

تأثیر بازارگرایی درونی بر تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی

عبدالمجید مصلح* - احمد اله یاری بوزنجانی**

تاریخ دریافت: ۹۲/۱۱/۱۴ - پذیرش: ۹۳/۲/۲۲

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی تأثیر بازارگرایی درونی بر تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی است. نمونه مورد مطالعه در پژوهش حاضر، کارکنانی هستند که در شرکت‌های فناور پارک علم و فناوری فارس (پردیس شیراز) مشغول به کار هستند. جهت انجام این پژوهش، پرسشنامه‌ای استاندارد میان تمامی کارکنان شرکت‌های مورد مطالعه توزیع گردید و در نهایت تعداد ۹۳ عدد پرسشنامه گردآوری شد و مبنای تحلیل‌ها قرار گرفت. به منظور تحلیل فرضیه‌های ارائه شده در قالب مدل مفهومی پژوهش، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده گردید. نتایج تحلیل‌ها حاکی از تایید فرضیه اصلی پژوهش و دو فرضیه فرعی مرتبط با آن است. به این صورت که برخورداری از رویکردی بازارگرایانه به محیط درونی سازمان، بر تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. علاوه بر این، ابعاد نظام پاداش دهی و توسعه کارکنان به ترتیب تأثیر مثبت و معنی‌دار بیشتری بر تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی دارد. در حالی که ارتباطات درون سازمانی، تأثیر معنی‌داری را نشان نداده است. در پایان نیز بر مبنای نتایج پژوهش، پیشنهاد و توصیه‌های کاربردی به شرکت‌ها ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: پذیرش تغییرات سازمانی، مدیریت تغییر، بازارگرایی درونی، توسعه کارکنان، نظام پاداش دهی، ارتباطات درونی.

* استادیار دانشگاه خلیج فارس (نویسنده مسئول) Mosleh@pgu.ac.i

** دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد

مقدمه

در بازار متلاطم و پویای امروزی، تنها چیزی که همواره ثبات و موجودیت خود را حفظ نموده، تغییرات سازمانی است (ویکز و همکاران^۱، ۲۰۰۴). تغییراتی که در قالب پاسخی مناسب نسبت به پیشرفت‌های محیط پیرامون، رشد و بقای بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها را به خود گره زده است. از جمله این شرکت‌ها، شرکت‌ها دانش بنیان هستند که با توجه به ماهیت فناورانه خود، متناسب با پیشرفت‌های فناورانه محیط پیرامون، دائما در جستجوی روش‌های نوین تولید و ارائه محصولات دانشی خود به بازار هستند.

موفقیت در بازار و کسب و حفظ مزیت رقابتی، از جمله مهم‌ترین اهدافی هستند که مسیر برنامه‌های تغییر سازمانی را در چنین شرکت‌هایی تعیین می‌نمایند. این در حالی است که موفقیت در بازار بیرونی و حفظ مزیت رقابتی در آن، در گام نخست، در گرو موفقیت در بازار درونی سازمان است (مصلح، بحرینی زاده و الهیاری، ۱۳۹۲)، بازاری که مشتریان آن، عناصر کلیدی موفقیت در اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی هستند. بنابراین، برخورداری از یک برنامه بازاری مناسب، جهت تامین نیازهای مشتریان درونی سازمان، پیش‌نیاز اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های تغییر سازمانی است. این گونه شرکت‌ها، فلسفه وجودی و ضمانت بقای‌شان، برخورداری از نوآوری‌هایی در حوزه فعالیت مورد نظر است. با توجه به این که پیش‌نیاز چنین امری، میل کلی شرکت‌های دانش بنیان به سوی پذیرش تغییرات جدید است، شناسایی راه کارهایی جهت افزایش تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات جدید، می‌تواند عاملی اساسی در موفقیت و ادامه حیات این گونه شرکت‌ها باشد.

علی‌رغم اهمیت این موضوع، مدیریت بسیاری از برنامه‌های تغییر سازمانی، با رویکردی فنی انجام می‌گیرد و در حقیقت نقش عامل انسانی و اهمیتی که منابع انسانی سازمان در موفقیت برنامه‌های تغییر دارند نادیده گرفته می‌شود (آرنت، لاندیس و میستر^۲، ۱۹۹۵). این در حالی است که هدایت سازمان در نیل به سوی برنامه‌های تغییر مورد نظر، مستلزم ایجاد تعادلی سازنده میان نیازهای انسانی و استلزامات فنی برنامه‌های تغییر است (اسپیکر و لاسر^۳، ۱۹۹۵). در واقع، در شرکت‌های دانش بنیان به دلیل ماهیت دانشی و فناورانه‌شان، در طراحی برنامه‌های تغییر و اهداف عملکردی، تاکید بسیار زیادی بر دانش فنی و فناوری‌های جدید می‌گردد که این امر تا حدی موجب غفلت از بُعد انسانی تغییرات سازمانی می‌گردد. به عبارتی، توجه به انگیزش

1. Weeks and et al
2. Arendt, Landis & Meister
3. Spiker & Lasser

کارکنان و تأثیری که در موفقیت برنامه‌های تغییر دارد، در سایه‌ی بُعد فنی اهداف عملکردی و برنامه‌های تغییر قرار گرفته است که این امر تأثیرات نامطلوبی را بر عملکرد این گونه شرکت‌ها خواهد داشت. این در حالی است که پایه و اساس تشکیل سازمان‌ها را کارکنان تشکیل می‌دهند؛ بنابراین، اجرای هر برنامه تغییری نیز مستلزم توجه به نیازها و ضروریات کارکنان درونی سازمان است که طبق رویکردهای جدید در علم مدیریت، تحت عنوان مشتریان درونی از آن‌ها یاد می‌شود.

طبق مبانی نظری موجود، وجود رویکردی بازارگرایانه به محیط درونی سازمان، عاملی اساسی در تسهیل تغییرات سازمانی و سوق دادن کارکنان به سوی پذیرش تغییرات سازمانی است (احمد و رفیق^۱، ۱۹۹۵؛ واری^۲، ۱۹۹۵؛ رانتیس و همکاران^۳، ۲۰۱۰ و احمد و همکاران^۴، ۲۰۰۳). با این حال، بررسی میزان موفقیت این امر در دنیای عمل، امری است که تا کنون در پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار نگرفته است. نظر به این امر، مسئله اصلی این پژوهش عبارت است از این که بازارگرایی درونی چگونه و تا چه میزان بر تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی موثر است؟ بر این اساس، به منظور بررسی دقیق‌تر این موضوع، در این پژوهش تأثیر بازارگرایی درونی بر تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی در شرکت‌های دانش بنیان پارک علم و فناوری فارس مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت، بر اساس یافته‌های به دست آمده، پیشنهادهای کاربردی به شرکت‌ها ارائه خواهد شد.

مبانی نظری پژوهش

تغییرات سازمانی

پدیده تغییر، به عنوان وجه غالب زندگی سازمانی، از دهه ۸۰ تا کنون مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است (دیوپو^۵، ۲۰۰۲). کوچک‌سازی سازمان‌ها، ادغام، نوآوری در مدیریت و فناوری و همچنین کیفیت و کمیت وظایف و مسئولیت‌ها، برخی از مواردی هستند که زندگی کاری را به شیوه بنیادینی تحت تأثیر قرار داده‌اند (توکلی^۶، ۲۰۱۰). شکست در مواجهه با این پدیده (تغییر) را عمدتاً می‌توان نشات گرفته از فقدان تعهد و

