کار کاهش می‌یابد و نهایتاً این عوامل سبب می‌شود سازمان را ترک کنند (پرلو و رپنینگ^۷، ۲۰۰۹).

سکوت سازمانی در یک جو خاصی ایجاد می‌شود که دانایی‌فرد و پناهی (۱۳۸۹)، در پژوهش خود تحت عنوان تحلیل

3 - Moreison & Mileken
4 - Vakola & Bouradas
5 - Dimitris & Vakola
6 - Pinder & Harlos
7 - Perlo & Repling

1 - Gounaris
2 - Organizational silence

نگرش شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی به این موضوع پرداختند و به این نتایج دست یافتند که بین ابعاد جو سکوت با رفتار سکوت کارکنان رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. همچنین تحلیل داده‌ها وجود رابطه معنی‌دار بین نگرش‌های شغلی و ابعاد جو سکوت با رفتار سکوت کارکنان را تأیید می‌کنند، بنابراین هر چقدر جو سکوت در سازمان‌ها مهیا باشد، یا به عبارتی دیگر نگرش سرپرستان، تقویت‌کننده‌ی رفتارهای منجر به سکوت کارکنان باشد و فرصت‌های ارتباطی در سازمان برای کارکنان کم باشد و نیز نگرش مدیریت عالی در جهت تشویق رفتارهای سکوت‌آمیز باشد، این امر باعث خواهد شد که کارکنان در سازمان در قبال مسائل اغلب سکوت کرده و به دنبال آن نگرش‌های شغلی کارکنان مثل رضایت شغلی و تعهد سازمانی پایین خواهد بود.

مروری بر پژوهش‌ها در زمینه سکوت سازمانی نشان می‌دهد که پژوهشگران، این موارد را به عنوان عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی بررسی کرده‌اند: ترس مدیران از بازخورهای منفی - به ویژه از جانب زیردستان، مجموع اعتقادات ضمنی که مدیران غالباً در مورد کارمندان و ماهیت مدیریت دارند (اعتقاد به منفعت‌طلبی و غیرقابل اعتماد بودن کارکنان و اینکه مدیریت، به بهترین وجه، از مهم‌ترین مسائل سازمان آگاه است)، ساختار سازمانی، ویژگی‌های تیم‌های مدیریت عالی، متغیرهای سازمانی و محیطی (موریس و میلیکن، ۲۰۰۰)، هم‌نوابی با عقاید عمومی (بوون و بلک مان، ۲۰۰۳)، سبک رهبری (هنریکسن و دیتون، ۲۰۰۶)، جو سازمانی به خصوص جو بی‌عدالتی (ویژگی‌های جو بی‌عدالتی عبارتند از ساختار گزارش‌دهی نامشخص، تمرکزگرایی بالا، پایین بودن میزان رسمی‌سازی، سبک مدیریت استبدادی، ارتباطات ضعیف) (گرینبرگ و ادوارد، ۲۰۰۹).

ونداین^۴ و همکاران (۲۰۰۳) از سه نوع سکوت سازمانی نام برده‌اند:

۱- سکوت مطیعانه: هنگامی که اکثریت افراد، فردی را به عنوان فرد ساکت نام می‌نهند، منظور آن‌ها اغلب آن است که وی به طور مؤثر، ارتباط برقرار نمی‌کند (کرانت، ۲۰۰۰). سکوت حاصل از این نوع رفتار، سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بر اساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد. بنابراین

سکوت مطیع، نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد که بیشتر حالتی انفعالی دارد تا فعال. از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این نوع سکوت می‌توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد (پیندر و هارلوز، ۲۰۰۱).

۲- سکوت تدافعیانه: انگیزه این نوع سکوت، احساس ترس در فرد از ارائه‌ی اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خودحفاظتی) به خودداری از ارائه‌ی ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بپردازند. سکوت تدافعی، رفتاری عمدی و غیرمنفعاله است که به منظور حفظ خود از تهدیدهای خارجی بکار می‌رود. اما این نوع سکوت برعکس سکوت مطیعانه، بیشتر حالتی غیرانفعالی دارد و دربرگیرنده آگاهی بیشتر از شقوق و گزینه‌های موجود در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه‌ی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات به عنوان بهترین استراتژی در زمان مقتضی است. سکوت تدافعی شبیه حالتی است که افراد از انتشار خبرهای بد به دلیل آشفته شدن افراد یا ایجاد پیامدهای منفی برای شخص خبررسان احتراز می‌ورزند (آوری و کوئینانز، ۲۰۰۲).

