

بررسی تاثیر نگرش بازارگرایی کارکنان بر تعهد سازمانی با

نقش میانجی رضایت شغلی

(مطالعه موردی؛ شرکت نورایستا خراسان)

رقیه فرخی^۱، علی ملکی^۲، رضا کرمی^۳

چکیده

هدف از این تحقیق، بررسی تاثیر بازارگرایی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌باشد. تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی، لحاظ ماهیت و روش در دسته تحقیقات علی و از حیث اجرا میدانی هست. جامعه آماری مورد مطالعه کارگران و کارمندان شرکت نورایستا خراسان می‌باشند که با توجه به تعداد کم (۶۹ نفر) و در دسترس بودن تمامی نفرات، از روش سرشماری استفاده شده و پرسشنامه میان تمامی کارکنان توزیع گردید که از این میان ۶۳ پرسشنامه دریافت شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده که پس از تأیید روایی و پایایی آن (ضریب آلفای کرونباخ ۸۱ درصد) بین نمونه توزیع گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از آمار استنباطی (آزمون مدل یابی معادلات ساختاری) و نرم افزارهای اسپاس و لیزرل استفاده شده است. در مدل مورد بررسی مقدار شاخص های برازش ($GFI=0/80$ و $RMSEA=0/031$) نشان دهنده مناسب بودن مدل می‌باشد. نتایج بدست آمده از آزمون فرضیات پژوهش نشان می‌دهد که تمامی فرضیات پژوهش مورد تایید قرار گرفته است و بازارگرایی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین تاثیر مثبت و معنادار رضایت شغلی بر تعهد سازمانی نیز تایید گردید و در نهایت تاثیر بازارگرایی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی نیز مورد تایید قرار گرفت.

کلیدواژه‌ها: بازارگرایی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نورایستاخراسان.

۱- کارشناس ارشد مدیریت شهری

۲- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات اسلام، اصفهان، ایران

پست الکترونیکی: ali.maleki100@gmail.com

۳- کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران

مقدمه

تا اواسط دهه ۱۹۵۰ م. دیدگاه سنتی بازاریابی این بود که کلید سودآوری، حجم فروش بیشتر است. بنابراین مسؤولیت بازاریابی، فروش هرچه بیشتر محصولات تولیدی شرکت بود (وبستر^۱، ۱۹۸۸). روشهای بازاریابی به طور عمده به افق زمانی کوتاه مدت، فرآیندهای تاکتیکی فروش شخصی، تبلیغات و پیشبرد فروش گرایش داشت (مک گی و اسپرو^۲، ۱۹۸۸). در اواسط دهه ۱۹۵۰ م.، شدت رقابت بر سر فروش محصولات و حمایت فزاینده از مصرف انبوه، منجر به شکل گیری مفهوم بازاریابی شد و نقش بازاریابی در سازمان ها در طول زمان به طور قابل ملاحظه ای افزایش یافت به خصوص از زمانی که تمرکز مطالعات بر روی حوزه های خاصی از مدیریت کسب و کار مانند پیش نیاز های بازاریابی در سازمان، ریسک پذیری مدیریت ارشد (دشپاند و وبستر^۳، ۱۹۸۹؛ کوهلی و جاورسکی^۴، ۱۹۹۰) تعارضات میان اداره ای (داتن و والتون^۵، ۱۹۶۶، جاورسکی و کوهلی^۶، ۱۹۹۳)، ارتباط میان اداره ای (بلیک و موتن^۷، ۱۹۶۴؛ دشپاند و زالتمن^۸، ۱۹۸۲)، درجه رسمیت و تمرکز گرایشی و سیستم پاداش (سیگوا و همکاران^۹، ۱۹۹۴؛ وبستر^{۱۰}، ۱۹۸۸)، اندازه سازمان (دی و ندونگادی^{۱۱}، ۱۹۹۴)، قابلیت انعطاف (فاینگنبوم و کارنانی^{۱۲}، ۱۹۹۱) توانایی استفاده از فرصت های بازار (کارول^{۱۳}، ۱۹۸۴) افزایش یافته است (کاستر و آویلس والنزوئلا^{۱۴}، ۲۰۱۰) در این میان بازاریابی نقشی مهم و غیر قابل انکار در عملکرد سازمان دارد زیرا امروزه موفقیت شرکت ها و موسسات در گرو شناخت آنها از مشتریان و رقبا و سایر عوامل تاثیر گذار بر بازار است. نیازها و خواسته های مشتریان همواره در حال تغییرند و شناخت این تغییرات نیز برای موفقیت بنگاه ها حیاتی است. از سوی دیگر، رقبا نیز به دنبال جذب مشتریان بیشتر هستند و در این راه از هیچ کوششی فروگذار نخواهند کرد. همچنین تغییر شرایط و قواعد حاکم بر بازار از جمله تغییرات تکنولوژیکی، بر موفقیت موسسات در بازار تاثیر گذار است. شناخت و پیش بینی این عوامل و ارائه ای راهکار مناسب در برخورد با آنها، نقشی

-
- 1- Webster
 - 2- McGee & Spiro
 - 3- Despande and Webster
 - 4- Kohli and Jaworski
 - 5- Duttton and Walton
 - 6- Jaworski and Kohli
 - 7- Blake and Mouton
 - 8- Deshpande and Zaltman
 - 9- Siguaw et al.
 - 10- Webster
 - 11- Day and Nedungadi
 - 12- Feingenbaum and Karnani
 - 13- Caroll
 - 14- Kuster & Aviles-Valenzuela

کلیدی در موفقیت موسسه در بازارهای هدف ایفا می‌کند. از این رو گرایش به بازار و نیازهای مشتریان اولین ویژگی بازاریابی جدید است (نارور و اسلاتر^۱، ۱۹۹۰). مطالعات فراوانی روی نقش بازارگرایی و تاثیرات آن بر خروجی سازمان انجام شده است؛ مطالعه کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰) نشان می‌دهد که بازارگرایی به لحاظ اجتماعی و روانی منافع زیادی برای کارکنان سازمان در بر خواهد داشت و باعث ایجاد نگرش مثبت در بین کارکنان می‌شود و باعث ایجاد نگرش مثبت در کارکنان از طریق اهمیت دادن به آنها و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمان می‌شود (کوهلی و جاورسکی، ۱۹۹۰). کاستر و والنزولا (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی تاثیر بازارگرایی مدیران بر بازارگرایی کادر آموزشی دانشگاهی در مکزیک پرداختند که نتایج این مطالعه نشانگر تاثیر مستقیم و مثبت بازارگرایی مدیران رده بالاتر بر بازارگرایی کادر آموزشی دارد. هدف از پژوهش حاضر مطالعه تاثیر بازارگرایی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌باشد.

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری، بازارگرایی، بازارگرایی یکی از جنبه‌های فرهنگ سازمانی است که در آن کارکنان بالاترین ارزش را به سودآوری بنگاه و نگهداری مشتری از طریق ایجاد ارزش برتر می‌دهند. در واقع بازارگرایی را می‌توان یک نوع هنجار رفتاری دانست که در سرتاسر سازمان گسترش یافته و از طریق نوع آوری پاسخگویی نیازهای حال و آتی بازار و مشتری است. شرکت‌های بازارگرا دارای مزیت رقابتی در سرعت پاسخگویی به نیازهای بازار و مشتریان می‌باشند؛ همچنین در پاسخ به فرصت‌ها و تهدیدات بازار اثربخش عمل می‌کنند. ارزش محوری در بازارگرایی این است که سازمان را در مقابله با شرایط کسب و کار جدید آماده می‌سازد و می‌تواند اطلاعات لازم را از بازار به دست آورده و خود را آماده پاسخگویی به نیازهای بازار کند. این نوع فرهنگ بازارگرایی زمانی برای سازمان به عنوان مزیت رقابتی مطرح است که غیر قابل تقلید، نادر و با ارزش باشد (رابینز، ۱۹۸۰). بازارگرایی را می‌توان به عنوان یک فلسفه‌ی کاری بنگاه با هماهنگ کردن فعالیت‌های بخش‌های متفاوت سازمان، ابزاری موثر برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی تعریف کرد. بازارگرایی نوعی هنجار رفتاری است که شرکت‌ها را متعهد به شناخت و پاسخ‌گویی به نیاز مشتریان می‌کند (اسلاتر، ۲۰۰۱). کوشش‌های ابتدایی محققین تاثیر زیادی بر گسترش مفهوم بازارگرایی داشته است (مک‌کیتریک^۲، ۱۹۵۷؛ کاتلر^۳، ۱۹۹۴). تاکنون چند تعریف اصلی برای بازارگرایی ارائه شده است:

-
- 1- Narver & Slater
 - 2- McKittrick
 - 3- Kotler

۱- بازارگرایی عبارت است از فراهم کردن اطلاعات بازار در باره‌ی نیازهای فعلی و آتی مشتریان، توسعه و انتقال این اطلاعات و استعداد و پاسخ‌گویی به آن در تمام سطوح سازمان (کوهلی و جاورسکی، ۱۹۹۰).

۲- بازارگرایی واجد سه جزء رفتاری مشتری‌مداری، رقیب‌گرایی و هماهنگی و تبادل اطلاعات بین واحدهای سازمان با تاکید بر تصمیمات بلندمدت و سودآور است (لاسچ و لازنیاک^۱، ۱۹۸۷).

۳- بازارگرایی مجموعه‌ای از باورهاست که به منظور تامین سودآوری بلندمدت شرکت، مشتری را محور توجه قرار می‌دهند. البته این مفهوم به معنی بی‌توجهی به سایر ذی‌نفعان مانند مالکان، مدیران و کارکنان نیست (دشیپاند و همکاران^۲، ۱۹۹۳).

۴- بازارگرایی مهارتی برجسته برای درک و ارضاء نیاز و خواسته‌های مشتریان است (دی^۳، ۱۹۹۴) تعریف فوق بدان معناست که شرکت‌های بازارگرا به طور پیوسته به دنبال جمع‌آوری اطلاعات بازار، تفسیر و استفاده از آنها به صورت نظام‌مند و منطقی برای پیش‌بینی بازار هستند.

در بحث سازگاری سازمان با بازارگرایی مجموعه‌ای از پیش‌نیازها، نتایج و تعدیل‌کننده‌ها وجود دارد که می‌توانند به صورت مثبت یا منفی سازمان را تحت تاثیر قرار دهند (چارلز و دانیک^۴، ۱۹۹۸). کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰) پیش‌نیازها را به سه گروه تقسیم می‌کنند:

فاکتورهای مدیریت ارشد

پویایی درون سازمانی، سیستم‌های سازمانی، طی سالهای گذشته تلاشهای علمی و تجربی زیادی پیرامون بازارگرایی صورت گرفته است که میتوان آنها را به پنج گروه زیر تقسیم کرد:

- ۱- دیدگاه تصمیم‌گیری شاپیرو و گلازر^۵
- ۲- دیدگاه هوشمندی بازار کوهلی و جاورسکی
- ۳- دیدگاه رفتاری مبتنی بر فرهنگ نور و اسلاتر
- ۴- دیدگاه بازاریابی استراتژیک روکرت^۶
- ۵- دیدگاه مشتری‌گرایی دیشپاند و فارلی

تأکید این دیدگاهها بر نهادینه و اجرایی کردن مفهوم بازاریابی است. در برخی از این دیدگاهها، بازارگرایی یک پدیده مدیریتی و در برخی دیگر به‌عنوان یک پدیده فرهنگی است که تمرکز بر ایجاد مزیت رقابتی دارد (لافرتی و هالت^۱، ۲۰۰۱)

-
- 1- Lusch and Laczniaik
 - 2- Deshpande et al.
 - 3- Day
 - 4- Chaless & Dunick
 - 5- Shapiro and Glazer
 - 6- Ruekert

تحقیقات به عمل آمده در مورد بازارگرایی الهام بخش شکل‌گیری ادبیات جدیدی در بازاریابی بوده است. در این تحقیقات بازارگرایی مبتنی بر سه جزء تعریف شده است:

۱- "ایجاد هوشمندی بازار"^۲ که به شناسایی نیازهای فعلی و آتی مشتریان مربوط است؛

۲- "انتشار هوشمندی بازار"^۳ در میان بخش‌های مختلف سازمان؛

۳- "پاسخ‌گویی"^۴ کل سازمان به دانشی که از طریق هوشمندی بازار به دست آمده است (کوهلی و جاورسکی، ۱۹۹۰).

بر طبق نظر کوهلی و جاورسکی نقطه شروع بازارگرایی، هوشمندی نسبت به بازار است؛ یعنی در اسرع وقت بتوان نیازها و خواسته‌های مشتری را در مقایسه با رقبا شناسایی کرد. لذا هوشمندی بازار شامل بررسی دقیق اعمال رقبا، شناسایی اقدامات رقبا در شناخت نیازهای مشتریان و تجزیه و تحلیل نیروهای محیطی مانند قوانین و مقررات دولتی، تکنولوژی و ... می‌باشد. کوهلی و جاورسکی هوشمندی بازار را فقط شامل شناخت نیازهای فعلی مشتریان نمی‌داند بلکه به نیازهای آتی آنان نیز توجهی خاص دارد و معتقد است که سازمانها باید ابتدا نیازها و خواسته‌های مشتریان را شناسایی کرده و سپس محصولاتی را تولید کنند که بتواند آن نیازها را ارضا کند (ملکی و همکاران^۵، ۲۰۱۳).

بر اساس تعریف پیشنهادی کوهلی و جاورسکی، اولین عنصر کلیدی بازارگرایی، ایجاد هوشمندی بازار در سازمان است. این هوشمندی از طریق مکانیزم‌های رسمی و غیررسمی چون بررسی میدانی مشتریان، ملاقات و مباحثه با مشتریان، تجزیه و تحلیل گزارشهای فروش، تحقیقات رسمی بازار و ... به دست می‌آید. مهمترین نکته در ایجاد هوشمندی بازار این است که این هوشمندی نباید فقط مختص به بخش بازاریابی باشد بلکه باید تمام بخشها و دواير سازمان نسبت به بازار و مشتری هوشمند باشند و اطلاعات حاصل از مشتری را بین تمام بخشها و دواير سازمان توزیع و پخش نمایند. این منجر به ایجاد عنصر دوم بازارگرایی، یعنی توزیع هوشمندی (اطلاعات) بین اعضا و بخش‌ها می‌شود. توزیع هوشمندی (اطلاعات) به معنای سازگاری سازمان با نیازهای بازار و مشتری است؛ یعنی می‌توان اطلاعات مربوط به مشتری و رقبا را بین تمام بخشها توزیع کرد و آنرا مبنای اعمال کارکنان قرار داد. سومین عنصر بازارگرایی، پاسخگویی به هوشمندی بازار است. دو عنصر قبلی به‌تنهایی بدون اعتبار است؛ بخصوص وقتی که سازمان نتواند به نیازهای بازار و مشتری پاسخ دهد. براساس نظر کوهلی و جاورسکی تمام بخشها، پاسخگوی نیازهای بازار و مشتری

-
- 1- Lafferty & Hult
 - 2- Market intelligence generation
 - 3- Market intelligence dissemination
 - 4- responsiveness
 - 5- Maleki et al.