1. Ahmed & Rafigh
2. Varey
3. Vrontis and et al
4. Ahmed and et al
5. dupuv
6. Tavakoli

انگیزش کارکنان دانست (نوردین^۱، ۲۰۱۱). بنابراین، اجرای یک برنامه تغییر به صورت موفقیت آمیز، مستلزم انگیزش کارکنان و مشارکت موثر آن‌ها در اجرای برنامه مذکور است؛ چرا که مقاومت آن‌ها در برابر تغییر، به هر نحوی مانعی بر سر راه اجرای تغییرات سازمانی خواهد بود (رایین و سنسیا^۲، ۲۰۱۱). در حقیقت، از آن‌جا که تغییرات سازمانی همواره با نوعی عدم اطمینان همراه هستند و این امکان وجود دارد که بر احساسات، توانایی‌ها و قابلیت‌های کارکنان تاثیر منفی داشته باشد، کارکنان عمدتاً تا زمانی که نسبت به برنامه‌های تغییر اطمینان نیابند، از آن حمایت نخواهند نمود (برنرس^۳، ۲۰۰۴). برای نمونه، هنگامی که کارکنان چنین پندارند که تغییرات جدید موجب افزایش حجم کار آن‌ها خواهد شد، در مقابل آن مقاومت و در مقابل، هنگامی که تغییرات جدید را موجب افزایش اختیارات خود بدانند از آن استقبال می‌نمایند (جرامیلو و همکاران^۴، ۲۰۱۲). مشابه همین یافته را هورنیونگ و روسیو^۵ (۲۰۰۷) نیز در مطالعات خود این چنین بیان می‌دارند که در صورتی که کارکنان احساس نمایند، در اثر تغییرات جدید اختیارات بیشتری در نحوه انجام وظایف خود خواهند داشت، مقاومت کمتری در برابر تغییرات جدید از خود نشان خواهند داد (هورنیونگ و روسیو^۶، ۲۰۰۷). به عبارت دیگر، در چنین مواقعی کارکنان تلاش می‌نمایند مقایسه‌ای بین مزایا و هزینه‌هایی که در اثر تغییرات جدید متحمل می‌شوند انجام دهند و در صورتی که مزایای حاصل از تغییرات جدید بیش از هزینه‌های آن باشد تغییرات را پذیرفته و در صورتی که هزینه‌های آن بیش از منافع آن باشد در مقابل آن مقاومت می‌نمایند (شیوم و همکاران^۷، ۲۰۰۸).

از مجموع این مباحث چنین برداشت می‌شود که منابع انسانی سازمان، مهم‌ترین عامل در موفقیت و یا شکست برنامه‌های تغییر سازمانی است. بر این اساس می‌توان بیان نمود که پایه و اساس سازمان‌ها را منابع انسانی آن‌ها تشکیل می‌دهد (صادقی^۸، ۲۰۱۱) و نگرش‌ها، مهارت‌ها، انگیزه‌ها و دانش آن‌ها اجزای اصلی محیط سازمانی را شکل می‌دهند؛ یعنی جایی که قرار است برنامه‌های تغییر ایجاد گردد. در واقع، ادراک کارکنان از میزان انعطاف‌پذیری سازمان در دستیابی به تغییرات مورد نظر و همچنین، میزانی که آن‌ها می‌توانند در اجرای برنامه‌های تغییر

1. Nordin
2. Robyn & Cynthia
3. Bernerth
4. Jaramillo and et al
5. Hornung and Rousseau
6. Hornung & Rousseau
7. Shum and et al
8. Sadeghi

مشارکت موثر و فعال داشته باشند، از جمله عوامل مهمی هستند که در دستیابی سازمان‌ها به برنامه‌های تغییر مورد نظر نقش تعیین‌کننده‌ای دارند (اسمیت^۱، ۲۰۰۵).

افزون بر عوامل فردی که طبق پژوهش‌های پیشین، بر پذیرش تغییرات سازمانی موثر هستند، برخی پژوهشگران توجه خود را بر عوامل درون سازمانی که پذیرش تغییرات را برای کارکنان تسهیل می‌نماید متمرکز نموده‌اند. از جمله این عوامل، وجود نوع خاصی از فرهنگ سازمانی است که مشوق و حامی کارکنان در پذیرش تغییرات سازمانی است (عبدالرشید و همکاران^۲، ۲۰۰۴). برای نمونه یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر بازارگرایی درونی که سازمان را همچون بازاری تصور می‌نماید که مشتریان آن را کارکنان سازمان تشکیل می‌دهند و تمرکز بر تامین نیازهای کارکنان و رضایت آن‌ها دارد، عاملی مهم در آمادگی کارکنان و تمایل آن‌ها به پذیرش تغییرات سازمانی است (واری و لويس^۳، ۱۹۹۹؛ بالانتین^۴، ۲۰۰۳). چنین فرهنگی، از طریق توسعه توانایی‌های کارکنان (تانسواج و همکاران^۵، ۱۹۹۸؛ پروکتر^۶، ۲۰۱۰؛ ابوروب و همکاران^۷، ۱۹۹۷؛ دوکاکیس^۸، ۲۰۰۳ و لینگز^۹، ۱۹۹۹)، بهبود روابط درونی سازمان (بالانتین، ۱۹۹۷؛ ابوروب و همکاران، ۲۰۱۱؛ رفیق و احمد^{۱۰}، ۲۰۰۰؛ بالانتین، ۲۰۰۳؛ دیویس^{۱۱}، ۲۰۰۱؛ پروکتر، ۲۰۱۰؛ تانسواج و همکاران، ۱۹۹۸؛ هاگ و همکاران^{۱۲}، ۱۹۹۸ و لینگز، ۱۹۹۹) و ایجاد یک سیستم پاداش مناسب جهت ایجاد انگیزه در کارکنان (بالانتین، ۱۹۹۷؛ رفیق و احمد، ۲۰۰۰؛ تانسواج و همکاران، ۱۹۹۸؛ سیمبروا^{۱۳}، ۲۰۰۷؛ دوکاکیس، ۲۰۰۳)، تمایل و آمادگی کارکنان را برای پذیرش تغییرات سازمانی افزایش خواهد داد (واری و لويس، ۱۹۹۹؛ بالانتین، ۲۰۰۳).

بازارگرایی درونی

ایده بازارگرایی درونی که تحت عنوان بازارگرایی درونی نیز از آن یاد شده، به عنوان یکی از کارکردهای مدیریت بازارگرایی در سازمان‌ها، در اواخر دهه ۷۰ میلادی مطرح شد (لینگز و

1. Smith
2. Abdul Rashid and et al
3. Vary & Lewis
4. Ballantyne
5. Tansuhaj and et al
6. Proctor
7. Aburoub and et al
8. Doukakis
9. Lings
10. Rafiq & Ahmed
11. Davis
12. Hogg and et al
13. Šimberová

گرینلی^۱، ۲۰۱۰؛ نیک‌بین و همکاران^۲، ۲۰۱۰؛ شیو و یو^۳، ۲۰۱۰؛ پانیگراکیس و تئودوریدیس^۴، ۲۰۰۹). بررسی تعاریف موجود در خصوص این مفهوم، حاکی از این است که پژوهشگران پیشین هیچگونه تمایزی میان بازارگرایی درونی و بازاریابی درونی قائل نشده‌اند. با این حال، آن چه در بطن این مفاهیم (بازاریابی یا بازارگرایی درونی) خودنمایی می‌کند، این است که با در نظر گرفتن کارکنان به عنوان با ارزش‌ترین دارایی سازمان و همچنین نگرستن به آن‌ها به عنوان مشتریان درونی، سازمان ضمن کسب مزیت رقابتی، به اهداف خود نیز دست خواهد یافت (مصلح و همکاران، ۱۳۹۲). در حقیقت، این رویکرد، از این ایده نشأت گرفته که کارکنان سازمان، بازار درونی سازمان را شکل می‌دهند؛ بازاری که مشتریان آن باید آگاه گردیده، فرهیخته شده، توسعه یافته و در جهت دستیابی به اهداف سازمانی انگیزش لازم را کسب نمایند (دوکاکیس، ۲۰۰۳). علی‌رغم وجود تعاریف گوناگون از این رویکرد، برخی پژوهشگران بر این عقیده‌اند که ایده بازارگرایی درونی به عنوان حلقه اتصال میان اقداماتی همچون گسترش مشتری‌مداری میان کارکنان و بهبود ارتباطات درون سازمانی با عملکرد بازار بیرونی شرکت به حساب می‌آید (هاگک و همکاران، ۱۹۹۸). طبق نظر فارمن و مونی^۵ در رویکرد بازارگرایی درونی، درون سازمان یک نظام زنجیره تامین خدمات درونی وجود دارد که دارای عرضه‌کنندگان و تقاضاکنندگان است. تقاضاکنندگانی که مشتریان درونی سازمان یا همان کارکنان هستند و عرضه‌کنندگانی که مدیران سازمان هستند (سای و تانگ^۶، ۲۰۰۸).

