

نوع مقاله: پژوهشی

صفحات ۳۰۷ - ۲۷۹

## بررسی تاثیر اخلاق بر فرایند بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری

۱ سمیرا اسدی

۲ محمد مهدی مظفری

۳ بابک حاجی کریمی

۴ محمود نورایی

### چکیده

بازاریابی داخلی امروزه به جهت تاثیر غیرمستقیم بر روی مشتری نهایی به واسطه رضایتمندی کارکنان خدماتی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. بازاریابی داخلی همگام سازی اهداف سازمانی با منابع انسانی می باشد بنحوی که نقش نیروی انسانی در رسیدن به اهداف شفاف سازی شده باشد. در این بین، مسئله اخلاق در اقتصاد و بانکداری مطرح است، به نحوی که بحران های مالی در سال های اخیر نشان داده اند که هدف منفعت گرایی در موسسات مالی، می تواند خطرات بالقوه ای در سیستم بانکداری داشته باشد و در پی آن، جامعه را بحران های مالی جدی و متعاقبا " بحران های اجتماعی و اخلاقی مواجه کند. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف بررسی اخلاق در بانکداری ها و عوامل موثر بر توسعه بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری انجام شد پژوهش، از نظر هدف، کاربردی و از نظر اجراء تحلیلی - توصیفی از شاخه همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کل شماری مدیران، معاونین و روسا بانک تجارت در کل شعب در ایران بالغ بر ۱۲۵ است. با توجه به محدود بودن تعداد اعضای جامعه آماری، از طریق روش کل شماری، تمامی جامعه آماری به عنوان نمونه در نظر گرفته شده است. ابزار اولیه گردآوری داده ها در این پژوهش پرسشنامه بود که، برای حصول اطمینان از روایی پرسشنامه،

۱. گروه مدیریت بازرگانی، مدیریت بازاریابی، واحد ابهر، دانشگاه آزاد اسلامی، ابهر، ایران.

Email: samira.asadi@ymail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین المللی امام خمینی(ره)، قزوین، ایران.

Email: mozaffari@soc.ikiu.ac.ir

(نویسنده مسئول)

۳. گروه مدیریت بازرگانی، مدیریت بازاریابی، واحد ابهر، دانشگاه آزاد اسلامی، ابهر، ایران.

Email: babakhajikarimi@yahoo.com

۴. گروه مدیریت بازرگانی، مدیریت بازاریابی، واحد ابهر، دانشگاه آزاد اسلامی، ابهر، ایران.

Email: mnoor20@yahoo.com

پذیرش نهایی: ۱۳۹۹/۸/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۶/۳

روش روایی محتوا به کار گرفته شد. سپس ضریب پایایی یا ثبات درونی پرسشنامه براساس داده های به دست آمده با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۹۴ درصد بدست آمد که بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه مورد استفاده می باشد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS استفاده شده است. نتایج مطالعه در حیطه اخلاق نشان داد که آموزه های اخلاقی در بانک ها در کاکنان این سیستم، اثر مثبت و معناداری دارد که به موجب آن منفعت طلبی در آنان کمتر شده و تبعات فساد آن در جامعه تقلیل می یابد. همچنین تطابق شریعت و اخلاق در بانکداری اسلامی، در اجرا، با موانعی روبروست که ممکن است موجب انحراف از اهداف بانکداری اخلاقمند اسلامی شود. از طرف دیگر، نتایج پژوهش حاکی از آن بود که نتایج نشان داد که ۴ بعد، هنجار، استراتژیک، اجرایی و فرآیندی در توسعه بازاریابی داخلی تاثیر مثبت و معناداری دارد..

### واژگان کلیدی

اخلاق در بانکداری، بانکداری اسلامی، بازاریابی داخلی، هنجاری، اجرایی، استراتژیک.



## طرح مسأله

سالهای متمادی از ظهور بانکداری اسلامی و اخلاق‌مندی در کشورهای مختلف می‌گذرد که سرچشمه این پدیده، از آموزه‌های اسلامی و شریعت نشئت گرفته است. در سیستم بانکداری، به علت وجود اختلاف نظرها و دیدگاه‌ها، چالش‌های بسیاری در مسیر اجرای اهداف بانکداری اسلامی وجود دارد. صنعت بانکداری اخلاق‌مندی با بانکداری متعارف در دنیا، تفاوت‌هایی دارد که این تفاوت‌ها منجر به چالش‌هایی در مسیر توسعه‌ی بازاریابی در بانکداری اسلامی می‌گردد. هزینه بالای نظارت بر تخصیص تسهیلات و مسئله‌ی اخلاق، از چالش‌های عمده در مسیر اجرای بانکداری اسلامی اخلاق‌مندی می‌باشد. از این رو، در بانکداری اسلامی، ابزارهای تسهیلی مختلفی تعریف شده است. متعاقب توسعه‌ی بانکداری اسلامی، پدیده‌ی جدیدی در صنعت بانکداری تحت عنوان بانکداری اخلاقی، تعریف شده است. به همین علت است که قیاس بانکداری اسلامی و بانکداری اخلاقی، امکان پذیر بوده و تبادل نظرات و ایده‌ها، منجر به ارتقای کیفیت اجرای بانکداری اخلاقی می‌گردد. از سویی دیگر، مبنای قراردادهای و ابزارهای بانکداری اسلامی، جلوگیری از ناعدالتی و ظلم می‌باشد، بنابراین نمیتواند غیراخلاقی باشد، تنها نکته در این است که به علت وجود موانع در بستر بانکداری متعارف، امکان انحرافات در اجرای بانکداری اسلامی وجود دارد. بنابراین بررسی و مقایسه شرایط فعلی در قراردادهای اسلامی از منظر اخلاق می‌تواند راهی برای دستیابی به اجرای صحیح این شیوه بانکداری باشد (رفیق و احمد، ۲۰۰۳).

امروزه سازمان‌ها در محیطی پویا، پیچیده و متغیر فعالیت می‌کنند. در این راستا تغییرات و پویایی‌های رقابتی محیطی، سازمان‌ها را بر آن داشته است تا همواره جهت حفظ برتری رقابتی، رقابت پذیر شده و رضایت مشتریان خود را بدست آورده و از طرفی مشتریان جدیدی جذب کنند، چرا که یکی از اصلی‌ترین عوامل تأثیرگذار در عملکرد هر سازمانی می‌تواند در منافع حاصل از حفظ مشتریان فعلی و جذب مشتریان جدید باشد. امروزه در تمام سازمانها به ویژه در سازمان‌های خدماتی، کلید حفظ و جذب مشتریان در جهت بهبود عملکرد سازمانی، وابسته به کیفیت عملکرد منابع انسانی سازمان می‌باشد. در واقع در سازمانهای خدماتی یکی از منابع اصلی مزیت رقابتی، نیروی انسانی ارائه دهنده‌ی آن خدمت می‌باشد. بنابراین بهبود کیفیت عملکرد منابع انسانی سازمان می‌تواند منجر به کسب مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان گردد. بهبود کیفیت عملکرد منابع انسانی سازمان هم وابسته به جلب رضایت آنان به عنوان مشتریان درونی سازمان است (جونگ و هونگ، ۲۰۰۸). از عواملی که می‌تواند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را در جهت اهداف سازمان هدایت نماید، بازاریابی داخلی است. بازاریابی داخلی «یک تلاش برنامه ریزی شده با استفاده از یک رویکرد همانند بازاریابی برای غلبه بر مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییر و متوازن کردن، انگیزه مند کردن و هماهنگی بین وظیفه‌ای و یکپارچه

کردن کارکنان در جهت اجرای اثربخش استراتژی‌های شرکتی و وظیفه‌ای، به منظور ایجاد رضایت مشتری از طریق فرایند ایجاد کارکنان با انگیزه و مشتری محور می‌باشد.» (رفیق و احمد، ۲۰۰۳). در واقع یکی از مزایای عمده‌ی بازاریابی داخلی مطمئن ساختن کارکنان نسبت به این مسأله است که مدیران نگران زندگی سازمانی آنها بوده و در جهت تامین منافع آنها اقدام خواهند کرد. همچنین تحقیقات نشان داده است که ارضای نیازهای مشتریان درونی سازمان از طریق بازاریابی داخلی می‌تواند منجر به شکل‌گیری رفتارهای فرانقشی در کارکنان سازمان گردد.

امروزه سرمایه‌های انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین دارائی‌های نامشهود، منبع اصلی خلق ارزش پایدار برای سازمان‌ها به شمار می‌آید. در واقع امروزه نیروی انسانی بار کسب یک مزیت رقابتی را به دوش می‌کشد. هیت و همکاران (۲۰۰۷) بیان نمودند که اگر سازمان‌ها بخواهند حیات مداومی در دنیای رقابتی امروز داشته باشند، تنها راه، توجه به نیروی کار خود به عنوان سرمایه اصلی سازمان و تلاش مداوم در جهت تامین هر چه بهتر نیازهای آنها می‌باشد. یکی از مهمترین رویکردهائی که می‌تواند یاری‌گر سازمان‌ها باشد، بازاریابی داخلی است؛ چرا که مفروضه‌ی اصلی بازاریابی داخلی توجه به کارکنان به عنوان بازارش‌ترین دارائی سازمان است.