می باشند و باید بتوانند بازارهای هدف مناسبی را انتخاب کرده، محصولی را طراحی، توزیع و تبلیغ کنند که بتواند نیازهای جاری و پیش بینی شده بازار و مشتری را برآورده کند (ملکی و همکاران، ۲۰۱۳).

رضایت شغلی، با استناد به مطالعات پژوهشگران رفتار سازمانی، رضایت شغلی نگرش و نحوه‌ی احساس افراد نسبت به شغلشان است. رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی و عامل افزایش کارایی فرد در سازمان است (رابینز، ۱۹۸۰).

در باره رضایت شغلی تعاریف بسیاری ارائه شده است؛ برخی از این تعاریف بر روی خود شغل متمرکز شده‌اند؛ تعاریف دیگر شامل عوامل وابسته به شغل هستند (فیلیپ و همکاران^۱، ۲۰۰۸). رضایت شغلی عبارت است از یک پاسخ عاطفی یا احساسی که به جنبه‌های متعدد شغل یک فرد داده می‌شود، به عبارت دیگر رضایت شغلی یک مفهوم واحد و بهم پیوسته‌ای نیست، زیرا که یک فرد به همان نسبت که در قبال یک جنبه از شغلش می‌تواند راضی باشد از یک یا چند جنبه دیگر آن می‌تواند ناراضی باشد (کرایتنر و همکاران^۲، ۱۹۹۹). میرکمالی (۱۳۸۸) رضایت شغلی را نوعی احساس خشنودی و رضایت خاطر فرد از شغل خود در سازمان می‌داند که با کار مناسب با استعدادها، میزان موفقیت در شغل، تامین نیازهای منطقی، شکوفایی استعدادها، پیشرفت شغلی، تجربه‌های موفق و جو سازمانی ارتباط دارد.

رضایت کارکنان همانند رضایت مشتریان در عملکرد سازمان تاثیرگذار است زیرا کارکنان مشتریان داخلی سازمان محسوب می‌شوند. اهمیت رضایت شغلی از آنجا ناشی می‌شود که بیشتر افراد تقریباً نیمی از ساعات بیداری خود را در محیط کار می‌گذرانند. در حالیکه رضایت شغلی برای کارمندان اهمیت زیادی دارد، مدیران نیز نسبت به نتایج رضایت شغلی در جهت رفتار پرسنل علاقمند هستند، زیرا با بررسی رضایت شغلی کارکنان می‌توانند به اهداف ذیل دست‌یابند:

- ۱- شناخت مشکلات و مسائل موجود در سازمان،
- ۲- شناخت علت آمدوشد و غیبت بیشتر کارکنان،
- ۳- ارزیابی اثرات سازمانی در طرز تلقی و برداشت تصورات کارکنان،
- ۴- ایجاد ارتباط صحیح و دوستانه بین مدیران و کارکنان
- ۵- کسب اطلاعات درست و واقعی (میرکمالی، ۱۳۸۸).

آهلی^۳ (۲۰۰۵) بیان می‌کند رضایت شغلی یک فاکتور کلیدی برای نگهداری و حفظ کارکنان می‌باشد. باشد. سنجش رضایت شغلی مهم است زیرا نشان‌دهنده‌ی سیستمی شناختی است که اطلاعات شرایط سازمان با خروجی قادر بودن به تشخیص مشکلات بزرگ، دلایل عدم رضایت کارکنان و عوامل مرتبط با رضایت آنها را تامین می‌کند.

1- Philip et al.
2- Kreitner et al.
3- Ah Lee

استیرز^۱ (۱۹۸۷) می گویند که پنج بعدرضایت شغلی معرف خصوصیات برجسته شغلی است که در ذیل به اختصار به معرفی آنها پرداخته می شود.

رضایت از کار، کار به خودی خود نقش مهمی در تعیین سطح رضایت شغلی دارد. محتوای شغلی دارای دو جنبه است. یکی محدوده شغلی که میزان مسئولیت، اقدامات کاری و باز خورد است که هر چه این عوامل وسیع تر باشند باعث افزایش حیطه شغلی می شود و آن نیز به نوبه خود رضایت شغلی را فراهم می آورد. دومین جنبه، تنوع کاری می باشد. تحقیقات نشان می دهد که تنوع کاری متوسط موثرتر است چون انجام شغل تا حدی خود مختار در انجام کار و چگونگی انجام آنرا به کارکنان می بخشد و به همین دلیل رضایت شغلی بالایی را به همراه می آورد و بر عکس کنترل مدیریت بر روی روشهای کار، منجر به درجه بالایی از عدم رضایت شغلی می گردد (فرخی و همکاران، ۲۰۱۵).

رضایت از سرپرست، یعنی تواناییهای فنی و مدیریتی مدیران و ملاحظاتی که در آنان برای علایق کارکنان از خود نشان می دهند یکی از مهارتهای مهم مدیران، مهارت در روابط انسانی به معنی ایجاد محیط مساعد و مطلوب برای کار از طریق مشارکت کارکنان است تحقیقات بسیار وسیعی که در رابطه با این نوع رفتارها انجام شده نشان داده است که اگر نمره رفتار یک رهبر از نظر "ابتکار عمل" و "رعایت حال" دیگران بسیار عالی باشد، یعنی نمره هایی که زیر دستان درباره این نوع رفتارها به مدیران خود می دهند بالا باشد سطح عملکرد کارکنان و میزان رضایت آنها بیشتر خواهد بود (استیرز، ۱۹۸۷).

رضایت از همکار، یعنی میزان دوستی، صلاحیت فنی و حمایتی که همکاران از خود نشان می دهند. رضایت از همکاران منبعت از نحوه ارتباطات آنها است، لذا می بایست در بررسی این متغیر نگرش جامعی مشتمل بر نحوه ارتباط بین کارکنان مد نظر قرار گیرد. اندازه گروه و کیفیت ارتباطات متقابل شخصی در گروه، نقش مهمی در رضایت کارکنان دارد. گروه کاری، بعنوان یک اجتماع سیستم حمایتی احساس و روحیه ای برای کارکنان محسوب می شود اگر افراد در گروه دارای ویژگی های اجتماعی مشابهی مانند نگرشها و باورهای مشابه باشد جوی را به وجود می آورند که در سایه آن رضایت شغلی فراهم می گردد (فرخی و همکاران، ۲۰۱۵).