رفیق و احمد (۱۹۹۳) چندین مشکل بالقوه را در ارتباط با این شیوه از مفهوم‌سازی در خصوص بازارگرایی درونی مطرح نموده‌اند. نخست این که بر خلاف بازار بیرونی، محصولی که به مشتریان درونی ارائه می‌گردد ممکن است مورد خواسته آن‌ها نباشد و یا حتی برای آن‌ها دارای مطلوبیت منفی باشد. دوماً، بر خلاف بازار بیرونی، مشتریان درونی همانند مشتریان بیرون از سازمان، حقی در خصوص انتخاب نوع محصول ندارند. سوم این که به سبب قراردادی بودن برخی کارکنان، آن‌ها ممکن است ناگزیر یا به عبارتی مجبور شوند محصولی را بپذیرند که تمایلی به آن ندارند. چهارم این که هزینه مالی داشتن کارکنانی رضایت‌مند، به این طریق، می‌تواند بسیار قابل توجه باشد و نهایتاً، برابر سازی مفاهیم مشتری و کارمند در این رویکرد این

1. Lings & Greenley
2. Nikbin and et al
3. Shiu & Yu
4. Panigyrakis & Theodoridis
5. Foreman & Money
6. Tsai & Tang

سوال را در ذهن به وجود می‌آورد که تا چه اندازه نیازهای مشتریان بیرون از سازمان بر نیازهای کارکنان سازمان تقدم و برتری دارد (رفیق و احمد، ۱۹۹۳). علی‌رغم انتقادهای وارد شده به این رویکرد توسط رفیق و احمد (۱۹۹۳)، همین پژوهشگران در سال ۲۰۰۳ مجدداً تعریفی از بازارگرایی درونی را ارائه می‌دهند که مشتمل بر پنج عنصر کلیدی است: ۱. انگیزش کارکنان و رضایت آن‌ها؛ ۲. مشتری‌مداری و رضایت مشتریان؛ ۳. هماهنگی بین وظیفه‌ای و یکپارچگی درونی؛ ۴. برخورداری از نگرشی مبتنی بر بازارگرایی به سه مورد پیشین و ۵. اجرای استراتژی‌های خاص شرکت از طریق آن (احمد و همکاران^۱، ۲۰۰۳). بر اساس این عناصر کلیدی، آن‌ها بازاریاب درونی را به عنوان رویکردی تعریف می‌نمایند که با استفاده از ابزارهای بازاریابی درصدد غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی و انگیزش، هماهنگی و وظایف و همسویی آن‌ها در جهت اجرای اثربخش استراتژی‌های شرکت است (سای و تانگ، ۲۰۰۸). در واقع، در این تعریف از بازارگرایی درونی، کاربرد این رویکرد در غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی برجسته می‌گردد (رفیق و احمد، ۱۹۹۳؛ تانسواج و همکاران، ۱۹۹۸).

طبق پژوهش‌های پیشین، عملیاتی نمودن این رویکرد در درون سازمان، مستلزم توجه به سه موضوع خاص به شرح زیر است که، جمعا ابعاد بازارگرایی درونی را شکل می‌دهند:

بهبود ارتباطات درونی

هنگامی که بازارگرایی درونی را با رویکرد ارتباطی مورد بررسی قرار دهیم، نقش عرضه‌کنندگان و مشتریان در این میان برجسته می‌گردد (مورگان^۲، ۲۰۰۴). منظور از عرضه‌کنندگان و مشتریان در این رویکرد به ترتیب مدیران و کارکنان سازمان هستند (آواد و آگتی^۳، ۲۰۱۱). بنابراین، بازار درونی سازمان متشکل از عرضه‌کنندگان و مشتریانی داخلی است (لینگز و گرینلی، ۲۰۱۰)، و باید تعاملات و روابط موجود میان دو طرف بازار را از طریق ارتباطات درونی مناسب بهبود داد (بالانتین، ۱۹۹۷؛ ابوروب و همکاران، ۲۰۱۱؛ رفیق و احمد، ۲۰۰۰؛ بالانتین، ۲۰۰۳؛ دیویس، ۲۰۰۱؛ پروکتر، ۲۰۱۰؛ تانسواج و همکاران، ۱۹۹۸؛ هاگ و همکاران، ۱۹۹۸ و لینگز، ۱۹۹۹). این بُعد در بازارگرایی درونی از اهمیت بالایی برخوردار است؛ زیرا از طریق آن، مدیران نگرش‌های شغلی و انگیزه کارکنان را تحت مدیریت خود

1. Ahmed and et al
2. Morgan
3. Awwad & Agti

می‌آورند. طبیعتاً، اگر کارکنان انگیزه لازم را نداشته باشند، یا نگرش‌های آن‌ها هماهنگ با فلسفه وجودی و ارزش‌های سازمان نباشد، سازمان دچار انحراف و گسستگی خواهد شد. به همین دلیل این بُعد در سنجش بازارگرایی درونی از اهمیت بالایی برخوردار است (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۸۹).

توسعه کارکنان

با پی بردن به نقش تعیین‌کننده کارکنان در موفقیت عملکرد سازمانی، بسیاری از برنامه‌های بازارگرایی درونی نیز معطوف به فعالیت‌هایی گردیده‌اند که در نهایت توسعه بیشتر توانایی‌های کارکنان را رقم زنند (ابوروب و همکاران، ۲۰۱۱). به همین دلیل، سازمان‌ها تلاش می‌نمایند شایستگی‌های فردی و ویژه کارکنان را توسعه داده و از این طریق میزان توانایی خود را در پاسخ به تغییرات محیطی و نیازها و خواسته‌های مشتریان افزایش دهند. در واقع، ایده اصلی در بازارگرایی درونی، سرمایه‌گذاری روی کارکنان به منظور توسعه توانایی آن‌ها (تانسواج و همکاران، ۱۹۹۸؛ پروکتر، ۲۰۱۰؛ ابوروب و همکاران، ۲۰۱۱؛ دوکاکیس، ۲۰۰۳ و لینگز، ۱۹۹۹) با در نظر گرفتن برنامه‌های آموزشی مناسب است (پروکتر، ۲۰۱۰).

نظام پاداش‌دهی

در رویکرد بازارگرایی درونی، عقیده بر این است که با طراحی یک سیستم پاداش مناسب برای پاداش‌دهی به بازار درونی سازمان، میتوان کارکنان را از نظر عاطفی به سازمان وابسته نمود و از این طریق، میزان تمایل و تلاش آن‌ها را در جهت تحقق اهداف سازمانی افزایش داد (تانسواج و همکاران، ۱۹۹۸)، بر همین اساس، در بازارگرایی درونی نظام پاداش‌دهی به عنوان ابزاری مناسب در جهت افزایش انگیزش و رضایت کارکنان مورد توجه قرار گرفته است (بالانتین، ۱۹۹۷؛ رفیق و احمد، ۲۰۰۰؛ تانسواج و همکاران، ۱۹۹۸؛ سیمبروا، ۲۰۰۷؛ دوکاکیس، ۲۰۰۳).

بازارگرایی درونی و تغییرات سازمانی

آخرین تحولات در مفهوم بازاریابی (بازارگرایی) درونی با دیدگاه‌هایی که از سوی بسیاری از محققان مطرح شده و در آن به روشنی بازارگرایی درونی را وسیله‌ای جهت اجرای

راهبردها و تسهیل تغییرات سازمانی می‌دانند، برجسته می‌گردد. وینتر^۱ از اولین محققانی بود که نقش بالقوه بازارگرایی درونی را به عنوانی روشی جهت مدیریت کارکنان به سوی دستیابی به اهداف سازمانی مطرح نمود که در آن کارکنان باید برای دستیابی به اهداف سازمان آموزش‌های لازم را ببینند و نه تنها ارزش برنامه‌های سازمانی را درک کنند، بلکه نقش و جایگاه خود را نیز در انجام آن برنامه‌ها درک نمایند. در واقع در این مرحله، مفهوم بازارگرایی درونی به روشنی به عنوان روشی اجرایی مشخص است. در ابتدا این رویکرد در آثار محققانی همچون فلیپ و تانسوجا^۲ و همکارانش ظاهر گشت و سپس پرسی و مورگان کاربرد آن را در اجرای هر نوع راهبردی تعمیم دادند (رفیق و احمد، ۲۰۰۰).

