

## بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: بانک ملت شعب تهران)

حمید کاکائی\*<sup>۱</sup>

هادی محمدی<sup>۲</sup>

شهریار نصیبیان<sup>۳</sup>

صمد ملکی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۲۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۸/۱۳

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر کارآفرینی سازمانی است. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۵۰ نفر از کارکنان بانک ملت شعب تهران است که به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۱۵۱ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های استاندارد است که روایی و پایایی آن‌ها برای تمامی سازه‌ها قابل قبول است. برای بررسی تأثیر متغیرها بر یکدیگر، مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از حداقل مربعات جزئی PLS انجام گرفت. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که بازاریابی داخلی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد که ابعاد بازاریابی کارآفرینانه از قبیل ارتباطات داخلی، آموزش و پاداش و قدردانی نیز بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند.

### واژگان کلیدی

بازاریابی داخلی، کارآفرینی سازمانی، ارتباطات داخلی، آموزش، پاداش و قدردانی.

۱. دانشجوی دکتری اقتصاد سنجی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول:

[hamidkakaei306@yahoo.com](mailto:hamidkakaei306@yahoo.com))

۲. استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. ([hm\\_mohamady@iauctb.ac.ir](mailto:hm_mohamady@iauctb.ac.ir))

۳. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. ([sh\\_nessabian@iauctb.ac.ir](mailto:sh_nessabian@iauctb.ac.ir))

۴. کارشناسی ارشد اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران. ([www.ssamad1977@yahoo.com](mailto:www.ssamad1977@yahoo.com))

## مقدمه

در عصر حاضر کارآفرینی سازمانی که به عنوان مجموع فعالیت‌های نوآوری، سرمایه‌گذاری و تجدید استراتژیک یک سازمان تعریف می‌شود، ابزار مهمی برای ورود سازمان‌ها برای به دست آوردن عملکرد بالاتر نسبت به رقبای شناخته می‌شود. همچنین کارآفرینی سازمانی نقش مهمی در توسعه کشورها می‌تواند داشته باشد (لیزکانو و مالشوسولا، ۲۰۱۹). کارآفرینی سازمانی مستلزم نوآوری، سرمایه‌گذاری و فعالیت‌های تجدید استراتژیک است. نوآوری به توسعه محصولات و خدمات جدید اشاره دارد. سرمایه‌گذاری به عنوان ورود به مشاغل و بازارهای جدید از طریق توسعه سرمایه‌گذاری‌های جدید توسط شرکت‌های موجود تعریف می‌شود. تجدید استراتژیک محدوده کسب و کارها یا استراتژی‌هایی را برای ایجاد موقعیت‌های جدید در بازار باز تعریف می‌کند. این فعالیت‌ها مکمل یکدیگر هستند و از یکدیگر حمایت می‌کنند. عنصر مشترک در بین این فعالیت‌ها این است که آنها فرآیندهای ترکیب منابع هستند که از منابع جدید و موجود برای ایجاد نتایج جدید استفاده می‌کنند (سخدری و همکاران، ۲۰۲۰).

عوامل مختلفی بر توسعه کارآفرینی سازمانی تاثیرگذار هستند. در تحقیقات مختلف بیان شده است که بازاریابی داخلی از جمله عوامل کلیدی موثر در توسعه کارآفرینی سازمانی شناخته می‌شوند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۸). بازاریابی داخلی به معنای کاربرد بازاریابی در سازمان است. تئوری‌های بازاریابی داخلی بیان می‌کنند که سازمان بر اهمیت رضایت کارکنان تأکید می‌کند و به مشاغل به‌عنوان محصولات داخلی با هدف توسعه و ایجاد انگیزه برای پرسنل با صلاحیت می‌پردازد. بازاریابی داخلی بر این فرض استوار است که مدیریت رفتاری از خود نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان را در تدوین سیاست و تصمیم‌گیری تسهیل می‌کند. بازاریابی داخلی مزایای قابل توجهی برای سازمان‌ها دارد: اولاً، مدیران را مجبور می‌کند تا اهداف روشنی را بر اساس دانش عمیق در مورد پارامترهای درگیر بیان کنند. ثانیاً، به کارکنان در تمام سطوح شرکت، تغییر اجرای نیرو را اعطا می‌کند. سوم، به شناسایی کارآفرینان داخلی که قادر به رهبری نوآوری و تغییرات سازمانی هستند کمک می‌کند. پیاده‌سازی بازاریابی داخلی می‌تواند ایجاد روابط همکاری غیررسمی بین اعضای سازمان را تقویت کند و در نتیجه منجر به تبادل داوطلبانه اطلاعات و دیدگاه‌ها شود که به نوبه خود نوآوری را تسهیل می‌کند. با در نظر گرفتن این ملاحظات، بازاریابی داخلی را می‌توان به منظور تدوین استراتژی که کارآفرینی را تقویت می‌کند، اعمال کرد (جلیلونند و همکاران، ۲۰۱۹).

