

رابطه بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی در بخش خدمات مسافر شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما)

حسین عابدی^۱، محمدحسین زینلیان^۲، مهیا محمدی^۳

چکیده:

در محیط پویای رقابت جهانی امروز با وجود تغییرات سریع جهانی، سازمان‌ها باید هم‌زمان با این تغییرات در حال گسترش و توسعه دائمی باشند. یکی از مهم‌ترین ابعاد حفظ عملکرد داخلی سازمان و افزایش سطح تعهد کارکنان، بازاریابی داخلی سازمان است. در مقاله حاضر که به صورت توصیفی-پیمایشی انجام شده است، رابطه بین اجزای بازاریابی داخلی و ابعاد تعهد سازمانی بررسی شده است. جامعه آماری پژوهش متشکل از کارکنان بخش خدمات مسافر شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران «هما» در فرودگاه مهرآباد تهران است که از میان آن‌ها ۱۴۷ نفر به صورت تصادفی به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخته بوده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS و AMOS و با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شده است. نتایج نشان داد عوامل پنج‌گانه بازاریابی داخلی شامل عوامل انگیزش مادی، عوامل انگیزش غیرمادی، ابزار و تجهیزات کاری، عوامل محیطی و تجربه و تحصیلات، تأثیر مثبت و معناداری بر روی ارتقاء تعهد سازمانی دارند. لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران با گرایش به بازاریابی داخلی، زمینه ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان را فراهم آورند.

کلیدواژه‌ها: بازاریابی داخلی، تعهد سازمانی، مدل‌سازی معادلات ساختاری، هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما)

۱. استادیار، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی کار، واحد خرمدره، زنجان، ایران.
۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۵/۲۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۱۰/۱۳

نویسنده مسئول مقاله: مهیا محمدی

E-mail: mmohammadi@atu.ac.ir

مقدمه

سازمان‌ها در محیط پویای رقابت جهانی امروز با وجود تغییرات سریع جهانی، برای بقا و دستیابی به موفقیت‌های رقابتی به طور فزاینده‌ای به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه متعهد شده‌اند (فارسی و همکاران^۱، ۲۰۱۳: ۴۰-۲۲). کارکنان، مهم‌ترین دارایی و سرمایه سازمان هستند. هر قدر این سرمایه کیفیت مطلوب‌تری داشته باشد، احتمال بقا، موفقیت و ارتقای سازمان نیز بیشتر خواهد شد. شرط بقای هر سازمانی در گرو تلاش برای بهبود عملکرد خود در قالب شاخص‌های رشد و سوددهی است. به این منظور سازمان‌ها از سازوکارهای متعددی بهره می‌گیرند تا بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند. یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمان‌ها، بازاریابی داخلی است. پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهند به‌کارگیری بازاریابی داخلی ابزاری مفید برای توانمند کردن سازمان در پاسخگویی موثر به مشتریان و در نهایت بهبود عملکرد سازمان است (عاطفت‌دوست و همکاران، ۱۳۹۲، ۴۲-۲۱).

متغیر دیگری که بر اساس شواهد و قراین موجود، به نظر می‌آید تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان داشته باشد، تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی نوعی نگرش و احساس درونی فرد نسبت به سازمان است که در عملکرد، وفاداری و قضاوت‌های وی نسبت به سازمان تأثیرگذار باشد (شفیعی، ۱۳۹۲، ۵۲-۴۴). در این میان عوامل مختلفی وجود دارد که بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار هستند. یکی از این عوامل بازاریابی داخلی است. اجرای بازاریابی داخلی در بین سازمان و توجه خاص به مباحث مربوط به آن باعث می‌شود که سازمان‌ها مجهز به شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی شوند که نوآوری و کارآفرینی و تعهد افراد را افزایش دهند (بصیرت و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۶۹-۱۴۷).

هدف اصلی این تحقیق آن است که تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی را مورد بررسی قرار دهد. به طور مشخص می‌توان چنین بیان داشت که آیا بازاریابی داخلی تأثیری بر روی انواع تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر دارد یا خیر و در صورت مثبت بودن جواب جهت این تأثیر چیست. تعهد سازمانی در ادبیات مدیریتی از جمله موضوعاتی است که در سطح گسترده مورد بررسی و تحقیق قرار گرفته است، اما بازاریابی داخلی در ادبیات بازاریابی موضوعی در حال توسعه است. این تحقیق به دنبال آن است این دو موضوع که از نظر ادبیات مدیریتی اهمیت زیادی دارند را مورد بررسی قرار دهد.

مورد مطالعه تحقیق حاضر بخش خدمات مسافر شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران «هما» است. به طور کلی این شرکت خدمات‌دهنده در زمینه جابه‌جایی مسافر و حمل و نقل بار در خطوط داخلی و خارجی است که در سال ۱۳۴۰ تاسیس گردید و با نام اختصاری «هما» شناخته می‌شود.

مروری بر مبانی نظری

بازاریابی داخلی

با توجه به تغییر و تحولات گسترده در زمینه‌های مختلف کسب‌وکار، نیاز سازمان‌ها به افزایش سطح کیفی محصولات و خدماتشان افزایش یافته است. در این راستا سازمان‌ها نیازمند توسعه توانمندی‌های سازمانی در جهت ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا هستند و کارکنان به عنوان مشتریان داخلی سازمان، نقش اساسی در این راستا بر عهده دارند (بصیرت و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۶۹-۱۴۷). از طرف دیگر، سرمایه‌های فیزیکی، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت از ارکان تشکیل‌دهنده سازمان‌های امروزی هستند که به زعم بسیاری از پژوهشگران، نیروی انسانی در این بین به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان شناخته می‌شود (یونگر و همکاران^۱، ۲۰۱۱: ۳۵۸-۳۴۱).

رضایت‌مندی کارکنان برای ارائه خدمات با کیفیت ضروری بوده و در نتیجه کارکنان، مرکز توجه فعالیت‌های بازاریابی داخلی به شمار می‌روند (لینگس و گرینلی^۲، ۲۰۱۰: ۳۲۴-۳۲۲). مفهوم بازاریابی داخلی، نخستین بار از طرف بری^۳ (۱۹۸۱) مطرح گردید. بری که کارکنان را به عنوان مشتریان داخلی تعریف می‌کند، با تأکید بر اینکه رضایت مشتری داخلی بر مشتری بیرونی تأثیر دارد، مفهوم بازاریابی داخلی را مطرح کرده است. بعد از این سال‌ها مشاهده می‌شود که مفهوم بازاریابی داخلی جای خود را به ویژه در ادبیات علوم مدیریت پیدا کرده است (وری^۴، ۱۹۹۹: ۹۴۴-۹۲۶).