رضایت از ارتقاء، یعنی دسترسی به فرصتهای واقعی برای پیشرفت در کارکنان اگر سیستم ارتقاء شغلی به خوبی برنامه ریزی شده باشد که کارکنان در قبال کسب تجربه و دانش بیشتر به مراتب بالاتر و مشاغل با اختیارات و مسولیت های بیشتر و دارای مزایای مادی و معنوی بیشتر نایل آیند موجب رضایت شغلی افراد در سازمان می شود. ترفیع منجر به حقوق بالا تر، مطلوبیت کاری بیشتر، مسولیت بیشتر و آزادی در تصمیم گیری و در نهایت رضایت مندی بیشتر می شود (استیرز، ۱۹۸۷).

رضایت از پرداخت، یعنی میزان حقوق دریافتی، برابری ادراکی در مورد حقوق و روش پرداختی کارکنان (فرخی و همکاران، ۲۰۱۵).

1- Steers

2- Farokhi et al.

تعهد سازمانی، از شاخص‌های برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر نیروی انسانی وفادار و متعهد می‌باشد. از سی سال پیش علاقه‌مندی قابل توجهی برای درک مفهوم تعهد سازمانی ایجاد شده و نیروی زیادی صرف تجزیه و تحلیل این موضوع شده است. نتایج این تحقیقات موید آن است که تعهد سازمانی با بسیاری از رفتارهای شغلی کارکنان مرتبط است (موتازا^۱، ۱۹۸۸). تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، رفتار سازمانی فرااجتماعی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل رابطه منفی دارد (شیوان و همکاران^۲، ۲۰۰۳). تعهد سازمانی یک متغیر مهم در درک رفتار کارکنان می‌باشد که با تاثیر بر عملکرد کارکنان باعث افزایش بهره‌وری، بهبود ارائه خدمات و افزایش کیفیت آن می‌گردد (بنک‌هوف^۳، ۱۹۹۷).

پورتر و همکاران^۴ (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را پذیرش ارزشهای سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف کرده اند. به اعتقاد آنها معیارهای اندازه‌گیری تعهد سازمانی شامل انگیزه بالا، قبول سازمان و پذیرش اهداف آن، آمادگی برای تلاش فراوان و علاقه مندی برای حفظ عضویت در سازمان می‌باشد. چاتمن و اوریلی^۵ (۱۹۸۶) تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزشهای یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دوری از ارزشهای ابزاری آن اوسيله ای برای دستیابی به اهداف دیگر تعریف کرده‌اند.

تعهد سازمانی می‌تواند پیامدهای مثبت بسیاری داشته باشد. کارکنانی که دارای تعهد بالایی هستند نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان را حفظ کنند (مورهد و گریفین، ۱۳۷۷).

مایر و آلن^۶ (۱۹۸۷) بر این باورند که تعهد سازمانی سه جزء می‌باشد:

۱) تعهد عاطفی^۷ شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت های سازمانی است. کارکنانی با تعهد عاطفی قوی به سازمان خود وفادار خواهند ماند.

۲) تعهد استمراری^۸: شامل تعهدی که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمان سهیم می‌شود. کارکنان دارنده این نوع تعهد، به علت آگاهی از هزینه های ترک سازمان، وفادار خواهند ماند.

1- Mottaza

2- Shiuan et al.

3- Benkhoff

4- Porter et al.

5- Chatman and O'Reilly

6- Meyer & Allen

7- Affective Commitment

8- Continuance Commitment

۳) تعهد هنجاری^۱: فرد به خاطر فشار هنجارها و اخلاقیات در سازمان می ماند. کارکنان دارنده این نوع تعهد، بر این باورند که می بایست به سازمان خود وفادار باقی بمانند. با توجه به دیدگاه های مختلف پژوهش گران، می توان نتیجه گرفت که تعهد سازمانی، یک حالت روانی است و حداقل دارای سه بعد قابل تفکیک: وابستگی عاطفی به سازمان، نیاز به سازمان و تعهد مستمر و در نهایت الزام به تکلیف و باقی ماندن در سازمان تحت عنوان تعهد هنجاری می باشد که رابطه کارکنان با سازمان مشخص می گردد و به طور حتمی اشاراتی مبنی بر تداوم یا قطع عضویت فرد در سازمان دارد (حسینی و مهدی زاده اشراقی، ۱۳۸۹).

پیشینه تجربی

با توجه به مطالعات فرناندز و دل هویو^۲ (۲۰۰۶) بازارگرایی علاوه بر رضایت شغلی باعث ایجاد احساس غرور تعهد سازمانی در کارکنان می شود. در همین زمینه روکرت (۱۹۹۲) پی به ارتباط مثبت بین بازارگرایی و رضایت کارکنان و تعهد شغلی برده است. کندی و همکاران^۳ (۲۰۰۲) نیز گزارشی مشابه داده اند. تاثیر بازارگرایی در هر دو متغیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی در پژوهش های زیادی مورد مطالعه قرار گرفته است. مطالعات جاورسکی و کوهلی^۴ (۱۹۹۳) و پیرسی و همکاران^۵ (۲۰۰۲) و جونز و همکاران^۶ (۲۰۰۳) نمونه ای از پژوهش هایی است که بر تاثیر مثبت بازارگرایی بر این دو عامل مهم مرتبط با شغل کارمندان تاکید کرده اند. بر اساس پژوهش کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۳) تعهد سازمانی یکی از نتایج بازارگرایی است که بر اثر افزایش کار تیمی و ایجاد احساس غرور در کارمندان به دلیل تعلق به این سازمان ایجاد می شود. نتیجه گیری پشت این ارتباط این است که بازارگرایی روحیه کارمندان، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را افزایش می دهد زیرا تمام بخش های سازمان در راستای رسیدن به هدف مشترک تلاش می کنند (کوهلی و جاورسکی، ۱۹۹۰).

به عنوان بخشی از یک تیم موفق، کارمندان به این باور می رسند که در حال ایفای نقشی مهم هستند که باعث بالا رفتن سطح تعهد سازمانی می شود. رودریگز و پینهو^۷ (۲۰۱۰) نیز به بررسی تاثیر پیاده سازی بازارگرایی بر روی رضایت شغلی و تعهد سازمانی پرداختند که این پژوهش نشان دهنده تاثیر مثبت بازارگرایی بر این دو عامل می باشد. نتایج این مطالعه با مطالعات سیگوآ و همکاران^۸ (۱۹۹۴) و جونز و همکاران^۹ (۲۰۰۳) که در بخش تجاری انجام شده است و مطالعات کاروانا و همکاران (۱۹۹۹) در بخش عمومی همخوانی دارد.

-
- 1- Normative Commitment
 - 2- Fernandez and Del Hoyo
 - 3- Kennedy et al.
 - 4- Piercy et al.
 - 5- Jones et al.
 - 6- Rodrigues and Pinho
 - 7- Siguaw et al.

مطالعات فراوانی ارتباط محکمی بین بازارگرایی و تعهد سازمانی کارکنان را ثابت کرده‌اند. بیٹی^۱ (۱۹۸۸) طی پژوهشی به این نتیجه رسیده است که مشتری‌گرایی سازمان باعث تعهد و تعلق خاطر کارمند به سازمان می‌شود.