علی‌رغم اهمیت توجه به کارآفرینی و نوآوری در سازمان‌ها به خصوص صنعت بانکداری، تاکنون تحقیقات منسجم و یکپارچه‌ای در این راستا برای بهبود فعالیت‌های کارآفرینانه در این صنعت صورت گرفته نشده است. صنعت بانکداری یکی از صنایع مهم کشور شناخته می‌شود که می‌تواند نقش عمده و مهمی در توسعه اقتصادی کشور داشته باشد. توجه به بازاریابی داخلی و توسعه مهارت‌های کارکنان می‌تواند بانک‌ها را توانمند ساخته و در جهت توسعه کارآفرینی سازمانی گام‌های بلند و استواری بردارند. از اینرو هدف تحقیق حاضر در راستای موارد مطرح شده، شناسایی تاثیر بازاریابی

<sup>1</sup> Lizcano & Mshothola

داخلی بر کارآفرینی سازمانی در بانک ملت شعب تهران است که سعی می‌شود از طریق مرور ادبیات و تجزیه و تحلیل داده‌های جمع شده، این هدف تحقق یابد.

### پیشینه پژوهش

- بازاریابی داخلی

مفهوم بازاریابی داخلی برای اولین بار از تحقیق ساسر و آرییت<sup>۱</sup> (۱۹۷۶) استخراج شد که بیان کردند "پرسنل اولین بازار یک شرکت خدماتی هستند". در ادبیات بازاریابی، تمرکز بر کارکنان به عنوان مشتریان داخلی «بازاریابی داخلی» نامیده می‌شود. بازاریابی داخلی به عنوان استفاده از دیدگاه بازاریابی برای مدیریت منابع انسانی سازمان تعریف شده است. برای داشتن خدمات با کیفیت بالا، کارکنان باید انگیزه داشته باشند که مستلزم آن است که بازاریابی داخلی بر بازاریابی خارجی مقدم باشد زیرا بازاریابی داخلی همکاری برد-برد بین کارکنان و شرکت را به تصویر می‌کشد (ایمانی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

بازاریابی داخلی یک رویکرد استراتژیک برای بهبود یکپارچگی بین عملکردیاست. محققین بیان می‌کنند که ارتباطات و هماهنگی بازاریابی داخلی، تعارض موقعیتی بین عملکردها را کاهش می‌دهد و دستیابی به اهداف استراتژیک را تسهیل می‌کند. هدف اصلی بازاریابی داخلی این است که کارکنان را با انگیزه تر و مشتری مدارتر کند. در این منطق، راضی نگه داشتن کارکنان حداقلی است که شرکت‌ها می‌توانند ملاقات کنند و همچنین باید ذهنیت فروش محور را توسعه دهند (کیوآی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

بازاریابی داخلی به عنوان یک فناوری مدیریت برای حل مشکلات بهره‌وری خدمات داخلی، جهت‌گیری بازاریابی، اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های مناسب و مشتری‌مداری ارائه شده است. بازاریابی داخلی زمانی شناسایی می‌شود که سازمان‌های بازاریابی به صورت پویا و سازگار سیستم‌های اجتماعی متمایز درونی تصور شوند. محققین سه وظیفه اصلی را برای بازاریابی داخلی در نظر می‌گیرند:

- انتشار اطلاعات به همه گروه‌های داخلی درگیر در فعالیت‌های بازاریابی یا تحت تأثیر فعالیت‌های بازاریابی، برای اجرای کارآمد تصمیمات بازاریابی.

- توسعه شایستگی، به ویژه در جایی که سازمان محصول است (به عنوان مثال، در مشاغل خدماتی) مهم است.

- توسعه و نگهداری سیستم‌های انگیزشی که عملکرد بازاریابی را پاداش می‌دهد (جلیلوند و همکاران، ۲۰۱۹).

بازاریابی داخلی از دیدگاه کیوآی و همکاران (۲۰۲۱)، دارای سه بعد ارتباطات داخلی، آموزش و توسعه و پاداش و قدردانی کارکنان می‌باشد:

<sup>1</sup> Sasser & Arbeit

<sup>2</sup> Imani et al

<sup>3</sup> Qiu et al

ارتباطات داخلی: شیوه‌هایی را به تصویر می‌کشد که از طریق آن شرکت‌ها روابطی بین ذینفعان داخلی ایجاد می‌کنند و اطلاعات را در سطوح سازمانی منتشر می‌کنند. این بعد شامل عناصر مختلفی است، انتشار دانش ضمنی و صریح در سراسر سازمان، شکل‌گیری روابط بین فردی عمودی و افقی مؤثر، مکانیزم‌های ادغام و همکاری عملکردی، دیدگاه مشترک و تشکیل دهنده یک بعد جامع از تبادل اطلاعات و تعاملات شبکه‌ای.