-
1. Unger et al
 2. Lings & Greenley
 3. Berry
 4. Varey

بازاریابی داخلی به تمام عملیاتی اشاره دارد که در یک سازمان یا گروه برای آموزش، توسعه و ایجاد انگیزه در کارکنان خود، جهت افزایش کیفیت خدمات ارائه شده انجام می‌گیرد (ایلپولوس و پریپوراس^۱، ۲۰۱۱: ۲۶۱).

در تعریفی دیگر که به عنوان جامع‌ترین تعریف نیز از سوی پژوهشگران مطرح شده است، بازاریابی داخلی یعنی تلاش برنامه‌ریزی شده با استفاده از یک رویکرد همانند بازاریابی است که جهت 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 فرآیند ایجاد کارکنان با انگیزه و مشتری محور انجام می‌گیرد (احمد و رفیق^۲، ۲۰۰۳: ۱۱۸۶-۱۱۷۷).

منطق بازاریابی داخلی این است که از طریق شاخص‌هایی از قبیل آموزش و توسعه (توسعه نظام‌مند دانش، مهارت و نگرش برای انجام وظایف)؛ توانمندسازی (روشی برای فعال کردن کارکنان در امر تصمیم‌گیری)؛ انگیزش و پاداش (حرکت کارکنان به انجام رفتارهای مطلوب و مورد نظر)؛ و ارتباطات (فرآیندی که به وسیله آن افراد در درون سازمان پیام‌ها را منتقل و دریافت می‌کنند)، می‌توان انگیزه کارکنان را برای ادامه فعالیت در سازمان ارتقا داد (اله‌واری و همکاران^۳، ۲۰۱۳: ۸۲۶-۸۱۱) و سطح بالاتری از رضایت را در آنها ایجاد کرد و آنان را قادر ساخت تا سطح بالاتری از کیفیت خدمات را به مشتری ارائه کنند و در نهایت منجر به عملکرد بهتری در سازمان خود شوند (میشرا^۴، ۲۰۱۰: ۱۹۳-۱۸۵). طبق مدل هسکت و دیگران^۵ (۱۹۹۴) مؤلفه‌های بازاریابی داخلی عبارتند از (امرالله‌بیوکی، ۱۳۹۰):

عوامل انگیزشی مادی: شامل مواردی مانند اضافه پرداخت، سهیم شدن کارکنان در سود، اضافه کار و پاداش‌هایی که مستقیماً از طرف سازمان به کارکنان اعطا می‌گردد، می‌باشد. لازم به ذکر است در این پژوهش عواملی نظیر متناسب بودن حقوق و تورم، دریافت بهره‌وری ماهانه، بهره‌مندی از اضافه کار، کمک‌های غیرنقدی و پاداش‌های مادی به عنوان عوامل انگیزشی مادی در نظر گرفته می‌شود.

1. Ilipoulos & Priporas

2. Ahmad & Rafiq

3. Al-Hawary

4. Mishra

5. Heskett & et al

عوامل انگیزشی غیرمادی: این عوامل برای فرد جنبه درونی داشته و به طور معمول از سوی محیط دریافت می‌شود. این نوع پاداش‌ها از مهم‌ترین ابزارهای انگیزشی است که در اختیار مدیران قرار دارد و در این تحقیق شامل: رضایت از شغل، مشارکت در تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری، توجه مدیر و تشویق‌های کتبی، امکانات رفاهی و درمانی می‌شود. ابزار و تجهیزات کاری: عبارتست از وسایل و امکانات فیزیکی که جهت تسهیل در ارائه خدمات و یا انجام فعالیت‌های سازمانی کاربرد دارد. ابزار و تجهیزات کاری مورد سنجش در این پژوهش شامل: تجهیزات مناسب و به‌روز، تکنولوژی جدید در زمینه رایانه^۱ (IT)، سیستم صدور مکانیزه کارت پرواز و استفاده از یونیفرم و علائم سازمانی می‌شود.

عوامل محیطی: شامل رویه‌ها و خط‌مشی‌ها، گروه‌های کاری، جو دوستانه، عوامل کنترل‌کننده آلودگی صوتی و بهره‌مندی از سیستم تهویه و دکوراسیون مناسب می‌شود. خط‌مشی راهنما و حدودی است که تصمیم‌گیری باید در محدوده آن اتخاذ و معین گردد. گروه‌های کاری، انسان‌هایی با درجات مختلفند که توسط گروه‌هایی پذیرفته می‌شوند. این پذیرش کمک می‌کند که نیاز اساسی و اجتماعی آنان ارضا شود. تجربه و تحصیلات: تغییرات تکنولوژی به صورت مستمر و فزاینده صورت نمی‌گیرد. لذا باید کماکان با این تغییرات به طور مستمر و از طریق فرا گرفتن دانش و مهارت لازم، کارمندان را با اهداف سازمان همسو کرد. لذا مدیران و متخصصان منابع انسانی باید کارکنان را در جهت افزایش میزان مهارت‌ها و تحصیلات مرتبط یاری نمایند. در این پژوهش شاخص‌های تجربه و تحصیلات شامل مواردی همچون میزان تجربه، امکان ادامه تحصیل، استفاده از آموزش‌های مرکز آموزش و برخورداری از آموزش‌های ضمن خدمت می‌باشد.

تعهد سازمانی

یکی از موضوعات مهم سازمانی، وجود تعهد در بین کارکنان است. مدیران لایق همیشه تلاش می‌کنند تعهد کارکنان خود را افزایش دهند، زیرا آن را لازمه توسعه و پیشرفت سازمان می‌دانند.

تعهد سازمانی^۱ (OC) را می‌توان به عنوان حالتی تعریف نمود که در آن فرد شاغل با سازمانی خاص و اهداف آن همانندسازی می‌کند و آرزو دارد عضویت در آن سازمان را حفظ نماید (اسکندری و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۰-۴۷). به عبارت دیگر تعهد سازمانی نگرشی درباره وفاداری به سازمان و فرآیند مستمری است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیم‌های سازمان، توجه به افراد سازمان و موفقیت و رفاه سازمان را به دنبال دارد (قنبری و حجازی^۲، ۲۰۱۲: ۶۹-۵۳). تعهد سازمانی به عنوان یکی از نگرش‌های مرتبط با شغل کارکنان از سه عنصر تشکیل می‌شود (صالحی صدقیانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۲۴-۱۹۵):

پذیرفتن هدف و ارزش‌های سازمانی و یک باور قوی حس کردن به آنها.