### ضرورت انجام تحقیق

بررسی بانکداری اخلاقی می‌تواند ارائه‌کننده تصویری از شرایط فعلی اجرای بانکداری اسلامی در سیستم بانکداری متعارف باشد و نمودار این امر باشد که چگونه تحولات اخلاقی جدید می‌توانند در بخش مالی توسعه یابند. بانکهای اخلاقی و تامین‌کنندگان موسسات اعتباری در سال‌های اخیر، رشد بسیاری داشته است. اگر در این سالها، توجه زیادی به مقوله اخلاق در بانکداری وجود داشته است، اما با توجه به گستردگی مبحث بانکداری اخلاقی، می‌توان گفت که بانکداری اخلاقی، یک مفهوم گسترده با لحاظ مسائل اخلاقی و اجتماعی در کلیه عملیات بانکداری متعارف می‌باشد که در آن کسب حداکثر سود، هدف غایی نبوده و ارائه خدمات مالی و تسهیلی نیز، نقش مهمی در این میان دارند. آنچه که منجر به توسعه اخلاق‌مند بازاریابی در صنعت بانکداری می‌گردد، رعایت اخلاق در خلال تلاش‌های بازاریابی است.

یکی از دغدغه‌های سازمانها مدیریت منابع انسانی پیشرفته با رویکرد مشتری محوری می‌باشد که سازمانهای خدماتی بنا به آمیخته محصول که یکی از عناصر مهم آن منابع انسانی می‌باشد به دنبال آن هستند که بتوانند رویکرد بازاریابی داخلی را برای بقاء در محیط رقابتی ایجاد کنند بسیاری از سازمانها به دلیل نقص در این رویکرد، خدمات ضعیف و بی‌کیفیتی را به مشتری ارائه داده‌اند. لذا اهمیت رویکرد بازاریابی داخلی به عنوان یک استراتژی رقابتی و تحقیقات کمی

در جهت شناسایی عوامل تعیین کننده توسعه آن مخصوصا در ایران به صورت روشن و ضروری احساس می شود و به همین ترتیب می توان به ضرورت یک تحقیق کیفی اشاره کرد تا بتوان با توجه به فرهنگ و ساختار سازمانهای ایرانی در جهت توسعه این رویکرد مدلی را مطرح کرد. نسل سوم بازاریابی از نظر کاتلر تنها مشتری نهایی را شامل نمی شود بلکه بازاریابی فراتر از این مباحث می باشد و کلیه ذی نفعان از جمله کارکنان و شبکه های توزیع و ... را شامل می شود لذا انجام یک تحقیق اکتشافی می تواند به یک مدلسازی جدید نتیجه شود که نیاز سازمانها می باشد، از دیگر سو جای خالی یک تحقیق که به طور سیستماتیک به مشخص کردن عوامل تعیین کننده توسعه بازاریابی داخلی و اولویت بندی آنها در کنار ترسیم مدلی جامع و فراگیر به ویژه در صنعت بانکداری که عمده تمرکز بر مشتریان بیرونی سازمان است احساس می شود که به واسطه ی آن می توان به میزان رعایت مفهوم اخلاق در توسعه ی بازاریابی رسید.

### مبانی نظری

#### تعریف اخلاق

اخلاق به معناری عام عبارت است از قواعد هنجاری جامعه که در آن، رفتار افراد درگیر در اجرای آن، انعکاس می یابد. همچنین اخلاق، مجموعه ای از عواملی است که بر روی مراحل مختلف زندگی و عملکرد افراد اثر می گذارد. از دیدگاه هایک، اخلاق مجموعه ای از سنت های آموخته شده است، نه یک رفتار بالقوه و درونی. اغلب به واسطه ی اخلاق است که ما در میان رفتارهای فطری، بین انتخاب یا پرهیز از آن رفتار، انتخاب می کنیم. اخلاق حرفه ای، با تاکید بر اصول اخلاقی، بر اجرای مفاهیمی که صاحبان حرفه برای حضور موفق در حرفه های اجتماعی خود، مستلزم رعایت آنها هستند، تاکید دارد و برای حفظ سازگاری اجتماعی، افراد ناگزیر به اجرای آنها می آیند. (رفیق و احمد، ۲۰۰۳).

#### بازاریابی خدمات

ارائه کیفیت خدمات مناسب یکی از استراتژی های اساسی برای بقاء سازمان می باشد (ریچهلد و سامر، ۱۹۹۱). ابعاد کیفیت را می توان در دو بعد دید: بعد تکنیکی و بعد عملکردی. کیفیت تکنیکی به جنبه های محسوس خدمات و به طور کلی اینکه چه چیزی به مشتری تحویل داده می شود، اشاره دارد. کیفیت عملکردی به جنبه های غیر محسوس خدمات اشاره دارد و اینکه چگونه خدمات عرضه می گردد. به طور خاص، کیفیت عملکردی به رفتار کارکنان ارائه کننده آن خدمت و چگونگی تعامل میان کارکنان و مشتریان در طول فرآیند ارائه خدمات اشاره دارد. فعالیت های کارکنان در سازمان با مشتریان سازمان در ارتباط است. این فعالیت ها عاملی حیاتی در توسعه روابط مؤثر با مشتری می باشند. بنابراین مهارت ها، نگرش ها و رفتار

کارکنان در این زمینه، حائز اهمیت است، زیرا نهایتاً افراد برای ارائه خدمات با کیفیتی که مورد انتظار مشتری باشد، مسئولیت دارند. از مهم ترین عواملی که می تواند رفتارها، نگرش ها و تعاملات کارکنان را در جهت ارائه هر چه بهتر کیفیت خدمات به کار گیرد، بازاریابی درونی می باشد. فلسفه بازاریابی درونی، این مهم است که کارکنان به عنوان مشتریان درونی در نظر گرفته شوند. کاتلر (۲۰۰۶) بیان داشت که خدمات مستلزم سه نوع بازاریابی بیرونی، درونی و متقابل رابطه مند می باشد (شکل ۱). بازاریابی بیرونی<sup>۱</sup> شامل آماده کردن، قیمت گذاری، توزیع و ترفیع خدمات به مشتری می باشد. بازاریابی متقابل<sup>۲</sup> مهارت کارکنان در خدمت رسانی به مشتری را تشریح می کند و بیش تر به رفتار کارکنان با مشتری می پردازد. بازاریابی درونی آموزش و انگیزش کارکنان در ارائه خدمات را مدنظر قرار می دهد. کاتلر بیان می کند که بازاریابی درونی باید از بازاریابی بیرونی پیشی گیرد. نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) بیان داشتند که توسعه یک رویکرد بازاریابی درونی منجر به ایجاد فرهنگی می شود که به کاراترین و اثربخش ترین شکل ایجاد رفتار هایی می کند که منجر به تدارک خدمات بر تر به مشتری خواهد شد.



شکل ۱: بازاریابی در صنعت خدمات

بنابراین در بازاریابی خدمات مهم ترین جزء بازاریابی درونی می باشد. زمانی که سازمان منابع درونی و سرمایه های انسانی متناسب با استراتژی ها و اهداف بازاریابی خود را نداشته

1 External marketing

2 Interactive marketing

باشد، دستیابی به اهداف بسیار مشکل خواهد شد. در نتیجه زمانی استراتژی بازاریابی سازمان اثر بخش خواهد بود که بازاریابی بیرونی و درونی به طور نظام مند بررسی شوند.

یک خدمت می تواند به عنوان تمامی فعالیتهای اقتصادی که ستاده آن ناملموس می باشد و عموماً در زمان تولید و خرید، مصرف می گردد (ایهلن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰) و به هیچ تغییر مالکیتی ختم نمی شود (زیتمال و بیتنر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹) اما یک نیاز را از طریق ایجاد ارزش برای مصرف کننده، ارضا می نماید، تعریف می گردد. گرونروس<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) این ایده را بیان می کند که یک خدمت صرفاً بازاریابی یک ایده نیست اما در عوض خدمت یک دیدگاه برای خلق ارزش است که بوسیله آن، ارزش برای مشتریان در زمان استفاده از خدمت، ایجاد می گردد. بنابراین خدمات، ارزش در زمان استفاده را ارائه می کند و مفهوم آن این است که ارزش واقعی یک خدمت به مشتری تنها در طول مصرف آن هویدا می گردد. لازم است که تفاوت بین "یک خدمت" و "خدمات مشتری" را متمایز نماییم. یک خدمت در تعریف چیزی ناملموس است که یک سازمان به فروش می رساند و ارزشی که مشتری می خرد بیشتر بوسیله تجربه دریافت شده تعیین می شود و نه خود موضوع (پاتیل و سوناوان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). خدمات مشتری به عبارت دیگر، اقدامات انجام شده توسط کارمندان یک سازمان در حمایت از خدمات/محصول هسته ای آن است (زیتمال و بیتنر، ۲۰۰۹). با ذکر مثال می توان تفاوت این دو مفهوم را مشخص نمود. یک سازمان حمل و نقل که به مشتریان خود خدمات باربری ارائه می نماید و یک خرده فروش، هر دو خدمات مشتری را از طریق یک مرکز پاسخگویی، ارائه می نمایند.