۳- سکوت نوع دوستانه: سکوت نوع دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی سازمانی است و عبارت است از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان و بر اساس انگیزه‌های نوع دوستی، تشریک مساعی و همکاری. سکوت نوع دوستانه، عمدی و غیرمنفعاله است که اساساً بر دیگران تمرکز و تأکید دارد. همچون رفتارهای شهروند سازمانی، سکوت نوع دوستانه رفتار با بصیرت و عقلایی است که نمی‌توان آن را از طریق فرمان و دستورات سازمانی به اجرا درآورد (پاساکف و همکاران، ۲۰۰۰). این نوع سکوت همچون سکوت تدافعی بر اساس ملاحظه و آگاهی از بدیل‌ها در تصمیم‌گیری و در عین حال خودداری از ارائه‌ی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات است. اما برعکس سکوت تدافعی، با ملاحظه دیگران و توجه به آن‌ها حاصل می‌گردد، بجای آنکه صرفاً به خاطر ترس از نتایج منفی شخصی ناشی از ارائه‌ی ایده‌ها، باشد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰).

به دلیل آنکه موضوع بازاریابی داخلی و سکوت سازمانی در جوامع علمی و سازمانی ایران موضوعی نسبتاً جدید و ناآشناست

1 - Bovon & Beleckman
2 - Hecreecsen & Daton
3 - Gerinberg & Edvard
4 - Van Dyne & et al

5 - Pender & Harloz
6 - Avaree & Koenez
7 - Pasakef & et al

کلیه کارکنان (رسمی، قراردادی، پیمانی و شرکتی) اعم از کارشناسان، کارشناسان مسئول و کارکنان زن و مرد اداره کل ورزش و جوانان استان قم با حداقل تحصیل دیپلم (N=۷۳) می‌باشد. حجم نمونه در این پژوهش با توجه به جدول مورگان ۶۳ نفر می‌باشد. در این تحقیق از دو پرسشنامه استفاده شده است: ۱- پرسشنامه بازاریابی داخلی نصراصفهانی و همکاران (۱۳۹۱) در چهار بخش (پرداختی، محصول داخلی، ارتباطات، مکان کاری) که مشتمل بر ۲۷ گویه می‌باشد. ۲- پرسشنامه سکوت سازمانی که این پرسشنامه بر اساس ابعاد سه‌گانه نظریه سکوت سازمانی (سکوت مطیعانه، تدافعی و نوع‌دوستانه) و ننداین و همکاران (۲۰۰۳) در قالب ۱۵ گویه طراحی و تنظیم شده است. هر دو پرسشنامه در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت بوده است. که گزینه‌های آن‌ها به صورت بسیار مخالف (نمره ۱)، مخالف (نمره ۲)، نظری ندارم (نمره ۳)، موافقم (نمره ۴) و بسیار موافقم (نمره ۵) می‌باشد. برای قابلیت روایی پرسشنامه (روش روایی محتوا) با اساتید صاحب نظر دانشگاهی مشورت شد و بعد از اعمال کلیه پیشنهادها اصلاحی و تغییرات ضروری برای مطابقت با شرایط و ویژگی‌های جامعه‌ی آماری تحقیق از آن استفاده شد.

