

## بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)

علیرضا عاطفت دوست<sup>۱</sup>، احمدعلی خائف‌الهی<sup>۲</sup>، علی اصغر فانی<sup>۳</sup>، حسن دانایی فرد<sup>۴</sup>

**چکیده:** تحقیق حاضر به بررسی نقش و سازوکار تأثیرگذاری متغیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان از طریق متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی می‌پردازد. هدف از انجام پژوهش حاضر، ارائه مدلی از عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیر مستقل بازاریابی داخلی و متغیرهای میانجی کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی است، به نحوی که بتوان سهم بیشتری از تغییرات عملکرد سازمان را تبیین کرد. پرسشنامه پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد موجود استخراج شده، اما برای اثبات روایی آن، علاوه بر نظر خبرگان، از تحلیل عاملی تأییدی نیز استفاده شده است. نمونه مورد مطالعه ۴۰۰ نفر از پرسنل شرکت فولاد مبارکه اصفهان بودند که ۳۷۲ نفر از آنان پرسشنامه را تکمیل کردند. نتایج تحقیق حاکی از تأثیر مثبت و مستقیم، همچنین تأثیر مثبت و غیرمستقیم بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان است؛ تأثیر غیرمستقیم بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان از طریق متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی، به مراتب بیشتر از تأثیر مستقیم آن است. در تأثیر غیرمستقیم، سهم کارآفرینی سازمانی بر عملکرد سازمان بیشتر از سهم تعهد سازمانی است.

**واژه‌های کلیدی:** بازاریابی داخلی، تعهد سازمانی، عملکرد سازمانی، کارآفرینی سازمانی.

۱. دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲. استادیار دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. استادیار دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۴. دانشیار دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۴/۰۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۰۹/۲۰

نویسنده مسئول مقاله: علیرضا عاطفت دوست

E-mail: atefat@modares.ac.ir

## مقدمه

شرط بقای هر سازمانی در گرو تلاش برای بهبود عملکرد خود در قالب شاخص‌های رشد و سوددهی است (Antonicic & Hisrich, 2000). 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 به کارگیری بازاریابی داخلی ابزاری مفید برای توانمند کردن سازمان در پاسخگویی مؤثر به مشتریان و در نهایت بهبود عملکرد سازمان است (Ahmed, Rafiq & Saad, 2003). احمد، رفیق و سعد (۲۰۰۳) در تحقیق خود برای تبیین عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان، علاوه بر تأیید تأثیر مستقیم متغیر بازاریابی داخلی بر متغیر عملکرد سازمان، نقش تعدیل‌کننده متغیر شایستگی‌های سازمانی را در رابطه بین بازاریابی داخلی و عملکرد سازمانی تأیید کردند.

هر تحقیق به منظور دستیابی به مدل‌هایی با قابلیت تبیین بالاتر، به فراخور خود، متغیرهای مختلفی را متغیرهای میانجی در نظر گرفته است - از جمله متغیرهای شایستگی‌های سازمانی، میزان گرایش سازمان به مشتری‌مداری، و حمایت مدیریت ارشد. با توجه به اصول و رویکرد بازاریابی داخلی و نحوه عملیاتی کردن آن در سازمان‌ها، تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد به واسطه تأثیر مستقیم بر متغیرهای کارآفرینی و تعهد سازمانی محتمل ارزیابی است.

کارآفرینی سازمانی ابزاری لازم برای موفقیت هر سازمانی است (Antonicic & Hisrich, 2000). کارآفرینی سازمانی عنصری مهم در توسعه سازمانی و اقتصادی محسوب می‌شود. در مورد کارآفرینی سازمانی و تأثیر آن بر حیات دوباره سازمان‌های کوچک و بزرگ و عملکرد آنها سخن بسیار گفته شده است، از جمله تحقیقات کاریر (۱۹۹۴)، اسکول هامر (۱۹۸۱ و ۱۹۸۲)، بورگلمان (۱۹۸۳ و ۱۹۸۵)، کاتر (۱۹۸۴)، و زکرا (۱۹۹۱) (Antonicic, 2000: 35). لذا، لازم است سازمان‌ها برای نایل شدن به موفقیت و ارتقای عملکرد سازمان، به متغیر کارآفرینی سازمانی توجه داشته باشند.

متغیر دیگری که بر اساس شواهد و قرائن موجود، به نظر می‌رسد تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان داشته باشد تعهد سازمانی است. می‌یر، آلن و اسمیت (۱۹۹۳) تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان را تأیید کردند. بنخف (۱۹۹۷) به بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان در قالب فروش و سود سازمان پرداخت و چنین نتیجه‌گیری کرد که تعهد سازمانی به طور قابل ملاحظه‌ای با موفقیت‌های مالی سازمان رابطه دارد. رایت، گاردنر و مینی هان (۲۰۰۳) تعهد سازمانی و فرایندهای منابع انسانی را بین واحدهای مستقل کسب و کار شرکت بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که هر دو متغیر مذکور به صورت قابل ملاحظه‌ای با معیارهای مختلف عملکرد

(مثل کیفیت محصول و سود واحد) مرتبطاند. رشید، سامباسوان و جوهری (۲۰۰۳) در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ سازمان و تعهد سازمانی بر عملکرد مالی شرکت (میزان بازگشت دارایی‌ها و سرمایه) تأثیر دارند. لذا، می‌توان انتظار داشت که افزایش تعهد سازمانی کارکنان به ارتقای قابل توجه عملکرد سازمان بینجامد.

در تحقیق حاضر سعی شده است با وارد کردن متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی به مدل تحقیق و ایجاد ارتباط بین متغیر مستقل بازاریابی داخلی با متغیرهای میانجی مذکور، بتوان مدلی ارائه کرد که با دقت بیشتری تغییرات عملکرد سازمان را تبیین کند و مدیران و دست‌اندرکاران سازمان را در ارائه راهکارهای عملی برای بهبود و ارتقای عملکرد سازمان متبوع خود یاری نماید. با عنایت به اینکه تاکنون در ایران تحقیقی در مورد بررسی تأثیر متغیرهای مستقل و میانجی مذکور بر همدیگر و بر متغیر وابسته عملکرد سازمان در قالب مدل صورت نگرفته است، لذا این موضوع خود از نوآوری‌های این تحقیق است.

## پیشینه پژوهش و بیان فرضیه‌ها

### عملکرد سازمان

عملکرد سازمان موضوعی است که می‌توان آن را از نگاه ذی‌نفعان مختلف بررسی کرد، لذا می‌توان از آنچه عملکرد موفق سازمان نامیده می‌شود برداشت‌های متعددی به عمل آورد (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Carton, 2004: 50-75). به‌طور کلی، تاکنون در حوزه مدیریتی در چندین تحقیق عملکرد بررسی و اندازه‌گیری شده است، ازجمله در تحقیقات دس و رابینسون (۱۹۸۴)، راولی و لیسون (۱۹۸۵)، چاکراواری (۱۹۸۶)، ونکاترامان و رامانوجام (۱۹۸۷)، براس و وندروورف (۱۹۹۲)، و مورفی، سکیلز و هیل (۱۹۹۶).