یک خدمت ضرورتاً یک فرایند برای ارضای نیاز یک مشتری است که از طریق آن داده ها به ستاده های با ارزش تبدیل می شوند و این ماهیت یک خدمت، شاید منحصر بفردترین ویژگی آن باشد. مولر<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) بیان می کند که فرایند خدمات از سه گام تسهیلات، تبدیل و استفاده تشکیل می گردد. تسهیلات، منابع سازمان خدماتی هستند که اساس فرایند را تشکیل می دهند. تبدیل اشاره به تغییر دارد و هنگامی که منابع مشتری و ارائه دهنده خدمت، در فرایند خدمت با هم ترکیب می شوند، اتفاق می افتد. استفاده، مصرف خروجی تبدیل است. در ادامه به بحث در ارتباط با ویژگی های منحصر بفرد یک خدمت خواهیم پرداخت.

تحقیقات اولیه در حوزه خدمات به زمانی که بازاریابی خدمات در حدود دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ شروع شد، برمی گردد. محققان چهار ویژگی منحصر بفرد خدمات را که مصرف کنندگان

- 1 . Ihlen
- 2 . Zeithaml & Bitner
- 3 . Gronroos
- 4 . Patil & Sonawane
- 5 . Moeller

در هنگام تمایز بین یک محصول و یک خدمت، از آنها استفاده می‌کنند، شناسایی کرده‌اند. این ویژگی‌ها که تقریباً مورد توافق اکثر محققان حوزه خدمات می‌باشند عبارتند از: ناملموس بودن، تفکیک ناپذیری، فناپذیری و تغییرپذیری. این ویژگی‌ها نه تنها برای جدایی خدمات از کالاها به کار می‌روند بلکه آنها چالش‌های منحصر بفردی را نیز برای بازاریابان بوجود می‌آورند. هر یک از این ویژگی‌ها در ادامه مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

خدمات اصولاً ناملموس هستند. یعنی نمی‌توان قبل از خرید، آنها را دید، مزه یا لمس کرد، شنید یا بو کرد. کسانی که می‌خواهند جراحی پلاستیک کنند نمی‌توانند قبل از خرید نتیجه کار خود را مشاهده کنند. به همین ترتیب، مسافران هواپیما فقط دارای بلیط پرواز و قول مساعد تحویل سالم در مقصد هستند. از همین رو است که، خریداران خدمات برای کاهش میزان مخاطره به دنبال شواهدی خواهند بود که دال بر کیفیت خدمات باشند. قضاوت و نتیجه‌گیری‌های خریداران در خصوص کیفیت یک خدمت، ناشی از مشاهدات ایشان است درباره مکان، اشخاص، تجهیزات، ابزارهای ارتباطی و قیمت. بنابراین، وظیفه ارائه‌کننده خدمات ایناست که حتی المقدور به طریقی خدمت را ملموس کند. جالب این است که تولیدکنندگان سعی می‌کنند به کالاهای ملموس و لمس‌شدنی خود، ویژگی‌های ناملموسی را هم اضافه کنند و در عوض، بازاریابان خدمات می‌کوشند به خدمات خود ویژگی‌های ملموسی را بیافزایند.

کالاهای ملموس و لمس‌شدنی پس از تولید انبار می‌شوند، سپس فروخته می‌شوند و ممکن است مدتی طول بکشد تا به مصرف برسند. در مورد خدمات، وضع به گونه دیگری است. خدمت ابتدا فروخته می‌شود، سپس تولید می‌شود و همزمان به مصرف می‌رسد. بنابراین خدمت، صرف نظر از اینکه ارائه‌کننده آن اشخاص یا ماشین باشد، از ارائه‌کننده خود جدا نشدنی است. اگر شخص، ارائه‌کننده خدمت باشد، او بخشی از خدمت است. در اینجا چون مشتری نیز معمولاً در طول تولید خدمت، حضور دارد، نوعی ارتباط متقابل میان خدمت‌دهنده و مشتری، به‌عنوان شکل خاصی از بازاریابی، به‌وجود می‌آید و در نتیجه خدمت‌دهنده و مشتری هر دو بر نتیجه خدمت تأثیر می‌گذارند.

کیفیت خدمات بسیار متغیر است. بدین معنا که کیفیت یک خدمت بستگی دارد به شخص ارائه‌کننده و زمان و مکان و نحوه ارائه خدمت. برای مثال، بعضی از هتل‌ها از نظر کیفیت خدماتی، دارای شهرت و اعتبار خوبی هستند و نیز در داخل یک هتل هم می‌توان به دو کارمند مسؤول ثبت اسامی میهمانان برخورد که یکی بشاش و کارآمد است و دیگری عبوس و کندکار. حتی کیفیت ارائه خدمت توسط هر یک از کارکنان منفرد نیز می‌تواند در زمان تماس با میهمانان، بسته به حوصله فرد متفاوت باشد. مؤسسات خدماتی برای اعمال کنترل کیفی بر خدمات ارائه‌شده، راه‌های مختلفی پیش رو دارند. یکی از این راه‌ها، انتخاب و آموزش دقیق



کارکنان است.

خدمات فناپذیر هستند. یعنی خدمات را نمی‌توان برای فروش یا مصرف بعدی انبار کرد. پزشکان حق ویزیت خود را از بیمارانی که سروقت حاضر نشده‌اند وصول می‌کنند، زیرا خدمت درمانی فقط سر وعده آماده ارائه بوده و پس از آن از بین رفته است. زمانی که تقاضا یکنواخت است، فناپذیری خدمات، مشکلی ایجاد نمی‌کند، اما مؤسسات خدماتی وقتی با مشکل مواجه می‌شوند که تقاضا برای خدمات ایشان دچار نوسان شود. مثلاً شرکت‌های اتوبوسرانی شهری به دلیل مواجه شدن با ازدحام مسافر در ساعات به‌خصوصی از روز، به اتوبوس‌های بیشتری نیاز پیدا می‌کنند. اگر تقاضای خدمت حمل‌ونقل شهری در طول روز یکنواخت بود این شرکت‌ها با این مشکل مواجه نمی‌شدند.

توجه جدی به مدیریت و بازاریابی خدمت می‌تواند تحول و جهت‌گیری جدیدی را در سازمانهای خدماتی به وجود آورد. برخی از ناراحتی‌ها و نارضایتی‌ها حاصل نا آگاهی و سهل‌انگاری افرادی است که در مدیریت خدمات، درک مخاطبین و پاسخگویی به خواسته‌ها و نیاز آنها ضعیف هستند. در مدیریت و بازاریابی خدمات باید به عوامل آمیخته بازاریابی توجهی خاص مبذول داشت. آمیخته بازاریابی مجموعه‌ای از ابزارهای بازاریابی است که سازمان با استفاده از آنها سعی در تحقق اهداف خود در بازار هدف دارد. مفهوم آمیخته بازاریابی برای اولین بار در دهه ۱۹۵۰ به وسیله "نیل بوردن" معرفی و به چهار پی معروف شد. آمیخته بازاریابی نمایانگر فعالیت‌های اساسی مدیران بازاریابی است. مدیران بازاریابی پس از انتخاب یک بازار هدف، باید یک برنامه سیستماتیک برای فروش به مشتریان و ایجاد روابط بلندمدت تدوین کنند. برنامه بازاریابی از تصمیماتی راجع به محصول، قیمت، ترفیع و توزیع تشکیل می‌شود. اینها مهمترین نوع بخشهایی هستند که مدیران بازاریابی برای رسیدن به اهداف فروش و سودآوری، منابع شرکت را به آنها تخصیص می‌دهند. تحلیل گران بازاریابی خدمات، مطالعات زیادی را در زمینه تفاوت بین بازاریابی خدمات و بازاریابی محصولات انجام دادند. با نشان دادن این نکته که بازاریابی خدمات مستلزم تصمیمات متفاوتی نسبت به کالاهاست، این اندیشمندان توانستند بازاریابی خدمات را از بازاریابی کالاها متمایز سازند. در آمیخته بازاریابی خدمات، ما سه پی (P) دیگر شامل پرسنل، داراییهای فیزیکی و رویه‌ها (فرآیندها) را در جمع چهار پی مشاهده می‌کنیم که در نهایت یک آمیخته بازاریابی با هفت پی برای خدمات به وجود می‌آید. بدین ترتیب تحلیل گران بازاریابی خدمات، یک تئوری مدیریتی جدید را ایجاد کردند و آن را از بازاریابی کالاها متمایز ساختند (بوتم و مک، ۱۹۹۹).

## بازاریابی داخلی

بازاریابی داخلی مفهومی است که برای اولین بار در سال ۱۹۷۸، بری آن را معرفی کرد (بری، ۱۹۸۷). از مفاهیم پایه ای این دیدگاه آن است که کلیه پرسنل شرکت، رفتار و تفکر گرایش به بازاریابی را در برخورد با مشتریان خواهند پذیرفت. گروه هدف در بازاریابی داخلی پرسنل شرکت است (گامسون، ۱۹۸۷). به اعتقاد پیرس و مورگان (۱۹۹۱)، همان طور که بری کارکنان را به منزله ی مشتریان داخلی و مشاغل آنها را به منزله ی محصولات داخلی در نظر می گیرد، بازاریابی داخلی چیزی جز بکارگیری فعالیت های مربوط به بازاریابی خارجی در داخل سازمان نیست. به اعتقاد گرون راس<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، بازاریابی داخلی دربرگیرنده مفاهیم مشتری داخلی، روابط کاری مناسب بین کارکنان و کارکنان با مدیریت است.