جونز و همکاران (۲۰۰۳) و سیگوا و همکاران (۱۹۹۴) نیز در مطالعه خود به ارتباط مثبت بین بازارگرایی سازمان و نگره‌های شغلی از جمله تعهد سازمانی نیروهای فروش دست‌یافته‌اند.

محققان بسیاری بیان می‌دارند که رضایت شغلی می‌تواند به بهره‌وری و تعهد سازمانی منجر شود (آه‌لی، ۲۰۰۵). ویلیامز^۲ (۱۹۸۶) افزایش رضایت شغلی را در ارتقای تعهد سازمانی موثر می‌داند (ویلیامز و هیزرز، ۳، ۱۹۸۶) مودوی^۴ (۱۹۹۲) معتقد است که رضایت‌شغلی بلافاصله پس از ورود به سازمان شکل می‌گیرد؛ در حالی که تعهد سازمانی به کندی توسعه می‌یابد، از این رو، رضایت شغلی، پیش شرط تعهد سازمانی قلمداد گردیده است و چارلس و دانیک (۱۹۹۸) در مطالعات خود، ارتباط معناداری را بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی اعلام کردند.

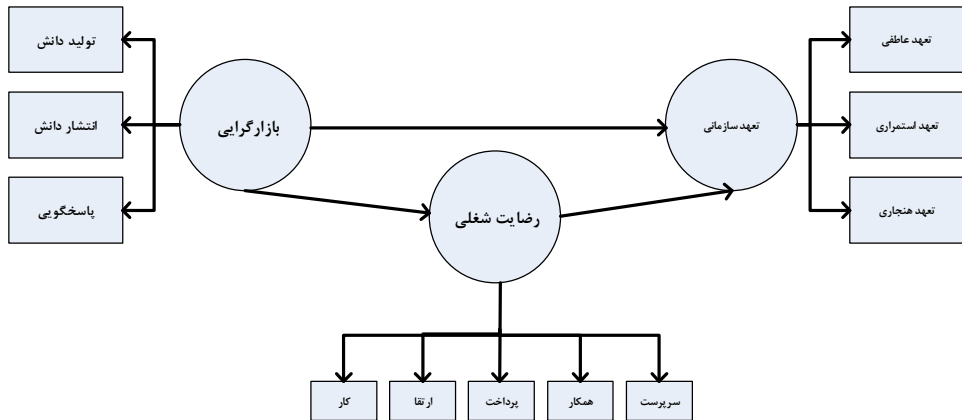
تحقیقات نشان داده که کارکنان با رضایت شغلی بالاتر، از نظر فیزیک بدنی و توان ذهنی در وضعیت بهتری قرار دارند و از نظر سازمانی، سطح بالای رضایت شغلی منعکس‌کننده جو سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و ماندگاری کارکنان می‌شود (صافی، ۱۳۷۱).

مدل مفهومی پژوهش

نیاز به ارزیابی بازارگرایی در سازمان باعث انجام تلاشهای متعددی برای پیاده‌سازی یک مقیاس قابل اتکا برای اندازه‌گیری بازارگرایی شده است و در نتیجه مقیاس واحدی که در تمام تحقیقات مورد استفاده باشد، وجود ندارد (بلو و همکاران، ۱۹۹۹؛ کاستر، ۲۰۰۰) در واکنش به کمبود ادبیات علمی در این حوزه گری و همکاران (۱۹۹۸) یک مقیاس سنجش بر پایه ترکیب دو مدل معروف یعنی مدل کوهلی و جاورسکی و مدل نارور و اسلاتر را پیشنهاد دادند (ماتسونو و همکاران، ۲۰۰۰؛ فرناندز دل هویو، ۲۰۰۶). مقیاس کوهلی و جاورسکی معروف به مارکور یکی از پر استفاده‌ترین پرسشنامه‌های بازارگرایی در تحقیقات عملی است (جاورسکی و کوهلی، ۱۹۹۳؛ سلنس و همکاران، ۱۹۹۶؛ سیگوا و همکاران، ۱۹۹۸) اگرچه وسعت پرسشهای آن، حوزه نمونه‌گیری آن (کوهلی و همکاران، ۱۹۹۳؛ جاورسکی و کوهلی، ۱۹۹۶) و پایایی ساختار عاملی آن (کوهلی و همکاران، ۱۹۹۳؛ سیگوا و همکاران، ۱۹۹۸) نیاز به بهبود دارد تا با ساختارهای معنایی نظری بیشتر سازگار باشد (کوهلی و جاورسکی، ۱۹۹۰). در این پژوهش از مدل کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰) به منظور اندازه‌گیری بازارگرایی با سه بعد ایجاد هوشمندی بازار، انتشار هوشمندی بازار و پاسخ‌گویی استفاده شده است. برای سنجش متغیر رضایت شغلی نیز از رویکرد شاخص توصیف شغل (JDI) به عنوان یکی از

-
- 1- Beatty
 - 2- Williams
 - 3- Williams & Hazer
 - 4- Modway

معتبرترین شاخص‌های سنجش رضایت شغلی استفاده شده‌است. این مدل توسط ویسوکي و کروم (۱۹۹۴) ابداع شده‌است و در این مدل رضایت شغلی دارای ۵ جنبه‌ی مختلف ماهیت کارف سرپرست، همکار، ارتقاء و پرداخت می‌باشد. برای سنجش متغیر تعهد سازمانی نیز از مدل آلن و مایر (۱۹۹۰) استفاده شده‌است. بنابراین مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر می‌باشد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش (کوهلی و جاورسکی، ۱۹۹۰؛ ویسوکي و کروم، ۱۹۹۴؛ آلن و مایر، ۱۹۹۰)

فرضیات پژوهش

- فرضیه ۱: بازارگرایی تاثیر مستقیم و مثبتی بر رضایت شغلی دارد.
- فرضیه ۲: رضایت شغلی تاثیر مستقیم و مثبتی بر تعهد سازمانی دارد.
- فرضیه ۳: بازارگرایی تاثیر مستقیم و مثبتی بر تعهد سازمانی دارد.
- فرضیه ۴: بازارگرایی تاثیر غیر مستقیم و مثبتی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی دارد.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش با توجه به اینکه محقق تلاش دارد به بررسی تاثیر بازارگرایی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان بپردازد، تحقیق حاضر از نظر ماهیت و روش در دسته تحقیقات علی قرار می‌گیرد. همچنین روش انجام تحقیق مذکور بر مبنای هدف تحقیق از نوع کاربردی می‌باشد، زیرا با بکارگیری نظریه‌ها و برخی علوم

رفتاری و مدیریت و آمار در مورد جامعه آماری به نتایجی دست می یابد که برای آن دسته از سازمان ها و مؤسسات که در حوزه جامعه آماری قرار می گیرند قابل استفاده و کاربرد می باشد.