کارتون (۲۰۰۴) پس از بررسی مقالات چاپ شده در فاصله سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۱ در پنج مجله معتبر علمی - پژوهشی دنیای مدیریت به نام‌های مجله آکادمی مدیریت، مجله مدیریت استراتژیک، مجله مدیریت، مجله سرمایه‌گذاری تجاری، و مجله نظریه پردازی و عمل در حوزه کارآفرینی سازمانی، متوجه شد از بین ۱۳۸ مقاله‌ای که عملکرد سازمان متغیر وابسته انتخاب شده، در ۷۰ درصد مقالات سوددهی، در ۲۷ درصد مقالات رشد، در ۱۷ درصد معیارهای مبتنی بر بازار، و در ۱۸ درصد معیارهای مبتنی بر عملیات یکی از ابعاد عملکرد معرفی شده‌اند. بقیه ابعاد هم حداکثر در ۴ درصد از مقالات یکی از ابعاد عملکرد قلمداد شده‌اند. با توجه به اینکه در اغلب تحقیقات مذکور دو بُعد سودآوری و رشد سازمان ابعاد متغیر عملکرد سازمان در نظر

گرفته شده‌اند، لذا در مطالعه حاضر نیز این دو بُعد ابعاد عملکرد در نظر گرفته شدند. در جدول ۱ فهرست ابعاد مختلف در اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها آمده است (Carton, 2004: 50-75). یکی از متغیرهایی که تأثیر آن بر عملکرد سازمان به بوتۀ آزمون گذاشته شده، بازاریابی داخلی است. در تحقیقات انجام‌شده نیز وجود رابطه مستقیم و مثبت بین این متغیر و عملکرد سازمان تأیید شد (Ahmed, Rafiq & Saad, 2003; Piercy, 1995). پیرسی (۱۹۹۵) به بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان پرداخت (شامل ابعادی از قبیل رضایت مشتریان، موقعیت رقابتی سازمان در بازار) و تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان را تأیید کرد. احمد، رفیق و سعد (۲۰۰۳) در تبیین عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان (شامل ابعادی مثل رضایت مشتریان و موقعیت نسبی رقابتی سازمان)، علاوه بر تأیید تأثیر مستقیم متغیر بازاریابی داخلی بر متغیر عملکرد سازمان، نقش تعدیل‌کننده متغیر شایستگی‌های سازمانی در رابطه بین بازاریابی داخلی و عملکرد سازمانی را تأیید کرد. از همین‌رو، فرضیه اول تحقیق به شرح زیر تدوین شد:

فرضیه اول: بازاریابی داخلی بر عملکرد شرکت فولاد مبارکه اصفهان تأثیر مستقیم و معناداری دارد.

جدول ۱. ابعاد عملکرد سازمان

ردیف	نام بُعد	تعریف
۱	سوددهی	معیارهای حسابداری و نسبت‌هایی که دربرگیرنده درآمد خالص یا بخشی از درآمد خالص است، مثل نسبت سود به فروش.
۲	رشد	معیارها و نسبت‌هایی شامل بعضی شاخص‌های رشد سازمان، مثل رشد میزان فروش شرکت طی یک دوره
۳	عملیات	معیارهایی از عملکرد در مورد میزان توسعه‌یافتگی سازمان در حوزه‌های غیرمالی، مثل سهم بازار شرکت و...
۴	معیارهای مبتنی بر بازار	معیارها و نسبت‌هایی دربرگیرنده ارزش بازار سازمان، مثل میزان عایدی‌های سهامداران و آلفای جی‌اس‌ان
۵	کارایی	شامل معیارهای پیونددهنده عملکرد سازمان به چگونگی به‌کارگیری منابع سازمان، مثل میزان سرانه فروش بر حسب تعداد کارکنان
۶	نقدینگی	شامل معیارهای سنجش توانایی سازمان در برآورده کردن تعهدات مالی خود در زمان‌های مقرر، مثل نسبت بدهی‌ها به دارایی‌ها
۷	اندازه	شامل معیارهای نمایانگر اندازه سازمان، مثل تعداد کارکنان و...
۸	بقا	معیارهای سنجش تداوم فعالیت سازمان در صنعت مربوط
۹	سایر معیارها	سایر معیارها و سازه‌های چندبُعدی یا ارزیابی‌های ذهنی مدیران ارشد سازمان در مورد عملکرد ایده‌آل سازمان

## بازاریابی داخلی

متون موجود در حوزه بازاریابی داخلی (IM)<sup>۱</sup> به طور قابل توجهی رو به گسترش است (Barnes, 1994; Berry, 1981; George, 1990; Gronroos, 1981, 1997; Piercy, 1995). با این حال، تاکنون مطالعات روش‌مند اندکی در خصوص بازاریابی داخلی و سازوکار عمل آن انجام شده است. مطالعات تجربی موجود در زمینه بازاریابی داخلی بیشتر بر سطوح به کارگیری و پذیرش آن در سازمان‌ها و یا به بررسی تأثیر برنامه‌های بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات متمرکز شده‌اند (Tansuhaj, Wong & McCullough, 1987). عده‌ای از محققان قانون تمرکز IM را کارکنان صف (Berry, 1981; Tansuhaj, Wong & McCullough, 1987) و برخی دیگر قانون تمرکز IM را همه کارکنان سازمان می‌دانند (Lings, 2004; 1987; George, 1990; Gronroos, 1983; Ahmed & Rafiq, 1993, 2000; Rafiq & Saad, 2003).

از مهم‌ترین مدل‌های رایج در زمینه بازاریابی داخلی مدل‌های فرمن و مانی (۱۹۹۵) و مدل احمد و رفیق (۲۰۰۰) است. فرمن و مانی (۱۹۹۵) معیار اندازه‌گیری خود را در اواسط دهه ۱۹۹۰ عرضه کردند. آنان معتقدند تنها در صورتی که سازمان‌ها هم بازاریاب باشند و هم بازار، می‌توانند در جذب، گزینش و حفظ کارکنان کارآمد بسیار موفق عمل کنند. این محققان، پرسشنامه‌ای برای اندازه‌گیری سه بعد بازاریابی داخلی تهیه کردند، شامل توسعه کارکنان، پرداخت پاداش به کارکنان، و ادراک و درونی‌سازی چشم‌انداز آتی سازمان به کارکنان. با عنایت به اینکه مدل فرمن و مانی از پرکاربردترین مدل‌های موجود در حوزه بازاریابی داخلی است (Piercy, 1995; امیری، یزدانی و نصرتیان، ۱۳۸۷)، لذا در تحقیق حاضر برای سنجش بازاریابی داخلی از پرسشنامه مذکور استفاده شده است.