آموزش و توسعه کارکنان: نشان‌دهنده سرمایه‌گذاری استراتژیک سازمان برای حمایت از رشد شخصی و دیدگاه شغلی کارکنان فعلی و جدید است. به عنوان یک بعد کلیدی بازاریابی داخلی، به کارکنان خط مقدم کمک می‌کند تا با انگیزه‌تر و مشتری‌مدارتر شوند و همچنین آنها را با دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های خدمات مجهز می‌کند. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مانند جذب و انتخاب کارکنان، آموزش حرفه‌ای مشتری‌مدار، توسعه آموزشی و فرصت‌های پیشرفت شغلی برای اطمینان از کفایت ارائه‌دهندگان خدمات واجد شرایط به کار گرفته می‌شوند.

پاداش و قدردانی: پاداش‌ها و شناخت کارکنان شامل پاداش‌های مالی و رابطه‌ای به کارکنان، بر اساس عملکرد شغلی آنها است. پاداش‌های مالی (خارجی) و رابطه‌ای (ذاتی) با هم کار می‌کنند تا به رضایت کارکنان و همچنین بهبود کیفیت خدمات کمک کنند. سیستم‌های پاداش مالی با پاداش دادن به رفتارهای همسو با ارزش‌ها و مأموریت شرکت، استقرار فرهنگ شرکت خاص را تسهیل می‌کنند (کیوآی و همکاران، ۲۰۲۱).

#### - کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی یا در سطح فردی محقق می‌گردد یا در سطح سازمانی. در سطح فردی در قالب نوآوری در کار یا تأسیس شرکت جدید روی می‌دهد. در سطح سازمانی در قالب ایجاد واحد جدیدی در سازمان یا تأسیس شرکت جدید تبلور می‌یابد. به طور کلی، دو رویکرد برای طبقه‌بندی کارآفرینی سازمانی وجود دارد. رویکرد اول، رویکرد کارآفرین گراست که بر مبنای نظر میلر و فریسن (۱۹۸۴) و طبقه‌بندی آنها از تدوین راهبرد نوآورانه است. نظریه‌های کوین و اسلوین (۱۹۸۶)، لامپکین و دس (۱۹۹۶) و نایت (۱۹۹۷)، نیز جزو این رویکرد محسوب می‌شوند. رویکرد دوم، رویکرد کارآفرینی سازمانی است. این رویکرد با کارآفرینی در سطح کلان سازمان سر و کار دارد (عاطفت‌دوست و همکاران، ۱۳۹۲).

کارآفرینی سازمانی به‌طور برجسته در سازمان‌هایی نمایان می‌شود که در آن با استراتژی‌های پیوسته تجدید استراتژیک، نوآوری و سرمایه‌گذاری ترکیب می‌شود. کارآفرینی سازمانی، فرآیندی درونی است که با ابعاد خودمختاری، استقلال‌طلبی، تجربیات قبلی، کنش‌پذیری، رویکرد رقابتی، فرصت‌طلبی، ریسک‌پذیری و غیره ساخته می‌شود. کارآفرینی سازمانی به عنوان خودارزیابی‌کننده شناخته می‌شود. کارآفرینی سازمانی به رضایت کارکنان و ویژگی‌های سازمانی بستگی دارد که فرهنگ ارزش‌های نوآورانه را برای سازمان از طریق نیروی انسانی و سرمایه ایجاد می‌کند (دیواکارا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

<sup>1</sup> Divakara

کارآفرینی سازمانی فعالیت‌های رسمی و غیررسمی برای ایجاد کسب و کار جدید و توسعه بازار از طریق نوآوری در فرایند یا محصول است. ویژگیهای کارآفرینی سازمانی عبارتند از: کسب و کار جدید، نوآوری محصول/ خدمت، نوآوری در فرآیند، خود نوسازی، ریسک‌پذیری، پیشگامی و مزیت‌های رقابتی. عوامل زیر بر کارآفرینی سازمانی مؤثر است: حمایت مدیریت؛ اگر مدیران عالی سازمان طوری رفتار کنند که مشوق رفتار کارآفرینی باشد و این مدیر علاوه بر حمایت، خودش الگوی رفتار کارآفرینی باشد، رفتار کارآفرینی در سازمان ترویج می‌یابد. استقلال کاری؛ اگر کارکنان در نحوه انجام دادن فعالیت آزادی عمل داشته باشند، احتمال نوآوری در آنها بالا می‌رود. پاداش؛ یک نظام مؤثر پاداش که محرک خوبی برای فعالیت‌های کارآفرینانه است. اگر کارکنان بدانند در نتایج کار خود سهیم هستند و نتایج مثبت پاداش مثبت دارد، رفتار کارآفرینانه در آنها ترغیب می‌شود. زمان در دسترس؛ زمان در دسترس یا دسترسی زمانی به معنی داشتن زمانی کافی برای کار بر پروژه‌های کارآفرینانه مورد نیاز است (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۸).

