

# بازاریابی درونی، گامی در جهت بهبود رفتارهای شهروندی

## سازمانی و کیفیت خدمات:

### تحقیقی پیرامون شرکت گاز تهران بزرگ<sup>۱</sup>

سید رضا سید جوادین<sup>۱</sup>، حمزه رایج<sup>۲\*</sup>، سید علی آقامیری<sup>۳</sup>، حمیدرضا یزدانی<sup>۴</sup>

۱- دانشیار مدیریت دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲- دانشجوی دکتری مدیریت دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳- کارشناس ارشد تجارت الکترونیک دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۴- دانشجوی دکتری مدیریت دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

پذیرش: ۸۷/۷/۲۳

دریافت: ۸۶/۸/۱۳

## چکیده

امروزه با گسترش روزافزون صنایع خدماتی، موضوع بازاریابی خدمات و کیفیت خدمات به مسئله مهمی برای سازمان‌ها تبدیل شده است. تلاش‌های فراوان سازمان‌ها در این حوزه، شاهدهی بر این ادعاست. در سال‌های گذشته، سازمان‌ها سعی کرده‌اند از طریق مفاهیم و رویکردهای بازاریابی بیرونی، کیفیت خدمات مناسب و رضایت بهتر مشتریان بیرونی خود را فراهم سازند. یکی از ویژگی‌های مهم خدمات، تعامل مستقیم کارکنان با مشتریان و نقش تعیین‌کننده رفتارهای مشتری‌مدارانه آن‌ها در برخورد با مشتریان است. بنابراین برای داشتن کیفیت خدمات برتر و در نهایت رضایت مشتریان بیرونی، باید کارکنان (مشتریان درونی) متعهد به اهداف و چشم‌اندازهای شرکت و دارای رفتارهای مشتری‌مدارانه داشته باشیم. امروزه با مطرح شدن ایده و مفهوم بازاریابی درونی، اهمیت و نقش تعیین‌کننده مشتریان درونی سازمان‌ها (کارکنان) در موفقیت برنامه‌های بازاریابی بیرونی بیش از پیش روشن‌تر شده است. تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که باید بین بازاریابی بیرونی و بازاریابی درونی تعامل و ارتباط تنگاتنگی وجود داشته باشد؛ لذا، تحقیق حاضر با

• با تشکر از مدیرعامل شرکت گاز تهران بزرگ، دفتر بهبود کیفیت شرکت گاز تهران بزرگ و کارکنان آن.

Email: hamzehrayej@ut.ac.ir

\* نویسنده مسئول مقاله:

هدف شناسایی تأثیر اقدامات بازاریابی درونی بر رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات انجام شده است. روش تحقیق مورد استفاده پیمایشی- همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می‌باشد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد اقدامات بازاریابی درونی در شرکت ملی گاز ایران توانسته است بر طبق یک مدل مفهومی (تحلیل مسیر) رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان و درنهایت، کیفیت خدمات را افزایش دهد.

**کلیدواژه‌ها:** بازاریابی درونی، بازاریابی بیرونی، کیفیت خدمات، رفتار شهروندی سازمانی، مدل معادلات ساختاری.

## ۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی پویا، پرابهام و متغیر فعالیت می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر، تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در شرایط اجتماعی و فرهنگی (نظیر تحولات درطرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی)، سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی و فراملی آن‌ها روی می‌دهد [۱]. پویایی‌های محیطی و رقابت فزاینده، سازمان‌ها را بر آن داشته است تا جهت فعالیت، رقابت‌پذیرتر شوند، رضایت مشتریان خود را به‌دست آورند و از طرفی مشتریان جدیدی نیز کسب کنند. در سازمان‌های خدماتی از مهم‌ترین عوامل در جهت حفظ و کسب مشتریان جدید کیفیت خدمات می‌باشد. در واقع در سازمان‌های خدماتی منابع مزیت رقابتی کیفیت خدمات و نیروی انسانی ارائه‌دهنده آن خدمت می‌باشند. از عوامل مهمی که می‌تواند موجب ارتقای کیفیت خدمات شود، بازاریابی درونی است. بازاریابی درونی<sup>۱</sup> یک فعالیت مهم در توسعه یک سازمان مشتری‌مدار است. هدف اصلی بازاریابی درونی توسعه آگاهی از مشتریان درونی و بیرونی و برداشتن موانع وظیف‌های در مسیر ارزشی‌کردن کیفیت خدمات و اثربخشی سازمانی است [۲]. بازاریابی درونی به کارکنان به‌عنوان مشتریان درونی و به مشاغل به‌عنوان محصولات درونی می‌نگرد [۳] و متمرکز بر روابط درونی مناسب بین افراد در همه سطوح در سازمان‌ها می‌باشد؛ بنابراین یک رویکرد خدمت‌محور و مشتری‌محور بین کارکنان در تماس با مشتریان ایجاد می‌کند [۴]. فورمن و

---

1. Internal marketing(IM)

مونی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) بیان داشتند زمانی که سازمان دارای زنجیره عرضه درونی، شامل عرضه‌کنندگان و مشتریان درونی می‌باشد، مدیریت سازمان باید سازمان را به عنوان یک بازار بنگرد. این ایده بیان می‌دارد که با ارضای نیازهای مشتریان درونی، سازمان در موقعیت بهتری جهت ارائه خدمات باکیفیت به مشتریان خارجی قرار می‌گیرد [۵].

## ۲- بازاریابی خدمات

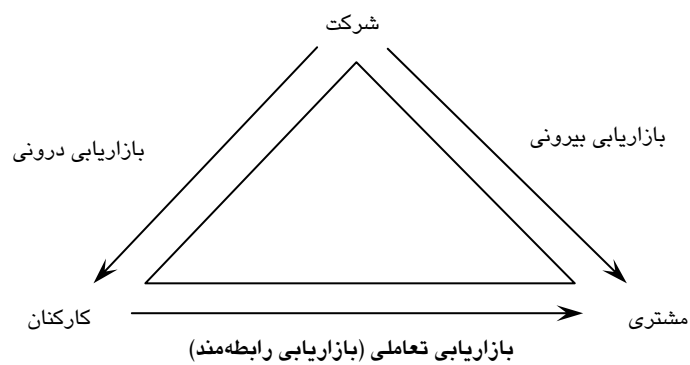
ریچهد و ساسر (۱۹۹۰) بیان کردند ارائه کیفیت خدمات مناسب یکی از استراتژی‌های اساسی برای بقاء سازمان می‌باشد [۶]. کیفیت شامل دو بعد است: بعد تکنیکی و بعد عملکردی [۷]. کیفیت تکنیکی به جنبه‌های محسوس خدمات و به‌طورکلی اینکه چه چیزی به مشتری تحویل داده می‌شود، اشاره دارد. کیفیت عملکردی به جنبه‌های غیرمحسوس خدمات اشاره دارد و اینکه چگونه خدمات عرضه می‌گردد. به طور خاص، کیفیت عملکردی به رفتار کارکنان ارائه‌کننده آن خدمت و چگونگی تعامل میان کارکنان و مشتریان در طول فرایند ارائه خدمات اشاره دارد. فعالیت‌های کارکنان در سازمان با مشتریان سازمان در ارتباط است. این فعالیت‌ها عاملی حیاتی در توسعه روابط مؤثر با مشتری می‌باشند. بنابراین مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار کارکنان در این زمینه، حائز اهمیت است، زیرا نهایتاً افراد برای ارائه خدمات باکیفیتی که مورد انتظار مشتری باشد، مسئولیت دارند. از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند رفتارها، نگرش‌ها و تعاملات کارکنان را در جهت ارائه هر چه بهتر کیفیت خدمات به کار گیرد، بازاریابی درونی می‌باشد. فلسفه بازاریابی درونی، این مهم است که کارکنان به عنوان مشتریان درونی در نظر گرفته شوند.

کاتلر (۲۰۰۶) بیان داشت که خدمات مستلزم سه نوع بازاریابی بیرونی، درونی و متقابل (رابطه‌مند) می‌باشد (شکل ۱). بازاریابی بیرونی<sup>۲</sup> شامل آماده‌کردن، قیمت‌گذاری، توزیع و ترفیع خدمات به مشتری می‌باشد. بازاریابی متقابل<sup>۳</sup> مهارت کارکنان در خدمت‌رسانی به مشتری را تشریح می‌کند و بیشتر به رفتار کارکنان با مشتری می‌پردازد. بازاریابی درونی آموزش و انگیزش کارکنان در ارائه خدمات را مدنظر قرار می‌دهد [۸]. کاتلر بیان می‌کند که

---

1. Foreman and Money  
2. External marketing  
3. Interactive marketing

بازاریابی درونی باید از بازاریابی بیرونی پیشی گیرد [۹]. نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) بیان داشتند که توسعه یک رویکرد بازاریابی درونی منجر به ایجاد فرهنگی می‌شود که به کاراترین و اثربخش‌ترین شکل ایجاد رفتارهایی می‌کند که منجر به تدارک خدمات برتر به مشتری خواهد شد [۱۰].