احمد و رفیق (۲۰۰۰) الگویی کاربردی با تمرکز بر بازاریابی داخلی در اجرای راهبردهای بازاریابی ارائه کردند. این محققان با بررسی دقیق عناصر بازاریابی داخلی یا به عبارت بهتر، با بیان مجموعه‌ای از ابزارهای کنترل‌پذیر درون سازمان که به طور مؤثر در تحت تأثیر قرارداد کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها و پرورش نیروی کاری با روحیه مشتری‌مداری به کار آیند، به بررسی تأثیر این عناصر و ابزارها بر عملکرد سازمان پرداختند. در مدل آنان متغیر «شایستگی‌های سازمانی»<sup>۲</sup> بین متغیرهای عناصر بازاریابی داخلی و عملکرد سازمانی نقش

1. Internal Marketing

2. Organisational Competencies

واسطه‌ای ایفا می‌کند. به علاوه، مدل مورد نظر با کاربرد فلسفه شبه‌بازاریابی<sup>۱</sup> و ابزارهای شبه‌بازاریابی، به طور درونی رابطه بین عناصر بازاریابی داخلی و شایستگی‌های سازمانی را تعدیل می‌کند. پرسشنامه‌های مطالعه احمد و رفیق (۲۰۰۰) در بین ۳۵۲ شرکت خدماتی و ۱۶۱ شرکت تولیدی و در بین مدیران اجرایی آنها توزیع شد. نتیجه تحقیق نشان می‌دهد شایستگی‌های سازمانی واسطه‌ای بین عناصر بازاریابی داخلی و عملکرد سازمان عمل می‌کنند. در مطالعه فوق برای سنجش عملکرد سازمان از دو متغیر رضایت مشتریان و موقعیت رقابتی نسبی شرکت در بازار استفاده شد (راموز، مشبکی، احمدی و خدادادحسینی، ۱۳۹۱).

با بررسی مبانی نظری مربوط، در تحقیق حاضر دو متغیر کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی متغیرهای تعدیل‌کننده تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد شرکت فولاد مبارکه اصفهان استفاده شدند. در مورد تأثیر بازاریابی داخلی بر کارآفرینی سازمانی تنها یک تحقیق صورت گرفته و وجود این رابطه در شرکت‌های دولتی تأیید شده است (Zampetakis & Moustakis, 2007). بنابراین، فرضیه متناظر به شرح زیر است:

فرضیه دوم: بازاریابی داخلی بر کارآفرینی سازمانی اثر مستقیم و معناداری دارد.

در تحقیق حاضر، تأثیر بازاریابی داخلی بر کارآفرینی سازمانی در شرکتی خصوصی بررسی شد، لذا این موضوع خود از نوآوری‌های این تحقیق است.

اخیراً، برخی مطالعات به سمت بررسی رابطه تعهد سازمانی به عنوان متغیر مداخله‌کننده بین برنامه‌های بازاریابی داخلی و کیفیت خدمات سوق یافته‌اند (Woodruff & Gardial, 1996). در مورد تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی نیز تحقیقات مختلفی انجام گرفته (Lings, 2004؛ Caruana & Calleya, 1998؛ Tsai؛ Martinez, Stinson & Jubenville, 2011؛ Wu, 2006؛ Kyriazopoulos, Yannacopoulos, Spyridakos, Siskos Grigoroudi, 2007؛ Hung & Lin, 2008؛ Farzad, Nahavandi & Caruana, 2008؛ انصاری، حسنقلی‌پور و الهی‌گل، ۱۳۹۱) و تأثیر مثبت بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی در همه این تحقیقات تأیید شده است. به این ترتیب فرضیه متناظر با آن به شرح زیر است:

فرضیه سوم: بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی اثر مستقیم و معناداری دارد.

### کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی یا در سطح فردی محقق می‌گردد یا در سطح سازمانی. در سطح فردی در قالب نوآوری در کار یا تأسیس شرکت جدید روی می‌دهد. در سطح سازمانی در قالب ایجاد واحد جدیدی در سازمان یا تأسیس شرکت جدید تبلور می‌یابد.

به‌طور کلی، دو رویکرد برای طبقه‌بندی کارآفرینی سازمانی وجود دارد. رویکرد اول، رویکرد کارآفرین‌گراست که بر مبنای نظر میلر و فریسن (۱۹۸۴) و طبقه‌بندی آنها از تدوین راهبرد نوآورانه است. نظریه‌های کاوین و اسلوین (۱۹۸۶ و ۱۹۹۱)، لومپکین و دس (۱۹۹۶) و نایت (۱۹۹۷) نیز جزو این رویکرد محسوب می‌شوند (آنتوجیج، ۲۰۰۰: ۳۵). رویکرد دوم، رویکرد کارآفرینی سازمانی است. این رویکرد با کارآفرینی در سطح کلان سازمان سروکار دارد. نظریه‌های گوث و گینسبرگ (۱۹۹۰) و زهرا (۱۹۹۳ و ۱۹۹۱) در این دسته قرار می‌گیرند. این رویکرد به نوعی شبیه به رویکرد کارآفرین‌گراست و به نوآوری در قالب واژگان جامع شومپیتر اهمیت می‌دهد. در مقابل، این رویکرد دو نوع مشخصه کارآفرینی سازمانی را معین می‌کند که مشخصه اول شامل فعالیت‌های ریسک‌دار سازمان یا تأسیس کسب‌وکار جدید توسط سازمان فعلی است. مشخصه دوم، بازنگری راهبردی ابزاری برای بازتعریف راهبرد و سازماندهی سازمان است. لذا، رویکرد کارآفرینی سازمانی با افزودن ریسک ایجاد ملاحظات راهبردی، به نوعی مکمل رویکرد کارآفرین‌گرا محسوب می‌شود.

با این توضیحات می‌توان نگرش‌های موجود پیرامون کارآفرینی سازمانی را در قالب هفت بُعد با هم ادغام کرد. این هفت بُعد بر حسب گرایش‌ها و فعالیت‌هایشان تا حدی متفاوت از هم‌اند (جدول ۲). اگر ابعاد این دو مقیاس با هم ادغام شوند، روایی بین آنها افزایش می‌یابد و باعث هم‌افزایی می‌شود. در نگاه اول ممکن است به نظر آید که دو مقیاس کلیدی معیارهای رقیب کارآفرینی سازمانی باشند، چون هر دو سعی در تخمین کل کارآفرینی سازمانی دارند، در حالی که این دو مکمل هم‌اند (آنتوجیج، ۲۰۰۰: ۴۵).

پس از بررسی تحقیقات مذکور، ابعاد کارآفرینی سازمانی آنتوجیج (۲۰۰۰) به دلیل جامعیت، مدل مبنای این تحقیق برای کارآفرینی سازمانی انتخاب شد. در مقاله حاضر، هفت بُعد مختلف کارآفرینی در مدل تحقیق نیامده ولی در تحقیق اصلی تأثیر جداگانه هر یک از ابعاد هفت‌گانه بر سایر متغیرها محاسبه شده است.