در ادامه نگاهی به برخی از تحقیقات داخلی و خارجی انجام شده در رابطه با موضوع تحقیق شده است.

ایمانی و همکاران (۲۰۲۰)، در تحقیقی به بررسی تأثیر بازاریابی داخلی، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی در بین مدیران متخصص شرکت‌های ایرانی پرداخته و نتیجه گرفتند که بین بازاریابی داخلی، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

جلیلوند و همکاران (۲۰۱۹)، در تحقیقی به بررسی تأثیر بازاریابی داخلی و گرایش کارآفرینانه و نوآوری در کسب و کارهای خانوادگی کشور ایران پرداختند. آن‌ها در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه و نوآوری تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

کادیک‌مگلاجلیک و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، در تحقیقی به بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر توسعه رضایتمندی مشتریان پرداخته و نتیجه گرفتند که بازاریابی داخلی با ویژگی‌هایی همچون پاداش، آموزش و توانمندسازی می‌تواند منجر به توسعه عملکرد و رضایتمندی شود.

طهماسبی و همکاران (۱۳۹۸)، در تحقیقی اثر بازاریابی داخلی و کارآفرینی سازمانی بر عملکرد (بهره‌وری، مالی و توسعه کارکنان) بانک تجارت را مورد بررسی قرار داده و نتیجه گرفتند که بین بازاریابی داخلی و کارآفرینی سازمانی و عملکرد بانک تجارت رابطه معناداری وجود داشته و همچنین بین کارآفرینی سازمانی بر عملکرد بانک تجارت نیز رابطه معناداری وجود دارد.

عباسی ارومیه (۱۳۹۵)، در تحقیقی به بررسی رابطه میان بازاریابی داخلی و کارآفرینی سازمانی در منطقه ۱۷ پستی تهران پرداخته است. نتایج تحقیق توصیفی پیمایشی او نشان داد که میان بازاریابی داخلی و کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

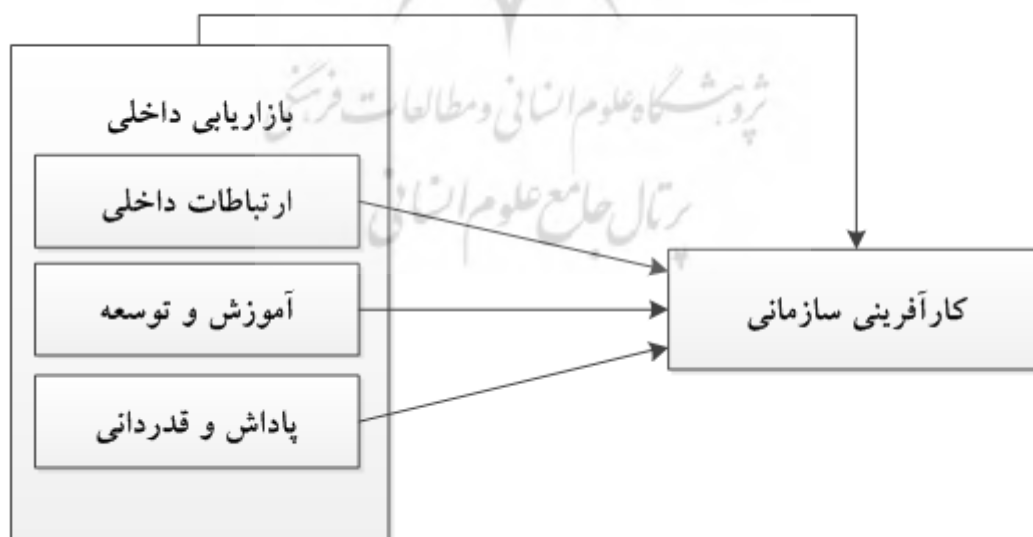
<sup>1</sup> Kadic-Magljalic et al

قرائی پور و همکاران (۱۳۹۴)، بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیر میانجی کارآفرینی سازمانی را در شرکت گلرنگ قرار داده و نتیجه گرفتند که بازاریابی داخلی به صورت مستقیم بر عملکرد سازمان تاثیر گذار است ولی تاثیر غیر مستقیم بازاریابی داخلی از طریق متغیر میانجی کارآفرینی سازمانی از تاثیر مستقیم آن بر عملکرد سازمانی بیشتر است.