تلاش فوق‌العاده در جهت اهداف سازمانی.

تمایل قوی در جهت ادامه عضویت سازمانی.

تعهد سازمانی را می‌توان میزان شیفتگی کارکنان به سازمان متبوع خود تعریف کرد و به طور قابل ملاحظه‌ای با موفقیت‌های مالی سازمان رابطه دارد (عاطفت دوست و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۲-۲۱). تعهد سازمانی نوعی نگرش است که میزان علاقه و دلبستگی و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و تمایل آنان به ماندن در سازمان را نشان می‌دهد. تعهد سازمانی می‌تواند پاسخ هیجانی به ارزیابی مثبت از محیط کار در نظر گرفته شود. این پاسخ احساسی ممکن است به صورت دلبستگی باشد، به ویژه هنگامی که افراد، به شدت ارزش‌ها و اهداف سازمان را باور دارند و یا اینکه تمایل قوی به حفظ عضویت خود در سازمان را دارند (بصیرت و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۶۹-۱۴۷). میر و هرسکوویچ^۳ (۲۰۰۱) تعهد را تمایل افراد به گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی تعریف می‌کنند. آنها بیان کردند که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد و این پیوند احتمال ترک شغل را در او کاهش می‌دهد. در تعهد سازمانی، فرد سازمان را معرف خود می‌داند و آرزو می‌کند که در عضویت آن باشد.

1. Organizational Commitment

2. Ghanbari & Hejazi

3. Meyer & Herscovitch

تعهد یک قدرت داخلی است که افراد را تشویق به عدم ترک شغلشان می‌کند، افرادی با تعهد سازمانی بالا ترجیح می‌دهند در شرایط سخت نیز در شغل خود باقی بمانند (فخرائی و همکاران^۱، ۲۰۱۵: ۵-۱). بنابراین از آنجایی که در محیط متغیر و رقابتی امروزی کارکنان به عنوان یک سرمایه کلیدی محسوب می‌گردند، در نتیجه بحث تعهد سازمانی دارای اهمیت زیادی می‌باشد (جنا^۲، ۲۰۱۵: ۷۷-۵۹). آلن و میر (۱۹۹۰)، سه نوع تعهد را شناسایی کرده‌اند که منجر به تعهد سازمانی کل می‌شود و مدل سه بخشی تعهد سازمانی را تشکیل می‌دهد: تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر (راب و روبرت^۳، ۲۰۱۳: ۱۴۸-۱۳۶). تعهد عاطفی مهم‌ترین عنصر تعهد سازمانی است که به عنوان وابستگی یا دلبستگی فرد به سازمان تعریف شده است. تعهد هنجاری دومین مفهوم و عنصری است که تعهد سازمانی را ایجاد می‌کند. تعهد هنجاری به عنوان نوعی تعهد و التزام تعریف شده است که کارکنان را به این احساس هدایت می‌کند که با سازمان بمانند. تعهد مستمر نوع سوم تعهد سازمانی است که به عنوان نیاز به ماندن با یک سازمان به دلیل هزینه بالای ترک آن تعریف شده است (مورو^۴، ۲۰۱۱: ۳۵-۱۸). تحقیقات داخلی و خارجی انجام شده در رابطه با موضوع تحقیق در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. تحقیقات پیشین

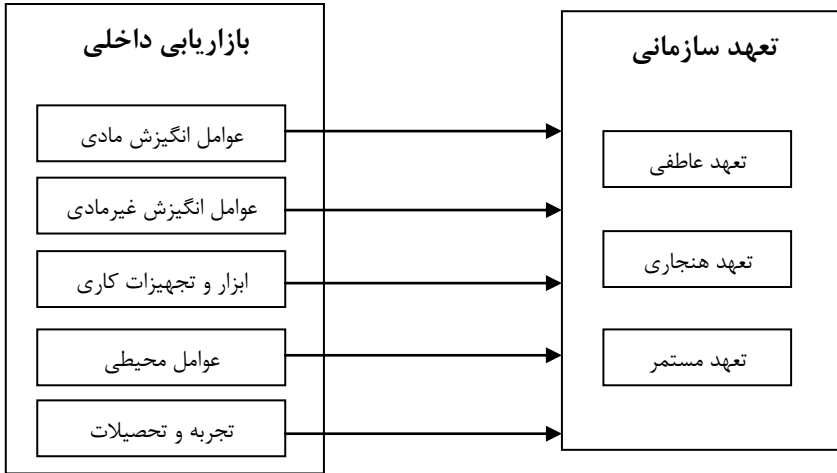
محقق	عنوان	نتایج
دالوی و همکاران (۲۰۱۳)	تأثیر بازاریابی داخلی بر عوامل و پیامدهای سازمانی	وجود ارتباط مثبت بین سیستم‌های انگیزشی، ماهیت اجتماعی با تعهد سازمانی کارکنان
جانگ و همکاران (۲۰۱۶)	بررسی رابطه بین شیوه‌های بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی کارکنان در صنعت غذا	نتایج نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار شیوه‌های مختلف بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی کارکنان است.
ساساکی و همکاران (۲۰۱۶)	تأثیر روش‌های بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی کارکنان و مدیران در خانه‌های مراقبت سالمندان	نتیجه نشان داد که بین سابقه تعهد کارکنان و مدیران و استفاده از روش‌های بازاریابی داخلی در خانه‌های مراقبت سالمندان ارتباط وجود دارد.

1. Fakhraei et al
2. Jena
3. Raub & Robert
4. Morrow

نتایج	عنوان	محقق
نتایج نشان می‌دهد که ادراکات کارکنان از مسئولیت اجتماعی شرکتی و بازاریابی داخلی به طور مثبت با تعهد سازمانی آنها ارتباط دارد.	تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکتی و بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی و اهداف گردشگری	کیم و همکاران، ۲۰۱۶
یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که تعهد سازمانی بر عملکرد فردی و سازمانی تأثیرگذار است. همچنین بازاریابی داخلی بر میزان تعهد کارکنان موثر است.	بررسی تأثیرگذاری فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر عناصر تعهد سازمانی	امیرکبیری و همکاران، ۱۳۹۰
تأثیر مثبت بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی، تأثیر مثبت بهبود و توسعه و پاداش بر تعهد سازمانی، عدم تأثیر شفافیت و روشنی چشم‌انداز بر تعهد سازمانی	تأثیر مؤلفه‌های بازاریابی داخلی بر میزان تعهد سازمانی کارکنان بانک‌ها	طالقانی، ۱۳۹۲
نتایج تحقیق حاکی از تأثیر مثبت و مستقیم، همچنین تأثیر مثبت و غیرمستقیم بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان است.	بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی	عاطفت‌دوست و همکاران، ۱۳۹۲
نتایج نشان‌دهنده تأثیر فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر افزایش تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر کارکنان است.	اثرات بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی هولدینگ اتکا	صدقیانی و همکاران، ۱۳۹۳
نتایج حاکی از تأثیر مثبت و معنادار بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی، بازاریابی داخلی بر گرایش کارآفرینانه و در نهایت گرایش کارآفرینانه بر تعهد سازمانی می‌باشد.	بررسی تأثیر میانجی‌گرایی کارآفرینانه بر رابطه بین بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی	بصیرت و همکاران، ۱۳۹۴
یافته‌ها نشان داد که بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.	بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی در بیمارستان قدس اراک	احمری‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۶