جدول ۲. بررسی متون تحقیق در حوزه ابعاد کارآفرینی سازمانی (Antoncic, ۲۰۰۰)

نام بُعد	تعریف بُعد	سوابق نظری
ریسک ایجاد کسب و کار جدید (برجسته‌ترین بُعد کارآفرینی سازمانی)	پیگیری ورود به کسب‌وکارهای جدید مرتبط با محصول یا بازار فعلی محصول و ایجاد واحدها یا بنگاه‌های مستقل یا نیمه‌مستقل جدید	زهرا (۱۹۹۱)، استاپفورد و بادن - فولر (۱۹۹۴)، اسکولهامر (۱۹۸۱)، وسپر (۱۹۸۴)، شارما و کریشمان (۱۹۹۹)، هیسریچ و پیترز (۱۹۸۴)، کانتر و ریچارد سون (۱۹۹۱)، مک‌میلان و همکاران (۱۹۸۴)، رول و ایروین (۱۹۸۸)
نوآوری در محصول / خدمت	تولید و عرضه کالا / خدمت جدید	کاوین و اسلوین (۱۹۹۱)، زهرا (۱۹۹۳)، اسکولهامر (۱۹۸۲)، نایت (۱۹۹۷)، دمانپور (۱۹۹۶)، بورگلمان و روزنبلوم (۱۹۹۷)، توشمان و اندرسون (۱۹۹۷)
نوآوری در فرایند	نوآوری در روش‌ها و تکنیک‌های تولید یا عرضه خدمت	کاوین و اسلوین (۱۹۹۱)، زهرا (۱۹۹۳)، اسکولهامر (۱۹۸۲)، نایت (۱۹۹۷)، دمانپور (۱۹۹۶)، بورگلمان و روزنبلوم (۱۹۹۷)، توشمان و اندرسون (۱۹۹۷)
بازنگری کلی در سازمان	فرموله کردن مجدد راهبردهای سازمانی، سازماندهی مجدد و اصلاحات سازمانی	زهرا (۱۹۹۱، ۱۹۹۳)، استاپفورد و بادن - فولر (۱۹۹۴)، وسپر (۱۹۸۴)، شارما و کریشمان (۱۹۹۹)، گوئ و گینسبرگ (۱۹۹۰)، موزیکا و همکاران (۱۹۹۵)
ریسک‌پذیری	احتمال متحمل شدن زیان به دلیل انجام اقدامات متهورانه و سریع و پذیرفتن تعهد بابت منابع سازمان به دلیل دنبال کردن فرصت‌های جدید	کاوین و اسلوین (۱۹۸۶، ۱۹۸۹، ۱۹۹۱)، استاپفورد و بادن - فولر (۱۹۹۴)، لومپکین و دس (۱۹۹۶، ۱۹۹۷)، لومپکین (۱۹۹۸)، دس و همکاران (۱۹۹۶)، مایلز و اسنو (۱۹۷۸)، ریتنبرگ (۱۹۷۳)، فاندوالا (۱۹۷۷)
فعالانه عمل کردن	گرایش مدیریت‌ارشد سازمان در پیشتازی و در دست گرفتن ابتکار عمل	کاوین و اسلوین (۱۹۸۶، ۱۹۹۱)، استاپفورد و بادن - فولر (۱۹۹۴)، لومپکین و دس (۱۹۹۶، ۱۹۹۷)، لومپکین (۱۹۹۸)، دس و همکاران (۱۹۹۷)، ونکاترامان (۱۹۸۹)
پویایی در رقابت	ژست هجومی در مقابل رقبا	کاوین و اسلوین (۱۹۹۱، ۱۹۸۶)، میلر (۱۹۸۷)، نایت (۱۹۹۷)، لومپکین و دس (۱۹۹۶، ۱۹۹۷)، لومپکین (۱۹۹۸)، کاوین و کاوین (۱۹۹۰)

در تحقیقات مختلفی در حوزه کارآفرینی سازمانی، تأثیر مثبت و مستقیم این متغیر بر عملکرد سازمان تأیید شده است (Zahra & Covin, 1995; Dess, Lumpkin & Covin, 1997; Antoncic & Hisrich, 2000). از همین‌رو، فرضیه چهارم تحقیق به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیه چهارم: کارآفرینی سازمانی بر عملکرد سازمان اثر مستقیم و معناداری دارد.



## تعهد سازمانی

تعهد سازمانی (OC)<sup>۱</sup> را می‌توان میزان شیفتگی کارکنان به سازمان متبوع خود تعریف کرد (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). تاکنون تحقیقات متعددی در مورد تعهد سازمانی در مؤسسات تجاری (Meyer & Allen, 1991)، مؤسسات بهداشتی (Meyer, Allen, 1993) و مؤسسات خدماتی (Caruana & Calleya, 1998) انجام شده است.

مکاتب فکری مختلفی در مورد ابعاد تعهد سازمانی مطرح شده‌اند. بعضی محققان معتقدند تعهد سازمانی بیشتر تک‌بعدی است (Alutto, Hrebiniak & Alonso, 1973) در حالی که برخی دیگر معتقدند تعهد سازمانی چند بُعد دارد (Meyer & Allen, 1991). علاوه بر این، در مدل‌های چندبُعدی تعهد سازمانی نیز از دیدگاه‌های متفاوتی مطرح شده است. می‌یر و هرسکوویچ (۲۰۰۱) چندین مدل چندبُعدی OC را مطرح کردند که ابعادی از قبیل ارزش، اطاعت، شناسایی شدن، درونی‌سازی، اخلاق، بُعد عاطفی، بُعد هنجاری و بُعد مستمر را شامل می‌شود. با این حال در حوزه OC، چهار نگاه غالب وجود دارد، که در اغلب تحقیقات به آنها استناد شده، شامل مدل‌های سه‌بخشی اریلی و چاتمن (۱۹۸۶)، مدل آنجل و پری (۱۹۸۶)، مدل مایر و شورمن (۱۹۹۸) و مدل می‌یر و آلن (۱۹۹۱) (Meyer & Herscovitch, 2001).

اریلی و چاتمن (۱۹۸۶) یک مدل سه‌بخشی OC را معرفی کردند که با نگرش محاسباتی به OC سازگار است. این دو معتقدند سازه OC سه بُعد دارد، شامل اطاعت، شناسایی شدن و درونی‌سازی. این دو معتقدند مبانی وابستگی فرد به سازمان را می‌توان بر اساس سه مبنای مستقل از هم پیش‌بینی کرد. این سه مبنا عبارت‌اند از اطاعت یا مشارکت ابزاری در پاداش‌های ویژه و خارجی (غیرضروری)؛ شناسایی شدن یا مشارکت دادن بر مبنای تمایل برای تعلق داشتن به سازمان؛ درونی‌سازی یا مشارکت‌دهی بر مبنای سازگاری بین ارزش‌های فردی و سازمانی پیش‌بینی شده (O'Reilly & Chatman, 1986).

آنجل و پری (۱۹۸۶) بر پایه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر، استیرز، مودی و بولیان (۱۹۷۴)، بین تعهد ارزشی و تعهد به ماندن تمایز قائل شدند. تحلیل آنجل و پری دو عامل اساسی را دربرمی‌گیرد. یک عامل با پرسش‌هایی مشخص می‌شود که تعهد به ماندن را می‌سازد و دیگری با پرسش‌هایی که تعهد ارزشی (حمایت از اهداف سازمان) را اندازه‌گیری می‌کنند (Meyer & Herscovitch, 2001).

به نظر مایر و شورمن تعهد سازمانی دو بُعد دارد. آنها این دو بُعد را تعهد مستمر (میل به ماندن در سازمان) و تعهد ارزشی (تمایل به تلاش مضاعف) نامیدند (Meyer & Herscovitch, 2001).

