

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۱۸ - تابستان ۱۳۹۳

صص ۱۴۴ - ۱۱۷

## مطالعه تاثیر بازاریابی داخلی بر رفتارهای فرانشس: واکاوی نقش میانجی تعهد سازمانی

فاطمه احمدپور\*، محمدرضا اسمعیلی گیوی\*\*، فاطمه فهیم‌نیا\*\*\*

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی ابعاد بازاریابی داخلی در خدمات اطلاعاتی و دانشی و تاثیر آن بر تعهد و رفتار شهروندی سازمانی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان واحدهای اطلاع‌رسانی مرکزی دانشگاه-های دولتی شهر تهران است. برای این منظور از پرسشنامه محقق‌ساخته که دارای چهار بعد توانمندسازی، آموزش و توسعه، ارتباطات و انگیزش است برای بررسی بازاریابی داخلی، از پرسشنامه تسای (۲۰۰۸) برای بررسی تعهد سازمانی و برای رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه هیل (۲۰۰۲) استفاده شد. تاثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی و تاثیر تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تایید و تاثیر بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی رد شد، ضمن اینکه تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی شناخته شد.

کلیدواژه‌ها: بازاریابی داخلی؛ تعهد سازمانی؛ رفتار شهروندی سازمانی؛ خدمات اطلاعاتی و دانشی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۹۲/۸/۱۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۳/۳/۶.

\* کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

\*\* استادیار، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

\*\*\* دانشیار، دانشگاه تهران.

E-mail: s.givi@ut.ac.ir

## ۱. مقدمه

امروزه بازاریابی چه در سازمان‌های انتفاعی و چه در سازمان‌های غیرانتفاعی به اصلی اساسی و الزام‌آور برای موفقیت هر سازمان مبدل شده است. موفقیت یک سازمان به اثربخشی و توان آن در برآورده ساختن خواست‌ها و نیازهای ضمنی و تلویحی مشتریان، بستگی دارد (Gupta, 2006). چالش‌های فرا روی خدمات اطلاعاتی که ناشی از تغییرات در رویکردهای آموزشی، تأثیر فناوری، شیوه‌های جدید آماده‌سازی اطلاعات و کاهش بودجه است، بر اهمیت بازاریابی به عنوان فعالیت اساسی و پایدار تاکید دارد، به گونه‌ای که نمی‌توان به عنوان یک عملکرد جانبی و جدای از سایر فعالیت‌های اطلاعاتی به آن نگرست (نوروزی، ۱۳۸۶).

از اواسط دهه ۱۹۸۰ بازاریابی خدمات به عنوان موضوع مهمی در پژوهش‌های بازاریابی مطرح شده است. پژوهشگران بازاریابی خدمات تاکید زیادی بر اهمیت مشتریان درونی سازمان (کارکنان) دارند. ویژگی تفکیک‌ناپذیری<sup>۱</sup> خدمات باعث شده تا افراد و کارکنان خط مقدم<sup>۲</sup> یا کارکنان ارائه‌دهنده خدمت، نقش مهمی در محصولی که مشتریان دریافت می‌کنند داشته باشند (Caruana & Calleya, 1998). دیدگاه متدوال بین صاحب‌نظران بازاریابی داخلی این است که رضایتمندی کارمندان خدماتی برای ارائه خدمات با کیفیت ضروری بوده و در نتیجه کارمندان مرکز توجه فعالیت‌های بازاریابی داخلی به شمار می‌روند (Lings & Greenley, 2010).

در بازاریابی مراکز خدمات اطلاعاتی و دانشی، هدف اصلی برآوردن نیازهای مراجعه‌کنندگان است و این مهم جز از طریق کارکنان آن میسر نیست. کتابخانه‌ها به واسطه برخورداری از دو ویژگی مهم و منحصربه‌فرد خود شامل کار تخصصی در زمینه اطلاعات و دانش و تنوع و گستردگی محیط فعالیت و کاربران و مخاطبان خود (مسعودی، ۱۳۹۱)، برای اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها و ارائه خدمات لازم تحت تاثیر نیروی انسانی شاغل در این مراکز هستند. از چهره‌ی موفقیت در انجام برنامه‌ها و رسیدن به هدف‌های مورد نظر نیازمند به کارگیری نیروی انسانی مناسب و کارآمد با توجه به شرح وظایف مشخص شده در هر سازمان است. تحقق هدف‌های سازمان زمانی به نتیجه می‌رسد که هر یک از کارکنان تعهد درونی و نسبتاً باثباتی نسبت به اهداف، راهبردها و شیوه‌های وصول و تحقق اهداف سازمانی داشته باشند و در عمل به شغل و کار خود دل‌بستگی داشته باشند (گل‌پرور و دیگران، ۱۳۸۵).