مدل مفهومی تحقیق

مدل تحقیق حاضر مطابق شکل ۱ تأثیرات فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی را بررسی می‌کند. ابعاد بازاریابی داخلی از مدل هستک و دیگران (۱۹۹۴) و تعهد سازمانی از مدل تعهد سازمانی آلن و میبر (۱۹۹۸) در شکل مشخص هستند.



شکل ۱. چارچوب نظری تحقیق

با توجه به ادبیات و مدل مفهومی تحقیق حاضر، فرضیات تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

- عوامل انگیزشی مادی بر ارتقاء تعهد سازمانی تأثیر دارد.
- عوامل انگیزشی غیرمادی بر ارتقاء تعهد سازمانی تأثیر دارد.
- ابزار و تجهیزات کاری بر ارتقاء تعهد سازمانی تأثیر دارد.
- عوامل محیطی بر ارتقاء تعهد سازمانی تأثیر دارد.
- تجربه و تحصیلات بر ارتقاء تعهد سازمانی تأثیر دارد.

روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ویژگی موضوعی به دلیل اینکه درصد تبیین رابطه بین عوامل بازاریابی داخلی و ارتقاء ابعاد تعهد سازمانی کارکنان می‌باشد، توصیفی-زمینه‌ای می‌باشد. هم‌چنین می‌تواند جز تحقیقات خردگرایانه محسوب شود؛ چون با استفاده از مصاحبه و پرسش‌نامه اطلاعات و داده‌ها را به صورت کمی مورد تحلیل قرار می‌دهد.

در عین حال از مطالعات مقالات و کتب داخلی و خارجی نیز به صورت کتابخانه‌ای استفاده شد. این پژوهش از نظر زمانی نیز جز تحقیقات پیمایشی محسوب شده که به صورت میدانی انجام پذیرفت.

جامعه آماری پژوهش متشکل از کارکنان بخش خدمات مسافر شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران در فرودگاه مهرآباد تهران است که تعداد آنان ۲۳۷ نفر می‌باشد. بر این اساس از فرمول کوکران برای تعیین تعداد نمونه استفاده گردید که نهایتاً عدد ۱۴۷ بدست آمد.

پرسش‌نامه تحقیق حاضر برگرفته از ادبیات تحقیق و با استفاده از تلفیق پرسش‌نامه‌های موجود در زمینه بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی نظیر پرسش‌نامه فورمن و مانی^۱ (۱۹۹۵)، پرسش‌نامه تعهد سازمانی آلن و میر^۲ (۱۹۹۰) و پرسش‌نامه عوامل بازاریابی موجود در تحقیقات پیشین می‌باشد. نهایتاً با استفاده از نظرات کارشناسان داخل سازمان و خبرگان دانشگاهی پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته تدوین شد و بر اساس میزان دسترسی میان کارکنان توزیع گردیده است. برای روایی پرسش‌نامه از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. یک روش پر کاربرد برای سنجش اعتبار محتوا ضریب لاوشه است. این روش میزان موافقت میان ارزیابان یا داوران در خصوص مناسب یا اساسی بودن یک سوال خاص را اندازه‌گیری می‌کند. طبق نظر لاوشه هر چه میزان موافقت ارزیابان بالاتر باشد، اعتبار محتوا نیز بالاتر خواهد بود.

بر این اساس از نظرات ۲۰ نفر از کارشناسان داخلی شرکت و به ویژه نظرات خبرگان دانشگاهی استفاده گردید که پس از دریافت نظرات مقدار CVR جهت روایی محتوا عدد ۰/۶۰ بدست آمد که به این معنی است که پرسش‌نامه مورد استفاده از روایی قابل قبولی برخوردار است.

برای تعیین پایایی، تعداد ۳۰ پرسش‌نامه به صورت پیش‌آزمون^۳ توزیع شد و از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ برای آنها محاسبه شد که نتیجه به تفکیک برای هر عامل در جدول ۲ قابل مشاهده است. نتایج نشان‌دهنده پایایی پرسش‌نامه تحقیق است.

1. Forman & Mony

2. Allen & Meyer

3. Pre test

جدول ۲. ضرایب آلفای کرونباخ عوامل تحقیق

ضریب آلفا	تعداد سوال	عامل
۰/۸۰۴	۶	عوامل انگیزش مادی
۰/۷۸۷	۶	عوامل انگیزش غیر مادی
۰/۸۵۸	۶	عوامل ابزار و تجهیزات کاری
۰/۸۲۷	۶	عوامل محیطی
۰/۸۶۵	۶	عوامل تجربه و تحصیلات
۰/۸۲۸	۳۰	کل پرسش نامه

در این تحقیق برای بررسی روابط بین اجزای مدل و آزمون فرضیه‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری^۱ استفاده شده است. علاوه بر روش SEM، برای تجزیه و تحلیل چند متغیره می‌توان از ضریب همبستگی بین مجموعه مشاهدات استفاده کرد که این روش نیز آماری است. لازم به ذکر است که روش SEM به مراتب روش بهتری است که در این تحقیق نیز از آن برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

از نرم‌افزارهایی که در زمینه مدل‌یابی معادلات ساختاری کاربرد دارد، می‌توان به PLS، AMOS، LISREL و ... اشاره کرد که در این تحقیق از نرم‌افزار AMOS استفاده شده است. این نرم‌افزار یک نرم‌افزار آماری مناسب برای تحلیل داده‌های مدیریت و علوم انسانی است. خروجی این نرم‌افزار به صورت گرافیکی بوده و به همین دلیل درک مطلب را بسیار ساده می‌کند.