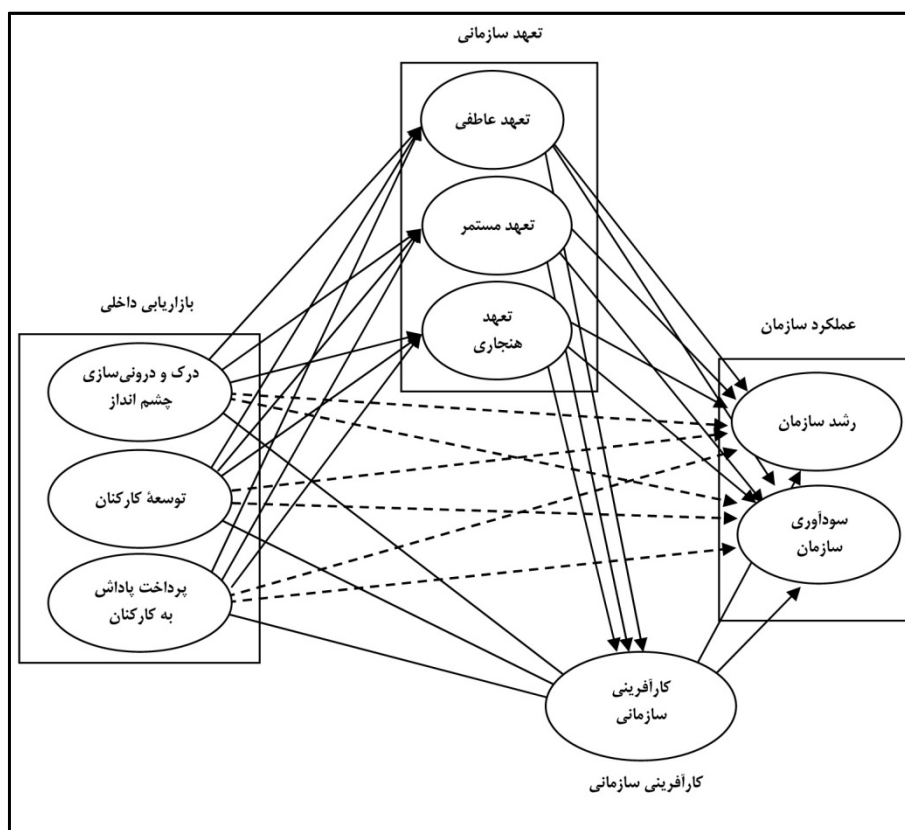
2001). می‌یر و آلن (۱۹۹۱) بعد از یک دهه مطالعه در مورد OC، مدل سه‌بخشی تعهد سازمانی را مطرح کردند. این دو معتقد بودند OC مرکب از سه اصل تعهد عاطفی، هزینه‌های درک شده (تعهد مستمر)، و تعهد هنجاری است (Meyer, Allen & Smith, 1993). از نگاه این محققان، کارکنانی که تعهد عاطفی قوی به سازمان دارند به سازمان وفادار می‌مانند، چون خواسته‌شان همین است، آنهایی که تعهد مستمر در آنها قوی است نیز به سازمان وفادار می‌مانند، چون به این وفاداری نیاز دارند و آنهایی که تعهد هنجاری در آنها قوی است نیز به سازمان وفادار می‌مانند، چون احساس می‌کنند باید وفادار بمانند. اگرچه این سه نوع تعهد هر کدام مستقل از هم‌اند، با این حال فرد ممکن است هر سه نوع تعهد را در یک مقطع زمانی خاص تجربه کند (Meyer, Allen & Smith, 1993). در تحقیق حاضر، به‌دلیل جامعیت و متداول بودن پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می‌یر (Caruana & Calleya, 1998؛ Hashemi, Nadi, Hosseini & Rezvanfar, 2012)، از این پرسشنامه استفاده شد.

متغیر دیگری که بر اساس شواهد و قرائین موجود، به نظر می‌آید تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان داشته باشد تعهد سازمانی است. می‌یر و آلن (۱۹۹۱) در تحقیق خود، تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان را تأیید کردند و می‌توان انتظار داشت که افزایش تعهد سازمانی کارکنان به ارتقای عملکرد کل سازمان می‌انجامد. بنخف (۱۹۹۷) در تحقیق خود به بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان در قالب فروش و سود سازمان پرداخت و چنین نتیجه‌گیری می‌کند که تعهد سازمانی به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای با موفقیت‌های مالی سازمان رابطه دارد. رایت، گاردنر و مورنی هان (۲۰۰۳) تعهد سازمانی و فرایندهای منابع انسانی را در بین واحدهای مستقل کسب‌وکار یک شرکت بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که هر دو متغیر مذکور به صورت قابل‌ملاحظه‌ای با معیارهای مختلف عملکرد (مثل کیفیت محصول و سود واحد) مرتبط‌اند. رشید، سامباسیوان و جوهری (۲۰۰۳) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی بر عملکرد مالی شرکت (میزان بازگشت دارایی‌ها و سرمایه) تأثیر دارند. لذا، می‌توان انتظار داشت که افزایش تعهد سازمانی کارکنان به ارتقای قابل‌توجه عملکرد سازمان بینجامد. به همین دلیل فرضیه پنجم به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیه پنجم: تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد سازمان تأثیر مستقیم و معناداری دارد. همان‌طور که ذکر شد، در تحقیقات مذکور در اندازه‌گیری عملکرد سازمان از مدل دوتایی عملکرد سازمان (رشد و سودآوری) بهره گرفته نشده، لذا این موضوع خود یکی از نوآوری‌های این تحقیق است.

در مورد تأثیر تعهد سازمانی بر کارآفرینی سازمانی تاکنون تحقیقات اندکی انجام گرفته است. هاشمی، نادى، حسینی و رضوانفر (۲۰۱۲) در تحقیق خود وجود رابطه مستقیم بین تعهد سازمانی و رفتار کارآفرینانه کارکنان را تأیید کردند. در تحقیقات متعدد دیگری نیز تأثیر ارزش‌ها و گرایش‌های فردی در ایجاد و بروز تفکرات کارآفرینانه تأیید شده است (Shipton, Fay, West, Patterson & Birdi, 2005). از آنجا که طبق نظر مودی، استیرز و پورتر (۱۹۷۹) اعتقاد به ارزش‌های سازمانی و پذیرش آنها یکی از ابعاد تعهد سازمانی را دربرمی‌گیرد، لذا در صورتی که ارزش‌ها و گرایش‌های فردی در راستای ارزش‌های سازمانی قرارگیرد می‌توان انتظار داشت به ارتقای سطح کارآفرینی در سازمان بینجامد. بر همین اساس فرضیه ششم به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ششم: تعهد سازمانی کارکنان بر کارآفرینی سازمانی اثر مستقیم و معناداری دارد.



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و به لحاظ جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی است. راهبرد مطالعه حاضر همبستگی است. در این راهبرد به جای تمرکز بر دو یا چند گروه، در یک آزمایش به یک گروه توجه می‌شود و همبستگی متغیرها در آن گروه به صورت عدد و رقم محاسبه می‌گردد.