هدف اصلی از بازاریابی داخلی تامین کارکنانی است که در هر مرحله برانگیخته شده و مشتری‌محور باشند (Ewing & Caruana, 1999) یکی از عوامل اصلی که منجر به ایجاد تعهد در کارکنان می‌شود نگرستن و رفتار با کارکنان به‌عنوان مشتریان درونی سازمان است. به‌منظور افزایش و بهبود تعهد و مشارکت کارکنان، سازمان باید با کارکنانش به‌عنوان افرادی

1. Inseparability  
2. Frontline

مسئول، مختار و فعال رفتار کند و آن‌ها را به‌عنوان دارای و سرمایه ببیند نه به‌عنوان هزینه‌هایی که باید کنترل شوند (Martinez et al., 2011). سازمانی که راهبرد بازاریابی داخلی را به طور موثر به کار می‌برد، در تعهد سازمانی کارکنان و حفظ کارکنان برجسته تواناست. با وجود افزایش استفاده از تکنولوژی اطلاعات، باز هم در عملکرد کارآیی سازمان شکاف وجود دارد. اکنون این اعتقاد وجود دارد که عملکرد کارآیی سازمان تا حدود زیادی به تلاش کارکنان که فراتر از الزامات تعریف‌شده نقش می‌باشد، بستگی دارد (صنوبری، ۱۳۸۷). سازمان‌ها بدون تمایل افراد به همکاری قادر به توسعه اثربخشی خود نیستند، تفاوت بین همکاری خودجوش و اجباری از اهمیت فراوان برخوردار است. در حالت اجباری فرد وظایف خود را در راستای مقررات و قوانین و استانداردهای تعیین‌شده سازمان و صرفاً در حد رعایت الزامات انجام می‌دهد، در حالی که در همکاری خودجوش آگاهانه، افراد، کوشش‌ها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان به کار می‌گیرند (زارعی متین، جندقی و توره، ۱۳۸۵). 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 هر چه بهتر خدمات با کیفیت مشارکت کنند.