عاطفت دوست و همکاران (۱۳۹۲)، در تحقیقی به بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان پرداخته و نتیجه گرفتند که نتایج تحقیق حاکی از تاثیر مثبت و مستقیم، همچنین تاثیر مثبت و غیرمستقیم بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان است، تاثیر غیرمستقیم بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان از طریق متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی، به مراتب بیشتر از تاثیر مستقیم آن است. در تاثیر غیرمستقیم، سهم کارآفرینی سازمانی بر عملکرد سازمان بیشتر از سهم تعهد سازمانی است.

با توجه به مطالب مطرح شده و اهدافی که تحقیق حاضر دنبال می کند، فرضیه های تحقیق حاضر و مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر است:

- بازاریابی داخلی بر کارآفرینی سازمانی بانک ملت شعب تهران تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- ارتباطات داخلی بر کارآفرینی سازمانی بانک ملت شعب تهران تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- آموزش و توسعه بر کارآفرینی سازمانی بانک ملت شعب تهران تاثیر مثبت و معناداری دارد.
- پاداش و قدردانی بر کارآفرینی سازمانی بانک ملت شعب تهران تاثیر مثبت و معناداری دارد.



شکل (۱): مدل نظری تحقیق (بازاریابی داخلی)

(عباسی ارومیه، ۱۳۹۵) و کارآفرینی سازمانی (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۸)

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۵۰ نفر از کارکنان بانک ملت شعب تهران است که به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۱۵۱ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. ابزار اصلی گردآوری داده‌های تحقیق، پرسشنامه‌های استاندارد است که بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی شده است. مشخصات ابزار تحقیق در جدول زیر تشریح شده است:

جدول (۱): مشخصات ابزار تحقیق

متغیرها	ابعاد	سوالات
بازاریابی داخلی (عباسی ارومیه، ۱۳۹۵)	ارتباطات داخلی	۴-۳-۲-۱
	آموزش و توسعه	۸-۷-۶-۵
	پاداش و قدردانی	۱۲-۱۱-۱۰-۹
کارآفرینی سازمانی (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۸)	-	۱۸-۱۷-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳

با توجه به اینکه هدف تحقیق آزمودن تأثیر متغیرها بر یکدیگر است، از روش معادلات ساختاری استفاده شده است. برای اجرای آزمون‌های آماری از نرم افزار PLS کمک گرفته شده و فرضیات مورد بررسی قرار گرفته‌اند. پیش از آزمودن فرضیه‌های تحقیق براساس روش معادلات ساختاری، ابتدا باید پایایی و روایی متغیرها و ابزارهای تحقیق بررسی شود. برای بررسی پایایی متغیرها، فورنل و لاکر دو ملاک پیشنهاد می کنند که شامل آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی است. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰,۷، نشانگر پایایی قابل قبول متغیرهاست. در جدول (۲)، ضرایب پایایی و ترکیبی برای هر متغیر آمده است. همان گونه که این جدول نشان می دهد، پایایی تمامی متغیرها در سطح قابل قبولی قرار دارد.

جدول (۲): ضرایب پایایی متغیرهای تحقیق

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
بازاریابی داخلی	۰,۸۶	۰,۸۸
ارتباطات داخلی	۰,۸۹	۰,۸۶
آموزش و توسعه	۰,۹۲	۰,۹۳
پاداش و قدردانی	۰,۸۹	۰,۸۹
کارآفرینی سازمانی	۰,۹۱	۰,۹۳

برای ارزیابی روایی مدل تحقیق، از روش های سنجش روایی همگرا و تشخیصی استفاده شد. روایی همگرا با سؤالات خود، به بررسی میزان همبستگی هر متغیر مکنون می پردازد. برای ارزیابی روایی همگرا، از معیار متوسط واریانس استخراجی استفاده شد. این شاخص بیانگر میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص های خود است. متوسط واریانس استخراج شده ۰,۵ یا بالاتر، کفایت روایی همگرا را نشان می دهد.

برای ارزیابی روایی تشخیصی نیز باید جذر میانگین واریانس استخراجی یک سازه باید از همبستگی آن سازه با سازه های دیگر بیشتر باشد. ضرایب روایی برای داده های تحقیق، در جدول ۳ ارائه شده است و همان گونه که ملاحظه می شود، همه متغیرها در دامنه قابل قبول قرار دارند و روایی ابزار تحقیق نیز تایید شده است.