شکل ۱ بازاریابی در صنعت خدمات [۷]

بنابراین در بازاریابی خدمات مهم‌ترین جزء بازاریابی درونی می‌باشد. زمانی که سازمان منابع درونی و سرمایه‌های انسانی متناسب با استراتژی‌ها و اهداف بازاریابی خود را نداشته باشد، دستیابی به اهداف بسیار مشکل خواهد شد. در نتیجه زمانی استراتژی بازاریابی سازمان اثربخش خواهد بود که بازاریابی بیرونی و درونی به طور نظام‌مند بررسی شوند.

### ۳- بازاریابی درونی

یک جزء بسیار مهم در برنامه‌ریزی استراتژیک، شایستگی اصلی یک سازمان است. زمانی که شایستگی اصلی به‌درستی اداره و مدیریت شود، منجر به کسب مزیت رقابتی برای یک شرکت و سازمان خواهد شد [۱۱]. یکی از اشکال مزیت رقابتی، خدمت به مشتری است که نتیجه آن وفاداری تزلزل‌ناپذیر مشتری می‌باشد. از مهم‌ترین رویکردهای دستیابی به این هدف، بازاریابی درونی است که عامل کلیدی در ارائه خدمات برتر و موفقیت بازاریابی

خارجی یک سازمان می‌باشد [۱۲]. برری و گرونروس برای اولین بار مفهوم بازاریابی درونی را در دهه ۱۹۸۰ معرفی کردند. در قلب مفهوم بازاریابی درونی این نکته وجود دارد که کارکنان، بازار داخلی درون‌سازمانی را شکل می‌دهند [۱۳]؛ یعنی سازمان یک بازار درونی که دارای مشتریان و عرضه‌کنندگان درونی است و تأمین نیازهای این مشتریان درونی برای موفقیت سازمان لازم و ضروری است. امروزه سرمایه‌های انسانی و دارایی‌های نامشهود، منبع نهایی خلق ارزش پایدار به حساب می‌آیند [۱۴]؛ بنابراین نیروی انسانی سازمان بار کسب یک مزیت رقابتی پایدار را به‌دوش می‌کشد. اگر نیازها و انتظارات این نیروی کار تأمین نشود و به او به عنوان یک دارایی هزینه‌ای و نه به عنوان سرمایه اصلی سازمان نگریسته شود، ارائه محصول و خدمات مناسب و ارزشمند به مشتری ممکن نخواهد بود. مفروضه اصلی بازاریابی درونی این است که به کارکنان به عنوان با ارزش‌ترین دارایی سازمان نگریسته شود و با آنها به عنوان مشتریان درونی رفتار شود، زیرا این امر منجر به کسب مزیت رقابتی توسط سازمان می‌شود [۱۲]. در اصل، بازاریابی داخلی به عنوان رویکردی به مدیریت خدمات نگریسته می‌شود که شامل به‌کاربردن مفهوم بازاریابی و آمیخته بازاریابی در محیط بازار درونی سازمان می‌باشد [۱۳].

#### ۴- تعریف و مفهوم‌سازی بازاریابی درونی

بازاریابی درونی، متمرکز بر روابط درونی مناسب بین افراد در همه سطوح در سازمان‌ها می‌باشد؛ بنابراین یک رویکرد خدمت‌محور و مشتری‌محور بین کارکنان در تماس با مشتریان ایجاد می‌شود [۴]. بازاریابی درونی به عنوان یک فرایند مدیریتی جامع عمل می‌کند که وظایف چندگانه سازمان را در دو مسیر، تلفیق و یکپارچه می‌کند. اولاً موجب می‌شود که تمام کارکنان در همه سطوح سازمان، کسب و کار و فعالیت‌ها، فرایندهای مختلف در متن یک محیط را درک و تجربه کنند. دوماً موجب می‌شود که همه کارکنان برای فعالیت در یک طریق خدمت‌محور، آماده و انگیزه‌مند شوند [۴]. دنیس (۱۹۹۵) بازاریابی درونی را نوعی فلسفه مدیریت استراتژیک می‌داند که کار جذب، توسعه، انگیزه‌مند کردن و حفظ کارکنان مهم و برجسته را با فراهم کردن محیط کار با کیفیت و تأمین نیازهای آنان، به انجام می‌رساند [۱۵]. بازاریابی درونی به عنوان یک فناوری مدیریتی در جهت حل مشکلات مربوط به بهره‌وری خدمات درونی،

بازارگرایی، اجرای موفق برنامه‌های مناسب و مشتری‌گرایی می‌باشد [۱۶]. هوگ و کارتر<sup>۱</sup> بازاریابی درونی را بخش جدایی‌ناپذیر بازارگرایی تعریف کردند که مستلزم استفاده از تکنیک‌های بازاریابی، درون یک سازمان برای ایجاد و ارتباط ارزش‌های شرکت می‌باشد [۱۷]. یکی از جامع‌ترین تعاریف از بازاریابی درونی را رفیق و احمد<sup>۲</sup> ارائه کردند؛ بازاریابی درونی «یک تلاش برنامه‌ریزی شده با استفاده از یک رویکرد همانند بازاریابی برای غلبه بر مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییر و متوازن کردن، انگیزه‌مند کردن و هماهنگی بین‌وظیفه‌ای و یکپارچه کردن کارکنان در جهت اجرای اثربخش استراتژی‌های شرکتی و وظیفه‌ای، به‌منظور ایجاد رضایت مشتری از طریق فرایند ایجاد کارکنان با انگیزه و مشتری‌محور می‌باشد» [۱۸]. گومسون بازاریابی درونی را جز حیاتی بازارگرایی دانست [۱۹] و کاتلر و آرمسترانگ بیان کردند که بازاریابی درونی باید از بازاریابی بیرونی پیشی گیرد [۸]؛ بنابراین بازاریابی درونی برای سازمان برای ایجاد ارزش برای مشتریان، چه درونی و بیرونی، حیاتی است.

گرونوس بیان می‌دارد که زمانی که فعالیت‌ها و برنامه‌ها در درون سازمان پذیرفته شود، این برنامه برای مشتریان خارجی می‌تواند به‌خوبی اجرا و به موفقیت دست پیدا کند. شاید این ابهام به وجود آید که بازاریابی درونی همان مدیریت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی و بازاریابی درونی، مفاهیم یکسانی نیستند؛ گرچه مشترکات زیادی دارند. مدیریت منابع انسانی ابزارهایی مانند آموزش، استخدام و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را ارائه می‌نماید که در بازاریابی درونی مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما بازاریابی درونی رهنمودهایی را در جهت چگونگی استفاده از این ابزارها ارائه می‌نماید [۴].

وویمایا چارچوبی را برای مفهوم‌سازی بازاریابی درونی مطرح کرد که دیدگاه‌های مطرح شده در بازاریابی درونی را در آن جای داد. او برای مفهوم‌سازی چهارچوبی را ارائه کرد که دو بعد اصلی را شامل می‌شود؛ این دو بعد شامل بعد تعامل (مبادل‌های یا رابطه‌ای) و بعد اهداف و تمرکز سازمان (کوتاه‌مدت و بلندمدت در مورد اهداف و تمرکز درونی یا بیرونی) می‌شود. این چهارچوب، چهار دیدگاه آمیخته بازاریابی درونی، بازاریابی درونی استراتژیک، بازاریابی درونی جمعی و مدیریت رابطه‌ای درونی<sup>۳</sup> را شامل می‌شود [۲۰].

---

1. Hogg and carter  
2. Rafiq and ahmed  
3. Internal relationship management

آمیخته بازاریابی درونی: مشخصه این دیدگاه، تعاملات مبادله‌ای، اهداف سازمانی کوتاه‌مدت و تمرکز درونی می‌باشد. همان‌طور که از نام آن پیداست، این دیدگاه مبتنی بر چهار پی<sup>۱</sup> است. مفروضه اصلی این دیدگاه این است که ساختارهای اصلی استفاده شده برای بازاریابی بیرونی می‌تواند به صورت درونی به کار برده شود. گومسون (۱۹۸۷) بیان می‌کند که «ایده بازاریابی درونی، به کار بردن مفهوم بازاریابی توسعه داده شده برای بازار بیرونی، در بازار درونی می‌باشد [۲۱]. و ویما بیان می‌کند که این دیدگاه یک دیدگاه بسیار سنتی به بازاریابی درونی است که از مفاهیم سنتی بازاریابی نیز استفاده می‌کند. در دیدگاه آمیخته بازاریابی درونی توجه به کارکنان درونی زیاد است؛ تا جایی که از توجه به مشتریان بیرونی کاسته می‌شود.