یافته‌ها

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش‌های آماری پارامتریک و ناپارامتریک مورد استفاده قرار می‌گیرد که شامل تعیین نرمال بودن یا نبودن متغیرها (آزمون کلموگروف و اسمیرنوف)، آزمون فریدمن به منظور رتبه‌بندی و هم‌چنین از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تعیین ضریب تأثیر متغیرها و آزمون فرضیات استفاده می‌گردد.

برای این منظور از دو نرم افزار SPSS و AMOS بهره گرفته می شود. در آزمون کلموگروف و اسمیرنوف، سطح معناداری $P < 0/05$ معنادار در نظر گرفته شد؛ یعنی زمانی که در متغیرها سطح معناداری آزمون از مقدار خطا برابر $0/05$ بزرگتر است، داده ها نرمال هستند و می توان از آزمون های پارامتریک استفاده کرد. زمانی که در متغیرها سطح معناداری آزمون از مقدار خطا برابر $0/05$ کوچکتر است، داده ها نرمال نمی باشند و آزمون های ناپارامتریک استفاده می شود. نتایج این آزمون در جدول ۴ آمده است و داده های تحقیق نرمال هستند.

جدول ۳. آزمون نرمال سنجی (کولموگروف-اسمیرنوف)

نتیجه	سطح معناداری	مقدار Z	متغیرهای مورد مطالعه
نرمال است	۰/۰۵۳	۱/۸۰	انگیزش مادی
نرمال است	۰/۰۷۶	۱/۶۹	انگیزش غیر مادی
نرمال است	۰/۱۲۴	۱/۱۷	ابزار و تجهیزات کاری
نرمال است	۰/۰۶۳	۱/۳۸	عوامل محیطی
نرمال است	۰/۰۶۸	۱/۳۰	تجربه و تحصیلات

برای تعیین اهمیت و اولویت بین مؤلفه های بازاریابی داخلی بر اساس متغیر تعهد سازمانی، از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج آن به صورت جدول ۵ به دست آمد.

جدول ۴. نتایج آزمون فریدمن

رتبه	میانگین بدست آمده	متغیر	آزمون فریدمن	
۴	۲/۶۷	عوامل انگیزش مادی	۹۰/۴۸۸	خی-دو
۵	۲/۴۰	عوامل انگیزش غیر مادی	۴	درجه آزادی
۳	۳/۰۹	ابزار و تجهیزات	۰/۰۰۱	سطح معناداری
۱	۳/۵۷	عوامل محیطی		
۲	۳/۲۷	تجربه و تحصیلات		

قبل از مدل سازی لازم است شاخص های برازش مدل برای متغیرهای تحقیق محاسبه شود. نتایج در جدول ۶ آمده است.

جدول ۵. نتایج شاخص‌های برازش

متغیرهای تحقیق	RMR	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
عوامل مادی	۰/۰۵۷	۰/۸۸۳	۰/۷۲۸	۰/۸۷۱	۰/۱۹۳
عوامل غیرمادی	۰/۰۲۸	۰/۹۷۱	۰/۹۳۲	۰/۹۸۱	۰/۰۵۷
ابزار و تجهیزات کار	۰/۰۵۱	۰/۹۲۱	۰/۸۱۷	۰/۹۳۷	۰/۱۴۳
عوامل محیطی	۰/۰۵۸	۰/۹۰۸	۰/۷۸۶	۰/۸۸۷	۰/۱۶۸
تجربه و تحصیلات	۰/۰۵۸	۰/۸۸۰	۰/۷۲۱	۰/۸۸۹	۰/۱۹۴

در اینجا RMSEA و RMR ملاک‌های بدی برازش مدل هستند که RMSEA باید کمتر از ۰/۰۸ و RMR باید کمتر از ۰/۰۷ باشند. همچنین AGFI، GFI و CFI ملاک‌های خوبی برای برازش مدل هستند و میزان آن بهتر است بیشتر از ۰/۹۰ باشد و در کل هر چقدر به مقدار یک نزدیک‌تر باشند، بهتر است. پس از تعیین شاخص‌های برازش، تأثیر بازاریابی داخلی بر ابعاد تعهد سازمانی محاسبه و مشخص شد که هر ۵ عامل بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معناداری بر روی تعهد سازمانی ایجاد می‌کنند. همچنین با توجه به ضرایب تأثیر عوامل غیرمادی، ابزار و تجهیزات و عوامل محیطی تقریباً دارای بیشترین تأثیرگذاری بر تعهد سازمانی هستند. این در حالی است که عوامل مادی دارای کم‌ترین تأثیرگذاری است. نتایج فرضیات تحقیق در جدول ۷ آمده است.

جدول ۶- نتایج فرضیات تحقیق

روابط میان عوامل	ضریب تأثیر	نسبت بحرانی	نتیجه فرضیه
تأثیر عوامل مادی بر ارتقاء تعهد سازمانی	۰/۵۹۰	۷/۵۹۰	تایید
تأثیر عوامل غیرمادی بر ارتقاء تعهد سازمانی	۰/۸۶۰	۱۲/۵۴۰	تایید
تأثیر ابزار و تجهیزات بر ارتقاء تعهد سازمانی	۰/۸۴۰	۱۲/۰۸۰	تایید
تأثیر عوامل محیطی بر ارتقاء تعهد سازمانی	۰/۸۵۰	۱۲/۴۴۰	تایید
تأثیر تجربه و تحصیلات بر ارتقاء تعهد سازمانی	۰/۸۲۰	۱۱/۷۰۰	تایید

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج تحلیل استنباطی تحقیق و تحلیل‌های محقق متناسب با نتایج حاصل، توضیحات زیر برای هر عامل بازاریابی داخلی به تفکیک ارائه می‌گردد:

عامل انگیزش مادی: عامل انگیزش مادی تأثیر مثبت و معناداری بر روی سه بعد تعهد سازمانی دارد. با توجه به ضرایب تأثیر، این عامل بیشترین تأثیر را بر بعد مستمر (با ضریب تأثیر ۰/۸۷) و کمترین تأثیر را بر بعد عاطفی (با ضریب تأثیر ۰/۷۲) داشته است. نظام صحیح پرداخت بهره‌وری در سازمان، یکی از اصلی‌ترین نیازهای کارکنان در سازمان بوده و اکثر کارکنان خواهان برخورداری از دیدگاه عدالت‌مندانه مدیران نسبت به میزان فعالیت انجام شده توسط ایشان در قالب پرداخت بهره‌وری ماهانه از سوی سازمان می‌باشند. کارکنان با اجرای به موقع تعهد سازمان نسبت به خود در قبال خدمت انجام شده (پرداخت حقوق به موقع) از لحاظ اخلاقی و هنجاری خود را ملزم به رعایت تعهد متقابل می‌دانند.