و کمتر ادبیات پژوهشی به خصوص در حوزه سازمان‌های ورزشی می‌توان یافت، گاه دیده می‌شود که اهمیت آن در سازمان‌ها، از جمله ادارات کل ورزش و جوانان نادیده گرفته می‌شود. ارتباط‌سنجی بین این دو مفهوم، تنها در پژوهشی که توسط دلوی و سفیددشتی (۱۳۹۲) با عنوان تأثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی در اداره امور مالیاتی شهر اصفهان، انجام شده، مورد بررسی قرار گرفته است که محققان دریافته‌اند که بازاریابی داخلی تأثیر معنی‌داری بر سکوت سازمان دارد. بنابراین کمبود چنین تحقیقی در سازمان‌های ورزشی و به خصوص اداره کل ورزش و جوانان، که ارباب رجوعانی از جنس ورزشکار و ... دارد و در کل از نظر ماهیت و مأموریت، متفاوت با سایر ارگان‌ها و سازمان‌های دولتی می‌باشد احساس می‌شود. با این اوصاف، هدف از پژوهش حاضر بررسی ارتباط بین بازاریابی داخلی و سکوت سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان قم می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و روش انجام آن، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه‌ی آماری این پژوهش را

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

سکوت سازمانی	مؤلفه‌های بازاریابی داخلی			بازاریابی داخلی
	مکان کاری	ارتباطات	محصول داخلی	پرداختی
۰/۸۰	۰/۸۹	۰/۷۵	۰/۸۰	۰/۷۹

جدول ۲. توزیع ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه تحت بررسی

متغیرها	جنسیت	دامنه سنی		تحصیلات				رشته تحصیلی	
		۳۵-۴۵ سال	۴۶-۵۵ سال	دیپلم	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد و بالاتر	مرتبط با تربیت بدنی	غیرمرتبط با تربیت بدنی
فراوانی	زن	۲۰	۳۰	۱۷	۱۵	۲۲	۹	۱۷	۴۶
درصد	مرد	۳۱/۷	۴۷/۶	۲۷	۲۳/۸	۳۴/۹	۶۳	۲۷	۷۳

جدول ۳. نتایج آزمون کولوموگروف اسمیرنوف

Sig	Z	متغیرها
۰/۰۸۶	۱/۲۵۵	سکوت سازمانی
۰/۰۹۵	۱/۲۳۳	بازاریابی داخلی

مشخص شد که میانگین همه‌ی متغیرها پایین‌تر از میانگین (عدد فرضی ۳) جدول ۴ می‌باشد. با عنایت به این توضیحات و به منظور بررسی معناداری تفاوت میانگین متغیرهای پژوهش، با میانگین طیف مورد وصف، آزمون تی یک طرفه انجام شد که نتیجه آن در جدول ۵ آمده است. با توجه به جدول ۵، با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت بین دو میانگین، تفاوت معناداری مشاهده شده است.

جدول ۶، داده‌های مربوط به آزمون فرضیه‌های این پژوهش را نشان می‌دهد. همانطور که این جدول نشان می‌دهد، رابطه همبستگی معناداری بین بازاریابی داخلی و هر یک از مؤلفه‌های آن با سکوت سازمانی وجود دارد. به این معنا که هر چه سازمان تلاش بیشتری برای تقویت ابعاد گوناگون بازاریابی داخلی نماید، شرایط برای اظهار نظر و بیان عقاید، مناسب‌تر می‌شود. به عبارت دیگر تقویت هر چه بیشتر بازاریابی داخلی با کاهش سکوت سازمانی توأم است.

پایایی پرسشنامه بازاریابی داخلی قبلاً توسط نصراصفهبانی و همکاران (۱۳۹۱)، در بعد قیمت، ۰/۸۴، در بعد محصولات داخلی، ۰/۸۶، در بعد ارتباطات، ۰/۸۳ و در بعد محیط، ۰/۸۲ گزارش گردیده است. داده‌های حاصل با استفاده از آزمون‌های کلموگروف اسمیرنوف، تی یک طرفه، ضریب همبستگی پیرسون با استفاده از نرم افزار آماری SPSS ۲۰ انجام گردیده است.