#### محور تعامل



شکل ۱ مفهوم‌سازی بازاریابی درونی [۲۰]

بازاریابی درونی استراتژیک: این دیدگاه مبتنی بر تعاملات مبادله‌ای، اهداف سازمانی بلندمدت و تمرکز بیرونی می‌باشد. در دیدگاه بازاریابی درونی استراتژیک وزن بیشتری بر اهداف استراتژیک سازمان، یعنی رضایت مشتریان بیرونی داده می‌شود. تأکید بر مشتریان بیرونی و استراتژی بیرونی تعیین‌کننده شکل بازاریابی درونی می‌شود. محققانی که از این

دیدگاه طرفداری می‌کنند از بازاریابی درونی به عنوان ابزاری برای اجرای اثربخش استراتژی‌های بیرونی استفاده می‌کنند. پیرسی و مورگان (۱۹۹۱) تأکید کردند که برنامه بازاریابی درونی باید پیرامون استراتژی بازاریابی بیرونی ایجاد شود [۲۲]. رفیق و احمد (۱۹۹۳) با توجه به این دیدگاه، بازاریابی درونی را تلاش برنامه‌ریزی شده برای غلبه بر مقاومت سازمانی در برابر تغییر و همتراز کردن و انگیزش و یکپارچه کردن کارکنان برای اجرای اثربخش استراتژی‌های شرکتی و وظیفه‌ای تعریف کردند [۲۳].

**بازاریابی درونی جمعی:** مبنای این دیدگاه تعاملات رابطه‌ای، اهداف سازمانی کوتاه‌مدت و تمرکز درونی می‌باشد. دیدگاه بازاریابی درونی جمعی، از تفکر مشتریان و عرضه‌کنندگان درونی در امتداد رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر حمایت می‌کند که متفاوت از نگرش بازاریابی خدمات می‌باشد. در این دیدگاه، با توجه به مرتبط بودن با رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر، روابط بین مشتریان و عرضه‌کنندگان درونی در مرکز توجه قرار دارد. تعریف کالینز و پاین<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) از بازاریابی درونی این دیدگاه را بیان می‌کند: «بازاریابی درونی شکلی از بازاریابی است که مشتریان و عرضه‌کنندگان در درون سازمان می‌باشند» [۲۴]. یکی از نقاط ضعف عمده دیدگاه بازاریابی درونی جمعی، نادیده گرفتن ابعاد اجتماعی در روابط سازمان می‌باشد.

جدول ۲ تعریف بازاریابی درونی در هر دیدگاه

دیدگاه نسبت به بازاریابی درونی	تعریف بازاریابی درونی	محققان
آمیخته بازاریابی درونی	ایده بازاریابی درونی به کار بردن مفهوم بازاریابی توسعه داده شده برای بازار بیرونی، در بازار درونی می‌باشد.	بری (۱۹۸۱) [۲۵]؛ فلیپو (۱۹۸۶) [۲۶]؛ گرونروس (۱۹۸۱) [۲۷]
بازاریابی درونی جمعی	بازاریابی درونی شکلی از بازاریابی است که مشتریان و عرضه‌کنندگان در درون سازمان می‌باشند.	کالینز و پاین (۱۹۹۱) [۲۴]؛ مور جکسون (۱۹۹۱) [۲۹]

1. Collins and payne



## ادامه جدول ۲

دیدگاه نسبت به بازاریابی درونی	تعریف بازاریابی درونی	محققان
بازاریابی درونی استراتژیک	بازاریابی درونی را تلاش برنامه‌ریزی شده برای غلبه بر مقاومت سازمانی در برابر تغییر و همتران کردن و انگیزش و یکپارچه کردن کارکنان برای اجرای اثربخش استراتژی‌های شرکتی و وظیفه‌ای می‌باشد.	پیرسی (۱۹۹۵) [۲۸]: پیرسی و مورگان (۱۹۹۱) [۲۲]: رفیق و احمد (۱۹۹۳) [۲۳]
مدیریت روابط درونی	فرایند توسعه روابطی است که استقلال و دانش کارکنان را جهت ایجاد و جریان دانش جدید سازمانی یکپارچه کرده و فعالیت‌های درونی را در جهت ارتقا کیفیت در روابط محیط بازار به چالش می‌کشد.	بالتاین (۱۹۹۷) [۳۰]: لینگز (۱۹۹۹) [۳۱]: و ویما و گرونوس (۱۹۹۹) [۳۲]

مدیریت رابطه/ی درونی: از آنجا که این دیدگاه روابط درون‌سازمانی را مدیریت می‌کند، از کلمه مدیریت روابط درونی استفاده شده است نه بازاریابی روابط درونی. این دیدگاه مبتنی بر تعاملات رابطه‌ای، اهداف سازمانی بلندمدت و تمرکز بیرونی می‌باشد. از مهم‌ترین تفاوت‌های این دیدگاه با دیدگاه بازاریابی درونی جمعی این است که این دیدگاه همه روابط اجتماعی، اقتصادی و فنی<sup>۱</sup> را در نظر می‌گیرد، اما تمرکز دیدگاه بازاریابی درونی جمعی تنها بر روابط فنی می‌باشد. این دیدگاه متمرکز بر روابط با مشتریان بیرونی مناسب می‌باشد. از تفاوت‌های مهم این دیدگاه با آمیخته بازاریابی درونی این است که تأکید دیدگاه مدیریت روابط درونی تأکیدش بر نگرش از بیرون به درون است؛ یعنی مهم‌بودن مشتریان بیرونی، اما آمیخته بازاریابی درونی، مشتریان درونی را مقدم می‌شمارد.

## ۵- آمیخته بازاریابی درونی

روشن‌ترین ترسیم از آمیخته بازاریابی درونی، توسط پیرس و مورگان (۱۹۹۱) ارائه شد و توسط رفیق و احمد (۱۹۹۳) توسعه داده شده است. پیرس و مورگان تشریح کردند که استفاده

1. Tactical

از محصول، قیمت، ارتباطات و توزیع درونی، موجب تسهیل در فرایند تغییر سازمانی از طریق فنون و سیستم‌ها، ساختار قدرت و فرهنگ سیاسی درون سازمان می‌شود [۲۲]. رفیق و احمد (۱۹۹۳) محصولات درونی<sup>۱</sup> را به عنوان ارزش‌ها و نگرش‌های مورد نیاز کارکنان برای دستیابی به استراتژی‌های بازاریابی موفق و دوره‌های آموزشی برای توسعه دانش مشتریان درونی دانستند. قیمت را به عنوان هزینه‌ای که کارکنان برای کسب دانش جدید متحمل می‌شوند، تعریف کرده‌اند. ترفیع درونی، ارتباطات اثربخش با کارکنان بیان شده است؛ از قبیل استفاده از تعاملات رودررو، شناخت و سیستم‌های پاداش. آن‌ها همچنین به ابزارهای توزیع محصولات به مشتریان درونی به عنوان مکان درونی اشاره کردند. این ابزارهای توزیع می‌تواند به اشکالی مانند جلسات رسمی و استفاده از مشاوران برای فراهم آوردن آموزش‌های پیشرفته درون‌سازمانی ارائه شود [۲۲؛ ۲۳؛ ۳۳]. پیرس و مورگان (۱۹۹۱) و رفیق و احمد (۱۹۹۳) تلاش کردند تا کاربرد ۴ پی را در سازمان نشان دهند. در جدول زیر عناصر تشکیل‌دهنده بازاریابی درونی از دیدگاه دیگر محققان نشان داده شده است.