از جمله سازمان‌هایی که کیفیت خدمات ارائه شده در آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است و مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند، کتابخانه‌هاست که به عنوان محور خدمات اطلاعاتی و دانشی می‌باشد. در کتابخانه‌ها، افراد ارائه‌کننده خدمات که با مراجعه‌کنندگان در ارتباط هستند، کارکنان این مرکز هستند. در این‌جا بازاریابی داخلی به منظور ایجاد رضایت مشتری از طریق فرایند ایجاد کارکنان با انگیزه و مشتری‌محور ظاهر می‌شود. کارکنان با انگیزه، برخوردها و ارتباطات میان مراجعان و مراکز خدمات اطلاعاتی را تسهیل می‌کنند. در واقع، ارتباط تنگاتنگی بین انگیزش کارکنان و بهره‌وری آن‌ها وجود دارد. برای داشتن کیفیت خدمات برتر و در نهایت رضایت مشتریان بیرونی، باید کارکنان (مشتریان درونی) متعهد به هدف‌ها و چشم‌اندازهای شرکت و دارای رفتارهای مشتری‌مدارانه داشته باشیم. بازاریابی داخلی بر نگرش و رفتارهای کتابداران اثر داشته و فعالیت‌های آن‌ها را در جهت اهداف کتابخانه هدایت می‌کند و در نهایت بر کیفیت خدمات ارائه شده به مراجعه‌کنندگان اثرگذار است.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر، تعیین روابط علی میان متغیرهای بازاریابی درونی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بازاریابی داخلی. اولین بار ساسر و آربیت<sup>۱</sup> (۱۹۷۶) به بازاریابی داخلی اشاره نمودند و بری<sup>۲</sup> نیز نخستین بار واژه بازاریابی داخلی را وارد مبانی نظری بازاریابی نمود. بازاریابی درونی بر روابط درونی مناسب بین افراد در همه سطوح سازمان متمرکز است، بنابراین یک رویکرد خدمت محور و مشتری محور بین کارکنان ایجاد می‌شود. بازاریابی درونی به عنوان یک فرایند مدیریتی جامع عمل می‌کند که وظایف چندگانه سازمان را در دو مسیر، تلفیق و یکپارچه می‌کند. نخست موجب می‌شود که تمام کارکنان در همه سطوح سازمان، فرایندهای مختلف در متن یک محیط را درک و تجربه کنند، دوم آن که موجب می‌شود تا همه کارکنان برای فعالیت در یک مسیر خدمت محور، آماده و انگیزه‌مند شوند (Gronroos, 2000) دنیس<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) بازاریابی داخلی را نوعی فلسفه مدیریت استراتژیک می‌داند که کار جذب، توسعه، انگیزه‌مند کردن و حفظ کارکنان مهم و برجسته را با فراهم کردن محیط کار باکیفیت و تامین نیازهای آنان را به انجام می‌رساند. برری و پاراسورامان<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) تأکید می‌کنند بازاریابی داخلی فلسفه‌ای است که به واسطه آن به کارکنان مانند مشتریان درونی سازمان نگرسته می‌شود و استراتژی است که در آن مشاغل، محصولات درونی هستند که برای تامین نیاز انسان و سازمان طراحی می‌گردند. در بازاریابی داخلی جذب، توسعه، انگیزش و آموزش پرسنل برای به‌عهده گرفتن یک شغل به‌منظور تامین نیازهای کارکنان و سازمان انجام می‌گیرد. جدول یک، فراوانی سازه‌های بازاریابی داخلی را در پژوهش‌های مربوط نشان می‌دهد. چنان که این جدول نشان می‌دهد، فراوانی عناصر توانمندسازی، آموزش و توسعه، ارتباطات و انگیزش بیشتر از بقیه است.

---

1. Sasser & Arbeit  
 2. Berry  
 3. Dennis  
 4. Berry & Gronroos

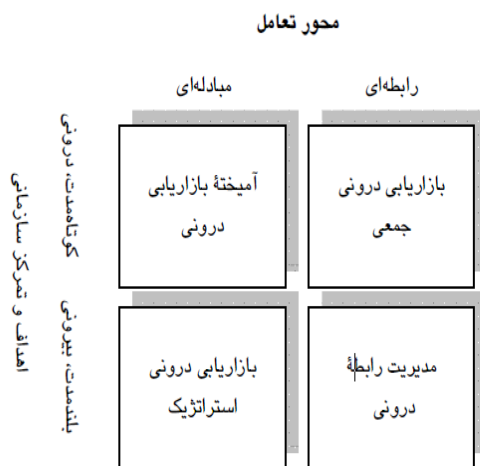
جدول ۱. عناصر بازاریابی داخلی از دیدگاه محققان براساس تحلیل مبنای نظری