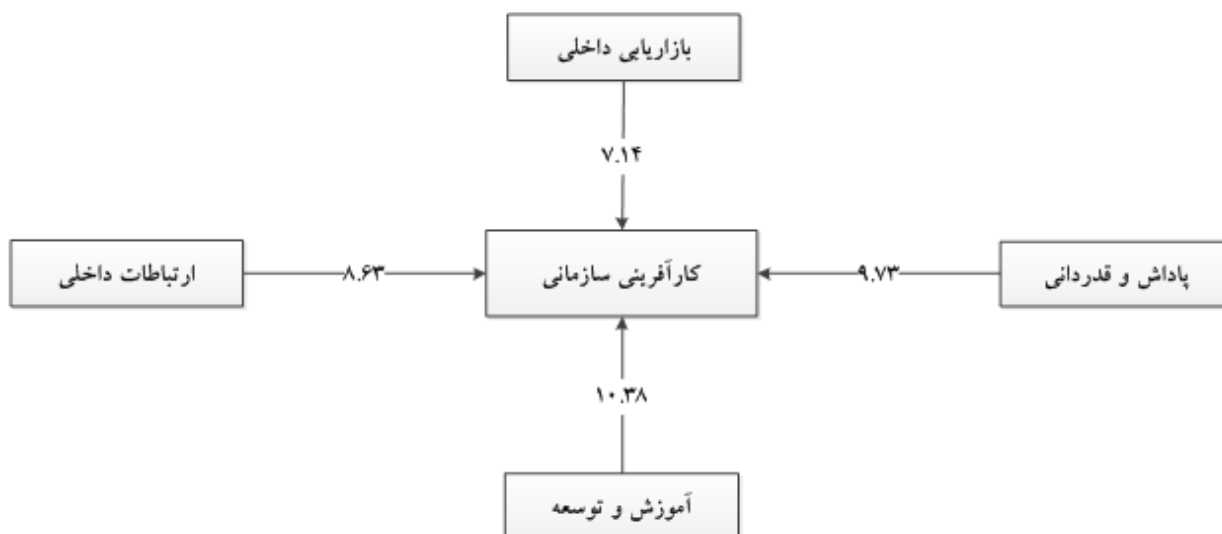
جدول (۳): مشخصات ابزار تحقیق

متغیرها	روایی واگرا	بازاریابی داخلی	ارتباطات داخلی	آموزش و توسعه	پاداش و قدردانی	کارآفرینی سازمانی
بازاریابی داخلی	۰,۵۹	۰,۷۶				
ارتباطات داخلی	۰,۶۴	۰,۳۶	۰,۸۰			
آموزش و توسعه	۰,۶۷	۰,۷۴	۰,۴۶	۰,۸۱		
پاداش و قدردانی	۰,۶۰	۰,۴۹	۰,۵۴	۰,۳۹	۰,۷۷	
کارآفرینی سازمانی	۰,۵۷	۰,۴۲	۰,۶۱	۰,۵۸	۰,۵۵	۰,۷۵

### یافته ها

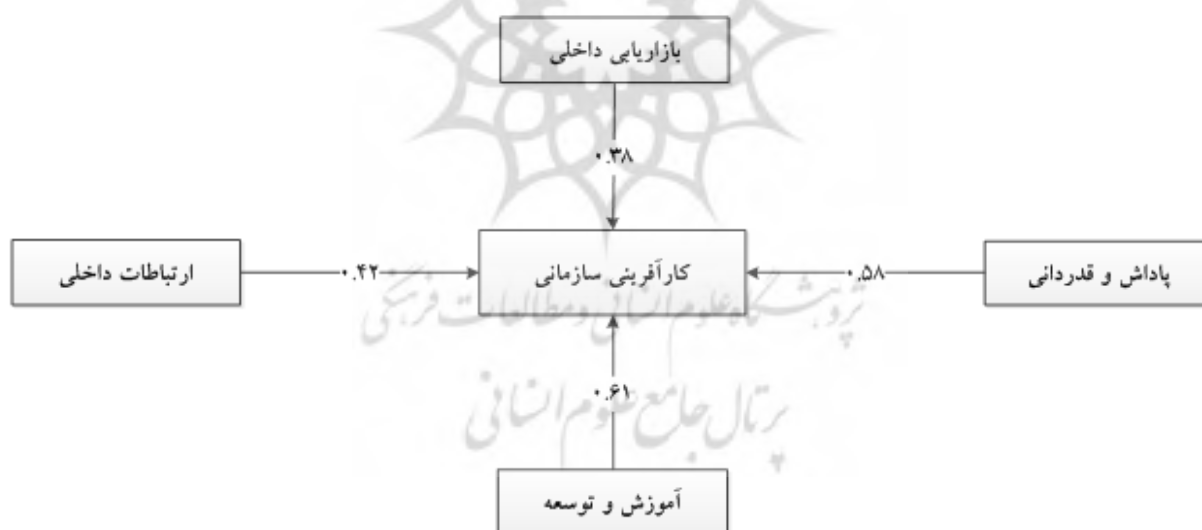
مدل کلی پژوهش با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی آزمون شد. برای بررسی معناداری همبستگی های مشاهده شده از روش خودگردان سازی استفاده شد که آماره  $t$  را نشان می دهد. در سطح خطای پنج درصد، اگر مقدار آماره بزرگ تر از ۱,۹۶ باشد، همبستگی های مشاهده شده معنادار است. مدل نظری تحقیق در شکل (۲)، نمایش داده شده است. همانگونه که این شکل نشان می دهد، تمامی آماره های  $t$  بالاتر از ۱,۹۶ هستند که بیانگر تایید همه فرضیه های تحقیق در سطح پنج درصد است. بر این اساس تمامی مسیرهای علی تعریف شده در مدل تحقیق تایید می شود.