جدول ۲ اجزای تشکیل‌دهنده بازاریابی درونی

عناصر تشکیل‌دهنده بازاریابی درونی	محققان
درگیرکردن کارکنان در توسعه خط‌مشی، رویه و فرایندها، بازخور یک‌طرفه، آموزش، توزیع اطلاعات، ارتباطات دوسویه، یادگیری تیمی	بالانتین (۲۰۰۰) [۳۴]
آموزش، پشتیبانی مدیریت و ارتباط درونی، ارتباطات انبوه درونی و پشتیبانی اطلاعاتی، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات انبوه خارجی، توسعه سیستم‌ها و پشتیبانی فناوری و بهبود خدمت درونی.	گرونروس (۲۰۰۰) [۴]
تعامل کارکنان	لینگز (۱۹۹۹) [۳۱]
هزینه مبادلات بین مشتریان درونی و عرضه‌کنندگان درونی	پیت و فورمن (۱۹۹۹) [۳۵]
احترام، دقت و سرعت، اطلاعات مفید، مطلع نگه داشتن، بازخور فعال	فین و همکاران (۱۹۹۶) [۳۶]
توسعه کارکنان، پاداش، ادراک و درونی‌کردن چشم‌انداز سازمان	فورمن و مونی (۱۹۹۵) [۵]
نگرش مثبت نسبت به کارکنان، مشارکت دادن در فرایند استخدام، آموزش رسمی و ضمن کار، هدایت به سمت اهداف فردی دست‌یافتنی، محیط باز برای ارتباطات، بازخور دوطرفه، کمک به درک رابطه بین عملکرد و پاداش	تانسوحاج، راندال و مک کالوو <sup>۲</sup> (۱۹۹۱) [۳۷]

1. Internal products

2 Tansuhaj, Randall, and McCullough

بررسی ادبیات بازاریابی درونی و اجزای اصلی آن (آمیخته بازاریابی درونی) در جدول زیر خلاصه شده است. در بازاریابی درونی، محصول در سه سطح زیربنایی، استراتژیک و وظیفه‌ای قابل بررسی است. محصول در بازاریابی درونی در سطح زیربنایی شغل می‌باشد که بیشتر محققان نیز این سطح را در نظر گرفته‌اند. در سطح استراتژیک، محصول شامل ارزش‌ها و نگرش‌هایی است که در سازمان وجود دارد و در سطح وظیفه‌ای شامل سنجه‌های عملکردی جدید و راه‌های جدید در مدیریت مشتری می‌شود. در بازاریابی درونی به قیمت، هزینه روان‌شناختی یادگیری روش‌های جدید کار اطلاق می‌شود. ترفیع در بازاریابی درونی به انگیزش کارکنان و تأثیرگذاری بر نگرش‌های کارکنان اطلاق می‌شود. ترفیع یا ارتباطات در بازاریابی درونی بسیار مهم است. اگر کارکنان انگیزه لازم را نداشته باشند یا نگرش‌های آنان هماهنگ با فلسفه وجودی سازمان یا ارزش‌های سازمان نباشد، سازمان دچار انحراف و گسستگی خواهد شد؛ بنابراین جزء ترفیع یا ارتباطات در بازاریابی درونی بسیار حیاتی و ضروری است. جزء دیگر بازاریابی بیرونی، توزیع است. توزیع در بازاریابی شامل جلسات، کنفرانس‌ها، سمینارها و ملاقات‌های رودررو است. توزیع می‌تواند برای بیان اهداف، استراتژی‌ها و همچنین مشارکت‌دادن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری به‌کار گرفته شود.

جدول ۳ مقایسه آمیخته بازاریابی درونی و آمیخته بازاریابی بیرونی

آمیخته بازاریابی	آمیخته بازاریابی درونی
محصول	۱. در سطح زیربنایی: شغل ۲. در سطح استراتژیک: ارزش‌ها و نگرش‌ها ۳. در سطح وظیفه‌ای: سنجه‌های عملکرد جدید راه‌های جدید در مدیریت مشتری
قیمت	هزینه روان‌شناختی یادگیری روش‌های جدید کار
ترفیع/ ارتباطات	انگیزش کارکنان و اثرگذاری بر نگرش‌های کارکنان
توزیع	جلسه و کنفرانس

## ۶- تحقیقات انجام شده در حوزه بازاریابی درونی

بازاریابی درونی در ادبیات بازاریابی، به ویژه بازاریابی خدمات، جایگاه ویژه‌ای دارد. بیشتر کارهای پژوهشی در حوزه بازاریابی درونی، حول محورهای رضایت کارکنان، عملکرد و کیفیت خدمات انجام شده است. نتایج این تحقیقات نشان است که بازاریابی درونی با این متغیرها رابطه مثبتی دارد (جدول ۴). در ادبیات بازاریابی درونی هیچ تحقیقی در مورد ارتباط بازاریابی درونی و رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر همزمان این دو عامل بر کیفیت خدمات انجام نشده است.

جدول ۴ تحقیقات انجام شده در حوزه بازاریابی درونی

محققان	موضوع تحقیق	نتایج
پاپاسولومو <sup>۱</sup> [۳۸]	به کار بردن بازاریابی درونی در ساختارهای بروکراتیک	در ساختارهای بروکراتیک اثرهای بازاریابی درونی ممکن است معکوس شود.
پاپاسالومو و ورونتمیس [۳۹]	تأثیر بازاریابی درونی بر نام تجاری شرکتی	بازاریابی درونی می‌تواند موجب ایجاد نام تجاری متمایز شود.
هوانگ و چی [۴۰]	تأثیر بازاریابی درونی بر رضایت کارکنان و عملکرد سازمانی	بازاریابی درونی اثر مثبت معنی‌داری بر رضایت و عملکرد دارد.
کلر، لینچ، الینگر، اوزمنت، کالانتون <sup>۲</sup> [۴۱]	تأثیر بازاریابی درونی بر رضایت کارکنان و مشتری مداری	بازاریابی درونی اثر مثبت معنی‌داری بر رضایت و مشتری مداری دارد.
رفیق، احمدو ساد <sup>۳</sup> [۴۲]	تأثیر بازاریابی درونی بر عملکرد	شایستگی‌های سازمانی یک عامل میانجی میان بازاریابی درونی و عملکرد می‌باشد.

نویسندگان معتقدند وجود بازاریابی درونی در کنار رفتار شهروندی سازمانی به‌طور همزمان می‌تواند تأثیر چشمگیرتری بر کیفیت خدمات داشته باشد. در نتیجه، نویسندگان در این تحقیق تأثیر همزمان بازاریابی درونی و رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات را

1. Papasolomou  
 2. Keller, Lynch, Ellinger, Ozment and Calantone  
 3. Ahmed, Rafiq, and Saad

مورد بررسی قرار دادند. شایان ذکر است که در ایران بازاریابی درونی کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است و تقریباً هیچ پژوهشی در این زمینه انجام نشده است.

## ۷- رفتار شهروندی سازمانی

واژه رفتار شهروندی سازمانی، اولین بار به وسیله ارگان و همکارانش در سال ۱۹۸۳ مطرح گردید. ارگان رفتار شهروندی سازمانی را رفتارهایی که جز وظایف رسمی سازمانی نیستند اما بر عملکرد سازمان تأثیر دارند، تعریف نمود [۴۲]. این نوع رفتار نوعی رفتار فرانقشی<sup>۱</sup> است که در مقابل رفتارهای درون‌نقشی<sup>۲</sup> قرار می‌گیرد. رفتارهای درون‌نقشی به آن رفتارهای شغلی کارکنان اطلاق می‌شود که در شرح وظایف و نقش‌های رسمی سازمان بیان شده و توسط سیستم رسمی سازمان شناسایی و پاداش داده می‌شوند، اما رفتارهای فرانقشی به رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان برمی‌گردد که این رفتارها اختیاری هستند و معمولاً در سیستم پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند [۴۳]. در نتیجه، رفتارهایی هستند که فراتر از رفتارهای از پیش تعریف شده رسمی توسط سازمان می‌باشند که مستقیماً پاداش داده نمی‌شوند، یا به وسیله ساختارهای رسمی شناسایی نمی‌شوند اما در موفقیت عملکردی و عملیاتی سازمان بسیار مهم هستند [۴۴؛ ۴۵؛ ۴۶].

از هنگامی که علاقه در جهت مطالعه رفتار شهروندی سازمانی رشد یافت، همواره فقدان یک اجماع در مورد ابعاد آن نیز در ادبیات و پیشینه وجود داشته است. ابعادی که بیشترین توجه را میان محققین به خود جلب کرده‌اند عبارت‌اند از: نوع دوستی<sup>۳</sup>، وجدان کار<sup>۴</sup>، احترام به دیگران، رادمردی و گذشت<sup>۵</sup> و رفتار مدنی [۴۷؛ ۴۸؛ ۴۹]. نوع دوستی همان کمک به همکاران در انجام وظایف می‌باشد. وجدان کاری به رفتارهای اختیاری گفته می‌شود که از حداقل الزامات نقش فراتر می‌رود. احترام به دیگران یا ادب و ملاحظه به رفتارهایی اطلاق می‌گردد که موجب جلوگیری از تنش‌ها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران می‌شود. گذشت و فداکاری رفتارهایی از جمله تحمل پذیرش انتقاد، عدم عیبجویی از سازمان، ترجیح افراد

---

1. Extra-role behavior  
2. Intra-role behavior  
3. Altruism  
4. Conscientiousness  
5. Sportsmanship

شایسته به خود را شامل می‌شود. رفتار مدنی یا احترام به ارزش‌های اداری، همان تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی، شرکت در جلسات، خواندن بولتن‌ها و اطلاعات بروز شده می‌باشد [۴۵؛ ۴۸؛ ۵۰]. نت مه یر (۱۹۹۷)، ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را در قالب چهار طبقه جوانمردی، رفتار مدنی، باوجدان بودن و نوع‌دوستی بیان کرد که در این تحقیق این چهار بعد مورد بررسی قرار گرفت [۵۱].