در رویکرد جدید بازارگرایی درونی، ادعا بر این است که هر تغییر جدیدی در سازمان مستلزم یک برنامه بازاریابی درونی مناسب است تا از این طریق ضمن غلبه بر سکوت سازمانی، کارکنان به سوی رفتارهای مورد نیاز جهت اجرای تغییرات سوق داده شوند (احمد و رفیق، ۱۹۹۵). طبق این رویکرد، بازارگرایی درونی از طریق بهبود روابط دوجانبه درون سازمانی میان مشتریان درونی و عرضه‌کنندگان درونی، فهم و درک مشترکی از تغییرات سازمانی را میان مدیران و کارکنان ایجاد می‌نماید و از این طریق، ضمن کاهش مقاومت کارکنان در برابر برنامه‌های تغییر، تمایل آن‌ها به پذیرش تغییرات سازمانی را افزایش می‌دهد (واری،^۳ ۱۹۹۵). در واقع، محصول نهایی بازارگرایی درونی در سازمان، تغییرات رفتاری مطلوب در کارکنان جهت اجرای راهبردهای مورد نظر است (احمد و رفیق، ۱۹۹۵).

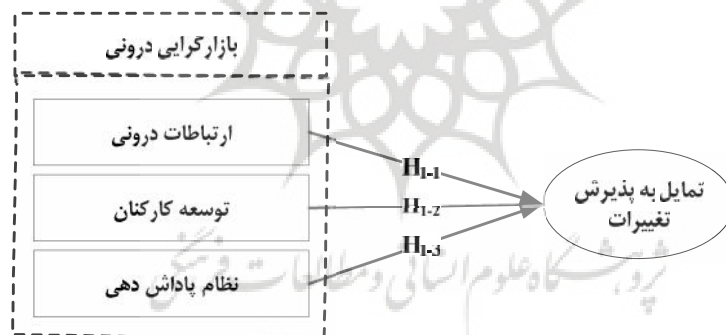
افزون بر این، در این رویکرد، مدیران جهت سوق دادن کارکنان به سوی پذیرش تغییرات سازمانی، از اقداماتی همچون توسعه توانایی‌های آنان (تانسوج و همکاران، ۱۹۹۸؛ پروکتر، ۲۰۱۰؛ ابوروب و همکاران، ۲۰۱۱؛ دوکاکیس، ۲۰۰۳ و لینگز، ۱۹۹۹) و نظام پاداش‌دهی مناسب (بالانتین، ۱۹۹۷؛ رفیق و احمد، ۲۰۰۰؛ تانسوج و همکاران، ۱۹۹۸؛ سیمبروا،^۴ ۲۰۰۷؛ دوکاکیس، ۲۰۰۳) استفاده می‌نمایند. در این مفهوم، توسعه کارکنان شامل اقداماتی است که ضمن افزایش توانایی آن‌ها در شناخت نیازهای مشتریان بیرونی، موانع وظیفه‌ای موجود بر سر راه تغییرات را نیز برطرف نماید (پان،^۵ ۱۹۹۳). به علاوه، این اقدامات به گونه‌ای است که با ایجاد این احساس در کارکنان که آن‌ها برای مدیران سرمایه‌های ارزشمندی هستند، انگیزه

1. vinter
2. flip & tansuja
3. Varey
4. Šimberová
5. Payne

آن‌ها را جهت پذیرش تغییرات افزایش می‌دهد (پروکتر و دوکاکیس، ۲۰۰۳). در حقیقت، هدف توسعه کارکنان در بازارگرایی درونی، نفوذ در قلب و ذهن مشتریان درونی و مدیریت اثربخش بر آن‌ها جهت اجرای تغییرات مورد نظر است (روست و همکاران^۱؛ به نقل از پروکتر و دوکاکیس، ۲۰۰۳).

مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

بررسی پژوهش‌های پیشین، حاکی از این است که همگی به صورت توصیفی و در قالب استدلال‌های منطقی به بیان نقش بازارگرایی درونی در تسهیل اجرای تغییرات سازمانی و پذیرش تغییرات سازمانی پرداخته‌اند (برای نمونه: احمد و رفیق، ۱۹۹۵؛ واری، ۱۹۹۵؛ رانتیس و همکاران^۲، ۲۰۱۰ و احمد و همکاران، ۲۰۰۳). در حقیقت، در بررسی پیشینه پژوهش، پژوهشی که به شیوه میدانی و پیمایشی به بررسی تاثیر بازارگرایی درونی بر تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی پرداخته باشد ملاحظه نگردیده است. با این حال، با توجه به تاکیدي که مطالعات گذشته بر این امر دارند، در این پژوهش، جهت تکمیل تجربی مطالعات گذشته و ادامه کار پژوهشگران پیشین، مدل مفهومی و فرضیه‌های زیر جهت بررسی دقیق‌تر موضوع ارائه می‌گردد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

فرضیه اصلی: بازارگرایی درونی بر تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد؛

فرضیه فرعی اول: بهبود ارتباطات درونی بر تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی

1. Rust et al
2. Vrontis and et al

تاثیر مثبت و معنی داری دارد؛

فرضیه فرعی دوم: توسعه توانایی‌های کارکنان بر تمایل آنان به پذیرش تغییرات سازمانی

تاثیر مثبت و معنی داری دارد؛

فرضیه فرعی سوم: نظام پاداش‌دهی مناسب بر تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی

تاثیر مثبت و معنی داری دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش را می‌توان در زمره پژوهش‌هایی به حساب آورد که در آن، برای به دست آوردن داده‌های اولیه جهت تبیین و ارزیابی مدل فرضی از طرح تحقیق توصیفی استفاده گردیده است. به علاوه، پژوهش حاضر، بر اساس ماهیت پژوهش از نوع تحقیقات علی است که در آن پژوهشگران بر اساس منطق تحلیلی و نظری، با مرور تحقیقات قبلی اقدام به انتخاب متغیرها و تعیین روابط علی بین آنها نموده‌اند. از نظر روش گردآوری داده‌ها نیز این تحقیق را می‌توان از نوع تحقیقات پیمایشی دانست که در آن داده‌های مورد نیاز از طریق نمونه‌گیری از جامعه آماری و با ابزار پرسشنامه گردآوری شده است.

جامعه و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان موسسات فناوری مستقر در پردیس پارک علم و فناوری فارس (شیراز) تشکیل می‌دهند که طبق برآورد مجموعاً در حدود ۱۲۰ نفر می‌باشند. جهت تخمین حجم نمونه مورد نیاز از جدول مورگان استفاده گردید، و با توجه به تعداد کارکنان جامعه آماری، حجم نمونه مورد نیاز تعداد ۹۱ کارمند به دست آمد. در نهایت، پرسشنامه مربوطه میان تمامی کارکنان ۴۵ موسسه مستقر در پردیس شیراز پارک علم و فناوری توزیع گردید و در پایان تعداد ۹۳ کارمند پرسشنامه‌ها را تکمیل نموده و بازگرداندند؛ لذا داده‌های حاصل از ۹۳ نفر مبنای تحلیل قرار گرفت. جدول (۱) اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی را به اختصار نشان می‌دهد. همان‌گونه که در جدول (۱) مشخص است، جنسیت عمده پاسخگویان مذکور بوده و نسبت بسیار زیادی از آن‌ها دارای تحصیلات لیسانس می‌باشند. همچنین بیش از نیمی از آن‌ها در رده سنی ۲۶ الی ۳۰ سال قرار داشته و درصد اندکی نیز در رده سنی بالای ۳۶ سال قرار دارند. به علاوه، نیمی از افراد سابقه کار بین یک الی دو سال را دارند و درصد اندکی نیز دارای سابقه خدمت بیش از هفت سال می‌باشند.