نویسندگان	کارکنان	انتخاب	آموزش	پاداش	ارتباطات	انگیزش	چشم انداز	مشارکت	بازخورد	توانمندسازی	اطلاعات	انتشار	سازمانی	حمایت
بری، هنسل و برک <sup>۱</sup> (۱۹۷۶)	*						*	*	*	*	*	*		
تانسوحاج، راندال و مک کالوو <sup>۲</sup> (۱۹۹۱)			*	*	*	*	*	*	*					
پاراسورمان، زایثامل و بری <sup>۳</sup> (۱۹۹۱)			*	*		*	*							
بالانتین، کریستوفر و پاین <sup>۴</sup> (۱۹۹۵)	*		*	*	*									
فورمن و مونی <sup>۵</sup> (۱۹۹۵)			*			*								
وری و لویز <sup>۶</sup> (۱۹۹۹)					*	*					*			
هوک، کارتر و دون <sup>۷</sup> (۱۹۹۹)			*		*				*					
کاندویت و مواندو <sup>۸</sup> (۲۰۰۱)			*		*							*		
احمد و رفیق <sup>۹</sup> (۲۰۰۳)	*		*	*	*	*	*			*				
سالت <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۳)			*	*										
بالانتین <sup>۱۱</sup> (۲۰۰۴)	*		*		*		*	*	*	*	*			
لینگز و گرینلی <sup>۱۲</sup> (۲۰۰۵)	*		*		*					*				
چه‌ها و دیگران <sup>۱۳</sup> (۲۰۰۷)			*		*	*	*			*				
چانگ و چانگ <sup>۱۴</sup> (۲۰۰۷)			*		*							*		
تسای و تانگ <sup>۱۵</sup> (۲۰۰۸)			*	*	*		*							
گونریس <sup>۱۶</sup> (۲۰۰۸)					*		*	*	*	*				
پانیگراکیس و تتودوریس <sup>۱۷</sup> (۲۰۰۹)			*	*	*									
اوعد و ایتی <sup>۱۸</sup> (۲۰۱۱)			*	*	*	*	*							
ابرب، هرش و الادوان <sup>۱۹</sup> (۲۰۱۱)			*		*							*		
تاج-الدین و السعید <sup>۲۰</sup> (۲۰۱۱)			*		*							*		
پرانوو <sup>۲۱</sup> (۲۰۱۲)			*	*	*									
خلف احمد و البوری <sup>۲۲</sup> (۲۰۱۲)	*		*	*	*	*	*							

1. Berry, Hensel, Burke
2. Tansuhaj, Randall, & McCullough
3. eithaml & Berry
4. Ballantyne, Christopher and Payne
5. Varey and Lewis
6. Conduit and Mavondo
7. Sult
8. Che Ha et al
9. Ching and Hsin
10. Tsai and Tang
11. Aburoub, Hersh & Aladwan
12. Tag-Eldeen & El-Said
13. Pranowo

	*	*	*	*	الهواری <sup>۲</sup> و دیگران (۲۰۱۳)
		*		*	نسور (۲۰۱۳)
	*	*	*	*	چن و لین <sup>۳</sup> (۲۰۱۳)

وویمای<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) چارچوبی را برای مفهوم‌سازی بازاریابی داخلی مطرح کرد که دیدگاه‌های مطرح شده در بازاریابی داخلی 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 داخلی، بازاریابی داخلی استراتژیک، بازاریابی داخلی جمعی و مدیریت رابطه‌ای درونی<sup>۵</sup> را شامل می‌شود (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۹).



شکل ۱. مفهوم‌سازی بازاریابی داخلی (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۹ به نقل از وویمای، ۱۹۹۹).

**تعهد سازمانی.** تعهد سازمانی بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند تا در سازمان بماند و با تعلق خاطر برای تحقق اهداف سازمانی کار کند (Lings & Greenley, 2005) محققان از نظر تاریخی، تعهد سازمانی را متشکل از دو مفهوم متمایز موسوم به تعهد نگرشی<sup>۶</sup> و تعهد

1. Khalaf Ahmad, Al-Borie  
 2. Al-Hawary  
 3. Chen & Lin  
 4. Voima  
 5. Internal relationship management  
 6. Attitudinal Commitment

رفتاری<sup>۱</sup> در نظر گرفته‌اند. تعهد نگرشی دربرگیرنده نیرومندی وفاداری فرد به سازمان و تأکید بر همانندسازی و دل‌بستگی با سازمان متبوع است. در مقابل تعهد رفتاری منعکس‌کننده فرایندی است که از آن طریق افراد پیوند خود را با سازمان به دلیل هزینه‌های ترک آن حفظ می‌کنند. این دیدگاه دویبعدی در شکل گسترش‌یافته‌ای در فعالیت‌های محققان و نظریه‌پردازانی چون آلن و می‌یر به‌خوبی انعکاس یافته است (Allen & Meyer, 1990). یکی از مهم‌ترین مطالعاتی که در زمینه ابعاد تعهد سازمانی صورت گرفته است از سوی آلن و می‌یر (۱۹۹۰) می‌باشد، آن‌ها بین سه نوع تعهد، تمایز قائل می‌شوند. تعهد عاطفی<sup>۲</sup> اشاره به وابستگی احساس فرد به سازمان دارد، تعهد مستمر<sup>۳</sup> مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان می‌شود، سرانجام تعهد هنجاری<sup>۴</sup> احساس تکلیف به باقی ماندن به‌عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند.