بازاریابی داخلی را می توان تلاش شرکت برای ارضای نیازهای کارکنان موثر بر مشتری (بری<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۷۶)، و یا مدیریت اثربخش تر زنجیره ارزش-خدمت و ارتباطات بین همکاران (گامسون<sup>۳</sup>، ۱۹۸۷) تعریف نمود. هدف بازاریابی داخلی در واقع ایجاد اطمینان از رضایت مندی کارکنان سازمان و توسعه کیفیت محصولات و خدمات به منظور دستیابی به رضایت مشتریان خارجی سازمان است، که این امر به صورت فرآیندی از مشتریان داخلی به سمت مشتریان خارجی سازمان جریان دارد. اگر چه بدنه دانشی بازاریابی داخلی از ۱۹۷۰ به طور دایم در حال رشد بوده است اما به لحاظ تحقیقات تجربی رشد نسبتاً ناچیزی داشته است.

بازاریابی داخلی، متمرکز بر روابط درونی مناسب بین افراد در همه ی سطوح در سازمان ها می باشد؛ بنابراین یک رویکرد خدمت محور و مشتری محور بین کارکنان در تماس با مشتریان ایجاد می شود (گرونروس، ۲۰۰۰). بازاریابی داخلی به عنوان یک فرآیند مدیریتی جامع عمل می کند که وظایف چندگانه ی سازمان را در دو مسیر، تلفیق و یکپارچه می کند. اولاً موجب می شود که تمام کارکنان در همه ی سطوح سازمان، کسب و کار و فعالیت ها، فرایندهای مختلف در متن یک محیط را درک و تجربه کنند. دوماً موجب می شود که همه ی کارکنان برای فعالیت در یک طریق خدمت محور، آماده و انگیزه مند شوند (گرونروس، ۲۰۰۰). دنیس<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) بازاریابی داخلی را نوعی فلسفه ی مدیریت استراتژیک می داند که کار جذب، توسعه، انگیزه مند کردن و حفظ کارکنان مهم و برجسته را با فراهم کردن محیط کار با کیفیت و تامین نیازهای آنان، به انجام می رساند (دنیس، ۱۹۹۵). بازاریابی داخلی به عنوان یک فناوری مدیریتی در جهت حل

1. Gronroos
2. Berry
3. Gummesson
4. Dennis

مشکلات مربوط به بهره‌وری خدمات درونی، بازاریابی، اجرای موفق برنامه‌های مناسب و مشتری‌گرایی می‌باشد (وری<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). هوگ و کارتر بازاریابی داخلی را بخش جدایی‌ناپذیر بازاریابی تعریف کردند که مستلزم استفاده از تکنیک‌های بازاریابی، درون یک سازمان برای ایجاد و ارتباط ارزش‌های شرکت می‌باشد (هوگ و کارتر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). یکی از جامع‌ترین تعاریف از بازاریابی داخلی را رفیق و احمد ارائه کردند: بازاریابی داخلی «یک تلاش برنامه‌ریزی شده با استفاده از یک رویکرد همانند بازاریابی برای غلبه بر مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییر و متوازن کردن، انگیزه‌مند کردن و هماهنگی بین وظیفه‌ای و یکپارچه کردن کارکنان در جهت اجرای اثربخش استراتژی‌های شرکتی و وظیفه‌ای، به منظور ایجاد رضایت مشتری از طریق فرایند ایجاد کارکنان با انگیزه و مشتری‌محور می‌باشد.» (رفیق و احمد، ۲۰۰۰).

گرونروس بیان می‌دارد که زمانی که فعالیت‌ها و برنامه‌ها در درون سازمان پذیرفته شود، این برنامه برای مشتریان خارجی می‌تواند به خوبی اجرا و به موفقیت دست پیدا کند. شاید این ابهام به وجود آید که بازاریابی داخلی همان مدیریت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی و بازاریابی داخلی، مفاهیم یکسانی نیستند؛ گرچه مشترکات زیادی دارند. مدیریت منابع انسانی ابزارهایی مانند آموزش، استخدام و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را ارائه می‌نماید که در بازاریابی داخلی مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما بازاریابی داخلی رهنمودهایی را در جهت چگونگی استفاده از این ابزارها ارائه می‌نماید (گرونروس، ۲۰۰۰).

طبق نظر لینگز و همکاران (۲۰۰۵)، که جامع‌ترین تعاریف موجود درباره‌ی بازاریابی داخلی است، بازاریابی داخلی دربرگیرنده کارکنان به منزله‌ی اولین مشتریان سازمان، مشاغل موجود در سازمان به منزله‌ی محصولات قابل ارائه به کارکنان و مدیران به منزله‌ی فروشندگان این محصولات (مشاغل) به اولین مشتریان (یعنی کارکنان سازمان) است.

احمد و رفیق (۲۰۰۳) با بررسی سازمان‌های خدماتی در انگلستان، ارتباطات داخلی و تسهیم اطلاعات، آموزش نیروی انسانی، توانمندسازی، تشکیل تیم و فعالیت‌های گروهی، ساختار سازمانی پویا و مشارکت در تعیین چشم‌انداز سازمان را به عنوان شاخص‌های بازاریابی داخلی استفاده کرده‌اند.

وویمما<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) چهارچوبی را برای مفهوم سازی بازاریابی داخلی مطرح کرد که دیدگاه‌های مطرح شده در بازاریابی داخلی را در آن جای داد. او برای مفهوم سازی، چهارچوبی را ارائه کرد که دو بعد اصلی را شامل می‌شود؛ این دو بعد شامل بعد تعامل (مبادله‌ای یا رابطه‌ای) و بعد

- 
1. Varey
  2. Hogg & Carter
  3. Voima

اهداف و تمرکز سازمان (کوتاه مدت و بلند مدت در مورد اهداف و تمرکز درونی یا بیرونی) می‌شود. این چهارچوب، چهار دیدگاه آمیخته‌ی بازاریابی داخلی، بازاریابی داخلی استراتژیک، بازاریابی داخلی جمعی و مدیریت رابطه‌ی داخلی را شامل می‌شود که در ادامه شرح هر کدام آمده است.

**آمیخته بازاریابی داخلی:** مشخصه‌ی این دیدگاه، تعاملات مبادله‌ای، اهداف سازمانی کوتاه مدت و تمرکز درونی می‌باشد. همان طور که از نام آن پیداست، این دیدگاه مبتنی بر چهار پی است. مفروضه‌ی اصلی این دیدگاه این است که ساختارهای اصلی استفاده شده برای بازاریابی بیرونی می‌تواند به صورت درونی به کار برده شود. گامسون (۱۹۸۷) بیان می‌کند که «ایده‌ی بازاریابی داخلی، به کار بردن مفهوم بازاریابی توسعه داده شده برای بازار بیرونی، در بازار درونی می‌باشد» (گامسون، ۱۹۸۷). وویما بیان می‌کند که این دیدگاه یک دیدگاه بسیار سنتی به بازار داخلی است که از مفاهیم سنتی بازاریابی نیز استفاده می‌کند. در دیدگاه آمیخته‌ی بازاریابی درونی توجه به کارکنان درونی زیاد است؛ تا جایی که از توجه به مشتریان بیرونی کاسته می‌شود.

**بازاریابی داخلی استراتژیک:** این دیدگاه مبتنی بر تعاملات مبادله‌ای، اهداف سازمانی بلند مدت و تمرکز بیرونی می‌باشد. در دیدگاه بازاریابی درونی استراتژیک وزن بیشتری به اهداف استراتژیک سازمان، یعنی رضایت مشتریان بیرونی داده می‌شود. تاکید بر مشتریان بیرونی و استراتژی بیرونی تعیین کننده‌ی شکل بازاریابی درونی می‌شود. محققانی که از این دیدگاه طرفداری می‌کنند از بازاریابی درونی به عنوان ابزاری برای اجرای اثربخش استراتژی‌های بیرونی استفاده می‌کنند. پیرسی و مورگان (۱۹۹۱) تاکید کردند که برنامه‌ی بازاریابی درونی باید پیرامون استراتژی بازاریابی بیرونی ایجاد شود (پیرسی، ۱۹۹۱). رفیق و احمد (۱۹۹۳) با توجه به این دیدگاه، بازاریابی درونی را تلاش برنامه ریزی شده برای غلبه بر مقاومت سازمانی در برابر تغییر و همتراز کردن و انگیزش و یکپارچه کردن کارکنان برای اجرای اثربخش استراتژی‌های شرکتی و وظیفه‌ای تعریف کردند (رفیق و احمد، ۱۹۹۳).

**بازاریابی داخلی جمعی:** مبنای این دیدگاه تعاملات رابطه‌ای، اهداف سازمانی کوتاه مدت و تمرکز درونی می‌باشد. دیدگاه بازاریابی درونی جمعی، از تفکر مشتریان و عرضه کنندگان درونی در امتداد رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر حمایت می‌کند که متفاوت از نگرش بازاریابی خدمات می‌باشد. در این دیدگاه، با توجه به مرتبط بودن با رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر، روابط بین مشتریان و عرضه کنندگان درونی در مرکز توجه قرار دارد. تعریف کالینز و پاین (۱۹۹۱) از بازاریابی درونی این دیدگاه را بیان می‌کند: «بازاریابی درونی شکلی از بازاریابی

است که مشتریان و عرضه کنندگان در درون سازمان می باشند» (کالینز و پاین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱). یکی از نقاط ضعف عمده بازاریابی درونی جمعی، نادیده گرفتن ابعاد اجتماعی در روابط سازمان می باشد.