جدول ۱: تحلیل توصیفی اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخگویان

نام متغیر جمعیت‌شناختی	سطوح	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۵۵/۹
	زن	۴۴/۱
تحصیلات	زیر دیپلم	۲/۲
	دیپلم	۱/۱
	فوق دیپلم	۵/۴
	لیسانس	۶۹/۹
	فوق لیسانس	۲۰/۴
سابقه خدمت در شرکت	دکتر	۱/۱
	۲-۱	۵۳/۲
	۴-۳	۲۸/۶
	۶-۵	۱۱/۷
	۸-۷	۲/۶
	۱۰-۹	۳/۹
	۲۵-۲۰	۲۴/۴
	۳۰-۲۶	۵۱/۲
	۳۵-۳۱	۱۵/۹
	۴۰-۳۶	۷/۳
سن	۴۵-۴۰	۲/۳

ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر، پرسشنامه‌ای است که از ۳ بخش تشکیل می‌گردد. بخش اول پرسشنامه دربردارنده اطلاعات عمومی پاسخ‌دهندگان، بخش دوم حاوی اطلاعات عمومی شرکت و بخش سوم که حاوی ۲۰ سوال است، دربردارنده گویه‌هایی جهت سنجش متغیرهای بازارگرایی درونی و تمایل به پذیرش تغییرات سازمانی است. جدول (۲) مشخصات ابزار گردآوری داده‌ها را در پژوهش حاضر نشان می‌دهد.^۱ همچنین، جدول (۳) نیز به صورت تفصیلی به معرفی گویه‌های مورد استفاده در سنجش متغیرها می‌پردازد.

۱. بدیهی است، برخی سوال‌ها متناسب با موضوع پژوهش و سطح تحلیل آن، اصلاح گردیده‌اند.

جدول ۲: مشخصات ابزار گردآوری داده‌ها

متغیر	تعداد سوال‌ها	منبع
ارتباطات درونی	۵	(گوناریس و همکاران ^۱)
بازارگرایی درونی	۶	(سای و تانگ، ۲۰۰۸)
نظام پاداش دهی	۳	
تمایل به پذیرش تغییرات سازمانی	۵	(آلبرخت ^۲ ، ۲۰۰۳)

جدول ۳: معرفی تفصیلی ابزار گردآوری داده‌ها

مفهوم	گویه‌ها	بار عاملی
	ارتباطات درونی	۰/۹۰
بازارگرایی درونی	توسعه کارکنان	۰/۹۳
	نظام پاداش دهی	۰/۸۵
	مدیر من، هنگام تغییر در خط مشی‌های مربوطه مرا مطلع می‌گرداند.	
	مدیر من، در مورد مشکلاتی که راجع به انجام کارم دارم به دقت به من گوش فرا می‌دهد.	۰/۷۰
ارتباطات درونی	مدیر من، به مشکلات شخصی‌ای که دارم و ممکن است عملکرد کاری‌ام را تحت تأثیر قرار دهد بسیار توجه می‌نماید.	۰/۹۴
	هنگامی که به مدیرم نیاز داشته باشم، او جهت صحبت کردن با من هرگز سرش شلوغ نیست.	۰/۸۵
	مدیر من جهت آگاه ساختن من از وظایف کاری، اهداف و همچنین به توافق رسیدن در مورد آن‌ها، زمانی ویژه اختصاص می‌دهد.	۰/۸۷
		۰/۹۰

بازارگرایی درونی

مفهوم	گویه‌ها	بار عاملی
توسعه و آموزش	ما آماده هستیم که به بهترین نحو عمل نماییم.	
	شرکت ما، به توسعه دانش و مهارت کارکنان به عنوان یک سرمایه گذاری می‌نگرد، و نه یک هزینه.	
	در این شرکت، توسعه دانش و مهارت کارکنان به عنوان یک فرایند پیوسته همیشه در حال وقوع است.	۰/۷۰
	در این شرکت، علاوه بر این که به ما می‌گویند کارها را چگونه انجام دهیم، می‌گویند که چرا باید آن‌ها را انجام دهیم.	۰/۸۷
	این شرکت از آموزش کارکنان نیز فراتر رفته و بر فرهیختگی کارکنان تاکید دارد.	۰/۸۴
	در این شرکت ما جهت انجام کارهای خدماتی خود کاملاً آموزش دیده‌ایم.	۰/۷۶
	این شرکت جهت برآورده نمودن نیازهای آموزشی مختلف کارکنان، انعطاف پذیر است.	۰/۹۰
	معیارهای سنجش عملکرد و سیستم‌های پاداش به گونه‌ای است که کارکنان را جهت همکاری با یکدیگر تشویق می‌نماید.	۰/۷۷
پاداش (انگیزش)	در این شرکت، عملکرد کارکنانی که جهت دستیابی به چشم‌انداز سازمانی همکاری می‌نمایند، اندازه‌گیری شده و پاداش داده می‌شود.	۰/۸۱
	در این شرکت، کارکنانی که بهترین عملکرد را از خود نشان دهند، به خاطر تلاششان پاداش داده می‌شوند.	۰/۹۴
	در شرکت، از تغییر و نوآوری حمایت می‌کنم.	۰/۹۲
تمایل به پذیرش تغییرات	در شرکت، همواره به دنبال یافتن راه‌هایی جهت بهتر انجام دادن کارهایم هستم.	۰/۹۴
	در صورت لزوم، راه و روش انجام کارها را مورد نقد و سوال قرار می‌دهم.	۰/۹۲
	در محل کار، اشتباه‌های خود را می‌پذیرم و فعالیت‌های نادرست را متوقف می‌سازم.	۰/۹۰
	همواره در جهت ایجاد فضای لازم برای پذیرش تغییر و ایده‌های جدید تلاش می‌کنم.	۰/۹۴
		۰/۹۵

تحلیل توصیفی و پالایش متغیرها

با توجه به این که بررسی ویژگی‌های توصیفی و توزیعی متغیرهای مورد بررسی، پیش‌نیاز انجام آزمون‌های دقیق آماری است؛ در این پژوهش، ویژگی‌های توصیفی متغیرهای مورد مطالعه و اطلاعات مرتبط با پالایش داده‌ها در جدول‌های زیر نشان داده شده‌اند. همان‌گونه که در جدول (۳) مشخص است، در صد داده‌های مفقوده در تمامی متغیرها کمتر از ۱۰ درصد می‌باشد، که درصد ناچیزی است. با این حال، جهت برطرف نمودن مشکل داده‌های مفقوده نیز از روش میانگین مجموع پاسخ‌ها استفاده گردیده است.

همچنین، بررسی میزان بیشینه کشیدگی و چولگی داده‌های هر متغیر نیز نشان می‌دهد، قدر مطلق این مقادیر همگی کمتر از عدد ۲ است؛ بنابراین می‌توان انتظار داشت که توزیع داده‌ها نرمال باشد؛ اگر چه با اطمینان نمی‌توان چنین ادعایی را طرح نمود؛ و برای این منظور باید به آماره معنی‌داری آزمون شاپیرو و ویلک (آزمون نرمال بودن داده) توجه نمود.

با توجه به جدول (۳)، همان‌گونه که مشخص است، آماره معنی‌داری آزمون نرمال بودن داده‌ها نیز در خصوص تمامی متغیرها بالاتر از حد معین ۰/۰۵ قرار دارد؛ بنابراین می‌توان نسبت به نرمال بودن توزیع متغیرها اطمینان حاصل نمود.

جدول ۴: وضعیت متغیرها از حیث داده‌های مفقوده و انطباق با توزیع نرمال

متغیرهای پژوهش	تعداد سوال‌ها	درصد داده‌های مفقودی		آماره آزمون شاپیرو ویلک
		بیشینه مقادیر چولگی و کشیدگی در هر متغیر	چولگی	
بازاریابی درونی	ارتباطات	۰/۹۴	۰/۵۲	۰/۲۲
	درونی	-	-	-
	توسعه	۱/۱۳	۰/۰۹	۰/۱۸
	کارکنان	-	-	-
تمایل به پذیرش تغییرات	نظام	۰/۶۲	۰/۳۸	۰/۰۸
	پاداش‌دهی	-	-	-
	تمایل به پذیرش تغییرات	۱/۳۱	۱/۶۶	۰/۰۶
		-	-	-

جدول ۵: ویژگی‌های توصیفی متغیرهای مورد مطالعه

متغیرهای پژوهش	کمترین میزان	بالاترین میزان	میانگین	انحراف معیار	واریانس
بازاریابی درونی	۲	۷	۵/۱۴	۱/۴۰	۱/۸۴
ارتباطات درونی	۲/۴۰	۷	۵/۲۲	۱/۱۵	۱/۳۴
توسعه کارکنان	۲/۴۳	۷	۵/۴۳	۰/۹۳	۰/۸۸
نظام پاداش دهی	۱	۷	۴/۷۸	۱/۳۹	۱/۹۴
تمایل به پذیرش تغییرات	۱	۷	۵/۲۳	۱/۳۲	۱/۷۴

روش تحلیل داده‌ها

در این پژوهش جهت تحلیل فرضیه‌ها، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی بهره گرفته شد. در این روش، قبل از انجام تحلیل‌های آماری و بررسی فرضیه‌های پژوهش، باید برازش دو مدل را مورد بررسی قرار داد؛ نخست مدل اندازه‌گیری و سپس مدل ساختاری پژوهش.