نتایج و یافته‌های پژوهش

جدول ۲، وضعیت افراد نمونه را از لحاظ جنسیت، دامنه سنی، تحصیلات و رشته تحصیلی نشان می‌دهد. قبل از انجام آزمون‌های آماری و برای بررسی طبیعی بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد که نشان داد، داده‌ها دارای توزیع طبیعی بوده است (جدول ۳). بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد. ولی قبل از استفاده از این آزمون‌ها، با استفاده از آزمون میانگین، میانگین هر یک از متغیرها و مؤلفه‌های آن مورد سنجش قرار گرفت و

جدول ۴. میانگین و انحراف معیار سکوت سازمانی و بازاریابی داخلی و مؤلفه‌های آن در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان قم

متغیر	امتیازها	میانگین	حداقل	حداکثر	انحراف معیار
سکوت سازمانی	۲/۷۶	۲	۴	۰/۵۲۳	
پرداختی	۲/۷۴	۱	۴	۰/۶۴۳	
محصول داخلی	۲/۲۱	۱	۳	۰/۶۲۹	
ارتباطات	۲/۱۰	۱	۳	۰/۶۸۷	
مکان کاری	۲/۲۹	۱	۳	۰/۷۹۲	
بازاریابی داخلی	۲/۲۵	۱	۳	۰/۵۷۲	

جدول ۵. آزمون مربوط به متغیرهای پژوهش (سکوت سازمانی و بازاریابی داخلی به همراه مؤلفه‌های آن) در افراد نمونه

نام مولفه	درجه آزادی	میزان T	میزان P
سکوت سازمانی	۶۲	-۴/۸۲۵	۰/۰۰۱
پرداختی	۶۲	-۷/۱۸۶	۰/۰۰۱
محصول داخلی	۶۲	-۹/۹۷۸	۰/۰۰۱
ارتباطات	۶۲	-۱۰/۴۶۱	۰/۰۰۱
مکان کاری	۶۲	-۱۱/۰۶۰	۰/۰۰۱
بازاریابی داخلی	۶۲	-۱۰/۳۸۷	۰/۰۰۱

جدول ۶. ارتباط بین سکوت سازمانی و بازاریابی داخلی به همراه مؤلفه‌های آن در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان قم

متغیرها	شاخص آماری	ضریب همبستگی (r)	سطح معناداری (sig)(2-tailed)	نتیجه
	رابطه بازاریابی داخلی و سکوت سازمانی	۰/۴۶	۰/۰۰۱	ارتباط معنی داری وجود دارد
	رابطه پرداختی و سکوت سازمانی	۰/۴۱	۰/۰۰۱	ارتباط معنی داری وجود دارد
	رابطه محصول داخلی و سکوت سازمانی	۰/۵۵	۰/۰۰۱	ارتباط معنی داری وجود دارد
	رابطه ارتباطات و سکوت سازمانی	۰/۳۷	۰/۰۰۱	ارتباط معنی داری وجود دارد
	رابطه مکان کاری و سکوت سازمانی	۰/۵۱	۰/۰۰۳	ارتباط معنی داری وجود دارد

بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش، بررسی روابط بین بازاریابی داخلی و سکوت سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان قم بود. نتایج به صورت کلی نشان می‌دهد که بین بازاریابی داخلی و سکوت سازمانی ارتباط معنی داری وجود دارد. نتایج همچنین نشان داد که ارتباط معنی داری بین هر چهار بعد بازاریابی داخلی (پرداختی، محصول داخلی، ارتباطات، مکان کاری) و سکوت سازمانی وجود دارد. از دیگر نتایج این پژوهش، بررسی جایگاه سکوت سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان قم می‌باشد. نتایج نشان داد که وضعیت سکوت سازمانی در وضعیت پایین تر از سطح میانگین قرار دارد که این تفاوتها هم، معنی دار می‌باشد. به عبارت دیگر سکوت در اداره کل ورزش و جوانان استان قم حاکم می‌باشد. از سوی دیگر به منظور بررسی وضعیت بازاریابی داخلی حاکم بر اداره کل ورزش و جوانان، مشخص شد که پرداختی (قیمت) در اولویت نخست قرار دارد و سپس به ترتیب مکان کاری، محصولات و ارتباطات قرار دارد. در کل نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش دلوی و سفید دشتی (۱۳۹۲) همسو می‌باشد. چرا که محققان دریافتند که بازاریابی داخلی تأثیر معناداری بر سکوت سازمانی دارد.