شکل (۲): مدل نظری تحقیق

در نهایت برای بررسی میزان درصد تاثیر متغیرها بر یکدیگر، از ضریب مسیر استفاده شده است. نتایج به دست آمده از ضرایب مسیر که در شکل (۳)، نشان داده شده است حاکی از این است که بازاریابی داخلی و ابعاد آن هر کدام به چه میزان قادر هستند تا متغیر کارآفرینی سازمانی را پیش بینی نمایند.



شکل (۳): مدل نظری تحقیق

همانطور که از ضرایب مسیر مشخص است، بازاریابی داخلی به میزان ۳۸ درصد بر کارآفرینی سازمانی تاثیر دارد. همچنین بعد ارتباطات داخلی به میزان ۴۲ درصد بر کارآفرینی سازمانی؛ بعد آموزش و توسعه به میزان ۶۱ درصد بر کارآفرینی سازمانی؛ و بعد پاداش و قدردانی به میزان ۵۸ درصد بر کارآفرینی سازمانی؛ تاثیر دارند.

## بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که بیان گردید هدف تحقیق حاضر بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر کارآفرینی سازمانی بوده است. نتایج به دست آمده نشان داد که بازاریابی داخلی می‌تواند بر توسعه کارآفرینی سازمانی در شعب بانک ملت اثرگذار باشد. همچنین نتایج به دست آمده از فرضیه‌های دیگر تحقیق حاکی از این است که ابعاد بازاریابی کارآفرینانه از قبیل ارتباطات داخلی، آموزش و توسعه و پاداش و قدردانی نیز به عنوان عوامل مهم در توسعه کارآفرینی سازمانی شناخته می‌شوند.

با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان بیان کرد که در دنیای سریع و رقابتی امروز بین بانک‌ها، انگیزش کارکنان و بالا بردن رفتارهای مثبت و پذیرش نیازهای خود قبل از سازمان، به چالش بزرگی تبدیل شده است. بانک‌ها برای ایجاد تصویر متمایز در بین مشتریان باید به مقوله بازاریابی داخلی و کارآفرینی سازمانی توجه فراوان داشته باشند زیرا که عملکرد موثر منجر به ایجاد تمایز بانک‌ها در بین مشتریان می‌گردد. از اینرو توجه به بازاریابی داخلی می‌تواند بانک‌ها را مجهز به توانمندی‌هایی سازد که با استفاده از آن، دستیابی به رشد و سودآوری رقم بخورد و فعالیت‌های نوآورانه و کارآفرینانه رشد پیدا کند. در این راستا محققین مختلفی از قبیل جلیوند و همکاران (۲۰۱۹)، ایمانی و همکاران (۲۰۲۰)، جلیوند و همکاران (۲۰۱۹)، طهماسبی و همکاران (۱۳۹۸) و عباسی ارومیه (۱۳۹۵) بیان کردند که بازاریابی داخلی با ویژگی‌ها و معیارهای مختلفی که دارند، می‌تواند شرکت‌ها را توانمند سازد تا در برابر پویایی و تلاطم‌های محیطی قد علم کنند و موفقیت و رشد و سودآوری را برای خود به ارمغان بیاورند. از اینرو با توجه به نتایج به دست آمده، اهمیت توجه به بازاریابی داخلی در سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های پولی و مالی بیش از پیش اهمیت نمایان می‌شود.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌گردد که مدیران و مسئولین بانک‌ها، توجه ویژه‌ای به مقوله بازاریابی داخلی داشته باشند و با آموزش‌های خاص و مداوم، زمینه بازاریابی داخلی را در بانک پرورش و توسعه دهند. پیشنهاد می‌گردد تا مدیران بانک، با ارائه پاداش و قدردانی مبتنی بر عملکرد، انگیزش کاری کارکنان خود را در جهت نیل به اهداف سازمانی افزایش دهند. پیشنهاد می‌گردد تا با ارائه ساختارها و زمینه‌های لازم، مدیران بانک فضای ارتباطات داخلی را به گونه‌ای طراحی نمایند تا ارتباطات بیشتر شکل گرفته و این نوع از ارتباطات برای حل مشکلات سازمانی به کار رود. همچنین پیشنهاد می‌گردد تا برای توسعه کارآفرینی سازمانی، زمینه را برای خلاقیت و نوآوری کارکنان و ایده‌پردازی آنان برای حل خلاق مشکلات سازمانی کمک نمایند.