جامعه تحقیق، صنعت فولاد ایران و نمونه انتخابی، کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان بود. از ویژگی‌های سازمان‌های مجری اصول و راهبردهای بازاریابی داخلی این است که در این سازمان‌ها سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان افزایش می‌یابد (Tansuhaj, Wong & McCullough, 1987; Ahmed, Rafiq & Saad, 2003). از طرف دیگر، یکی از محورهای اصلی مدل تعالی سازمانی EFQM، محور کارکنان است که طبق این محور، سازمان‌های متعالی کارکنان خود را در امور مشارکت می‌دهند و از آنها تقدیر می‌کند و این عمل باعث افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان آنها می‌شود (حسن‌زاده، ۱۳۸۷: ۵۰-۵۵). از آنجا که شرکت فولاد مبارکه در نه سال گذشته، یکی از پنج شرکت ممتاز ایرانی در دریافت جایزه مدل EFQM بوده است (روزنامه هدف و اقتصاد، ۱۳۹۰)، انتظار می‌رود در این شرکت زمینه‌های لازم برای اجرای اصول بازاریابی داخلی فراهم باشد. بررسی‌های مربوط نیز بیانگر این موضوع بود. لذا این شرکت نمونه مورد مطالعه انتخاب شد. نمونه مورد مطالعه شامل مدیران و سرپرستان، کارمندان و کارشناسان شرکت فولاد مبارکه اصفهان بود. در خصوص تعیین حجم نمونه، بر اساس اطلاعات حاصل از جدول گرجسی و مورگان، در صورتی که جامعه بیش از ۳۰۰۰ عضو داشته باشد تعداد ۳۷۹ نفر به عنوان نمونه کافی است (راموز، مشبکی، احمدی، خداداد حسینی، ۱۳۹۱).

آندرسون و گرینگ (۱۹۸۸) پیشنهاد می‌کنند حجم نمونه ۱۵۰-تایی برای برآورد مناسب پارامترها با خطاهای کوچک برآورد مناسب است. بر اساس نظر هیر، بلک، رابین، اندرسون و تاتام (۲۰۰۶) مدلیابی معادلات ساختاری به نمونه‌ای با حجم تقریبی ۱۰۰ تا ۲۰۰ عضو نیاز دارد. هیر، بلک، رابین، اندرسون و تاتام (۲۰۰۶) پیشنهاد می‌کنند برای تجزیه و تحلیل عاملی تأییدی، نمونه‌ای با حجم حداقل پنج برابر متغیرهای مشاهده شده نیاز است. با عنایت به این توضیحات، در تحقیق حاضر از بین ۷۰۰۰ نفر پرسنل شرکت، ۴۰۰ نفر انتخاب شد که انتخاب این تعداد نمونه با تمام نظریه‌های مذکور در باب انتخاب نمونه مطابقت دارد.

جهت انتخاب نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری تصادفی بهره گرفته شد و بر اساس نسبت تعداد مدیران، کارشناسان و کارمندان در کل پرسنل شرکت، در انتخاب نمونه ۴۰۰ تایی هم این تناسب رعایت شد تا نمونه انتخابی براساس سطوح شغلی معرف پرسنل شرکت باشد. در مطالعه حاضر، جهت تدوین پرسشنامه تحقیق، از پرسشنامه بازاریابی داخلی مانی و فرمن (۱۹۹۵)، پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۱)، پرسشنامه کارآفرینی سازمانی آنتونجیج (۲۰۰۰) و پرسشنامه عملکرد سازمان آنتونجیج (۲۰۰۰) استفاده شد. بنابراین، از نظر روایی محتوا در سطح خوبی قرار دارد. با این حال، جهت بررسی روایی محتوا، پرسشنامه تهیه شده به تأیید چند تن از اساتید مجرب رسید. در مورد روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بارهای عاملی مربوط محاسبه شد. پایایی تحقیق نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد (جدول ۳ و ۴).

جدول ۳. نتایج حاصل از ضرایب تحلیل عاملی تأییدی

متغیر	عامل‌ها	ضرایب تحلیل عاملی تأییدی	t-value
بازاریابی داخلی	درک و درونی‌سازی چشم‌انداز سازمان	۰/۷۱	۱۴/۴۶
	توسعه کارکنان	۰/۸۶	۱۸/۰۴
	پرداخت پاداش به کارکنان	۰/۸۰	۱۶/۶۰
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	۰/۷۸	۱۶/۸۷
	تعهد مستمر	۰/۷۷	۱۶/۶۷
	تعهد هنجاری	۰/۹۲	۲۱/۰۹
کارآفرینی سازمانی	نوآوری در فرایند	۰/۶۰	۱۶/۰۵
	ریسک ایجاد کسب و کار جدید	۰/۵۶	۱۵/۹۴
	نوآوری در محصول/خدمت	۰/۶۹	۱۸/۵۷
	بازنگری کلی در سازمان	۰/۶۱	۱۸/۹۰
	ریسک‌پذیری	۰/۶۱	۱۷/۷۹
	فعالانه عمل کردن	۰/۶۳	۱۶/۱۳
	پویایی در رقابت	۰/۷۴	۱۶/۵۷
عملکرد سازمان	رشد	۰/۶۳	۱۶/۰۲
	سودآوری	۰/۵۴	۱۴/۲۷

جدول ۴. ضرایب پایایی متغیرهای تحقیق

ضریب آلفای کرونباخ	متغیر
۰/۹۲۱	بازاریابی داخلی
۰/۹۳۶	تعهد سازمانی
۰/۹۵۳	کارآفرینی سازمانی
۰/۸۷۶	عملکرد سازمان

در مرحله اول، قبل از اینکه اقدام به آزمون فرضیه‌ها شود، با محاسبه ضریب همبستگی اسپیرمن وجود یا عدم وجود رابطه معنادار بین متغیرهای تحقیق بررسی شد. سپس، با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و با تکنیک حداکثر درست‌نمایی، مدل پیشنهادی تحقیق از نظر شاخص‌های برازش بررسی و آزمون شد.

### یافته‌های پژوهش

در ابتدا، به منظور بررسی روابط میان متغیرها، از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. با توجه به اینکه در این تحقیق از نرم‌افزار آماری SPSS 16 استفاده شده است و با عنایت به اینکه این نرم‌افزار پس از محاسبه ضریب همبستگی اسپیرمن، سطح معناداری آن را نیز ارائه می‌کند، در نتایج تحلیل‌ها هرگاه سطح معناداری کمتر از ۱٪ بود این نتیجه حاصل شده است که بین دو متغیر رابطه معناداری وجود دارد. چنانچه سطح معناداری بزرگ‌تر از ۱٪ باشد، فرض صفر پذیرفته می‌شود (جدول ۵).