**مدیریت رابطه ای داخلی:** از آنجا که این دیدگاه روابط درون سازمانی را مدیریت می کند، از کلمه ی مدیریت روابط داخلی استفاده شده است نه بازاریابی روابط داخلی. این دیدگاه مبتنی بر تعاملات رابطه ای، اهداف سازمانی بلند مدت و تمرکز بیرونی می باشد. از مهم ترین تفاوت های این دیدگاه با دیدگاه بازاریابی درونی جمعی این است که این دیدگاه همه ی روابط اجتماعی، اقتصادی و فنی را در نظر می گیرد، اما تمرکز دیدگاه بازاریابی درونی جمعی تنها بر روابط فنی می باشد. این دیدگاه متمرکز بر روابط با مشتریان بیرونی مناسب می باشد. از تفاوت های مهم این دیدگاه با آمیخته ی بازاریابی داخلی این است که تأکید دیدگاه مدیریت روابط داخلی بر نگرش از بیرون به درون سازمان است؛ یعنی مهم بودن مشتریان بیرونی، اما آمیخته ی بازاریابی داخلی، مشتریان درونی را مقدم می شمارد. در جدول ۲-۱ بر اساس دیدگاههای مختلف که بیان شد تعریف بازاریابی داخلی ارائه شده است که می توان بر اساس تعاریف به همگرایی و نا همگرایی این دیدگاهها پی برد.

### پیشینه پژوهش

در جدول ۱ پیشینه پژوهش های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش ارائه شده است.

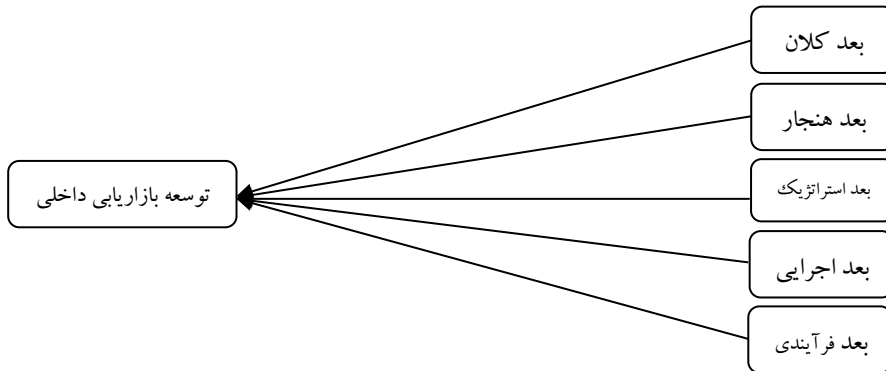
### جدول 1: پژوهش های صورت گرفته خارجی و داخلی

ردیف	نام محقق	عنوان پژوهش	سال	نتایج
۱	ترلوویچ و اولساویسکی	رضایت کارکنان از فرصت های آموزشی و ارتباط آن با بازاریابی	۲۰۱۷	تست رابطه بین موانع درگیر شدن در آموزش کارمندان و شرایط اجتماعی و اقتصادی آنها نشان داد که جنسیت، سن، سطح تحصیلات، بخش اقتصادی و طول دوره اشتغال فعلی و رضایت از درآمد مستقل است. تنها وابستگی آشکار در مورد ترس از شکست است که یک مانع برای افراد کم درآمد است. این مقاله وضعیت رضایت کارکنان از امکانات آموزشی را شناسایی و موانع اصلی و برای رشد پایدار سازمان را معرفی می کند.

<p>نتایج تحلیلی نشان می‌دهد که بازاریابی داخلی، رضایت شغلی و جهت‌گیری مشتری تأثیر قابل توجهی بر بازاریابی رابطه و همچنین عملکرد سازمانی شرکت‌های تولید TFT-LCD دارد. بنابراین، شرکت‌های تولیدکننده TFT-LCD تایوان باید پیاده‌سازی بازاریابی داخلی را به شکل یک استراتژی ببینند، رضایت شغلی کارکنان را افزایش دهند، و الهام بخش کارکنان برای کسب بیشتر مشتری، جهت افزایش بهره‌وری می‌باشند.</p>	۲۰۱۲	<p>رابطه بین بازاریابی داخلی، رضایت شغلی، بازاریابی رابطه و عملکرد سازمانی</p>	وان وی یو و همکاران	۲
<p>این مقاله نشان می‌دهد که بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر میزان رضایت مشتریان بانکی دارد.</p>	۲۰۱۷	<p>بررسی ارتباط بین بازاریابی داخلی و مشتری</p>	یوسف غفار و همکاران	۳
<p>در این تحقیق رابطه سه عنصر اصلی با نگرش کارکنان بررسی شده است که عامل اول تعهد مدیریت ادراک شده بود عامل دوم ارتباط داخلی رسمی و عامل سوم ارتباط داخلی غیر رسمی بود که با توجه به مدیابایی و تحلیل رگرسیونی تأثیر این عوامل بر روی نگرش کارکنان بررسی شد که نتایج نشان داد مدیریت ادراک شده و ارتباطات داخلی غیر رسمی بر روی نگرش کارکنان بسیار موثر بوده است.</p>	۲۰۱۵	<p>تأثیر تعهد مدیریت بر بازاریابی داخلی و تأثیر آن بر نگرش کارکنان</p>	تو و همکاران	۴
<p>در این تحقیق بازاریابی داخلی رابطه مثبت با رضایت شغلی داشته است بنحوی که می‌توان این عامل را در جذب و بهسازی منابع انسانی کلیدی برشمرد.</p>	۲۰۱۳	<p>نقش بازاریابی داخلی در جذب کارکنان و رضایت شغلی کارمندان در بانک‌های خصوصی پاکستان</p>	طاهر شهزاد و همایون نائم	۵
<p>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</p>	۱۳۹۶	<p>ارتباط بین بازاریابی داخلی و سکوت سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان قم</p>	قدرت الله باقری و همکاران	۶

<p>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.</p>				
<p>یافته ها نشان داد که بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد که مقدار این تأثیر ۲/۰ بود. پاداش نیز بر تعهد سازمانی تأثیر داشت و مقدار این تأثیر ۱۳/۰ بود. ارتباطات بر تعهد سازمانی تأثیر داشت و مقدار این تأثیر ۰/۱۶ بود، توسعه بر تعهد سازمانی تأثیر داشت که مقدار این تأثیر ۱۶/۰ برآورد گشت. به علاوه، محیط کار ایمن بر تعهد سازمانی تأثیر داشت و مقدار آن ۱۲/۰ به دست آمد. همچنین، انتخاب و انتصاب بر تعهد سازمانی تأثیر داشت و مقدار این تأثیر ۱۱/۰ بود. نتیجه گیری: با توجه به نتایج، توجه به پیش نیازها و شرایط لازم جهت فراهم آوردن بستری مناسب برای گسترش بازاریابی داخلی و جلب مشارکت کارکنان جهت ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان امری ضروری است.</p>	۱۳۹۶	<p>بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی در بیمارستان قدس اراک</p>	<p>مژگان احمدی نژاد و همکاران</p>	۷
<p>این تحقیق با بررسی مفاهیم بازاریابی و برندینگ داخلی به اهمیت و روش های پیاده سازی و تأثیر گذاری این دو مقوله جدید در مباحث بازاریابی و منابع انسانی پرداخته است. این تحقیق کاملاً مروری بوده و با توجه به مبحث مربوطه بین بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی ارتباط قوی را اثبات نموده است.</p>	۱۳۹۳	<p>بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی چرایی و چگونگی</p>	<p>صبا کاکاپور</p>	۸

## مدل مفهومی پژوهش



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش (اسدی و همکاران، ۱۳۹۹)

با توجه به مدل مفهومی فرضیه‌ها به صورت زیر مطرح می‌شود

۱. اثر بعد کلان بر بازاریابی داخلی تاثیر دارد.
۲. اثر بعد هنجار بر بازاریابی داخلی تاثیر دارد.
۳. اثر بعد استراتژیک بر بازاریابی داخلی تاثیر دارد.
۴. اثر بعد اجرایی بر بازاریابی داخلی تاثیر دارد.
۵. اثر بعد فرآیندی بر بازاریابی داخلی تاثیر دارد.