بنابراین، به نظر می‌رسد که شهروندان خوب، سازمان‌ها را قادر خواهند کرد که توانایی همکاران و مدیران را برای انجام کار از طریق برنامه‌ریزی، زمانبندی و حل مشکل، بهبود بخشند و در ارائه هرچه بهتر خدمات با کیفیت مشارکت کنند [۴۴؛ ۴۸؛ ۵۲]. همچنین سازمان‌هایی که پیشرو در رفتارهای شهروندی خوب هستند، محیط کاری جذابی دارند و قادر به جذب و حفظ بهترین افراد هستند [۵۳]. در نتیجه می‌توان پیش‌بینی کرد که این نوع رفتار بر نوع نگرش و رفتارهای کارکنان اثر دارند و فعالیت‌های آن‌ها را در جهت اهداف سازمان هدایت می‌کند و در نهایت، بر کیفیت خدمات ارائه‌شده به مشتری اثرگذار است. نویسندگان بر این باورند که بازاریابی درونی بر رفتارهای شهروندی سازمانی اثر و معنی‌داری دارد.

## ۸- کیفیت خدمات

خدمت، فعالیت یا منفعتی است که یک طرف به طرف دیگر عرضه می‌کند که اساساً نامحسوس است و مالکیت چیزی را دربر ندارد و نتیجه آن ممکن است محصول فیزیکی یا غیرمادی باشد [۸]. خدمت، فرآیندی است مشتمل بر یکسری از فعالیت‌های کم و بیش نامحسوس که به‌طور طبیعی اما نه لزوماً همیشگی، در تعاملات بین مشتریان و کارکنان، منابع فیزیکی، کالاها، یا سیستم‌های ارائه‌کننده خدمت، روی می‌دهد تا راه‌حلی برای مسائل مشتریان باشد [۴]. مهم‌ترین عامل در تعیین کیفیت خدمات مناسب، شخص ارائه‌کننده خدمت (کارکنان) است؛ در نتیجه نقش کارکنان سازمان، به‌خصوص در سازمان‌های خدماتی در ارائه خدمات حیاتی است. بنابراین یکی از چالش‌های یک سازمان خدماتی این است که چگونه کارکنان خدماتی را برانگیزاند تا نقش‌های خودشان را به خوبی ایفا کنند، زیرا با این کار سازمان می‌تواند از دریافت خدمات با کیفیت بالا توسط مشتری اطمینان حاصل کرده و در

نتیجه می‌تواند مشتریان موجود را حفظ کند و مشتریان جدید را نیز جذب نماید.

## ۹- تعریف کیفیت خدمات

شاید لوپس و بومز اولین کسانی باشند که کیفیت خدمات را به‌عنوان اندازه‌گیری میزان تطابق سطح خدمت ارائه‌شده با انتظارات مشتریان، تعریف کرده‌اند [۵۴]. همچنين مور و کریدون کیفیت را «به‌طور پیوسته مطابق یا فراتر از انتظارات مشتریان عمل‌کردن» تعریف می‌کنند [۵۵]. پاراسورامان و دیگران، کیفیت ادراک شده را به‌صورت قضاوت مشتری درباره برتری یا مزیت کلی یک شی تعریف می‌کنند. به‌طورکلی کیفیت در ادبیات خدمات بر مبنای کیفیت درک‌شده از خدمات، مفهوم‌سازی می‌شود. این تعریف با کیفیت ذهنی که شامل مؤلفه‌های ذهنی در مورد وقایع یا اشیاء است، متفاوت می‌باشد. در واقع کیفیت درک شده مقایسه عملکرد ادراکی با عملکرد موردانتظار است.

در این تحقیق برای سنجش کیفیت خدمات از مدل سروکوآل استفاده شده است. سروکوآل<sup>۱</sup> یکی از مدل‌های سنجش کیفیت خدمات است که اولین بار توسط پاراسورامان ارائه شده است. این مدل شامل ۵ بعد (عوامل محسوس، قابل اعتماد بودن، پاسخگویی، اطمینان خاطر و همدلی) و ۲۲ مؤلفه می‌باشد. عوامل محسوس (شواهد فیزیکی)<sup>۲</sup> این بعد به مسائلی نظیر ظاهر، آراستگی کارکنان، امکانات، تجهیزات و ... اشاره دارد. قابلیت اعتبار<sup>۳</sup> به معنای آن است که سازمان خدمات خود را بدون اشتباه و تأخیر به مشتریان خود ارائه می‌کند. پاسخگویی<sup>۴</sup> بیان می‌کند که کارکنان تمایل دارند که به مشتریان کمک کنند و به سؤالات آنان پاسخ دهند و راهنمایی‌های لازم را به آنها بدهند. اطمینان خاطر<sup>۵</sup> بدین معنا است که کارکنان با رفتار و برخورد خود، به مشتریان اطمینان خاطر و احساس امنیت و آرامش می‌دهند. همدلی<sup>۶</sup> بدین معنا است که سازمان مسائل و مشکلات مشتریان را درک می‌کند و این مشکلات را حل کند و به‌علاوه به مشتریان توجه فردی نشان می‌دهد [۴].

از رویکردهای مهمی که می‌تواند کارکنان را در جهت خدمت‌محوری هدایت کند، بازاریابی

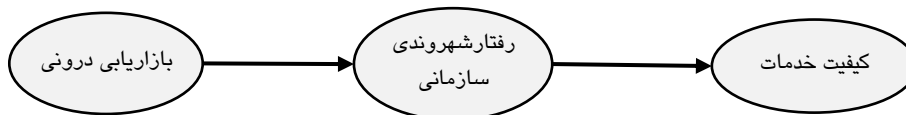
1. SERVQUAL
2. Tangibles
3. Reliability
4. Responsiveness
5. Assurance
6. Empathy

درونی است. بازاریابی درونی کارکنان را همچون مشتریان در نظر می‌گیرد که به اندازه مشتریان بیرونی برای سازمان اهمیت دارند. بازاریابی درونی متمرکز بر روابط درونی مناسب بین افراد در همه سطوح در سازمان‌ها می‌باشد؛ بنابراین یک رویکرد خدمت‌محور<sup>۱</sup> و مشتری‌محور بین کارکنان در تماس با مشتریان ایجاد می‌شود [۴]. با توجه به ادبیات و تحقیقات گذشته انتظار می‌رود که بازاریابی درونی با کیفیت خدمات، ارتباط مثبت داشته باشد [۵۶؛ ۵۷؛ ۵۸].

## ۱۰- چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری، یک الگوی مفهومی است که مبتنی است بر روابط تئوریک میان شماری از عواملی که در مورد مسائل مورد پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده‌اند. این چهارچوب نظری با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسئله، به گونه‌ای منطقی جریان پیدا می‌کند. با توجه به تعاریف ارائه‌شده و ذکر تحقیقات گذشته، محققین، مدل مفهومی زیر را برای نحوه تأثیرگذاری بازاریابی درونی و رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات به شرح زیر ارائه کردند: (توجه: در مدل متغیرها به صورت مکنون هستند به همین خاطر شکل آن‌ها به صورت بیضی می‌باشد)

### ۱۰-۱- مدل مفهومی تحقیق



### ۱۰-۲- فرضیات تحقیق

با توجه به الگوی ذکر شده حداقل فرضیات زیر در نظر گرفته می‌شود:

۱. بازاریابی درونی اثر مثبت و معنی‌داری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد؛
۲. رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معنی‌داری بر کیفیت خدمات دارد؛



۳. در رابطه بازاریابی درونی و کیفیت خدمات، رفتار شهروندی سازمانی نقش مداخله‌گر یا میانجی دارد.

## ۱۱- روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش، تعیین روابط علی میان متغیرهای بازاریابی درونی، رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات می‌باشد، پس تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> است. برای بررسی روابط میان متغیرها در دهه‌های اخیر، روش‌های فراوانی ارائه شده است. یکی از این روش‌ها مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است. مدل معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده‌شده<sup>۲</sup> و متغیرهای مکنون<sup>۳</sup> می‌باشد. از طریق این رویکرد می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع خاص آزمود و از آنجا که اکثر متغیرهای موجود در تحقیقات مدیریتی به‌صورت مکنون یا پوشیده و پنهان می‌باشند، ضرورت استفاده از این مدل‌ها روزبه‌روز بیشتر می‌شود [۵۹].