جدول ۵. نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن میان متغیرهای تحقیق (α=۱٪)

ضریب همبستگی	روابط بین متغیرهای مسئله
۰/۵۶۳	بازاریابی داخلی و عملکرد سازمان
۰/۶۷۵	بازاریابی داخلی و کارآفرینی سازمانی
۰/۵۷۲	بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی
۰/۵۰۵	تعهد سازمانی و عملکرد سازمان
۰/۶۲	تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی
۰/۹۱۵	کارآفرینی سازمانی و عملکرد سازمان

با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی بین متغیرهای تحقیق، می‌توان گفت جهت تغییرات تمامی متغیرها با یکدیگر همسو و از نوع مثبت است. در مرحله بعد، با استفاده از نرم‌افزار لیزرل ۸/۵۴ مدل پیشنهادی آزمون شد. نتایج حاصل از تحلیل بارهای عاملی و ضرایب آلفای کرونباخ نشان می‌دهد ضرایب آلفای کرونباخ متغیرها بالاتر از ۰/۷ است که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار تحقیق است.

سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا مدل پیشنهادی مناسب است؟ برای پاسخ به این پرسش، آماره  $\chi^2$  و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل بررسی شد. به منظور مقایسه آثار متغیرهای موجود در مدل از خروجی تخمین استاندارد مدل استفاده شد. در این خروجی تمامی ضرایب و پارامترهای مدل استاندارد شده است. جدول ۶ R (ضریب استاندارد)، ارزش t و شاخص‌های برازش مدل از قبیل  $\chi^2$  و RMSEA را نشان می‌دهد. همان‌طور که از اطلاعات جدول مشخص است، مدل ارائه شده برازش مناسبی دارد و نشان‌دهنده تأیید تمامی فرضیه‌های تحقیق است.

جدول ۶. نتایج اجرای مدل ساختاری میان متغیرهای مدل مفهومی تحقیق و فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	$\chi^2$	RMSEA	روابط علی	میزان اثر (حالت استاندارد)	عدد معناداری	فرضیه
۱	۲۱۹/۵۷	۰/۰۷۴	بازاریابی داخلی $\rightarrow$ عملکرد سازمان	۰/۱۱	۲/۹۵	تأیید
۲	۲۱۹/۵۷	۰/۰۷۴	بازاریابی داخلی $\rightarrow$ کارآفرینی سازمانی	۰/۵۰	۶/۶۰	تأیید
۳	۲۱۹/۵۷	۰/۰۷۴	بازاریابی داخلی $\rightarrow$ تعهد سازمانی	۰/۶۹	۱۱/۸۲	تأیید
۴	۲۱۹/۵۷	۰/۰۷۴	تعهد سازمانی $\rightarrow$ عملکرد سازمان	۰/۱۶	۲/۰۰	تأیید
۵	۲۱۹/۵۷	۰/۰۷۴	تعهد سازمانی $\rightarrow$ کارآفرینی سازمانی	۰/۳۲	۴/۵۸	تأیید
۶	۲۱۹/۵۷	۰/۰۷۴	کارآفرینی سازمانی $\rightarrow$ عملکرد سازمان	۰/۸۴	۱۲/۵۵	تأیید

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان‌دهنده تأیید تمامی فرضیه‌های تحقیق است. با توجه به نتایج حاصل از تحقیق و محاسبه اثر مستقیم و غیرمستقیم و بر اساس تکنیک تجزیه و تحلیل مسیر<sup>۲</sup>،

1. t-value

2. Path Analysis

در نهایت اثر کلی متغیر مستقل بازاریابی داخلی بر متغیر وابسته عملکرد  $0/68$  محاسبه شد که از این مقدار،  $0/11$  به صورت مستقیم و  $0/57$  به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیرهای میانجی تحقیق بوده است. این موضوع نشان دهنده آن است که بیشترین تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان نه به طور مستقیم بلکه به طور غیرمستقیم و از طریق متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی است. از بین متغیرهای میانجی هم بیشترین تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان از طریق متغیر کارآفرینی سازمانی با ضریب  $0/32$  و پس از آن از طریق تعهد-کارآفرینی سازمانی با ضریب  $0/14$  و در آخر از طریق تعهد سازمانی با ضریب  $0/11$  بوده است. با نگاهی به ضرایب مشخص می شود که کارآفرینی سازمانی متغیر میانجی ای است که بیشترین تأثیر را در ارتقای عملکرد سازمان از طریق بازاریابی داخلی ایفا می کند؛ یعنی اجرای اصول بازاریابی داخلی در سازمان باعث افزایش کارآفرینی در سازمان می شود. بدین ترتیب، باعث بهبود عملکرد سازمان در قالب شاخص های سودآوری و رشد می شود. این موضوع در تحقیقات زمیکاتیس و موستاکیس (۲۰۰۷) در شرکت های دولتی نیز تأیید شده است.

در تحقیق حاضر، درستی آن در شرکت های خصوصی نیز تأیید شده است. این موضوع نشان دهنده اهمیت اجرای بازاریابی داخلی در سازمان و فراهم نمودن زمینه های کارآفرینی سازمانی در سازمان هاست. لذا، به مدیران سازمان ها و نهادها پیشنهاد می شود با اجرای مناسب اصول بازاریابی داخلی و فراهم نمودن بسترهای مناسب برای بهبود کارآفرینی در سازمان متبوع خود، موجب ارتقای عملکرد سازمان خود شوند.

از بین متغیرهای میانجی تحقیق، کارآفرینی سازمانی با ضریب  $0/64$  بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمان داشت، در حالی که مجموع تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد ضریب  $0/36$  است که از این مقدار هم  $0/16$  مستقیم و  $0/20$  غیرمستقیم و از طریق متغیر کارآفرینی سازمانی بوده است. در تحقیقات مختلف هم تأثیر کارآفرینی سازمانی بر عملکرد سازمان تأیید شده است (از جمله در تحقیق آنتونجیج، ۲۰۰۰) که در تحقیق حاضر نیز این موضوع تأیید شد. نکته قابل توجه در مورد تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد این است که بیشترین تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان نه به طور مستقیم بلکه به طور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی کارآفرینی سازمانی بوده است. این موضوع نشان دهنده آن است که ارتقای تعهد کارکنان به سازمان باعث افزایش کارآفرینی سازمانی در سازمان ها می شود. بدین ترتیب، باعث بهبود عملکرد سازمان ها می گردد. این نتایج با نتایج تحقیقات هاشمی، نادری، حسینی و رضوانفر (۲۰۱۲) مطابقت دارد. شایان ذکر است که تأثیر مستقیم متغیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان در تحقیقات مختلف تأیید شده



است (Benkhoff, 1997; Wright & Gardner & Moynihan, 2003; انصاری، حسنقلی پور و الهی گل، ۱۳۹۱) که در تحقیق حاضر نیز تأیید شد. آنچه در این پژوهش مورد تأکید است اهمیت تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد و بررسی سازوکار این تأثیرگذاری است. احمد، رفیق و سعد (۲۰۰۳) در تحقیق خود چنین نتیجه‌گیری می‌کنند که این دو متغیر علاوه بر تأثیر مستقیم، به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیرهای میانجی شایستگی‌های سازمانی بر هم تأثیرگذارند که تأثیر مستقیم آن در تحقیق حاضر تأیید شده است. در تحقیق حاضر تأثیر غیرمستقیم آن از طریق متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی تأیید شد. آزمون این مدل با ملاک قراردادن سایر مدل‌های موجود در بازاریابی داخلی از جمله مدل احمد و رفیق و لحاظ نمودن سایر متغیرها در مدل و برآزش مجدد مدل‌های پیشنهادی، محققان را به دست یافتن به مدل‌هایی با کمترین میزان خطای قابل قبول رهنمون خواهد ساخت.