## روش تحقیق

از آنجا که این پژوهش بر آن است که عوامل موثر بر توسعه بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری را بررسی و تجزیه و تحلیل کند، از نظر هدف، کاربردی و از نظر اجراء تحلیلی-توصیفی از شاخه همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کل شماری مدیران، معاونین و روسا بانک تجارت در کل شعب در ایران بالغ بر ۱۲۵ است. با توجه به محدود بودن تعداد اعضای جامعه آماری، از طریق روش کل شماری، تمامی جامعه آماری به عنوان نمونه در نظر گرفته شده است. ابزار اولیه گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه است که از مرور ادبیات نظری گرفته شده است. بخش اول پرسشنامه، مربوط به سؤال‌های عمومی و جمعیت شناختی پاسخ دهندگان است و بخش دوم، مربوط به ۳۷ سؤال تخصصی است. برای حصول اطمینان از روایی پرسشنامه، روش روایی محتوا به کار گرفته شد. به این ترتیب که ابتدا پرسشنامه تأیید شده از سوی تنی چند از استادان گروه مدیریت در دانشگاه، در بین یک نمونه ۳۰ تایی توزیع و جمع‌آوری شد. سپس ضریب پایایی یا ثبات درونی پرسشنامه براساس داده‌های به دست آمده



با استفاده از ضریب آلفای کروناخ محاسبه شد که مقدار ضریب آلفای کروناخ کل پرسشنامه ۹۴ درصد بدست آمد که بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه مورد استفاده می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS استفاده شده است.

## نتایج

### یافته‌های توصیفی

از تعداد ۴۵ نفر نمونه آماری پژوهش از نظر سن بیشترین تعداد نمونه آماری پژوهش در گروه سنی ۳۱ الی ۴۵ سال قرار داشتند. از نظر جنسیت بیشترین تعداد نمونه آماری پژوهش را مردان تشکیل می‌دادند. از نظر سطح تحصیلات بیشترین تعداد نمونه آماری پژوهش سطح تحصیلات خود را دکتری عنوان نمودند. و از نظر وضعیت تاهل بیشترین تعداد نمونه آماری پژوهش متاهل بودند (جدول ۲).

جدول ۲: فراوانی و درصد فراوانی ویژگی‌های دموگرافیکی نمونه آماری پژوهش

متغیرها	گروهها	فراوانی	درصد فراوانی
گروه سنی	زیر ۳۰ سال	۲۳	۱۸/۴
	۳۱ الی ۴۵ سال	۷۶	۶۰/۸
	۴۶ الی ۵۵ سال	۲۶	۲۱
جنس	مرد	۱۰۲	۸۱/۶
	زن	۲۳	۱۸/۴
تحصیلات	فوق لیسانس	۱۰۴	۸۳/۲
	دکتری	۲۱	۱۶/۸
وضعیت تاهل	مجرد	۳۸	۳۰/۴
	متاهل	۸۷	۶۹/۶

### یافته‌های استنباطی

قبل از بررسی و آزمون فرضیه‌های لازم است برازش مدل بررسی شود برازش مدل در سه بخش انجام می‌شود.

۱- برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ۲- برازش مدل‌های ساختاری و ۳- برازش مدل کلی

### برازش مدل اندازه‌گیری

مدل اندازه‌گیری، مربوط به بخشی از مدل کلی می‌شود که در برگیرنده یک متغیر به همراه سؤال‌های مربوط به آن می‌باشد. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود.

## پایایی و روایی همگرا

پایایی شاخص، توسط سه معیار مورد سنجش قرار می‌گیرد: (۱) ضرایب بار عاملی (۲) آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR)

### ضرایب بار عاملی

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، بیانگر این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن، از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. بنابراین، مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ می‌باشد؛ چنانچه پس از اجرای مدل، بار عاملی سؤال‌هایی کمتر از ۰/۴ شد، آن سؤال حذف می‌شود تا بررسی سایر معیارها تحت تأثیر آن قرار نگیرد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). مطابق جدول ۳، بارعاملی سؤال‌ها بیشتر از ۰/۴ است از این رو حذف هیچکدام لازم نیست و می‌توان نتیجه گرفت که مدل، پایایی مناسبی دارد.

جدول ۳: مقادیر بار عاملی سوالات مربوط به متغیرهای پژوهش

متغیرهای پنهان (مکتون)	سوالات	بار عاملی	متغیرهای پنهان (مکتون)	سوالات	بار عاملی
بعد کلان	q1	۰/۸۵۶	بعد هنجار	q7	۰/۷۸۵
	q2	۰/۸۳۵		q8	۰/۷۰۳
	q3	۰/۸۲۷		q9	۰/۷۴۹
	q4	۰/۷۸۲		q10	۰/۸۱۱
	q5	۰/۶۲۰			
	q6	۰/۵۷۰			
بعد استراتژیک	q11	۰/۶۲۹	بعد اجرایی	q18	۰/۶۵۷
	q12	۰/۶۷۶		q19	۰/۶۹۶
	q13	۰/۷۹۷		q20	۰/۶۶۳
	q14	۰/۷۱۴		q21	۰/۶۸۸
	q15	۰/۶۹۸		q22	۰/۶۹۰
				q23	۰/۷۵۶
				q24	۰/۷۳۱

۰/۷۰۶	q25	بازاریابی داخلی	۰/۶۳۱	q16	بعد فرایندی
			۰/۶۱۵	q17	
۰/۸۸۰	q35		۰/۸۰۷	q26	
			۰/۷۹۵	q27	
۰/۸۸۲	q36		۰/۸۶۹	q28	
			۰/۷۶۰	q29	
			۰/۷۳۷	q30	
			۰/۶۵۷	q31	
۰/۸۹۷	q37		۰/۸۱۱	q32	
			۰/۵۳۲	q33	
		۰/۸۵۶	q34		

### آلفای کرونباخ، روایی همگرا و پایایی مرکب (ترکیبی)

پایایی ترکیبی بیانگر میزان همبستگی سؤال‌های یک بعد به یکدیگر برای برآزش کافی مدل‌های اندازه‌گیری را مشخص می‌کند (فورنر ولارکر، ۱۹۹۱). هرگاه یک یا چند خصیصه از طریق دو یا چند روش اندازه‌گیری شوند همبستگی بین این اندازه‌گیری‌ها دو شاخص مهم اعتبار را فراهم می‌سازد. اگر همبستگی بین نمرات آزمون‌هایی که خصیصه‌ی واحدی را اندازه‌گیری می‌کند بالا باشد، پرسشنامه دارای اعتبار همگرا می‌باشد. وجود این همبستگی برای اطمینان از این که آزمون آنچه را که باید سنجیده شود می‌سنجد، ضروری است. برای روایی همگرا میانگین واریانس استخراج<sup>۱</sup> (AVE) و پایایی مرکب<sup>۲</sup> (CR) محاسبه می‌شود. باید این روابط برقرار باشد:

$$CR > 0.7, AVE > 0.5$$

- 
1. Average Variance Extracted (AVE)
  2. Composite Reliability

جدول ۴: نتایج روایی همگرا، پایایی مرکب و آلفای کرونباخ

متغیرهای	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی (C.R)	آلفای
بعد کلان	۰/۶۵۴	۰/۸۸۷	۰/۸۴۳
بعد هنجار	۰/۵۵۶	۰/۸۴۸	۰/۷۶۱
بعد استراتژیک	۰/۷۶۳	۰/۸۵۸	۰/۸۱۲
بعد اجرایی	۰/۷۸۶	۰/۸۸۴	۰/۸۵۲
بعد فرآیندی	۰/۵۸۳	۰/۸۶۶	۰/۸۲۷
بازاریابی داخلی	۰/۵۷۲	۰/۹۱۷	۰/۸۶۴

### با توجه به جدول فوق:

- ❖ مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا تأیید می‌شود.
- ❖ مقدار پایایی مرکب (CR) در تمامی موارد از آستانه ۰/۷ بزرگتر است بنابراین پایایی مرکب تأیید می‌شود.
- ❖ مقدار آلفای کرونباخ در تمامی موارد از آستانه ۰/۷ بزرگتر است بنابراین پایایی پرسشنامه تأیید می‌شود.

### روایی واگرا

برای بررسی روایی واگرا، از مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها با استفاده از روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱) بهره گرفته شد. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد. همان گونه که در جدول ۴، برگرفته از روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱)، مشخص می‌باشد، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر، از مقدار همبستگی میان آنها، بیشتر است. از این رو، می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر، روایی واگرای مدل در حد مناسبی است.

جدول ۵: نتایج روایی واگرا

بعد کلان	بعد هنجار	بعد استراتژیک	بعد اجرایی	بعد فرآیندی	بازاریابی داخلی
۰/۸۰۸					
۰/۶۲۰	۰/۷۴۵				
۰/۵۶۴	۰/۶۵۲	۰/۸۷۳			
۰/۵۲۶	۰/۷۱۰	۰/۶۵۱	۰/۸۸۶		
۰/۴۶۹	۰/۵۴۰	۰/۷۳۸	۰/۴۹۸	۰/۷۶۳	
۰/۷۰۸	۰/۴۷۱	۰/۶۴۷	۰/۷۴۹	۰/۶۸۱	۰/۷۵۶

## برازش مدل ساختاری

مطابق با الگوریتم داده‌ها در PLS بعد از برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری می‌رسد. مدل ساختاری برخلاف مدل اندازه‌گیری به سؤال‌ها (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان و همراه با روابط میان آنها بررسی می‌گردد.

معیار  $R^2$ 

$R^2$  معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر برون‌زا می‌گذارد. هرچه مقدار  $R^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش مدل معرفی کرده است. مطابق با جدول زیر، مقدار  $R^2$  برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، می‌توان مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید ساخت.