به طور کلی یک مدل اندازه‌گیری هنگامی از برازش مطلوب برخوردار است که هم‌روایی داشته باشد و هم پایایی (هایر و همکاران، ۲۰۱۱؛ ۲۰۱۳). به عبارت دیگر یک مدل اندازه‌گیری هم باید دارای گویه‌هایی باشد که آن مفهومی را بسنجد که باید بسنجد و هم اینکه گویه‌های مربوطه در سنجش مفاهیم مربوطه از سازگاری درونی مناسب برخوردار باشند. جهت بررسی سازگاری درونی گویه‌های سنجش باید به شاخص‌هایی همچون ضریب آلفای کرونباخ، ضریب پایایی مرکب و بار عاملی هر گویه بر سازه مورد نظر توجه نمود. سازگاری درونی گویه‌ها هنگامی مورد قبول است که ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و بارهای عاملی بیشتر از ۷ دهم باشند. در صورتی که ضریب آلفای کرونباخ بین ۶ تا ۸ دهم باشد، سازگاری درونی خوب و در صورتی که بیشتر از ۸ دهم باشد، سازگاری درونی بسیار خوب می‌باشد (هایر و همکاران، ۲۰۱۱). در قسمت ابزار گردآوری داده‌ها، بار عاملی گویه‌ها در قالب جدول (۳) مورد اشاره قرار گرفته‌اند.

به علاوه جهت بررسی روایی باید شاخص میانگین واریانس استخراج شده مورد بررسی قرار گیرد. در صورتی که میزان این شاخص کمتر از ۵ دهم باشد بیانگر این است که میزان

واریانس که در مدل توسط سازه یا متغیر پنهان استخراج شده کمتر از میزان واریانس استخراج شده مربوط به خطاهای اندازه گیری است و بالعکس. برای این منظور حداقل میزان میانگین واریانس استخراج شده باید برابر با ۵ دهم و یا بیشتر باشد (هایر و همکاران، ۲۰۱۱؛ ۲۰۱۳). به علاوه جهت بررسی برازش مدل ساختاری باید نسبت به وضعیت دو شاخص میزان واریانس تبیین شده و شاخص های اشتراک و افزونگی در آزمون استون گایسر اطمینان حاصل نمود. شاخص واریانس تبیین شده بیانگر درصد تغییرات در متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل است. در صورتی که میزان این شاخص از مقدار ۰٫۳ بیشتر باشد، مدل ساختاری پژوهش از نظر این شاخص برازش مطلوبی خواهد داشت (هایر و همکاران، ۲۰۱۱). به علاوه، آزمون استون-گایسر برای بررسی ارتباط پیش بین^۱ مدل به کار می رود. در این آزمون از شاخص های افزونگی با روایی متقاطع^۲ و اشتراک با روایی متقاطع^۳ استفاده می شود. مقادیر بیشتر از صفر و نزدیکتر به یک برای این دو شاخص بیانگر ارتباط پیش بین مناسب تری هستند (هایر و همکاران، ۲۰۱۱؛ ۲۰۱۳). جدول (۵) شاخص های برازش مدل های اندازه گیری و ساختاری پژوهش را نشان می دهد.

جدول ۶: وضعیت برازش مدل های اندازه گیری و ساختاری پژوهش

متغیر پنهان	برازش مدل اندازه گیری			برازش مدل ساختاری		
	پایایی	آلفای کرونبا	میانگین واریانس	آزمون استون اشتراک	افزونگی	واریانس تبیین
بازارگرایی درونی	۰/۹۲	۰/۸۷	۰/۸۰	-	-	-
ارتباطات درونی	۰/۹۳	۰/۹۰	۰/۷۳	-	-	-
بازارگرایی درونی	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۶۶	-	-	-
توسعه کارکنان	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۸۸	-	-	-
نظام پاداش دهی	۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۸۸	۰/۸۸	۰/۲۵	۰/۷۳

1. Predictive Relevance
2. Cross Validated Communnality
3. Cross Validated Redundancy
4. Hair and et al

یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که مشخص گردید، شاخص‌های برآزش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری، وضعیت برآزش مطلوبی از مدل را نشان می‌دهند. بنابراین، با اطمینان می‌توان نسبت به بررسی فرضیه‌های پژوهش اقدام نمود. جدول (۴) نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۷: نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش

شماره فرضیه	فرضیه‌ها	ضریب مسیر	عدد معنی‌داری	نتیجه
فرضیه اصلی	تأثیر مثبت و معنی‌دار بازارگرایی درونی بر تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی	۰/۸۵	۱۴/۳۴	تأیید
فرضیه فرعی اول	تأثیر مثبت و معنی‌دار ارتباطات درونی بر تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی	۰/۲۳	۱/۵۶	رد
فرضیه فرعی دوم	تأثیر مثبت و معنی‌دار توسعه کارکنان بر تمایل آن‌ها به پذیرش تغییرات سازمانی	۰/۳۳	۲/۱۳	تأیید
فرضیه فرعی سوم	تأثیر مثبت و معنی‌دار نظام پاداش‌دهی بر تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی	۰/۳۹	۲/۴۹	تأیید

طبق جدول فوق، بازارگرایی درونی به میزان ۸۵ صدم بر افزایش تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی موثر است. با توجه به این که عدد معنی‌داری این میزان تأثیر بیش از ۱/۹۶ می‌باشد، فرضیه اصلی پژوهش تحت عنوان تأثیر مثبت و معنی‌دار بازارگرایی درونی بر تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین، بررسی سایر فرضیه‌های فرعی پژوهش نشان می‌دهد که فرضیه فرعی اول مبنی بر تأثیر مثبت و معنی‌دار ارتباطات درونی بر تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی، به دلیل عدد معنی‌داری کوچک‌تر از ۱/۹۶ مورد تأیید قرار نگرفته است. دلیل رد این فرضیه ممکن است ناشی از مداخله متغیرهای تعدیل‌کننده و یا میانجی باشد. از این منظر به نظر می‌رسد انتظارات ادراک شده از پیامدهای تغییر می‌تواند به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده نقش ایفا کند. بدین معنی که اگر انتظارات کارکنان از نتایج و پیامدهای تغییر مثبت نباشد، عملاً

ارتباطات درونی بر تمایل به تغییر تاثیر مثبتی نخواهد داشت که بررسی این موضوع نیازمند انجام پژوهش‌های بعدی است.

افزون بر این، بررسی سایر فرضیه‌ها نشان می‌دهد که ضرایب مسیر فرضیه‌های فرعی دوم و سوم تحت عناوین تاثیر مثبت و معنی‌دار توسعه کارکنان و نظام پاداش‌دهی مناسب بر تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی، به ترتیب با ضرایب مسیر ۳۳ و ۳۹ صدم در سطح اطمینان ۹۵ صدم معنی‌دار هستند (به دلیل اعداد معنی‌داری بالاتر از ۱/۹۶). بنابراین، بر خلاف فرضیه فرعی اول، سایر فرضیه‌های فرعی مورد تایید قرار می‌گیرند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی نقش بازارگرایی درونی در افزایش تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی بود. همان‌گونه که در بررسی فرضیه‌های پژوهش مشخص گردید، تمامی فرضیه‌های پژوهش به استثنای فرضیه فرعی اول مورد تایید قرار گرفتند. به علاوه، همان‌گونه که مشخص گردید، بازارگرایی درونی به میزان بسیار قابل توجهی بر افزایش تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی موثر است. در حقیقت بازارگرایی درونی توانسته به صورت کلی ۷۳ درصد از تغییرات موجود در متغیر وابسته (تمایل به پذیرش تغییرات) را تبیین نماید. بنابراین، درصد اندکی از تغییرات دیگر آن که به میزان ۲۷ درصد است، ناشی از وجود سایر متغیرهایی است که در مدل مفهومی پژوهش حاضر در نظر گرفته نشده بودند. بر اساس این یافته، می‌توان نتیجه گرفت که اجرای رویکرد بازارگرایی درونی در سازمان، تا حد بسیار زیادی بر افزایش تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی موثر است. این امر در حقیقت تایید تجربی ادعای پژوهشگران پیشینی است که عقیده داشتند بازارگرایی درونی نقش مهمی را در افزایش تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی ایفا می‌نماید (برای نمونه: احمد و رفیق، ۱۹۹۵؛ واری، ۱۹۹۵؛ رانتیس و همکاران، ۲۰۱۰ و احمد و همکاران، ۲۰۰۳).