همانگونه که بیان شد بعد پرداختی به عنوان یکی از ابعاد بازاریابی داخلی، بعد غالب در بازاریابی داخلی اداره کل ورزش و جوانان استان قم می‌باشد. همانگونه که قبلاً بیان شد، این بعد بیانگر میزان رسیدگی و توجه مدیران عالی سازمان به کارکنان می‌باشد و نشان می‌دهد که کارکنان تا چه حد ارزشمند هستند. از جمله عوامل تشکیل دهنده قیمت (رسیدگی و توجه به کارکنان یا همان پرداختی) 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 (شاهسونی، ۱۳۸۸). اگر مدیران به امور مربوط به کارکنان به خوبی رسیدگی نمایند، کارکنان نیز تعهد بیشتری نشان می‌دهند و خود را متعلق به سازمان

می‌دانند (کوپر و کرانین^۱، ۲۰۱۱). جوهر و اساس بازاریابی داخلی، ایجاد 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 (پرداختی) مطرح می‌شود (گوناریس^۲، ۲۰۱۰). درست است که میزان مؤلفه پرداختی در اداره کل ورزش و جوانان استان قم، از بقیه مؤلفه‌ها بیشتر است ولی باز هم تا حد متوسط فاصله دارد. همچنین با توجه به نتایجی که ذکر شد، پرداختی‌ها با سکوت سازمانی در ارتباط می‌باشد. یعنی هر مقدار که بتوان میزان بازاریابی داخلی را در سازمان افزایش داد به همان میزان میزان آوا و صدا افزایش و به عبارت دیگر میزان سکوت در سازمان کاهش می‌یابد. این موضوع در اداره کل ورزش و جوانان نیز صادق است. با توجه به ماهیتی که اداره کل در پیشبرد اهداف سند جامع ورزش کشور و ... دارد بهتر است که میزان توجه و رسیدگی را در کارکنان افزایش داد تا میزان سکوت کاهش یابد. چرا که زمانی که کارکنان دریابند که مدیران به آن‌ها توجه می‌کنند و برای نظرات آن‌ها احترام قائلند، دست از سکوت برداشته و نظرات خود را به راحتی و بدون ترس و محدودیت بیان می‌کنند.

مؤلفه بعدی که اولویت بالاتری در کارکنان داشت، بعد مکان کاری می‌باشد. این بعد بیانگر رفتار و فرهنگ غالب در محیط داخلی سازمان می‌باشد و موارد زیر را در بر می‌گیرد: میزان اعتقاد کارکنان به فرهنگ سازمانی غالب، عکس‌العمل‌های رفتاری و نتایج ارزیابی کارکنان (شاهسونی، ۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی، نقش مهمی در محیط داخلی بازاریابی داخلی دارد. در این زمینه، نقش مدیران از اهمیت

1 - Cooper & Cronin

2 - Gounaris

تعامل مدیران عالی سازمان‌ها با کارکنان می‌باشد که شامل 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 (شاهسونی، ۱۳۸۸). بهتر است ارتباطات به صورت تعاملات رودرو باشد تا اثربخشی بیشتری داشته باشد. توجه به ارتباطات در بازاریابی داخلی باعث می‌شود کارکنان احساس کنند که مدیران به صحبت‌های آن‌ها اهمیت می‌دهند (گوناریس، ۲۰۱۰). مسلماً در چنین حالتی کارکنان با امنیت خاطر بسشتی 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 (نصراصفهان‌ی، ۱۳۸۶). این مؤلفه کمترین میزان میانگین را در بین مؤلفه‌های بازاریابی داخلی در اداره کل ورزش و جوانان استان قم دارد. بنابراین توجه مضاعف به وضعیت ارتباطات که شاید مهم‌ترین دلیل در پیدایش سکوت در سازمان می‌باشد، ضروری به نظر می‌رسد. چرا که ماهیت و مأموریت اداره کل ورزش و جوانان، کاملاً ورزشی (در حوزه ورزش) می‌باشد و طبیعتاً زمانی که کارکنان آزادی عمل بیشتری داشته باشند و از روحیه‌ی بالایی برخوردار باشند، بهره‌وری بهتری خواهند داشت و عملکرد آن‌ها نیز به مراتب بالا خواهد بود که خود باعث موفقیت‌های بیشتر در حوزه‌ی ورزش خواهد شد. با این وجود در پژوهشی مشخص شد که کارکنان اداره کل ورزش و جوانان قم از عملکرد بهتری نسبت به ادارات کل دیگر در استفاده از الگوهای مدیریتی جدید برخوردارند (شهبه‌رتوفیق و همکاران، ۱۳۹۳). پس می‌توان از این الگوها در جهت کاهش سکوت و افزایش رضایت داخلی استفاده نمود.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد: بهبود وضعیت ارتباطات بین مدیران و کارکنان اداره کل ورزش جوانان قم از طریق برگزاری جلسات دوستانه، تسهیل ارتباط بین مدیر و پرسنل، کاهش بروکراسی اداری، اتخاذ تصمیمات در اداره کل ورزش و جوانان استان قم به صورت گروهی، برپایی کارگاه‌های آموزشی به منظور بهبود مهارت برقراری ارتباط برای مدیران و سرپرستان، تدوین و استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظرها و پیشنهادهای خلاق، شناسایی ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد تا واگذاری مسئولیت به