این امر موجب ارتقاء تعهد هنجاری در کارکنان خواهد شد. با توجه به شرایط برخی از کارکنان، امکان استفاده و بهره‌مندی از مزایای اضافه کار می‌تواند در ارتقاء تعهد مستمر آنان موثر بوده و کارکنانی که با کمبودهای احتمالی مالی مواجه هستند، بدین وسیله احتیاجات خود را مرتفع ساخته و به جز کار تخصصی خود در سازمان، به شغل دیگری به عنوان شغل دوم روی نیاورند. اعطای کمک‌های غیرنقدی در برخی از سازمان‌ها یکی از عوامل شبه مادی است که می‌تواند در جهت رفع نیازهای مادی کارکنان موثر بوده و ایشان را به وفاداری به شغل و سازمان ترغیب نماید. تناسب هزینه‌های زندگی با حقوق دریافتی می‌تواند بسیاری از دغدغه‌های مادی کارمندان سازمان را کاهش داده و سازمان نیز از مزایای این امر با داشتن کارمندانی با ذهنی آسوده‌تر برخوردار شود. مسائل مادی در سازمان در زمینه ارتقاء تعهد سازمانی جز اولویت‌های کارمندان نبوده و اگر کارمندان به ادامه فعالیت در سازمان علاقه‌مندند، مسائل مادی گزینه اول آنها نیست.

متناسب و به موقع بودن پاداش‌های مادی از سوی سازمان موجب تشویق و ایجاد حس تعلق در کارکنان شده و موجب ارتقاء تعهد هنجاری و اخلاقی کارکنان در انجام امور محوله به نحو مطلوب‌تر خواهد شد. عواملی همچون پرداخت‌های به موقع و پاداش‌های مادی متناسب با عملکرد از سوی مدیران سازمان، کارکنان را به رعایت موازین و پایبندی به اصول سازمان مقید نموده و دلیلی است برای اینکه کارکنان در قبال دریافت این خدمات، ضمن رعایت اخلاق حرفه‌ای خود را به ارائه خدمت خالصانه به مشتریان سازمان موظف بدانند.

عامل انگیزش غیرمادی: عامل انگیزش غیرمادی تأثیر مثبت و معناداری بر روی سه بعد تعهد سازمانی دارد. این عامل بیشترین تأثیر را بر بعد هنجاری (با ضریب تأثیر ۰/۸۷) و کمترین تأثیر را بر بعد مستمر (با ضریب تأثیر ۰/۷۲) داشته است. سهیم بودن کارکنان در تصمیم‌گیری و امور جاری شرکت موجب خواهد که کارکنان خود را جزئی از خانواده سازمان دانسته و در اجرای تصمیمات گرفته شده رغبت بیشتری از خود نشان دهند. یکی از عوامل غیرمادی که در هر سازمانی می‌تواند در کنار مسائل مادی انگیزه کارکنان را برای خدمت مطلوب‌تر افزایش دهد، توجه و تشویق‌های مکتوب مدیریت است. به عبارتی، کارمندی که مورد تشویق و توجه مدیر قرار می‌گیرد از لحاظ روحی در وضعیت مطلوب‌تری قرار گرفته و خود را ملزم به ارائه خدمت مطلوب‌تر می‌داند. تناسب مسئولیت‌های شغلی و اختیارات کارکنان و همچنین اعطای مسئولیت بر حسب تجربه و مهارت کاری از عواملی است که می‌تواند نتایج مثبتی را برای سازمان به همراه داشته باشد.

یکی از این نتایج پاسخگو بودن کارمند در قبال اختیارات و مسئولیت‌های واگذار شده می‌باشد. رضایت‌مندی در هر عملی باعث می‌شود افراد کمتر به تغییر بیندیشند. این مهم در سازمان‌ها نیز به صورت عینی به وضوح دیده می‌شود. یعنی اگر سازمان بتواند شرایط مناسبی را برای کارمند خود نسبت به دیگر سازمان‌ها فراهم نماید، دلیلی برای ترک خدمت و جابه‌جایی کارمند از سازمان وجود ندارد و این موضوع به ارتقاء تعهد مستمر کارکنان کمک شایانی خواهد کرد. امکانات جانبی علاوه بر مقرری و حقوق قانونی کارکنان می‌تواند انگیزه‌ای برای ادامه خدمت مطلوب‌تر در سازمان باشد. از مهم‌ترین و شاخص‌ترین امکانات غیرمادی که سازمان‌ها می‌توانند برای کارکنان مهیا نمایند، ارائه سرویس‌های ایاب و ذهاب و سلف سرویس مناسب برای وعده‌های غذایی کارکنان است. سازمان‌هایی که علاوه بر حقوق قانونی کارکنان خود، امکانات رفاهی و درمانی جانبی را برای کارکنان و خانواده‌های آنها فراهم می‌آورند، می‌توانند به صورت غیرمستقیم نوعی ارتباط عاطفی بین سازمان و کارمند ایجاد نمایند، به طوری که کارکنان احساس نمایند که جزئی از خانواده سازمان هستند و سازمان برای سلامتی و تفریح کارمندان و خانواده آنها نیز ارزش قائل است. عامل ابزار و تجهیزات کاری: ابزار و تجهیزات کاری تأثیر مثبت و معناداری بر روی سه بعد تعهد سازمانی دارد. این عامل بیشترین تأثیر را بر بعد عاطفی (با ضریب تأثیر ۰/۸۴) و کمترین تأثیر را بر بعد مستمر (با ضریب تأثیر ۰/۷۶) داشته است.

برای انجام وظایف محوله به کارکنان در هر سازمانی با توجه به نوع شغل، ابزار و تجهیزات خاصی مورد نیاز است که فراهم بودن این ابزار و تجهیزات کارکنان را در خدمت‌رسانی مطلوب‌تر یاری می‌کند که از نتایج مفید آن مثلث سازمان، کارمند و مشتری بهره‌مند خواهد شد. با بروز شدن تکنولوژی به ویژه در زمینه رایانه، بسیاری از امور که در گذشته به صورت دستی و با سرعت پایینی انجام می‌گرفت، با سهولت و سرعت بیشتری قابل انجام است. در شرکت «هما» نیز استفاده از سیستم‌های رایانه‌ای پیشرفته ضمن خدمت‌رسانی بیشتر به مسافران، موجبات سهولت وظایف کارکنان را نیز فراهم می‌آورد. در دنیای رقابتی ارائه خدمات، مزیت استفاده از تکنولوژی و امکانات مناسب و به روز در هر سازمانی می‌تواند علاوه بر ارائه خدمات بهتر موجبات رضایت خاطر کارکنانی که وظیفه ارائه خدمات را برعهده دارند، فراهم آورده و به نوعی مزیت رقابتی نسبت به سایر شرکت‌ها محسوب شود.