در مدل تحلیلی تحقیق بازاریابی درونی، متغیر برون‌زا و رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات، متغیرهای درون‌زا هستند. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسشنامه است که بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی به ترتیب ۱۵، ۱۶ و ۲۲ سؤال برای بازاریابی درونی، رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات و با طیف ۷ تایی لیکرت در نظر گرفته شده است. به منظور سنجش پایایی یک نمونه اولیه، شامل ۶۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سؤالات متغیرها به ترتیب ۹۷ درصد برای بازاریابی درونی، ۸۴/۵ درصد برای رفتار شهروندی سازمانی و ۹۵ درصد برای کیفیت خدمات به‌دست آمد. این اعداد نشان‌دهنده این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. به منظور سنجش روایی سؤالات، از اعتبار عاملی استفاده شده است. اعتبار عاملی

---

1. Structural equation modeling  
2. Observed variables  
3. Latent variables

صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می‌آید [۶۰]. تحلیل عاملی یک فن آماری است که در اکثر علوم انسانی کاربرد فراوانی دارد. در حقیقت استفاده از تحلیل عاملی در شاخه‌هایی که در آن‌ها از پرسشنامه و آزمون استفاده می‌شود و متغیرها از نوع مکنون می‌باشند، لازم و ضروری است [۶۱]. در این تحقیق با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول<sup>۱</sup>، عوامل ابتدایی این متغیرها استخراج شد که نتایج آن به شرح زیر است:

جدول ۵ روش تحلیل مؤلفه اصلی و روش چرخش واریماکس<sup>۲</sup> با نرمال‌سازی

نام حوزه	نام عامل‌های به دست آمده به ترتیب اهمیت در واریانس تبیین شده	درصد واریانس تبیین شده
بازاریابی درونی	پاداش (۳۰/۵۲)، بهبود و توسعه (۲۶/۶۱) و چشم انداز (۱۵/۲۰)	۷۲/۳۴
رفتارهای شهروندی سازمانی	نوع دوستی (۳۴/۲۹)، وجدان شهروندی و کاری (۱۶/۸۲) جوانمردی (۱۶/۸)	۶۴/۷۷

در ادامه سؤالات مربوط به این عامل‌ها در جدول زیر نشان داده می‌شود:

جدول ۶ سؤالات مربوط به هر سؤال و سؤال‌های حذف شده

نام حوزه	عامل‌های مربوط	سؤالات مربوطه	سؤالات حذف شده به دلیل پایین بودن نسبت اشتراک
بازاریابی درونی	پاداش	۱۴-۱۳-۱۲-۱۰-۹-۸	۱۵
	توسعه	۱۱-۷-۶-۵-۴-۳	
	چشم انداز	۲-۱	

1. First-order exploratory factor analysis  
2. Varimax

ادامه جدول ۶

نام حوزه	عوامل‌های مربوط	سؤالات مربوطه	سؤالات حذف‌شده به دلیل پایین بودن نسبت اشتراک
رفتارهای شهروندی سازمانی	نوع دوستی	۱۲-۱۴-۱۵-۱۶	۷-۲-۱
	وجدان کاری و شهروندی	۵-۶-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	
	جوانمردی	۳-۴	
کیفیت خدمات	ملموس بودن	۱-۲-۳-۴	۱۲-۹
	قابلیت اطمینان	۵-۶-۷-۸	
	پاسخگویی	۱۰-۱۱-۲۱-۲۲	
	تضمین	۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶	
	همدلی	۱۷-۱۸-۱۹-۲۰	

۱۲- جامعه آماری

جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق، یعنی بازاریابی درونی و رفتارهای شهروندی سازمانی، کلیه کارکنان شرکت گاز تهران بزرگ می‌باشد. تعداد جامعه آماری کارکنان برابر با ۸۵۰ نفر می‌باشد. بر طبق فرمول نمونه‌گیری و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از جامعه محدود، نمونه‌ای با حجم ۱۶۲ نفر انتخاب شد و به همین میزان (۱۶۲ نفر) نیز از مشتریان (مشترکین مناطق ده‌گانه تهران بزرگ) نمونه‌ای بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای ساده انتخاب گردید [۶۰].

$$n = \frac{NZ_{\alpha}^2 / pq}{\epsilon^2 (N-1) + Z_{\alpha}^2 / pq}$$

$$n = \frac{850 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.069^2 \times 849 + 850 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 162$$

۱۳- یافته‌های پژوهش

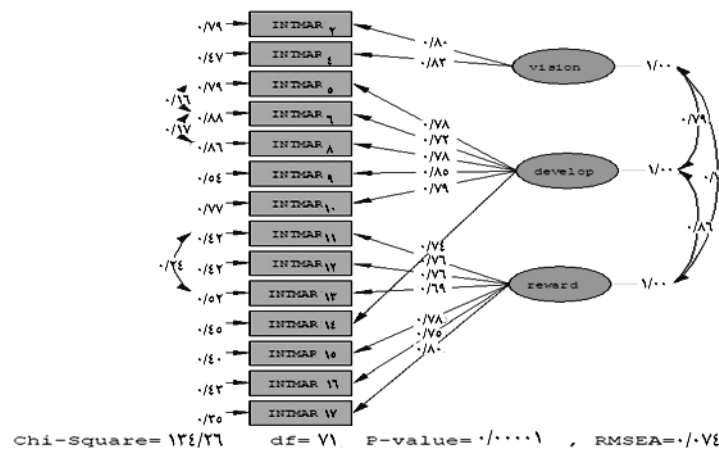
۱۳-۱- بررسی مدل‌های اندازه‌گیری

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل‌های مفهومی تحقیق، لازم است تا از صحت

مدل‌های اندازه‌گیری بازاریابی درونی، رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات، اطمینان حاصل شود؛ لذا در ادامه، مدل‌های اندازه‌گیری این سه حوزه به ترتیب آورده می‌شود که این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی صورت گرفته است. تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های به دست آمده) و متغیرهای مشاهده شده (سوالات) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است [۶۲].

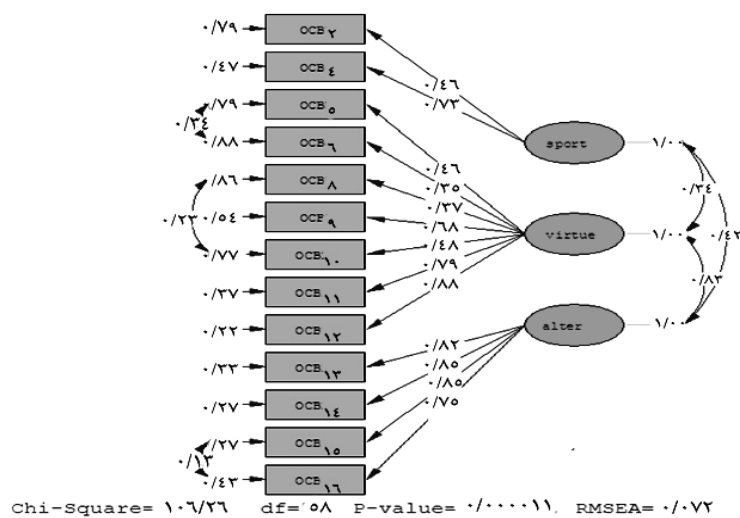
### الف) مدل اندازه‌گیری بازاریابی درونی

نتایج تحلیل عاملی تأییدی بازاریابی درونی (مدل اندازه‌گیری) نشان داد که مدل اندازه‌گیری بازاریابی درونی مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری به شرح زیر است که نشانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری بازاریابی درونی است.



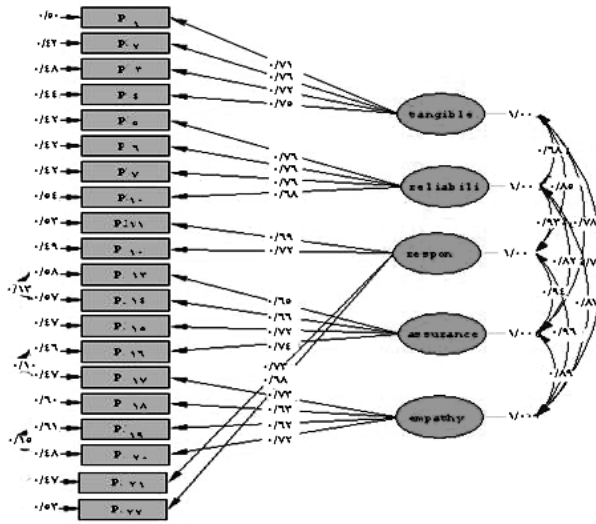
### ب) مدل اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی

نتایج تحلیل عاملی تأییدی رفتار شهروندی سازمانی (مدل اندازه‌گیری) نشان داد که مدل اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری به شرح زیر است که نشانگر مناسب بودن مدل اندازه‌گیری رفتارهای شهروندی سازمانی است.