نظر به نقش با اهمیتی که رویکرد بازارگرایی درونی در افزایش تمایل کارکنان به پذیرش تغییرات سازمانی دارد، جهت افزایش و بهبود این رویکرد در درون سازمان، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

همان‌گونه که جدول (۳) نشان می‌دهد؛ ابعاد توسعه کارکنان، ارتباطات درونی و نظام

پاداش دهی به ترتیب بیش‌ترین بار عاملی را بر متغیر پنهان بازارگرایی درونی دارند. این امر بیانگر این است که این متغیرها به ترتیب ارتباط بیشتری را با متغیر بازارگرایی درونی دارند. به بیانی علمی، ابعاد سه‌گانه فوق به ترتیب، جهت ایجاد فضایی مبتنی بر بازارگرایی درونی در داخل شرکت، از اهمیت بیشتری برخوردارند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد شرکت‌های مورد مطالعه در جهت خلق جوی مشتری‌مدارانه در درون سازمان و اتخاذ رویکرد بازارگرایی درونی، بیش‌ترین توجه خود را در گام نخست معطوف به توسعه توانایی‌های کارکنان نمایند؛ به علاوه بهبود ارتباطات درونی و طراحی نظام پاداش دهی مناسب از جمله اقداماتی هستند که در اولویت‌های بعدی اهمیت قرار دارند.

برای این منظور، با توجه به بار عاملی هر گویه بر متغیر پنهان توسعه توانایی کارکنان، جهت بهبود وضعیت این متغیر در شرکت‌ها به ترتیب اولویت، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردند:

پیشنهاد می‌گردد جهت توسعه توانایی‌های کارکنان، در گام اول بیش‌ترین توجه به محتوای برنامه‌های آموزشی معطوف شود؛ به گونه‌ای که در کنار آموزش، بر فرهیخته نمودن کارکنان نیز تاکید گردد. در حقیقت، محتوای برنامه‌های آموزشی باید به گونه‌ای باشد که مبتنی بر نیاز درک شده کارکنان باشد و در نهایت بتواند توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان را تا حدی که ظرفیت بالقوه آن را دارند، گسترش دهند.

با توجه به بار عاملی گویه دوم بر متغیر پنهان توسعه توانایی کارکنان، در گام دوم، پیشنهاد پژوهشگران معطوف به تغییر نگرش مدیران شرکت نسبت به برنامه‌های آموزشی است. در حقیقت، جهت موفقیت برنامه‌های توسعه کارکنان، مدیران باید منابع مادی صرف شده در برنامه‌های آموزشی را به عنوان یک سرمایه‌گذاری در نظر بگیرند و نه یک هزینه غیرقابل بازگشت. طبیعتاً، وجود چنین رویکردی، در نحوه حمایت و همچنین موفقیت برنامه‌های توسعه کارکنان، بسیار حائز اهمیت خواهد بود.

در گام سوم، توصیه می‌گردد برنامه‌های آموزشی کارکنان به عنوان یک فرایند پیوسته و همیشگی، در شرکت تداوم داشته باشند. طبیعتاً، برخورداری از یک برنامه آموزشی مداوم و پیوسته، از منظر بازارگرایی به مفهوم حفظ رابطه مشتریان داخلی با فرایندهای آموزشی، ارایه خدمات آموزشی پایدار و تامین نیازهای آموزشی کارکنان به صورت بلندمدت و فراگیر است.

توانایی شرکت در تامین نیازهای آموزشی مختلف کارکنان نیز راه کار دیگری است که می‌تواند در توسعه توانایی‌های کارکنان موثر باشد. در حقیقت، ممکن است کارکنان جهت

فائق آمدن بر مسائل پیش روی خود در حین انجام وظایف، به مهارت‌های مختلفی نیاز داشته باشند. با توجه به بار عاملی این گویه، طبیعتاً، توانایی و انعطاف‌پذیری شرکت در تامین نیازهای آموزشی کارکنان، می‌تواند سهم قابل توجهی در توسعه توانایی‌های آن‌ها داشته باشد. به علاوه، با توجه به مشابهت گویه ششم این مفهوم با این گویه، پیشنهاد می‌گردد، برنامه‌های آموزشی از جامعیت لازم جهت توسعه مهارت‌های شغلی کارکنان برخوردار باشند. از منظر بازارگرایی، جامعیت خدمات آموزشی به معنی توجه ۳۶۰ درجه به نیازهای مشتریان داخلی و تامین فراگیر مجموعه نیازهای آموزشی آنان است.

در نهایت، پیشنهاد می‌گردد که برنامه‌های آموزشی، صرفاً بر آموزش چگونگی انجام وظایف به کارکنان متمرکز نباشند. در واقع، در این برنامه‌ها باید هدف نهایی‌ای که کارکنان باید از طریق انجام وظایف خود به آن دست یابند و همچنین اهمیت آن، به خوبی برای آن‌ها تشریح شود. به عبارتی، کارکنان باید بدانند که چرا باید وظیفه مشخصی را در شغل خویش انجام دهند.

افزون بر این، جهت بهبود ارتباطات درونی در سازمان نیز با توجه به اهمیت هر گویه در سنجش مفهوم ارتباطات درونی، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردند:

مدیران شرکت باید آگاه باشند که توجه آن‌ها به نظرات و پیشنهادهای کارکنان و شنیدن صحبت‌های آن‌ها، نخستین گام در بهبود ارتباطات درونی شرکت است. طبیعتاً، فقدان چنین توجهاتی، نه تنها زمینه‌ی بی‌میلی و بی‌رقبیتی کارکنان را در اداره امور و پذیرش تغییرات مورد نظر رقم می‌زند؛ بلکه متعاقب آن، در کاهش عملکرد فردی و شرکتی نیز موثر خواهد بود. برای این منظور، پیشنهاد می‌گردد که مدیران در طول هفته، زمان خاصی را جهت شنیدن صحبت‌های کارکنان، آگاه‌سازی آن‌ها و نهایتاً گفت‌وگویی دوجانبه به منظور بررسی مسائل و توضیح در مورد آن‌ها اختصاص دهند.

افزون بر توجه به نظرات کارکنان و توجه به مشکلات کناری آن‌ها، آن‌چه در بهبود و تداوم ارتباطات درونی حائز اهمیت است، توجه به مشکلات شخصی کارکنان و هم‌آوایی و همکاری با آن‌ها در جهت رفع مشکل مربوطه است. برای این منظور، مدیران باید فضایی را فراهم نمایند که کارکنان در هنگام نیاز، به راحتی بتوانند با آن‌ها ارتباط برقرار نمایند و مشکلات خود را مطرح نمایند. همچنین، مدیران باید این نکته را در نظر داشته باشند که عملکرد شغلی ضعیف یک کارمند، می‌تواند تا حد بسیار زیادی تحت تاثیر مشکلات شخصی وی قرار گیرد. بنابراین، توجه به مشکلات شخصی‌ای که کارکنان دارند و می‌توانند عملکرد

آن‌ها را تحت تاثیر قرار دهند و تلاش در جهت رفع آن، نه تنها می‌تواند در بهبود ارتباطات درونی سازمان بسیار حائز اهمیت باشد؛ بلکه در بهبود عملکرد شغلی کارکنان نیز موثر خواهد بود.

به علاوه، نظر به اهمیت آگاه‌سازی کارکنان از تغییرات ایجاد شده در سازمان، پیشنهاد می‌گردد، در شرکت مکانیزم‌های اطلاع‌رسانی به گونه‌ای طراحی شوند که تغییرات ایجاد شده در خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها را در کمترین زمان و بالاترین دقت به اطلاع کارکنان برسانند. با توجه به اهمیت این گویه در سنجش ارتباطات درونی، چنین اقداماتی تاثیر قابل توجهی در بهبود روابط درونی شرکت خواهند داشت.