جدول ۶: مقادیر ضریب تعیین

مقادیر $R^2$	متغیر پژوهش
۰/۴۸۹	بازاریابی داخلی

### شاخص افزونگی (CV red) یا آزمون ارتباط پیش‌بین یا $Q^2$ :

دومین شاخص برازش مدل ساختاری، شاخص  $Q^2$  است. این معیار که توسط استون گیسر<sup>۱</sup> (۱۹۷۵) معرفی شد، قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا را مشخص می‌کند. به اعتقاد آن‌ها مدل‌هایی که دارای برازش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی متغیرهای درون‌زای مدل را داشته باشند. به این معنی است که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها تاثیر کافی بر یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. هنسeler و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) سه مقدار  $0/2$ ،  $0/15$  و  $0/35$  را به عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند. مقادیر مربوط به شاخص  $Q^2$  متغیرها در جدول ۷ نمایش داده شده است. با توجه به مقادیر منعکس شده متغیرهای انعطاف‌پذیری، تنوع محصولات، یکپارچگی تعهد به تأمین‌کننده و فرایند ساخت با توجه به اینکه مقادیر آنها بیشتر از  $0/15$  می‌باشد دارای قدرت پیش‌بینی متوسط هستند و متغیرهای انتقال مواد، تعهد به مشتری، حجم تولیدات، یکپارچگی داخلی و خارجی با توجه به این که مقادیر به دست آمده برای این متغیرها بیشتر از  $0/35$  می‌باشد این متغیرها از قدرت پیش‌بینی قوی برخوردار هستند. در کل می‌توان عنوان نمود که نتایج نشان‌دهنده برازش متوسط به بالای مدل ساختاری پژوهش است.

#### جدول ۷: مقادیر $Q^2$

مقادیر $Q^2$	متغیرهای پژوهش
$0/456$	انتقال مواد

#### برازش مدل کلی

برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند تنها یک معیار به نام GOF استفاده می‌شود این معیار از طریق رابطه زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2} \quad \text{رابطه ۱}$$

$$GOF = \sqrt{0/567 \times 0/489} = 0/526$$

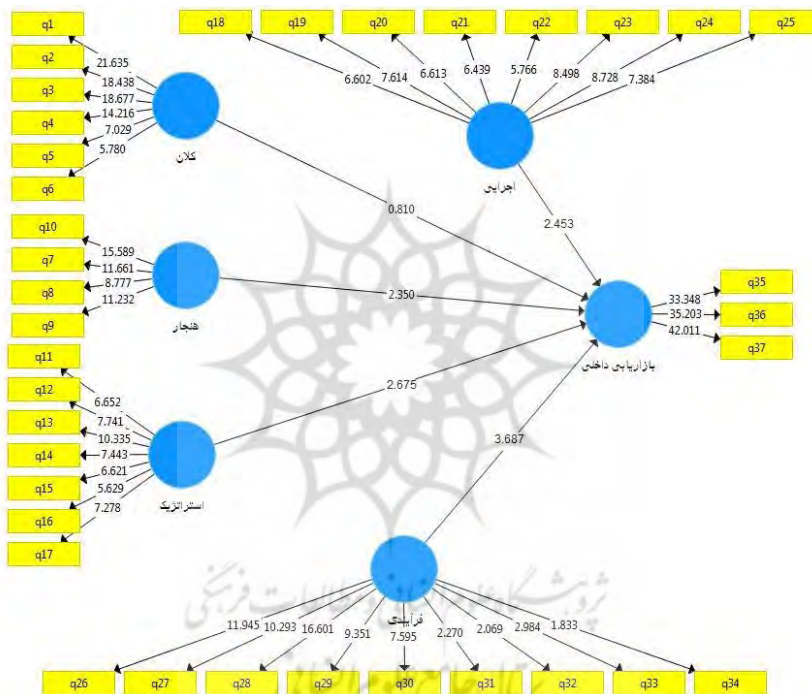
Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است و  $R^2$  نیز مقدار ضریب

1. Auston Gieser
2. Henseler et al

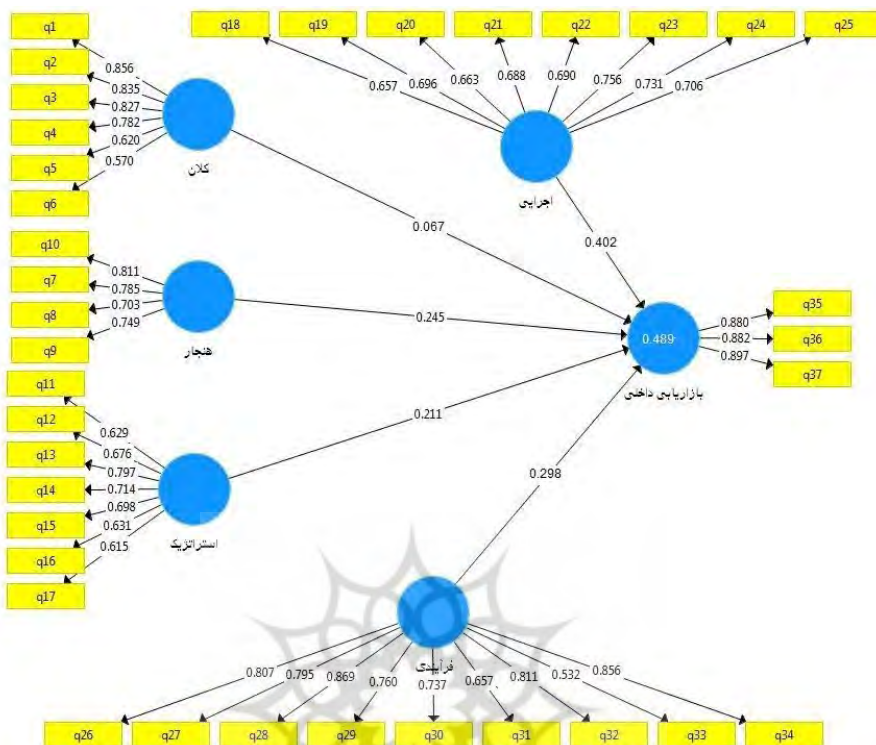
تعیین متغیر درون زای مدل است. وتزلس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۱ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی نموده‌اند. با توجه به مقدار محاسبه شده برابر با ۰/۵۲۶ است و نشان دهنده برازش قوی مدل کلی پژوهش است.

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

پس از بررسی برازش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، نوبت به بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق می‌رسد. مدل اجرا شده در محیط نرم افزار pls برای آزمون فرضیه‌های پژوهش به شرح شکل‌های زیر ارائه شده است.



شکل ۳: مدل ساختاری بررسی فرضیه اصلی پژوهش در حالت معناداری



شکل ۴: مدل ساختاری فرضیه اصلی پژوهش در حالت ضریب استاندارد

با عنایت به نتایج مندرج در شکل‌های ۳ و ۴ در ادامه به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است.

#### فرضیه اول: بعد کلان بر اخلاق و بازاریابی داخلی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

با توجه به شکل ۳، مقدار آماره  $T$  به دست آمده برابر با  $0/۸۱۰$  که کوچکتر از  $۱,۹۶$  می‌باشد و فرضیه پژوهش مورد تأیید قرار نمی‌گیرد و می‌توان عنوان نمود که بعد کلان بر اخلاق و بازاریابی داخلی تاثیر مثبت و معناداری ندارد.

#### فرضیه دوم: بعد هنجار بر اخلاق و بازاریابی داخلی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

با توجه به شکل ۲، مقدار آماره  $T$  به دست آمده برابر با  $۲/۳۵۰$  و بزرگتر از  $۱,۹۶$  می‌باشد و فرضیه پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد و می‌توان چنین استنباط نمود بعد هنجار بر بازاریابی داخلی تاثیر معناداری دارد. همچنین با توجه به شکل ۳، ضریب مسیر به دست آمده برابر  $(\beta=۰/۲۴۵)$  است، از آنجا که ضریب مسیر به دست آمده مثبت است این رابطه به صورت مستقیم می‌باشد. پس می‌توان عنوان نمود بعد هنجار بر اخلاق و بازاریابی داخلی تاثیر مثبت و معناداری دارد.