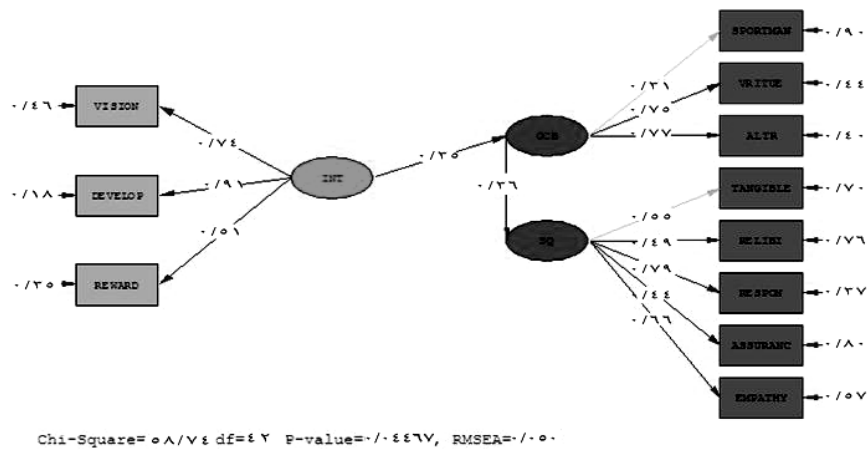
### ج) مدل اندازه گیری کیفیت خدمات

نتایج تحلیل عاملی تأییدی کیفیت خدمات (مدل اندازه‌گیری) نشان داد که مدل اندازه‌گیری کیفیت خدمات مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های تناسب مدل اندازه‌گیری به شرح زیر است که نشانگر مناسب بودن این مدل اندازه‌گیری است. البته باید ذکر کرد که ساخت ابزار کیفیت خدمات در صنعت گاز، برای مشترکین گاز برای اولین بار توسط آقای سیدعلی آقامیری در یک نمونه ۱۰۰۰ تایی از مشترکین مناطق دهگانه گاز تهران بزرگ، در سال ۱۳۸۶ صورت گرفت [۶۳].



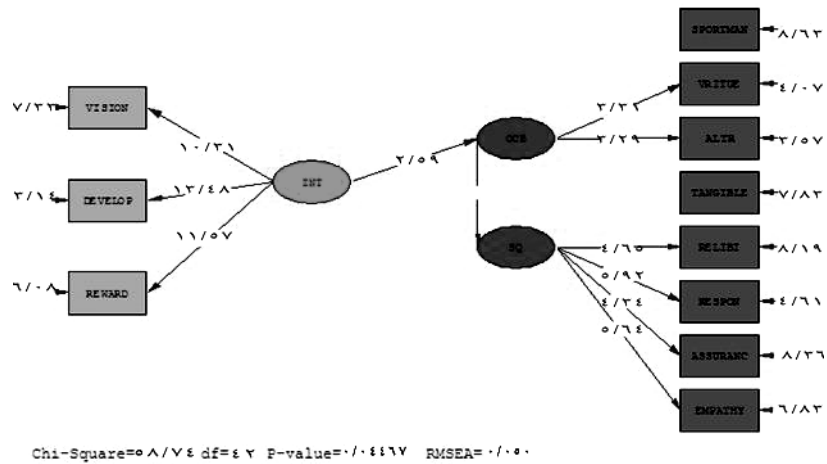
(د) بررسی مدل ساختاری

بعد از اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری مرتبه اول و مرتبه دوم به سراغ فرضیات تحقیق می‌رویم که نتایج آن به صورت زیر می‌باشد (مدل استاندارد).



بررسی مدل ساختاری نشان می‌دهد که کلیه روابط علی بین متغیرها معنی‌دار شده است و مقادیر معنی‌داری به ترتیب برای روابط علی بازاریابی درونی و رفتار شهروندی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات برابر است با ۲/۵۹ و ۲/۴۲. اثر غیرمستقیم بازاریابی داخلی بر روی کیفیت خدمات از طریق رفتارهای شهروندی برابر با ۰/۱۲ و عدد معناداری آن ۲/۴۷ می‌باشد که از عدد ۱/۹۶ بزرگ‌تر است و معنی‌دار شده است. نتایج روابط علی مدل نشان می‌دهد یک واحد افزایش در بازاریابی درونی می‌تواند ۳۶ درصد باعث افزایش و بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان گردد و همچنین یک واحد افزایش در رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان ۳۶ درصد باعث بهبود کیفیت خدمات شود (اثرات مستقیم). یک واحد افزایش در بازاریابی درونی نیز می‌تواند باعث ۱۲ درصد بهبود در کیفیت خدمات، از طریق رفتارهای شهروندی (به‌عنوان متغیر میانجی) شود. همچنین مدل نشان می‌دهد که در بین متغیرهای مشاهده‌گر متغیر مکنون بازاریابی درونی متغیر مشاهده‌گر بهبود و توسعه دارای بیشترین درصد همبستگی (۰/۹۱) با بازاریابی درونی می‌باشد و به عبارتی، ۲۰/۹۱ درصد واریانس بازاریابی درونی از طریق بهبود و توسعه تبیین می‌شود و به زبان ساده‌تر باید بگوییم که بهبود و توسعه، نقش بارزی در بازاریابی درونی شرکت گاز تهران بزرگ دارد. بعد از بهبود و توسعه، به ترتیب پاداش (۰/۸۱) و چشم‌انداز (۰/۷۹) قرار دارند. در بین متغیرهای مشاهده‌گر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان شرکت گاز تهران بزرگ، نوع‌دوستی دارای بالاترین میزان همبستگی (۰/۷۷) و به عبارتی دیگر دارای بیشترین نقش و اهمیت در رفتارهای شهروندی است و بعد از آن به ترتیب وجدان کاری و شهروندی (۰/۷۵) و جوانمردی (۰/۳۱) قرار دارد. در بین متغیرهای مشاهده‌گر کیفیت خدمات شرکت گاز تهران بزرگ، پاسخگویی دارای بالاترین میزان همبستگی (۰/۷۹) و بعد از آن به ترتیب همدلی (۰/۶۶)، عوامل محسوس (۰/۵۵)، قابلیت اعتماد (۰/۴۹) و اطمینان‌خاطر (۰/۴۴) قرار دارد. در نهایت باید گفت که مدل مفهومی ارائه‌شده در این تحقیق هم از نظر شاخص‌های تناسب و هم از نظر روابط علی بین متغیرهای تحقیق، مدل بسیار مناسبی برای تبیین روابط بین حوزه‌های بازاریابی، رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات می‌باشد.

ه) مدل معناداری



#### ۱۴- نتایج تحقیق و ارائه پیشنهادات

بر طبق مدل مفهومی و نتایج مدل تحلیل مسیر، نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات گذشته درخصوص وجود یک تعامل مناسب بین بازاریابی درونی و بیرونی در شرکت گاز تهران بزرگ، همسو می‌باشد. همچنین نتایج این تحقیق نشان می‌دهد اقدامات بازاریابی درونی شرکت گاز تهران بزرگ توانسته است بر روی رفتارهای شهروندی سازمانی اثر مستقیم، مثبت و معنادار و نیز بر روی کیفیت خدمات اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بگذارد و خود رفتارهای شهروندی نیز بر روی کیفیت خدمات، دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار است. بر طبق نتایج تحقیق، شرکت گاز تهران بزرگ باید در وهله اول به منظور بهبود و ارتقا اقدامات بازاریابی درونی، در زمینه پاداش و طراحی سیستم‌های مناسب جبران خدمات برای کارکنان خود، تغییراتی را اعمال کند و از ارتقای همزمان دو بعد دیگر، یعنی چشم‌انداز بهبود و توسعه خود غافل نباشد. بر طبق نتایج این تحقیق، سازمان‌ها می‌توانند از طریق بهبود اقدامات بازاریابی درونی، رفتارهای مشتری‌مدارانه کارکنان و کیفیت خدمات خود را افزایش دهند. برای داشتن جهت و تلاش و اثر سیستماتیک مناسب در زمینه پیوندهای حوزه‌های بازاریابی درونی و بیرونی و بر همکنش مناسب آن‌ها، سازمان‌ها می‌توانند از دو مفهوم و



ابزار کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> و کارت امتیازی منابع انسانی<sup>۲</sup> استفاده کنند؛ به این صورت که در کارت امتیازی متوازن و بر طبق نقشه‌های استراتژی<sup>۳</sup>، ارقام قابل تحویل منابع انسانی<sup>۴</sup> خود را به منظور پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمانی شناسایی کنند و از طریق کارت امتیازی متوازن منابع انسانی و بازاریابی درونی، تحقق این ارقام قابل تحویل را پیگیری و اندازه‌گیری نمایند.