کاهش دغدغه کاری و به زبان ساده‌تر تسهیل وظایف به وسیله امکانات فراهم شده به ویژه در وظایف عملیاتی علاوه بر خستگی کمتر برای کارکنان، بهره‌وری و راندمان کاری آنها را افزایش می‌دهد. زمانی که کارکنان نسبت به سازمان و شغل خود وفادار باشند، با توجه به اینکه بخش اعظمی از وقت خود را در سازمان سپری می‌کنند، در مراقبت و استفاده بهینه از وسایل و تجهیزاتی که سازمان در اختیار آنها جهت تسهیل امور و ارائه خدمات بهتر قرار داده، کوشا خواهند بود. استفاده از یونیفرم و علائم سازمانی برای کارکنان ضمن یکنواخت جلوه دادن کارکنان در محیط کار، معرف و جاهت خود سازمان نیز هست. در وظایف عملیاتی بخش خدمات مسافر به دلیل برخورد مستقیم کارکنان با مسافری، هر چه نظم و ترتیب ظاهری کارکنان مناسب‌تر باشد، سازمان نیز جلوه مطلوب‌تری در نظر مشتریان خواهد داشت.

عوامل محیطی: عامل محیطی تأثیر مثبت و معناداری بر روی سه بعد تعهد سازمانی دارد. این عامل بیشترین تأثیر را بر بعد مستمر (با ضریب تأثیر ۰/۹۲) و کم‌ترین تأثیر را بر بعد هنجاری (با ضریب تأثیر ۰/۷۰) داشته است. ایجاد و وجود جو دوستانه در هر محیطی باعث خواهد شد که افراد در قبال مسئولیت‌های محوله در قبال یکدیگر تعهد بیشتری از خود بروز دهند. در سازمان نیز وجود جو همکاری و دوستانه موجب می‌شود که افراد در محیط کار از آرامش روحی بیشتری برخوردار بوده و ضمن بازدهی بیشتر تعهد بیشتری نسبت به همکاران و سازمان داشته باشند. ایجاد و وجود جو دوستانه در هر محیطی باعث خواهد شد که افراد در قبال مسئولیت‌های محوله در قبال یکدیگر تعهد بیشتری از خود بروز دهند.

در سازمان نیز وجود جو همکاری و دوستانه موجب می‌شود که افراد در محیط کار از آرامش روحی بیشتری برخوردار بوده و ضمن بازدهی بیشتر تعهد بیشتری نسبت به همکاران و سازمان داشته باشند. فعالیت در محیطی که دارای شرایطی باشد که کارکنان احساس مطلوبی در این محیط داشته باشند، موجب خواهد شد کیفیت کاری آنها افزایش پیدا نماید. فراهم بودن سیستم تهویه و دکوراسیون مناسب از لحاظ روحی کارکنان را در وضعیت مطلوبی جهت ارائه خدمت مناسب‌تر قرار داده و موجب ارتقاء حس وفاداری ایشان نسبت به سازمان خواهد شد. در سازمان‌هایی نظیر «هما» که شامل بخش‌هایی است که کارکنان کار عملیاتی را به صورت شیفتی ارائه می‌دهند، فعالیت در شیفت مناسب و گروه‌های کاری همگن برای کارکنان می‌تواند از عوامل محیطی مثبت محسوب شود که در ابعاد مختلف کاری و روحی تأثیرگذار است.

مزیت‌های قانون‌مندی و رعایت اصول و خط‌مشی‌های یک سازمان بر کسی پوشیده نیست. وضوح رویه‌ها و خط‌مشی‌ها تکلیف کارکنان و سازمان را در قبال یکدیگر مشخص کرده و از برداشت‌های متفاوت و قضاوت‌های شخصی جلوگیری می‌کند. یکی از عوامل منفی که در کارهای عملیاتی و خدماتی ممکن است موجبات عدم تمرکز شده و راندمان کاری کارکنان را کاهش دهد، وجود سر و صدا یا به تعبیر دیگر آلودگی صوتی می‌باشد. تمهیداتی که می‌تواند موجب شود که حتی‌المقدور این عامل منفی کنترل شود، باعث خواهد شد شرایط مناسب‌تری برای ارائه خدمت کارکنان فراهم شده و سازمان نیز از مزایای آن بهره‌مند شود. وجود گروه‌های کاری و شیفت مناسب با شرایط کارکنان موجب خواهد شد تعامل بیشتری بین اعضای شیفت برقرار شده و امور جاری به نحو مطلوب‌تری انجام پذیرد. با وجود این شرایط کارکنان از لحاظ اخلاقی خود را به گروه و در نهایت سازمان، وام‌دار خواهند دانست.

تجربه و تحصیلات: عامل تجربه و تحصیلات تأثیر مثبت و معناداری بر روی سه بعد تعهد سازمانی دارد. این عامل بیشترین تأثیر را بر ابعاد عاطفی و هنجاری (با ضریب تأثیر ۰/۸۴) و کم‌ترین تأثیر را بر بعد مستمر (با ضریب تأثیر ۰/۶۷) داشته است. ارائه آموزش‌های ضمن خدمت برای کارکنان عملیاتی علاوه بر محسنات و فوایدی که برای سازمان در جهت ارائه خدمت مطلوب‌تر به مشتریان دارد، موجب خواهد شد کارکنان خود را جزئی از خانواده سازمان دانسته و این کارکنان آموزش دیده که به عنوان یک دارایی با ارزش برای سازمان محسوب می‌شوند، در جهت اعتلای اهداف سازمان گام بردارند.