در این تحقیق در ۳ پرسشنامه برای جمع آوری اطلاعات استفاده شده است که یکی از پرسشنامه ها به بررسی بازارگرایی، دیگری به سنجش رضایت شغلی و پرسشنامه ی آخر به سنجش تعهد سازمانی می پردازد. بخش اول برای سنجش بازارگرایی با استفاده از نسخه ای از پرسشنامه کوهلی و جاورسکی (۱۹۹۰) معروف به مارکور که توسط دشپاند (۱۹۹۸) بهینه شده است، که شامل ۲۰ سوال می باشد. این پرسشنامه ۳ جنبه مختلف بازارگرایی، تولید هوشمندی، توزیع هوشمندی و پاسخگویی را می سنجد. برای سنجش رضایت شغلی از پرسشنامه شاخص توصیف شغلی (JDI)^۱ شامل ۷۱ سوال و برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه آلن و مایر^۲ (۱۹۹۰) استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۲۴ پرسش می باشد. پرسشنامه ی JDI معتبرترین و پایاترین پرسشنامه رضایت شغلی است که در تحقیقات مختلف از آن استفاده شده است و مورد تایید و استفاده ی متخصصان و محققان قرار گرفته است (طالب پور، ۱۳۸۰؛ لشگری زاده، ۱۳۷۹؛ مقیمی، ۱۳۷۷؛ میرچی، ۱۳۷۳). این پرسشنامه را ویسوکو و کروم^۳ ابداع و ۵ جنبه ی مختلف رضایت شغلی از جمله ماهیت کار، سرپرست، همکار، ارتقا و پرداخت را ارزیابی کردند. هر یک از این مولفه ها بر اساس طیف ۵ گزینه ای لیکرت نمره گذاری می شود. برای تعیین پایایی پرسشنامه ی فوق نخست یک اجرای پایه روی ۳۰ نفر از کارکنان که از جامعه ی آماری به طور تصادفی انتخاب شدند، انجام گرفت. ضریب آلفای کرونباخ برای اعتبار سازگاری اجزا در این مرحله برابر با ۰٫۷۲۹ بود که نشان دهنده پایایی مناسب پرسشنامه فوق برای اجرای اصلی بود. پس از اجرای اصلی پرسشنامه برای اعتبار پایایی آن به طور مجدد از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برابر با ۰٫۸۱۲ به دست آمد. با توجه به ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده، پایایی پرسشنامه تایید شد.

KMO آیتمهای پرسشنامه بالاتر از ۰/۵ بوده و در سطح (۰/۰۵) معنادار میباشند و این آمار نشان می دهد که سوالات پرسشنامه به خوبی متغیرهای مورد مطالعه را مورد سنجش قرار داده اند.

در تحقیق حاضر جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت نورایستا خراسان در اردیبهشت ماه ۱۳۹۱ می باشد که بر اساس اطلاعات جمع آوری شده، تعداد آن ها برابر با ۶۹ نفر است که به دلیل در دسترس بودن تمام کارکنان پرسشنامه بین تمام جامعه آماری پخش شده است و از این تعداد ۶۳ پرسشنامه (حدود ۹۱٪) دریافت شد.

1- Job Descriptive Index

2- Allen and Meyer

3- Wysocki and Kromm

یافته‌های پژوهش

بررسی اطلاعات دموگرافیک نمونه تصادفی از پاسخ‌دهندگان پرسشنامه حاکی از آن است که از لحاظ سن بیشتر کارکنان در محدوده سنی زیر ۳۰ سال قرار گرفته‌اند که حدود ۶۲ درصد کل نمونه را تشکیل می‌دهند. از لحاظ مدرک تحصیلی نیز بیشتر کارکنان نمونه آماری با تعداد ۳۲ نفر که معادل ۵۰٫۷ درصد است را دارندگان مدرک فوق دیپلم تشکیل می‌دهند و از باقی افراد ۲۱ نفر نمونه دارای مدرک کارشناسی و ۱۰ نفر از افراد جامعه شرکت کننده در پژوهش دارای مدرک کارشناسی ارشد یا بالاتر می‌باشند. براساس سابقه کاری نیز ۲۹ نفر معادل ۴۶٫۰۳ درصد از حجم نمونه را کارکنانی با زیر ۱۰ سال تجربه تشکیل داده‌اند. در ترکیب جنسیتی کارکنان نیز ۸۷٫۳ درصد را مردان و ۱۲٫۷ درصد را زنان تشکیل می‌دهند.

برای بررسی فرضیات تحقیق و سایر تحلیل‌ها، ابتدا باید نرمال یا غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها را مشخص نمود. در این پژوهش به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. نتیجه این آزمون در جدول شماره ۱ نشان داده شده است. به دلیل این‌که sig به دست آمده برای تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۰۵ است، لذا می‌توان نتیجه گرفت توزیع داده‌های تمامی متغیرها نرمال می‌باشد.

جدول ۱. نتایج حاصل از آزمون نرمال بودن داده‌ها

متغیر	سطح معناداری	ضریب K-	نتیجه آزمون
بازارگرایی	۰/۳۹	۱٫۱۵۱	توزیع داده‌ها نرمال می‌باشند
رضایت شغلی	۰/۴۶۳	۰٫۸۵۱	توزیع داده‌ها نرمال می‌باشند
تعهد سازمانی	۰/۲۸	۱٫۱۲۶	توزیع داده‌ها نرمال نمی‌باشند

بررسی همبستگی میان متغیرهای تحقیق: به منظور بررسی همبستگی میان متغیرهای تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردیده است.

جدول شماره ۳. نتایج حاصل از تحلیل همبستگی متغیرهای پژوهش

فرضیه	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری	نتیجه آزمون
بین بازارگرایی و رضایت شغلی همبستگی وجود دارد.	۰/۲۸	۰/۰۰۰	فرضیه تأیید شده است
بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی همبستگی وجود دارد.	۰/۳۶	۰/۰۰۰	فرضیه تأیید شده است
بین بازارگرایی تعهد سازمانی همبستگی وجود دارد.	۰/۵۲	۰/۰۰۰	فرضیه تأیید شده است

نتایج حاصل از آزمون فرضیات با استفاده از تحلیل رگرسیون: به منظور سنجش تأثیر متغیرهای پژوهش، از تحلیل رگرسیون استفاده گردید که نتایج حاصل از آزمون فرضیات پژوهش در جدول شماره ۴ ارائه شده است:

جدول شماره ۴. خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیات پژوهش با تحلیل رگرسیون

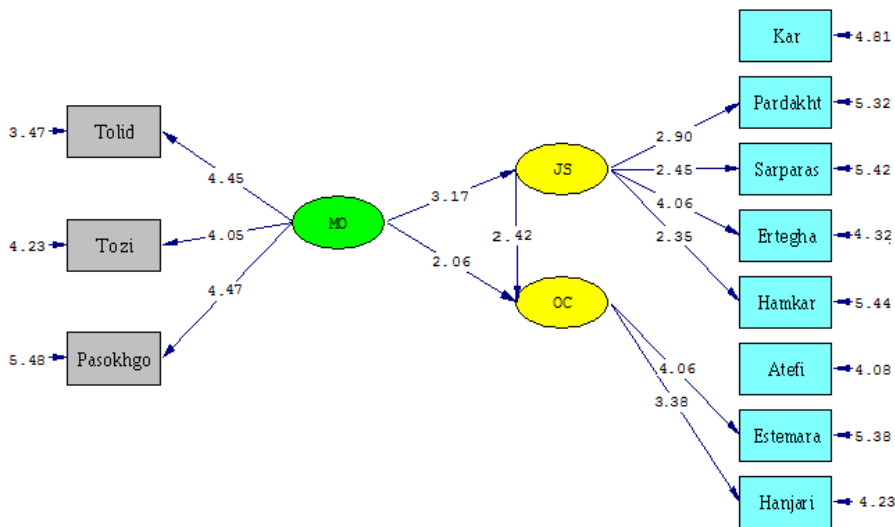
فرضیه	Beta	معناداری	نتیجه آزمون
بازارگرایی بر رضایت شغلی تأثیر دارد.	۰/۷۷۹	۰,۰۰۰	تأیید شده است.
رضایت شغلی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.	۰,۲۳۸	۰/۰۰۳	تأیید شده است.
بازارگرایی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.	۰,۳۳۴	۰/۰۰۰	تأیید شده است.