## ۱۵- منابع

- [۱] کردنائیج ا.؛ «مشتری‌مداری: رمز موفقیت سازمان‌های متعالی»؛ فصلنامه مطالعات مدیریت، ش ۴۳ و ۴۴، ۱۳۸۳.
- [2] Christopher M.G., Payne A.; Ballantyne D.F., *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth Heinemann/CIM, Oxford and Stoneham, MA, 1991.
- [3] Lee C., Chen W.J.; “The effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry”; *International Journal of Management*, Vol.22, No.4, 2005.
- [4] Gronroos C.; “service management and marketing :a customer relationship management approach”; second edition , John Wiley, 2000.
- [5] Foreman S. K., Money A.H.; *Internal Marketing: Concepts, Measurement, and Application*, *Journal of Marketing Management*, Vol.11, 1995.
- [6] Reichheld F., Sasser W.E. Jr.; Zero defection: quality comes to services; *Harvard Business Review*, Vol.68, September–October, 1999.
- [7] Kotler P., Keller K.; *Marketing Management*, 12th edition. Prentice-Hall, International Editions, 2006.
- [۸] کاتلر ف.، آرمسترانگ گ.؛ «اصول بازاریابی»، ترجمه بهمن فروزنده، نشر آتروپات،

---

1 - Balanced scorecard  
2 - HR Balanced scorecard  
3 - Strategy maps  
4 -HR deliverables



۱۳۸۴.

- [9] Narver J.C., Slater, S.F. "The effect of a market orientation on business profitability"; *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 4, 1990.
- [10] Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E.; *Strategic management :competitiveness and globalization*, seventh edition, Thomson- southwestern publication, 2007.
- [11] Greene W.E., Walls G.D., Schrest L.J.; Internal Marketing: The Key to External Marketing Success, *Journal of Services Marketing*, Vol.8, No.4 , 1994.
- [12] Pappasolomou-Doukakis I., The role of employee development in customer relations: The case of UK retail banks', *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7 ,No. 1 , 2002.
- [13] Varey R. J. "A model of internal marketing for building and sustaining a competitive service Advantage"; *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, 1995.
- [۱۴] کاپلان ر.، نورتون د.؛ «نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود»، ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی، گروه پژوهشی و صنعتی آریانا، ۱۳۸۴.
- [15] Dennis J.C.; The Managerial Implications of the Learning Organization: A New Tool for Internal Marketing, *Journal of Services Marketing*, Vol.9, 1995.
- [16] Varey R. J., Lewis B.R.; "A broadened conception of internal marketing"; *European Journal of Marketing*, Vol.33, No. 9/10, 1999.
- [17] Hogg G., Carter S.; "Employee attitudes and responses to internal marketing"; in Varey, R. and Lewis, B. (Eds), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London, 2002.
- [18] Rafiq M., Ahmed P.K.; "Advances in the IM concept: Definition, synthesis, and extension"; *Journal of Services Marketing*, Vol.14, No.6, 2000.
- [19] Gummesson E.; Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-

- time marketer. *European Journal of Marketing*, Vol.25, 1991.
- [21] Gummesson E.; “ Using internal marketing to create a new culture: the case of Ericsson quality”; *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.2, 1987.
- [22] Piercy N.F., Morgan N.A; “Internal marketing: the missing half of the marketing..Program”; *Long Range Planning*, Vol.24, No.2, 1991 .
- [23] Rafiq M. and Ahmed, P.K., “The scope of internal marketing: defining the boundaryBetween marketing and human resource management”; *Journal of Marketing Management*, Vol.9, No.3, July, 1993.
- [24] Collins B., Payne A.; “Internal marketing: a new perspective for HRM”; *European Management Journal*, Vol.9, 1991.
- [25] Berry L.L.; “ The employee as a customer”; *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, No.1, 1981.
- [26] Flipo J. P., “Service firms: Interdependence of external and internal marketing strategies”; *European Journal of Marketing*, Vol.20, 1986.
- [27] Gronroos C.; “Internal marketing: an integral part of marketing”; in Donnelly, J.H., and George, W.E., *Marketing of Service*, Chicago: American Marketing Association, 1981.
- [28] Piercy N.F.; “Customer satisfaction and the internal market”, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol.1, No.1, 1995.
- [29] Mohr-Jackson I.; “Broadening the market orientation: an added focus on internal customer”; *Human Resource Management*, Vol. 30, 1991.
- [30] Ballantyne D.; “Internal network for internal marketing”; *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, 1997.
- [31] Lings Ian N.; “Managing service quality with internal marketing schematics”; *Long Range Planning*. Vol. 32. No. 4, 1999.
- [32] Voima P., Gronroos C.; “Internal marketing: a relationship perspective”; In Baker, M.J., *The IEEM Encyclopedia Of Marketing*, Cambridge: *International Business Press*, 1999.



- [33] Keller S.B., Lynch D.E.; Ellinger, A.E., Ozment, J. and Calantone, R. “The impact of internal marketing efforts in distribution service operations”; *Journal of Business Logistics*. Vol. 27, 2006.
- [34] Ballantyne D.; “Reframing internal marketing for relationship marketing”; in Proceedings of in AMA International Marketing Educators' Conference: Marketing in a Global Economy, Buenos Aires, Argentina, June 28-July 1, 2000.
- [35] Pitt L.F Foreman S.K.; “Internal marketing role in organizations: A transaction cost perspective”; *Journal of Business Research*. Vol. 44. No. 1, 1999.
- [36] Finn D.W., Baker J., Marshall G.W., Anderson R.; “Total quality management and internal customers: measuring internal service quality”; *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 4. No. 3, 1999.
- [37] Tansuhaj P., Randall D., McCullough J.; “Applying the internal marketing concept within large organizations: as applied to a credit union”; *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 6 No. 2, 1991.
- [38] Pappasolomou I.; “Can internal marketing be implemented within bureaucratic organizations? ”; *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, No. 3, 2006.
- [39].Pappasolomou I., Vrontis D.; “Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank marketing, *The Journal of Product and Brand Management*, Vol.15, 2006.
- [40] Hwang I-S., Chi D-J.; “Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: an empirical study”; *International Journal of Management*, Vol. 22, 2005.
- [41] Ahmed P.K., Rafiq M., Saad N. M.; “Internal marketing and the mediating role of organizational competencies”; *European Journal of Marketing*; Vol.37, No.9, 2003.

- [42] Organ D.W.; Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome; Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- [43] Hui C., Law K.S., Chen Z.X.; "A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case"; *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.77, 1999.
- [44] Hui C., Lam S.S.K., Schaubroeck J.; "Can good citizens lead the way in providing quality service?"; *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.5, 2001.
- [45] Organ D.W., Konovsky M.; "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior"; *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, 1989.
- [46] Robbins S.P.; *Organizational Behavior*; Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ, 2001.
- [47] Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G.; Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research; *Journal of Management*, Vol.26, 2000.
- [48] Organ D.W., Ryan K.; A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior; *Personnel Psychology*, Vol.48, 1995.
- [49] Wang H., Law K.S., Hackett R., Wang D., Chen Z.X.; Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior; *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.3, 2005
- [50] Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Bommer W.H.; Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors;

*Journal of Management*, Vol.22, 1996.

- [51] Netemeyer R., Boles T.S., Mckee D.O., McMurrian R.; An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context ; *Journal of marketing* ,Vol.61 , 1997.
- [52] MacKenzie S.B., Podsakoff P.M., Fetter R.; OCB and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance; *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, 1991.
- [53] Podsakoff P.M., MacKenzie S.B.; The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research; *Human Performance*, Vol.10, 1997.
- [54] Caruana, Albert; Pitt, Leyland, "INTQUAL - an internal measure of service quality and the link between service quality and business performance", *European Journal of Marketing*; 31 8[1997]604-616.
- [55] Ghobadian Abby, et al.; "Service quality: Concepts and models"; *International Journal of Quality and Reliability Management*; 11/9 [1994].
- [56] Bansal H.S., Mendelson M.B., Sharma, B.; The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes, *Journal of Quality Management*, Vol.6, 2001.
- [57] Barnes B. R. & D. S. Morris.; "Revising quality awareness through internal marketing: an exploratory study among french and english medium-sized enterprises"; *Total Quality Management*, Vol.11, 2000.
- [58] Morrison E.W.; Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality, *Human Resource Management*; Vol.35, winter, 1996.
- [59] Segares A.H.; assessing the unidimensionality of measurement: a paradigm and illustration within the context of information system; *International Journal of Management Science*, Vol.25, No.1, 1997.

[۶۰] سرمد ز.، بازرگان ع.، حجازی ا.؛ «روش‌های تحقیق در علوم رفتاری»؛ انتشارات

آگام، ۱۳۸۱.

[۶۱] کلاین پ.: «راهنمای آسان تحلیل عاملی»؛ ترجمه صدرالسادات س.ج.، مینایی ا.؛ تهران:

سمت، ۱۳۸۰.

[62] Byrne M.B.; Structural equation modeling with EQS and EQS / WINDOWS; sage publications, 1994.

[63] Aghamiri, S.A.; Assessing and analyzing the satisfaction level of domestic gas consumers in Tehran: (A case study in Great Tehran Gas Company), MSc thesis, Lulea University of Technology (Sweden) and Tarbit Modares University (Iran), 2007.