## منابع

- امیری، م.، یزدانی، ح.، اکرام نصرتیان، ن. (۱۳۸۷). سنجش کیفیت خدمات داخلی و سطح بازاریابی درونی شرکت گاز تهران بزرگ و ارتباط اقدامات بازاریابی درونی آن با کیفیت خدمات خارجی. *مجله مدیریت دانش*، ۲۱ (۸۱): ۱۸-۳.
- انصاری، م.، حسنقلی پور، ط.، الهی گل، ا. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی در سازمان‌های خدماتی با تأکید بر نقش میانجی رفتارهای شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی، *مطالعه پیمایشی بانک ملت شهر تهران. مجله مدیریت بازرگانی*، ۴ (۱۱): ۵۴-۳۹.
- حسن‌زاده، ح. (۱۳۸۷). *مدل‌های تعالی سازمانی از نظریه تا عمل*. تهران: نشر شهر.
- راموز، ن.، مشبکی، ا.، احمدی، پ.، خدادادحسینی، س. (۱۳۹۱). سنجش میزان گرایش بازاریابی داخلی در صنایع خدماتی، *مطالعه موردی: صنعت بانکداری ایران*، *مجله مدیریت بازرگانی*، ۴ (۴): ۹۳-۱۰۶.
- روزنامه هدف و اقتصاد. (۱۳۹۰). *کسب رتبه نخست جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی توسط فولاد مبارکه اصفهان*، اخذ شده در تاریخ مردادماه ۱۳۹۲ از وبسایت روزنامه: [www.hadafeconomic.com](http://www.hadafeconomic.com)
- Ahmed, P.K., Rafiq, M., Saad, N.M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9): 1221- 1241.

- Alutto, J. Hrebiniak, L. and Alonso, R.. (1973). On Operationalizing the Concept of Commitment, *Journal of Social Forces*, 4: 85-95.
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988). *Structural modeling in practice: A review and recommended two-step approach*. Psychological Bulletin, 103(3):411-423.
- Antonicic, B. (2000). *Intrapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development*, Ph.D. Dissertation, pp. 1-40.
- Antonicic, B. and Hisrich, R.D. (2000). Intrapreneurship modeling in transition economies: a comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 1: 21-40.
- Barnes, J.G. (1994). *The issue of establishing relationships with customers in service companies: When are relationships feasible and what form should they take?* Memorial University of Newfoundland.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Journal of Human Relations*, 50(6): 701-726.
- Berry, L. L. (1981). *The Employee as Customer*. Orlando: The Dryden Press.
- Brush, C.G. & Vander Werf, P. (1992). A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Estimates of New Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 7: 157-170.
- Carton, R.B. (2004). *Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study*. Ph.D Thesis, Athens, Georgia.
- Caruana, A. & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3): 108-116.
- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, 7: 437-458.
- Dess, G. & Robinson, Jr. (1984). Measuring Organizational Performance in the absence of Objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3): 265-273.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. and Covin, J.G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 9: 677-95.

- Farzad, A., Nahavandi, N. & Caruana, A. (2008). The effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks. *American journal of applied sciences*, 5(11): 1480-1486.
- George, W.R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20: 63- 70.
- Grönroos, C. (1981). Internal Marketing—theory and practice. In American Marketing Association. *Journal of Business Research*, 20(4): 110–115.
- Grönroos, C. (1983). Intern Marknadsföring - teori och praktik. *Journal Internmarknadsföring*, 20: 63-70.
- Gronroos, C. (1997). Key note paper from marketing mix to relationship marketing—towards a paradigm shift in marketing. Management Decisions; *Journal of Business Research*, 35(4): 322-339.
- Guth, W.D. and Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11: 5-15.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis, 6th Edition*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hashemi, S.M.K., Nadi, H.K., Hosseini, S.M., Rezvafar, A. (2012). Explaining Agricultural Personnel's Intrapreneurial Behavior: The Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 6: 1-10.
- Hung, J. and Lin, T. (2008), The investigation on the internal marketing practices of the international tourism hotel chains. *Journal of International Management Studies*, pp. 170-6.
- Kyriazopoulos, P., Yannacopoulos, D., Spyridakos, A., Siskos, Y. & Grigoroudi, E. (2007). Implementing internal marketing through employee' s motivation. *Journal of International Management Studies*, pp. 110-6.
- Lings, N.I. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57: 405-413.
- Martinez, J.M., Stinson, J.L, Jubenville C. (2011). Internal Marketing Perceptions in Intercollegiate Athletics and Their Influence on

- Organizational Commitment, *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 4:171-189
- Meyer, J.P and Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations, *Human Resource Management Review*, 1: 61-98.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11: 299-326.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Miller, D. and Friesen, P.H. (1984). *Organizations: A Quantum View*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Money, A.H., & Foreman, S. (1995). The measurement of Internal Marketing: a confirmatory case study. *Human Resource Management*, 1, 61-89
- Mowday, R.T., Steers, R.M., and Porter, L.W. (1979). "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, (14): 224-247.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36, 15-23.
- O'Reilly, C and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization of Prosocial Behaviour, *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- Piercy, N.F. (1995), Customer satisfaction and the internal market, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1: 22-44.
- Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Rafiq M, Ahmed PK. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis, and extension. *Journal of Services Marketing*; 14(6), 449-62.

- Rashid, Md. Z. A., Sambasivan M., And Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance, *Journal of Management Development*, No. 8, pp. 708-728.
- Rawley, T., & Lipson, M. (1985). *Linking Corporate Return Measures to Stock Prices*. St. Charles, Ill.: HOLT Planning Associates.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M. and Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation, *Journal of Creativity and Innovation Management*, No. 2, pp. 118-128.
- Tansuhaj, P., Wong, J. and McCullough, J. (1987). Internal and external marketing: effect on customer satisfaction in banks in Thailand, *International Journal of Bank Marketing*, No. 3, pp. 73-83.
- Tsai, Y., & Wu, S.W.S. (2006). *Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality*. Oxford, Blackwell
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *The Academy of Management Review*, 11(4): 801-814.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: An examination of method convergence. *Journal of Management*, 13(1): 109-122.
- Woodruff, R.B. and Gardial, S. (1996). *Know your Customers – New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Oxford: Blackwell.
- Wright, P.M., Gardner, T.M. and Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business. *Human Resource Management Journal*, 13, 21-36.
- Zahra, S.A. (1993), Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach, *Journal of Business Venturing*, 4: 319-40.
- Zahra, S.A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39 (6): 1713–1736.
- Zahra, S.A. and Covin, J.C. (1995), Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis, *Journal of Business Venturing*, 1: 43-58.

Zampetakis, L.A, Moustakis V. (2007). Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing. *European Journal of Innovation Management*. 10(4): 413-433.