رقابت در جذب نیروی انسانی مجرب، مختص به حقوق بالا و مسائل مادی نیست. در سازمان‌هایی نظیر «هما» که اهمیت خاصی برای آموزش کارکنان خود به خصوص در بخش‌های عملیاتی قائل است، شرکت نسبت به سایر شرکت‌های هوایی آموزشی‌های اصولی و متنوع‌تری ارائه می‌نماید که این از مزیت‌های یک سازمان محسوب شده و در ماندگاری کارکنان در سازمان موثر است. قدردانی و احترام به کارکنان با تجربه بالاتر از اصولی است که موجب حفظ منابع انسانی و در حقیقت گنجینه‌های سازمان خواهد شد. در مورد کارکنان نیز آنها با درک این موضوع و با توجه به افزایش سابقه و تجربه کاری به سازمان وفادارتر از قبل بوده و در مقابل سازمان خود را متعهد می‌دانند. به هر میزان که سابقه کاری کارکنان در سازمان بیشتر می‌شود، افراد با توجه به اینکه بخش قابل توجهی از وقت و زندگی خود را در محیط کار و سازمان سپری می‌کنند، تعلق خاطر بیشتری به کار و سازمان پیدا کرده و به قول معروف کار را متعلق به خود می‌دانند. دارا بودن مرکز آموزش قوی برای تربیت پرسنل مجرب در صنعت هوایی از شاخص‌های مهمی است که شرکت «هما» از این موهبت برخوردار بوده و استفاده از این مرکز برای کارکنان از مزیت‌های سازمان می‌باشد. در شرایط کنونی که موج ادامه تحصیل در اکثر اقشار جامعه دیده می‌شود، عده زیادی از کارکنان سازمان نیز با توجه به سطح معلومات و رتبه تحصیلی، مشتاق به ادامه تحصیل در دانشگاه می‌باشند. در سنوات گذشته سازمان‌ها اهمیتی برای این موضوع قائل نبودند اما با تغییر شرایط، به نظر می‌رسد سازمان‌ها با رویکردی جدید که همانا داشتن کارمندان تحصیل کرده‌تر است، موافق‌ترند.

پیشنهادها

با توجه به شاغل بودن محقق در شرکت «هما» و شناخت نسبی نسبت به جامعه آماری و هم‌چنین با استفاده از نظرات و پیشنهادات پاسخ دهندگان، پیشنهادات کاربردی جهت ارتقاء سطح تعهد کارکنان به شرح ذیل ارائه می‌گردد: برقراری عدالت سازمانی به نحوی که کارکنان در مورد برخورد مدیران و مسئولین احساس تبعیض نکرده و در امور جاری شفاف‌سازی صورت گیرد. برقراری نظام تشویق و تنبیه متناسب با عملکرد کارکنان. نمایش عملی تعهد سازمانی از سوی مدیران و مسئولان و هم‌چنین حمایت از کارکنان در شرایط خاص. توجه به لیاقت و شایستگی کارکنان در اعطای مسئولیت در کنار تجربه و سابقه کاری.

پیگیری برقراری امور رفاهی کارکنان که این امر نشان‌دهنده توجه مدیران نسبت به مجموعه می‌باشد. قانون مدارانه بودن و مشخص بودن رویه‌ها و خط‌مشی‌ها. تلاش در جهت ایجاد جو دوستانه و همگن نمودن شیفت‌های کاری از لحاظ نیروی انسانی.

منابع

- اسکندری، فریدون. بازارگادی، مهرنوش، زاغری تفرشی، منصوره، ربیع سیاهکلی، سهیلا و شغلی، علیرضا. (۱۳۹۲). ارتباط بین توانمندسازی روان‌شناختی پرستاران با میزان تعهد عاطفی آنها در بیمارستان‌های استان زنجان. مجله مراقبت‌های پیشگیرانه در پرستاری و مامایی، دوره ۳، شماره ۲، صص: ۶۰-۴۷.
- ام‌اللهی بیوکی، شراره. (۱۳۹۰). بررسی رابطه میان عوامل بازاریابی داخلی و کیفیت خدمات ارائه شده توسط کارکنان شرکت بیمه معلم تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- بصیرت، مهدی، ایمانی، صاحب، زراءنژاد، منصور و دهقان نجم‌آبادی، عامر. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر میانجی‌گرایی کارآفرینانه بر رابطه بین بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: ادارات ستادی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاچاری). فصلنامه مدیریت بهره‌وری، سال هشتم، شماره ۳۲، صص: ۱۶۹-۱۴۷.
- شفیعی، مهرداد. (۱۳۹۲). تعهد سازمانی در شرکت‌های نوپای دانش بنیان؛ عامل انسجام تیم و بقای کسب‌وکار در محیط رقابتی. فصلنامه رشد فناوری، سال نهم، شماره ۳۴، صص: ۵۲-۴۴.
- صالحی صدقیانی، پانته‌آ، تاج‌زاده نمین، ابوالفضل و داروئیان، سهیلا. (۱۳۹۳). اثرات بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی هولدینگ اتکا. فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت، سال پنجم، شماره اول، صص: ۲۲۴-۱۹۵.
- عاطفت‌دوست، علیرضا، خائف‌اللهی، احمدعلی، فانی، علی‌اصغر و دانایی فرد، 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). فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره پنجم، شماره چهارم، صص: ۴۲-۲۱.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003), Internal marketing issues and challenges. *European Journal of marketing*, 37(9), 1177-1186
- Al-Hawary, S. I. S., Al-Qudah, K. A., Mash'al Abutayeh, P., Mash'al Abutayeh, S., & Al-Zyadat, D. Y. (2013), The impact of internal marketing on employee,s job satisfaction of commercial banks in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 811-826.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 (1), 1-18.
- Fakhraei M, Imami R, Manuchehri S. (2015). Effects of organizational support on organizational commitment. *Inter. J. Econ. Bus. Manage*; 3(1): 1-5.
- Farsi, J. Y., Rezazadeh, A., & Najmabadi, A. D. (2013), Social Capital and Organizational Innovation: The Mediating Effect of Entrepreneurial Orientation. *Journal of Community Positive Practices*, 13(2), 22-40.

- Foreman, S. K. & Money, A. H. (1995). "Internal marketing: concepts, measurement and application". *Journal of Marketing Management*, Vol.11, 755-768.
- Ghanbari, S. and Hejazi N (2012) Interactive effect of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Humanities*. 12 (29), 53-69.
- Iliopoulos, E., & Priporas, C. V. (2011), The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece. *BMC health services research*, 11(1), 261.
- Jena RK. (2015). An assessment of demographic factors affecting organizational commitment among shift workers in India. *Journal of Management*; 20(1): 59-77.
- Lings, I. N., Greenley, G. E. (2010), Internal market orientation and market-orientation behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 322-324.
- Mishra, S. (2010), Internal marketing-A tool to harness employees' power in service organizations in India. *International Journal of Business and Management*, 5(1), 185-193.
- Morrow, P. C. (2011), Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18-35.
- Raub, S., & Robert, C. (2013), Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry Evidence from a Multinational Sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011), Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358.
- Varey, R. J; Lewis, B. (1999). "A Broadened Conception of Internal Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol.33, No.9/10, 926-944.