## منابع

طهماسبی، داریوش؛ آقازاده، هاشم؛ سلیمان‌زاده، امید (۱۳۹۸). اثر بازاریابی داخلی و کارآفرینی سازمانی بر عملکرد (بهره‌وری، مالی و توسعه کارکنان) بانک تجارت، مدیریت بهره‌وری، دوره ۱۳، شماره ۴۹، صص: ۶۹-۹۱.

عاطفت دوست، علیرضا؛ خائف‌الهی، احمدعلی؛ فانی، علی‌اصغر؛ دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۲). بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)، مدیریت بازرگانی، دوره ۵، شماره ۴، صص: ۲۱-۴۲.

عباسی ارومیه، محمد (۱۳۹۵). بررسی رابطه میان بازاریابی داخلی و کارآفرینی سازمانی مورد مطالعه: منطقه ۱۷ پستی تهران، همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم مدیریت و حسابداری، اقتصاد و کارآفرینی.

قرائی‌پور، رضا؛ عباسیان، عبدالحسین؛ میرهادی، هدیه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیر میانجی کارآفرینی سازمانی، اولین کنفرانس بین‌المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب و کار.

Divakara, S. (2021). Factors Influence On Corporate Entrepreneurship Development In Large Organizations In Sri Lanka: A Narrative-Based Model. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-13.

Imani, S., Foroudi, P., Seyyedamiri, N., & Dehghani, N. (2020). Improving employees' performance through internal marketing and organizational learning: Mediating role of organizational innovation in an emerging market. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1762963.

Jalilvand, M. R., Vosta, L. N., Khalilakbar, R., Pool, J. K., & Tabaeian, R. A. (2019). The effects of internal marketing and entrepreneurial orientation on innovation in family businesses. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(3), 1064-1079.

Kadic-Maglajlic, S., Boso, N., & Micevski, M. (2018). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets?. *Journal of Business Research*, 86, 291-299.

Lizcano Quintero, M. G., & Mshothola, A. (2019). Corporate Entrepreneurship-Transferring Innovations into the Main Organization: A Case Study in the Context of the Telecommunications Industry.

Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2021). Internal Marketing: A Systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1-15.

Sakhdari, K., Burgers, J. H., & Davidsson, P. (2020). Alliance portfolio management capabilities, corporate entrepreneurship, and relative firm performance in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 1-29.

# Investigating the effect of internal marketing on organizational entrepreneurship (Case study: Bank Mellat, Tehran Branch)

Hamid Kakai \*<sup>1</sup>  
Hadi Mohammadi <sup>2</sup>  
Shahriair Nessabian <sup>3</sup>  
Samad Maleki <sup>4</sup>

Date of Receipt: 2021/10/12 Date of Issue: 2021/11/04

## Abstract

The purpose of this study is to investigate the impact of internal marketing on organizational entrepreneurship. This research is a survey type in terms of applied purpose and in terms of data collection method. The statistical population of the study includes 250 employees of Bank Mellat Tehran branches who were selected by simple random sampling. Using Cochran's formula, 151 people were selected as the research sample. The main tool of data collection is standard questionnaires whose validity and reliability are acceptable for all structures. To investigate the effect of variables on each other, structural equation modeling was performed using PLS partial least squares. Findings indicate that internal marketing has a positive and significant effect on organizational entrepreneurship. The results also showed that the dimensions of entrepreneurial marketing such as internal communication, training and reward and appreciation have a positive and significant effect on organizational entrepreneurship.

## Keywords

Internal marketing, organizational entrepreneurship, internal communication, training, rewards and appreciation.

1. PhD student in Econometrics, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran. (Responsible author: hamidkakaei306@yahoo.com)
2. Assistant Professor, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran. ([hm\\_mohamady@iauctb.ac.ir](mailto:hm_mohamady@iauctb.ac.ir))
3. Associate Professor, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran. ([sh\\_nessabian@iauctb.ac.ir](mailto:sh_nessabian@iauctb.ac.ir))
4. Master of Economics, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran. ([www.ssamad1977@yahoo.com](mailto:www.ssamad1977@yahoo.com))