بیشتری برخوردار است، زیرا ابتدا مدیران باید به فرهنگ سازمانی اعتقاد داشته باشند و آن را در رفتار و کارهایشان نشان دهند (نصراصفهان‌ی، ۱۳۸۶). 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 (گوناریس، ۲۰۱۰). این مؤلفه نیز در اداره کل ورزش و جوانان استان قم در بین کارکنانش، پایین‌تر از حد میانگین می‌باشد یعنی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. بدین معنی که کارکنان از اینکه نتایج تلاششان به آن‌ها گزارش نمی‌شود و اینکه به صورت مناسب مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرند، ناراضی می‌باشند. همچنین از سویی آن‌ها از این‌که زمینه‌های پیشرفت آن‌ها مهیا نمی‌گردد، ناراضی می‌باشند. باید شرایطی را مهیا نمود که کارکنان احساس رشد و پیشرفت داشته باشند که نهایتاً منجر به رضایت شغلی آن‌ها می‌شود. از سویی همانگونه که ذکر شد این بعد ارتباط مثبت و معناداری با سکوت سازمانی دارد. بدین صورت که هر اندازه کارکنان احساس کند مدیران مسیر رشد و پیشرفت آن‌ها را مهیا می‌کنند و به صورت مناسب از نتایج تلاششان با خبر می‌شوند، به همان نسبت نیز قدرت پیدا می‌کنند که ایده‌ها و نظرات خود را ابراز کنند و از سکوت به آوای سازمانی برسند.

مؤلفه بعدی، محصولات می‌باشد. این مؤلفه نیز 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 (شاهسونی، ۱۳۸۸). 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 (گوناریس، ۲۰۱۰). این مؤلفه نیز همانند مؤلفه محیط کاری در بازاریابی داخلی مهم و تأثیرگذار می‌باشد. با بهبود شرایطی نظیر توجه به توانمندسازی کارکنان، شاهد افزایش رضایت شغلی کارکنان خواهیم بود که به تبع آن سکوت در سازمان کاهش یافته و اهداف سازمان محقق خواهد شد. نهایتاً مؤلفه آحرارتباطات می‌باشد. این مؤلفه نیز بیانگر

- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37, 9/10. 1242-1260.
- Bowen, F., Blackmon, K. (2003). "Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice". *Journal of Management Studies* 40:1393-1417.
- Cooper, J., & Cronin, J. (2011). Internal Marketing: Competitive Strategy for the Long-Term Care Industry. *Journal of Business Research*, 8(6), 177-181.
- Coric', Dubravka. Sincic', & Vokic', Nina. Poloski. (2009). The Roles of Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts in Determining Holistic Internal Marketing Philosophy. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 12.2: 87-105.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behaviour in organizations. *Journal of Management*. Vol 26. No 4. PP: 435-462.
- Dimitris, Bouradas., Vakola, Maria. (2007). Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management. Athens. University of Economics and Business.
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence, *Journal of Services Marketing*, Vol.22, No.1, pp. 68-90.
- Gounaris, S. (2010). Internal Market Orientation An Amisconceived Aspect of Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 44(2), 160-169.
- Greenberg, J. and Edwards, M. S. (2009). Voice and Silence in Organizations, Bingley, UK: Emerald Press
- Gronroos, C. (2000). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Henriksen, K. Dayton, E. (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", *HSR: Health Services Research* 41(4):1539-1554.
- Kotler, P. (10th Ed.). (2000). *Marketing management*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, Nj. pp. 26-68.
- Lings, Ian. N. (2000). The Impact of Internal Market Orientation on External Market Orientation and Business Performance: An Empirical Study of the U.K. Retail Market, ANZMAC Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge.
- Morrison, E.W. and Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change