جهت بهبود نظام پاداش دهی سازمان، پیشنهاد می‌گردد مجموعه برنامه‌های پاداش به شیوه‌ای باشند که افراد را در جهت کار کردن در کنار یکدیگر، به شیوه‌ای که منجر به نوعی هم‌افزایی عملکردی گردد، تشویق نمایند. همچنین، پاداش‌ها باید مبتنی بر سهم و نقش فرد در دستیابی سازمان به اهداف مورد نظر از طریق برنامه‌های تغییر باشد. به گونه‌ای که هر فرد که سهم بیشتری در دستیابی سازمان به چشم‌انداز مورد نظر دارد، به همان میزان نیز از پاداش بیشتری بهره‌مند گردد.

در نهایت، به منظور دستیابی به نتایج دقیق‌تر، پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌های آتی با در نظر گرفتن سایر متغیرهایی که به نحوی روابط موجود در مدل ارائه شده در پژوهش حاضر را مورد تعدیل یا مداخله قرار می‌دهند، اثرات بازارگرایی درونی بر پذیرش تغییرات سازمانی را به نحو دقیق‌تری مورد بررسی قرار دهند. از جمله این متغیرها انتظارات ادراک شده کارکنان از پیامدهای برنامه‌های تغییر سازمانی است. همچنین، بررسی این موضوع در سایر صنایع و شرکت‌ها نیز می‌تواند نتایج ارزشمندی را در پی داشته باشد.

منابع

- سید جوادین، سیدرضا؛ رایج، حمزه؛ آقا میری، سیدعلی و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۹). بازاریابی درونی، گامی در جهت بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات: تحقیقی پیرامون شرکت گاز تهران بزرگ. *مدرس علوم انسانی- پژوهش های مدیریت در ایران*. ۱۴، ۶۷-۹۷.
- مصلح، عبدالمجید؛ بحرینی زاده، منیجه؛ اله یاری بوزنجانی، احمد (۱۳۹۲). بررسی تاثیر بازاریابی درونی بر هوش سازمانی در موسسات فناوری. *دوفصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، سال پنجم، شماره دو، ۳۱-۵۲.
- Abdul Rashid, M., Sambasivan, M., & Abdul Rahman, A. (2004). The Influence of Organizational Culture on Attitudes toward Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161 - 179.
- Aburoub, A., Hersh, A., & Aladwan, K. (2011). Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*, 3(2), 107-118.
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (1995). The Role of Internal Marketing in the Implementation of Marketing Strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(4), 1355-2538.
- Ahmed, P., Rafiq, M., & Saad, N. (2003). Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Albrecht, K. (2003). *The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action*. AMACOM.
- Arendt, C., Landis, R., & Meister, T. (1995). *The human side of change-part 4*. Solutions, 6-22.
- Awwad, M., & Agti, D. (2011). The Impact of Internal Marketing on Commercial Banks' Market Orientation. *International Journal of Bank marketing*, 29(4), 308-332.
- Balantyne, D. (1997). Internal Networks for Internal Marketing. *Journal of Marketing Management*, 13, 343-366.
- Ballantyne, D. (2003). A Relationship-Mediated Theory of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242-1260.
- Bernerth, J. (2004). Expanding Our Understanding of the Change Message. *Human Resource Development Review*, 3, 36-52.
- Davis, T. (2001). Integrating Internal Marketing with Participative Management. *Management Decision*, 39(2), 121-130.
- Doukakis, P. (2003). Internal Marketing in the UK Retail Banking Sector:

Rhetoric or Reality? *Journal of Marketing Management*, 7, 197-224.

Dupuv, F. (2002). *The Chemistry of Change: Problems, Phases and Strategy*. New York: Palgrave.

Gounaris, S., Vassilikopoulou, A., & Chatzipanagiotou, K. C. (2010). Internal-Market Orientation: A Misconceived Aspect of Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1667-1699.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Marko, S. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151.

Hair, J. F., Hult, G., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (1 Ed.)*. SAGE Publications.

Hogg, G., Carter, S., & Dunne, A. (1998). Investing In People: Internal Marketing and Corporate Culture. *Journal of Marketing Management*, 14, 879-895.

Hornung, S., & Rousseau, D. (2007). Active On The Job-Proactive In Change: How Autonomy At Work Contributes To Employee Support For Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 401-26.

Jaramillo, F., Mulki, J. P., Onyemah, V., & Pesquera, M. R. (2012). Salesperson Resistance to Change: An Empirical Investigation of Antecedents and Outcomes. *International Journal of Bank Marketing*, 30(7), 548 - 566.

Lings, I., & Greenley, G. (2010). Internal Market Orientation and Market-Oriented Behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 321-343.

Lings, L. (1999). Balancing Internal and External Market Orientations. *Journal of Marketing Management*, 15, 239-263.

Morgan, R. (2004). Business Agility and Internal Marketing. *European Business Review*, 16(5), 464-472.

Nikbin, D., Norizan, N., & Ismail, I. (2010). The Relationship between Internal Marketing and Implementation of Strategic Orientations in Malaysian Service Industry. *Marketing and Implementation of Strategic Orientations*, 3(1), 17-37.

Nordin, N. (2011). The Influence of Emotional Intelligence, Leadership Behaviour and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change in Higher Learning Institution. *Social and Behavioral Sciences*, 29, 129 – 138.

Panigyrakis, G., & Theodoridis, P. (2009). Internal Marketing Impact on Business Performance in a Retail Context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(7), 600-628.

Payne, A. (1993). *Essence of Services Marketing* (Prentice Hall Essence of Management Series). United Kingdom: Prentice-Hall.

Proctor, T. (2010). Internal Marketing and Its Basis for Sound Customer Relationship Management. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 3(4), 256–263.

Proctor, T., & Doukakis, I. (2003). Change Management: The Role of Internal Communication and Employee Development. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 268 - 277.

Rafiq, M., & Ahmed, P. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 9, 219-232.

Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Marketing Concept: Definition. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.

Robyn, T., & Cynthia, H. (2011). Reframing Resistance to Organizational Change. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 322—331.

Sadeghi, D. (2011). Alignment of Organizational Change Strategies and Its Relationship with Increasing Organizations' Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 20, 1099–1107.

Shiu, Y.-M., & Yu, T.-W. (2010). Internal Marketing, Organisational Culture, Job Satisfaction and Organisational Performance in Non-Life Insurance. *The Service Industries Journal*, 30(6), 793 – 809.

Shum, P., Bove, L., & Auh, S. (2008). Employees' Affective Commitment to Change: The Key to Successful CRM Implementation. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1346 - 1371.

Simberova, I. (2007). Internal Marketing as a Part of Marketing Culture Supporting Value for External Customer. *Economics and Management*, 12, 470-480.

Smith, I. (2005). Achieving Readiness for Organisational Change. *Library Management*, 26(6), 408 - 412.

Spiker, B., & Lasser, E. (1995). We Have Met The Enemy. *Journal of Business Strategy*, 16(2), 17-21.

Tansuhaj, P., Randall, D., & Mccullough, J. (1998). A Service Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions. *The Journal of Services Marketing*, 2(1), 31-38.

Tavakoli, M. (2010). A Positive Approach to Stress, Resistance, and Organizational Change. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1794–1798.

Tsai, Y., & Tang, T.-W. (2008). How To Improve Service Quality: Internal Marketing As A Determining Factor. *Total Quality Management*, 19(11), 1117 – 1126.

Varey, R. (1995). Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges. *International Journal of Service Industry Management*,

6(1), 40-63.

Varey, R., & Lewis, B. (1999). A Broadened Conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9), 926-944.

Vrontis, D., Thrassou, A., & Zin, R. M. (2010). Internal Marketing as an Agent of Change - Implementing a New Human Resource Information System for Malaysian Airlines. *Journal of General Management*, 36(1), 21-41.

Weeks, W., Roberts, J., Chonko, L., & Jones, E. (2004). Organizational Readiness for Change, Individual Fear of Change, And Sales Manager Performance: An Empirical Investigation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(1), 7-17.