آزمون فرضیات با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری

بر طبق معادله ساختاری به دست آمده، میزان ضریب مسیر میان بازارگرایی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در جدول ۵ نشان داده شده است.

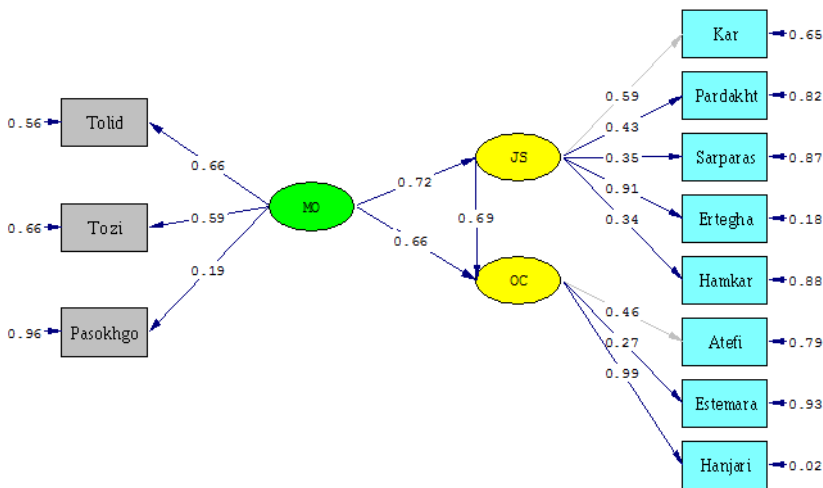
جدول ۵. ضرایب تأثیر کلیه متغیرهای پژوهش، سطح معنی داری آنها و نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیه های پژوهش	مسیر	ضرایب برآورد شده	ضرایب استاندارد	سطح معنی داری	نتیجه آزمون فرضیه
۱	بازارگرایی ← رضایت شغلی	۳,۱۷	۰,۷۳	***	تایید
۲	رضایت شغلی ← تعهد سازمانی	۲,۴۲	۰,۶۹	***	تایید
۳	بازارگرایی ← تعهد سازمانی	۲,۰۶	۰,۶۶	***	تایید
۴	بازارگرایی ← رضایت شغلی ← تعهد سازمانی	*	۰,۵۰	***	تایید



Chi-Square=84.66, df=41, P-value=0.00007, RMSEA=0.031

شکل ۲. مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت معنی داری



Chi-Square=84.66, df=41, P-value=0.00007, RMSEA=0.031

شکل ۳. مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت استاندارد

برازندگی مدل تحقیق

در مدل پیشنهادی پژوهش که نتایج برای فرضیه های فرعی مورد بررسی قرار گرفته است مقدار شاخص های برازش در حد استانداردهای مطرح شده می و مدل پژوهش تأیید میگردد. جدول ۶ شاخص های برازندگی در مدل پژوهش را نشان می دهد.

جدول ۶. شاخص های برازندگی مدل پیشنهادی و تاییدشده پژوهش

مقدار شاخص	مقدار استاندارد	Macro	شاخص برازش
۲/۰۶	کمتر از ۳	χ^2/df	کای اسکوئر/ درجه آزادی
۰/۰۳۱	کمتر از ۰/۱	RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
۰/۹۵	بیشتر از ۰/۹	NFI	شاخص برازش هنجار شده
۰/۹۶	بیشتر از ۰/۹	CFI	شاخص برازش مقایسه ای یا تطبیقی
۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹	IFI	شاخص برازش فزاینده
۰/۸۰	بیشتر از ۰/۸	GFI	شاخص نکویی برازش
۰/۸۸	بیشتر از ۰/۸	AGFI	شاخص نکویی برازش تعدیل شده

نتیجه گیری

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری حاکی از این است که فرضیه اول مورد تایید قرار می گیرد و بنابراین می توان گفت بازارگرایی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت نورایستا خراسان تاثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از تحقیق کاستر و اویلزوالنزلولا (۲۰۱۰)، همسلی براون و اولاتکا (۲۰۱۰)، ملکی و همکاران (۲۰۱۴) و باروسو و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد. بر مبنای یافته های این فرضیه، سازمان ها می توانند با تبیین روشن اهداف و چشم اندازهای بازاریابی سازمان و در جریان گذاشتن کارکنان در فرآیند گردش اطلاعات بازاریابی، در راستای افزایش رضایت شغلی آنان تلاش کنند.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری حاکی از این است که فرضیه دوم نیز مورد تایید قرار گرفته و بنابراین می توان گفت رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت نورایستا خراسان تاثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از تحقیق صادقی آرانی و همکاران (۱۳۹۰)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۳)، ملکی و همکاران (۲۰۱۴) و آلتینداغ و کوزداغی (۲۰۱۵) همخوانی دارد. بر مبنای یافته های این فرضیه سازمان ها می توانند با ایجاد شرایط مناسب و بالابردن سطح رضایت شغلی کارکنان، تعهد سازمانی آنان را افزایش داده و از عوارض عدم تعهد مانند ترک شغل کارکنان خود اجتناب کنند.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری حاکی از این است که فرضیه سوم مورد تایید قرار می گیرد و بنابراین می توان گفت بازارگرایی بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت نورایستا خراسان تاثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از تحقیق رودریگزکانو و همکاران (۲۰۱۴)، جونز و همکاران (۲۰۱۳)، ملکی و همکاران (۲۰۱۴) و حسینی و مهدی زاده اشرفی (۱۳۹۲) همخوانی دارد. بر مبنای یافته های این فرضیه سازمان ها می توانند با تبیین روشن اهداف و چشم اندازهای بازاریابی سازمان و در جریان گذاشتن کارکنان در فرآیند گردش اطلاعات بازاریابی، در راستای افزایش تعهد سازمانی کارکنان قدم های مهمی بردارند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری حاکی از این است که فرضیه چهارم مورد تایید قرار می گیرد و بنابراین می توان گفت بازارگرایی بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت نورایستا خراسان با نقش میانجی رضایت شغلی تاثیر غیرمستقیم و معناداری دارد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از تحقیق رودریگزکانو و همکاران (۲۰۱۴)، حسنقلی پور و همکاران (۱۳۹۱) و کاروانا و همکاران^۱ (۲۰۱۲) همخوانی دارد.

پیشنهادهای کاربردی

- مدیران شرکت نورایستا خراسان از تولید کافی و به موقع اطلاعات در حوزه بازار و رقیبان اطمینان حاصل کنند.
- مدیران سازمان به کارکنان اعتماد کرده و از توزیع متناسب و به موقع اطلاعات بازار و مشتریان در داخل سازمان اطمینان حاصل کنند.
- مدیران سازمان با پیاده سازی اصول سه گانه بازارگرایی و با افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها، احساس رضایت شغلی و در نتیجه تعهد سازمانی را در کارکنان تقویت کنند.
- مدیران سازمان می توانند با بهبود شاخص های ۵ گانه رضایت شغلی کارکنان، سطح شاخص تعهد سازمانی را در میان کارکنان افزایش داده و در نتیجه عملکرد سازمان را ارتقاء دهند.