**فرضیه سوم: بعد استراتژیک بر اخلاق و بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.**  
با عنایت به نتایج مندرج در شکل ۲، مقدار آماره  $T$  به دست آمده برابر با  $۲/۶۷۵$  و بزرگتر از  $۱,۹۶$  می‌باشد و فرضیه پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد و می‌توان چنین استنباط نمود بعد استراتژیک بر بازاریابی داخلی تأثیر معناداری دارد. همچنین با توجه به شکل ۳، ضریب مسیر به دست آمده برابر  $(\beta=۰/۲۱۱)$  است، از آنجا که ضریب مسیر به دست آمده مثبت است این رابطه به صورت مستقیم می‌باشد. پس می‌توان عنوان نمود بعد استراتژیک بر اخلاق و بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه چهارم: بعد اجرایی بر اخلاق و بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.**  
با عنایت به نتایج مندرج در شکل ۲، مقدار آماره  $T$  به دست آمده برابر با  $۲/۴۵۳$  و بزرگتر از  $۱,۹۶$  می‌باشد و فرضیه پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد و می‌توان چنین استنباط نمود بعد اجرایی بر بازاریابی داخلی تأثیر معناداری دارد. همچنین با توجه به شکل ۳، ضریب مسیر به دست آمده برابر  $(\beta=۰/۴۰۲)$  است، از آنجا که ضریب مسیر به دست آمده مثبت است این رابطه به صورت مستقیم می‌باشد. پس می‌توان عنوان نمود بعد اجرایی بر اخلاق و بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه پنجم: بعد فرایندی بر اخلاق و بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.**  
با عنایت به نتایج مندرج در شکل ۲، مقدار آماره  $T$  به دست آمده برابر با  $۳/۶۸۷$  و بزرگتر از  $۱,۹۶$  می‌باشد و فرضیه پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد و می‌توان چنین استنباط نمود بعد فرایندی بر بازاریابی داخلی تأثیر معناداری دارد. همچنین با توجه به شکل ۳، ضریب مسیر به دست آمده برابر  $(\beta=۰/۲۹۸)$  است، از آنجا که ضریب مسیر به دست آمده مثبت است این رابطه به صورت مستقیم می‌باشد. پس می‌توان عنوان نمود بعد فرایندی بر اخلاق و بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

## نتیجه گیری

این پژوهش با هدف بررسی عوامل موثر بر اخلاق و توسعه بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری کشور نوشته شد نتایج حاصل از آزمون فرضیه های نشان داد که بعد کلان بر اخلاق و بازاریابی داخلی تاثیر مثبت و معناداری ندارد. نتایج این فرضیه با یافته‌های پژوهش باقری و همکاران (۱۳۹۶) همسو نمی‌باشد. به نظر می‌رسد تفاوت بودن جامعه آماری و محدودیت های مترتب بر آن از جمله محافظه کاری بیش از اندازه مدیران در پاسخگویی به پرسش های پرسشنامه، وقت ناکافی مدیران در پاسخگویی به پرسش ها رابطه بین متغیرهای بعد اخلاق و بعد کلان و بازاریابی داخلی را تعدیل کرده و نتیجه معکوس حاصل شده است. از دیگر نتایج حاصل شده می‌توان به تاثیر مثبت و معنادار بعد هنجار بر اخلاق و بازاریابی داخلی اشاره نمود نتایج این فرضیه با یافته‌های پژوهش تو و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد.

دیگر نتیجه حاصل شده در این پژوهش این بود که بعد استراتژیک بر بازاریابی داخلی تاثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج منتج از این فرضیه با یافته‌های پژوهش صبا کاکاپور (۱۳۹۳) همسویی دارد

همچنین نتایج حاصل شده از این پژوهش موید این بود که بعد اجرایی و فرایندی بر اخلاق و بازاریابی داخلی تاثیر مثبت و معناداری دارد. به گونه ای که نتایج این فرضیه با یافته‌های پژوهش تو و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد.

در ارتباط با میزان ضریب مسیر بدست آمده برای متغیرهای پژوهش می‌توان عنوان نمود که بعد اجرایی با میزان ضریب مسیر ۰/۴۰۲ دارای بیشترین تاثیر بوده است.

### فهرست منابع

۱. ملک اخلاق اسماعیل، تاخیره زهرا، پورعیسی آرمان (۱۳۹۵) ارائه یک چارچوب مفهومی به منظور تبیین نقش تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی در نگرش شغلی کارکنان، نشریه: رشد فناوری، دوره ۱۲، شماره ۴۷؛ از صفحه ۵۶ تا صفحه ۶۵.
۲. فتح الهی، محمدجواد؛ محمدعارف کردجمشیدی؛ سارا دارابی و سعیده شیرخانی، (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر بازاریابی داخلی مطالعه موردی: شرکت گاز استان ایلام، کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد مقاومتی، مالزی، مرکز توسعه آموزشهای نوین ایران (متانا).
۳. صالحی صدقیانی پانته آ، تاج زاده نمین ابوالفضل، & داروییان سهیلا (۱۳۹۳) اثرات بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی هولدینگ اتکا، نشریه مطالعات کمی در مدیریت، دوره ۵، شماره ۱؛ از صفحه ۱۹۷ تا صفحه ۲۱۸.
۴. احمدپور، فاطمه، اسمعیلی گیوی، محمد رضا، فهیم نیا، فاطمه (۱۳۹۳) مطالعه تأثیر بازاریابی داخلی بر رفتارهای فرانشس: واکاوی نقش میانجی تعهد سازمانی، نشریه چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۸، صفحه: ۱۱۷-۱۴۴.
۵. میری، سادات اشکور، & سید مرتضی. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر شاخص های بازاریابی درونی بر پیاده سازی مدیریت دانش با تأکید بر خلق دانش (موردکاوی شرکت ایپکو). فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، (۱۵)، ۳۹-۴۸.
۶. عزیزی ش،، اثنا عشری م. (۱۳۹۲) برندسازی داخلی و عملکرد برند در بانک: نقش تعدیلگر جو رقابتی و رضایت شغلی، پژوهشهای مدیریت در ایران، ۱۷ (۳) ۱۵۱-۱۶۵.
۷. عاطف دوست ع،، خائف علی ا.ع،، فانی ع.ا،، دانایی فرد ح. (۱۳۹۲) بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان بادر نظر گرفتن متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)، مدیریت بازرگانی، ۵ (۴) ۲۱-۴۲.
۸. عاطفت دوست، خائف الهی، احمدعلی، فانی، & دانایی فرد. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان). فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۵ (۴)، ۲۱-۴۲.
۹. یونسی فر سیدمحمد، صنایعی علی، شاهین آرش (۱۳۹۱) میزان حاکمیت مولفه های بازاریابی داخلی و تأثیر آن بر توسعه کیفیت خدمات در بیمارستان افشار یزد، نشریه مدیریت

- بازاریابی، دوره ۷، شماره ۱۶، از صفحه ۹۹ تا صفحه ۱۰۸.
۱۰. آقاجانی، حسنعلی و علیرضا شریفی، ۱۳۹۱، نقش مدیریت استراتژیک در توسعه سرمایه انسانی سازمانها، اولین همایش ملی حسابداری و مدیریت، نور، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نور.
۱۱. هادیزاده مقدم، ا.، جمالی کاپک ش.، رضایی م. (۱۳۹۱) مدل تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری»، پژوهشهای مدیریت در ایران، ۱۶(۳) ۲۰۳ - ۲۲۶.
۱۲. مهرانی، ه؛ سعیدنیا، ح؛ تأثیر عوامل بازاریابی داخلی بر کیفیت ارائه خدمات، فصلنامه مدیریت کسب و کار، سال دوم، شماره ۱۰، ۱۳۹۰.
۱۳. امیرکبیری ع.، میرابی و.، صالحی صدقیانی پ. (۱۳۹۰) بررسی تأثیرگذاری فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر عناصر تعهد سازمانی»، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۱(۶۵): ۲۶-۴۷.
۱۴. راموزن. (۱۳۹۰) تحلیل جامع ارزش ویژه نام و نشان تجاری مشتری‌محور با رویکرد گرایش به بازاریابی داخلی، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۵. امیری علی نقی، همتی محمد، & مبینی مهدی (۱۳۸۹) اخلاق حرفه ای ضرورتی برای سازمان، نشریه موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.
۱۶. عزیزی ش.، جمالی ش.، صناعی. ا. (۱۳۸۹) ارائه مدل عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان در مورد برند در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: بانک کشاورزی)، مدیریت بازرگانی، ۱۱ (۴) ک ۸۹-۱۰۴.
۱۷. موسی خانی، م؛ نقش بازاریابی درونی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران، ۱۳۸۶.
18. Terglav K., Ruzzier M. K., Kaše R. (2016) "Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship", *International Journal of Hospitality Management*, 54: 1-11
- Topalović, S. (2015). The implementation of total quality management in order to improve production performance and enhancing the level of customer satisfaction. *Procedia Technology*, 19, 1016-1022.
19. Azizi S., Ghytasivand F., Fakharmansh S. (2012) "Impact of brand orientation, internal marketing and job satisfaction on the internal brand equity: The case of Iranian's food and pharmaceutical companies, *International Review of Management and Marketing*, 2(2): 122-129.
20. Whelan S., Davies G., Walsh M., Bourke R. (2010) "Public sector corporate branding and customer orientation", *Journal of Business*

- Research, 63: 1164– 1171. Punjaisri K., Wilson A., Evanschitzky H. (2009) "Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviors", Journal of Service Management, 20(2): 209-226.
21. Yazdani D. (2009) "Internal marketing and a conceptual model for development of employees as a brand", ASA University Review, 3(2): 83-99.
22. Punjaisri K., Wilson A. (2007) "The role of internal branding in the delivery of employee brand promise", Journal of Brand Management, 15(1): 57-70.
23. Hitt, M.A., Ireland, RD., Hoskisson, RE(2007), Strategic management :competitiveness and globalization, seventh edition, Thomson- southwestern publication.
24. Licata, J.W., (2002), the customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor performance ratings, Journal of Marketing Research; 39,PP.110-119
25. Day, G. (2000), The market-driven organization, Direct Marketing, Garden City,62 (10), 20-23