آن‌ها به درستی صورت گیرد و... .

منابع

- دانایی‌فرد، حسن. فانی، علی اصغر. براتی، الهام (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۸)، ۸۲-۶۱.
- دلوی، محمدرضا. سفیددشتی، فرزانه (۱۳۹۲). تأثیر بازاریابی داخلی بر سکوت سازمانی: مطالعه موردی اداره امور مالیاتی شهر اصفهان. فرایند مدیریت و توسعه، (۱)۲۶: ۱۶۰-۱۳۹.
- زارعی متین، حسن. طاهری، فاطمه. سیار، ابوالقاسم (۱۳۸۶). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه علوم مدیریت ایران، (۲۱)۶: ۱۰۴-۷۷.
- شاهسونی، مسعود (۱۳۸۸). تأثیر بازاریابی داخلی بر مشتری‌مداری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت، دانشگاه اصفهان.
- شهپرتوفیق، آزیتا. دلدار، ابراهیم. رضانی، روح‌الله (۱۳۹۳). میزان به کارگیری الگوی مدیریت سایبرنتیک در ادارت کل ورزش و جوانان استان‌های منتخب کشور. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، (۱)۳: ۲۲-۱۱.
- صادقی، روشن (۱۳۸۸). ارائه مدل سنجش بازاریابی درونی (مورد مطالعاتی: شرکت قطارهای مسافرتی رجاء). پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۶). مدیریت رفتار گروهی، اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- نصر اصفهانی، علی. فرخی، مجتبی. امانی، مجتبی (۱۳۹۱). تأثیر بازاریابی داخلی بر اثربخشی کارگروهی در آموزش عالی، مطالعه موردی دانشگاه اصفهان. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، (۹)۱۱: ۵۹-۴۱.

REFERENCES

- Ahmed PK, Rafiq M, Saad NM (2003). Internal Marketing and the Mediating role of Organizational Competencies. *Eur. J. Mark.* 37(9): 1221-1242.
- Avery, D. R., Quinones, M. A. (2002). Disentangling the Effects of Voice: the Incremental Roles of Opportunity, Behaviour, and Instrumentality in Predicting Procedural Fairness. *Journal of Applied Psychology*. Vol 8. No. PP: 81-86.
- 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.

- management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-219.
- Sargeant Adrian, Asif Saadia, (1998) . The strategic application of internal marketing - an investigation of UK banking", *International Journal of Bank Marketing*, 16 (2), 66 – 79.
 - Tsai Y. & Wu S.-W. (2011) Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality. *Journal of Advanced Nursing* 67(12), 2593–2604.
 - Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). "Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation", *Employee Relations* 27: 441-458.
 - Van Dyne, Linn. Ang, Soon. Botero, Isabel C. (2003). Conceptualizing Employee Silence & Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*. Vol 40. No 6. PP: 1359-1392.
 - and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review* 25(4):706-725.
 - Perlow, L.A. Repenning, N.P. (2009). "The dynamics of silencing conflict", *Research in organizational behavior* 29:195-223.
 - Pie rcy, N. F., & Morgan, N. A. (1991). Internal marketing: The missing half of the marketing program. *Long Range Planning*, 24(2), 82-93.
 - Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. In Rowland, K. M. And Ferris, G. R. (Eds). *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol. 20. No 4. PP: 331-369.
 - 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*. Vol 26. No 5. PP: 513-563.
 - Raf iq, M., & Ahmed, P. R. (1993). Scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resources