منابع

۱. حسنقلی پور، طهمورث، انصاری، منوچهر و الهی گل، اکرم. (۱۳۹۱). بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر بازارگرایی در سازمان های خدماتی با تاکید بر نقش میانجی رفتارهای شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی مطالعه پیمایشی بانک ملت شهر تهران، مدیریت بازرگانی، دوره ۴، شماره ۱۱، صص. ۳۹-۵۴.
۲. حسینی، سیدمهدی و مهدی زاده اشرفی، علی (۱۳۸۹). شناسایی عوامل موثر بر تعهد سازمانی. پژوهشگر (فصلنامه مدیریت)، سال هفتم، شماره ۱۸، ص ۹-۱۶
۳. رایبیز، استیفن پی. (۱۹۸۰). رفتار سازمانی. ترجمه: علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی (۱۳۷۸). تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
۴. صادقی آرانی، لیلیا، میرغفوریف حبیب الله، رضازاده، فاطمه و جوادی، سیدعلی. (۱۳۹۰). نهمین همایش سراسری حسابداری ایران، زاهدان، دانشگاه سیستان و بلوچستان، صص. ۲۷۰-۲۸۲.
۵. صافی؛ احمد (۱۳۷۱). میزگرد بحث و تبادل نظر درباره ی عوامل رضایت و نارضایتی شغلی مدیران. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. سال اول؛ شماره ۱؛ ص ۴۷.
۶. مورهد، جو و گریفین، ر. (۱۹۸۹). رفتار سازمانی. ترجمه: سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده (۱۳۷۷). تهران: انتشارات مروارید
۷. میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۳) مبانی مدیریت منابع انسانی. چاپ اول، تهران: نشر یسپرون.
۸. میرکمالی، محمد؛ حیات، علی اصغر؛ نوروزی، علی و جراحی، نازنین. (۱۳۸۸). بررسی رابطه توانمندسازی روان شناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه تهران. دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار/ تربیت و اجتماع دانشگاه شاهد، سال شانزدهم، شماره ۳۹، ص ۱۵-۳۰.
9. Ah lee, Kyung(2005), The effects of locus of control and organizational structure on job satisfaction and turnover intention of hotel managerial employee. Submitted to the Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University requirement for the Degree of Doctor Of Philosophy.
10. Barroso, C.C., Armario, E.M. and Sa´nchez del Rı´o, M.E. (2005), "Consequences of market orientation for customer and employees", European Journal of Marketing, Vol. 39 No. 56, pp. 646-721.
11. Bello, R. (2001), "Market orientation and standardization of marketing activities. A study of Mexican organization", Master's

- thesis, University of Lethbridge, Lethbridge (UMI Microform Service No. 0-612-68334-6).
12. Benkhoff, B(1997). Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance, *Human Relations*, Vol. 50, No. 6, 701-726.
 13. Caruana, A., Ramaseshan, B. & Ewing, M.T. (2010). Market orientation and organizational commitment in the Australian public sector, *International Journal of Public Sector Management*, 10(4): 294-303.
 14. Charless G, Dunick M. Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service. *Administrative Science Quarterly* 1998; 33: 61-81
 15. Cheng Philip, Fei Tsai., Fang Yen, Yu., Chih Hung, liang., Chung Hung, Ing (2007). A Study on Motivating Employees Learning Commitment in the Post –Downsizing Aera: JobSatisfaction Perspective "Journal of World Busines, Vol. 42, p. 157.
 16. Day, G.S. \The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, 58, pp. 37-52 (October 1994).
 17. Deshpande, R.; Farley, J.U. and Webster, F.E. \Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese _rms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, 57, (1993).
 18. Farokhi, R., Monfared, S. & Khalili, M. (2015). Spatial Analysis of Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Employees of Tehran Municipality (District 5), *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 5(7): 291-301.
 19. Harvey, H.A. and Busher, H. (1996), "Marketing schools and consumer choice", *International Journal of Educational Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 26-32.
 - a. *Horizons*, No. 20, 1988.
 20. Kohli, A. and Jaworski, B.J. \Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, 54, pp. 1-19 (1990).
 21. Kotler, P., *Marketing Management*, 8th ed., Prentice-Hall, Englewood Cli_s, New Jersey (1994).
 22. Kreitner, Robert., kinicki, Angelo & Murc, Buelens (1999). *Organizational Behaviour*. FIRST Edition , Mc Graw-Hill publisher.

23. Kuster, I. and Aviles-Valenzuela, M.E. (2010), "Market Orientation a university: a case study", *International Journal of Educational Management*, Vol. 24 No. 7, pp. 597-614.
24. Lafferty B.A., Hult G.T.; "A synthesis of contemporary market orientation perspectives"; *European Journal of Marketing*, No. 1, 2001.
25. Lings, I.N. and Greenley, G.E. (2005), "Measuring internal market orientation", *Journal of Service Research*, Vol. 7 No. 3, pp. 290-305.
26. Lusch, R.F. and Laczniak, G.R. "The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance", *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 15(3), pp. 1-11 (1987).
27. Maleki, A., Ansari, A. & Safari, A. (2013). A Study of Market Orientation and Its Effect on Small to Medium Sized Enterprises of Informatics Industry Located in Tehran, *Journal of Novel applied Sciences*, 2(S4), 1150-1159.
28. Maleki, A., Ataei, M. & Maleki, R. (2014). The Effect of Managers' Market Orientation Perspective on Orientation Attitude, job Satisfaction and Organizational Commitment, *International journal of Management and Humanity Sciences*, 3(4), 1625-1634.
29. McGee L.W., Spiro R.L.; "The marketing concept in perspective"; *Business*
30. McKitterick, J.B., What Is the Marketing Management Concept?, in Bass, F.M. (Eds), *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp.71-81 (1957).
31. Mottaza, Clifford J. (1988) Determinants of Organizational commitment. *Human relations*, Vol.41 No.6, 467-482.
32. Mowday RT, Porter WL, Steers RM. Employee, organization linkages. 1st Edition, Academic Press: New York, 1992:14.
33. Narver, J.C. and Slater, S.F. "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, 54, pp. 20-35 (October 1990).
34. Shiuan, C.B., Yu, J.D & Rilley, J.H. (2003). Organizational Commitment Supervisory Commitment and Employee Outcomes In The Chinese Context Proximal Hypothesis or Global Hypothesis. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.24, No.3.

35. Slater S.F.; "Market orientation at the beginning of a new millennium"; *Managing Service Quality*, No. 4, 2001.
36. Steers, R.M. (1987). *Introduction to Organizational Behavior*. Scott-Forsmand Company, 3rd ed.
37. Webster Jr F.E.; "The rediscovery of the marketing concept"; *Journal of*
38. Webster, R.L., Hammond, K.L. and Harmon, H.A. (2006), "A study of market orientation in American business schools", *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 10 No. 2, pp. 9-22.
39. Williams LJ, Hazer JT. Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology* 1986; 71: 219-31.