**رفتارهای فرانقش<sup>۵</sup>.** رفتار شهروندی سازمانی یا همان رفتارهای فرانقش، رفتاری است که به قصد کمک به همکاران یا سازمان به وسیله‌ی یک فرد انجام می‌گیرد و در حیطه وظایف رسمی قرار نمی‌گیرد (Cohen, 2006) رایج‌ترین تعریفی که درباره این موضوع مقبولیت پیدا کرده است، به ارگان<sup>۶</sup> تعلق دارد که طبق نظر وی رفتارهای شهروندی، رفتارهایی هستند که به طور مستقیم در سیستم پاداش‌دهی رسمی سازمان ذکر نشده و اغلب نیز به فراموشی سپرده می‌شوند و معمولاً نیز داوطلبانه تلقی می‌گردند اما با این وجود در انجام فعالیت‌های سازمان نقش موثری دارند. رفتار شهروندی سازمانی دارای ابعاد متفاوتی است که در این پژوهش سه بعد از هشت بعدی که پادساکف<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) بیان کرده است؛ رفتارهای کمک‌کننده<sup>۸</sup>، جوانمردی<sup>۹</sup> و آداب اجتماعی<sup>۱۰</sup> مورد بررسی قرار گرفته است.

رفتارهای کمک‌کننده: شامل کردن داوطلبانه به دیگران و یا جلوگیری از اتفاق افتادن مشکلات مربوط به کار می‌باشد. قسمت اول این تعریف (کمک به دیگران در رابطه با مشکلات مربوط به کار) شامل سه بعد نوع دوستی، میانجی‌گری و تشویق است که به‌وسیله ارگان (۱۹۸۸) بیان شد. مفهوم کمک‌های بین‌فردی گراهام (۱۹۸۹) و رفتار شهروندی سازمانی در سطح فردی

- 
1. behavioral commitment
  2. Affective commitment
  3. Comtinuance commitment
  4. Normative Commitment
  5. Extra-role behavior (EBR)
  6. Organ
  7. Podsokoff
  8. Helping behavior
  9. Sportsmanship
  10. Civic Virtue

(OCB-I) ویلیامز و اندرسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، مفهوم تسهیل بین فردی ون اسکاتر و متویدلو<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) و مفهوم کمک به دیگران جرج و بریف (۱۹۹۲) جرج و جونز<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) همگی بیانگر این دسته از رفتارها هستند. قسمت دوم این تعریف، کمک کردن به دیگران را در قالب جلوگیری از ایجاد مشکلات کاری برای همکاران تبیین می‌کند.

- جوانمردی: نوعی از رفتار شهروندی سازمانی است که نسبت به رفتارهای کمک‌کننده توجه بسیار کمتری به آن شده است. ارگان (۱۹۹۰) رادمردی را به عنوان تمایل به تحمل شرایط اجتناب‌ناپذیر ناراحت‌کننده در کار بدون شکایت و ابراز ناراحتی تعریف کرد. تحقیقات تجربی مک‌کنزی<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) این نوع رفتار را از سایر انواع رفتار شهروندی سازمانی متمایز نشان داد.

- آداب اجتماعی: بعد دیگری که از مباحث گراهام (۱۹۹۱) در مورد مسئولیت‌پذیری ناشی می‌شود. نظارت بر محیط به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات (در نظر گرفتن تغییرات صنعت به لحاظ تاثیرات آن بر سازمان) حتی با هزینه شخصی نمونه‌ای از این رفتارهاست. این رفتار منعکس‌کننده شناخت فرد است از اینکه او جزئی از یک کل بزرگتر است و همان‌طور که شهروندان مسئول در قبال جامعه، او نیز به عنوان یک عضو سازمان مسئولیت‌هایی را در قبال سازمان بر عهده دارد. این بعد در مطالعات ارگان (۱۹۸۸) به عنوان رفتار مدنی و در مطالعات گراهام (۱۹۹۱) به عنوان مشارکت سازمانی در نظر گرفته شده است (حسنی کاخکی و قلی‌پور، ۱۳۸۶).

**بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی.** تانسوهاج و دیگران<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) بازاریابی داخلی را به‌عنوان یک فرآیند اجتماعی تعریف می‌کنند که می‌تواند کارکنان را تغییر دهد و آن‌ها را به حفظ نگرش‌های مثبت کاری از جمله تعهد سازمانی، رضایت شغلی و الهام شغلی قادر سازد. کاروانا و کالیا (۱۹۹۸) معتقدند بین بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد. فعالیت‌های بازاریابی داخلی به عنوان ابزار اصلی برای افزایش انگیزش کارکنان، تعهد سازمانی و رضایتمندی کارکنان است (Souchon & Lings, 2001). بارنز و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) استدلال می‌کنند که بازاریابی داخلی به سازمان در جذب و حفظ کارکنان برجسته کمک می‌کند و توانایی سازمان را در برآوردن نیازهای مشتریان داخلی و خارجی بهبود می‌بخشد. بارنز و موریس<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) در

---

1. Williams & Anderson  
 2. Van Setter & Motowildo  
 3. Gorge, Brief & Jones  
 4. Mackenzie  
 5. Tansuhaj & et al  
 6. Barnes et al  
 7. Barnes & Morris



مصاحبه‌ای با ۱۰ عرضه کننده خدمات پزشکی در انگلستان و فرانسه به این نتیجه دست یافتند که بازاریابی داخلی می‌تواند همکاری، مشارکت و تعهد را در سازمان افزایش دهد. شکاری و همکاران (۲۰۱۲) به این نتیجه رسیدند که بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تاثیر دارد. هوانگ و چن<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بازاریابی داخلی تاثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارد و متغیر میانجی موقعیت کاری در این جا تاثیری ندارد. تسای (۲۰۱۴) در بررسی که بر روی پرستاران بیمارستان های چای تانگ تایوان انجام داد، به این نتیجه رسید که بازاریابی داخلی تاثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارد.

**تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی.** میزان تعهد کارکنان به سازمان می‌تواند با بروز انواع رفتار شهروندی سازمانی مرتبط باشد. مایر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۲) بیان کردند که از میان مؤلفه‌های تعهد سازمانی، ابتدا تعهد عاطفی و بعد از آن تعهد هنجاری بیشترین رابطه را با رفتار شهروندی سازمانی دارد و تعهد مستمر هیچ‌گونه رابطه‌ای نداشت. پژوهش‌ها حاکی از آن است که تعهد سازمانی کارکنان، منافع زیادی را برای سازمان دربر دارد. از منافی که ممکن است در پرتو تعهد سازمانی مضاعف کارکنان حاصل شود، می‌توان به رفتارهای فرانقش اشاره نمود (گاتام و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). وقتی فرد دارای تعهد سازمانی، اهداف سازمانی را پذیرفته و برای رسیدن به به آن اهداف از خود تلاش و ایثار فوق‌العاده‌ای نشان می‌دهد، این نوع از تلاش مضاعف به منظور حصول اهداف سازمانی را می‌توان در زمره رفتارهای شهروندی سازمانی دسته‌بندی نمود (سبحانی‌نژاد، ۱۳۸۹). سیدنقوی و رفعتی آلاشتی (۱۳۹۱) به بررسی تاثیر تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی پرداختند، نتایج حاکی از این بود که ابعاد عاطفی و هنجاری تعهد سازمانی، تاثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارند، اما تعهد مستمر، تاثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی ندارد. فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر تعدیل‌کننده در این رابطه عمل می‌کند و باعث افزایش تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی می‌شود. یانگ و آرون<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در تحقیق خود روی ۱۶۶ نفر از کارکنان شاغل در یک سازمان دولتی در شمال چین دریافتند که تعهد سازمانی به شدت تحت تاثیر رفتار شهروندی سازمانی قرار دارد. موگوتسی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۱) اظهار داشتند که تعهد سازمانی به طور چشمگیری می‌تواند رفتار شهروندی را پیش‌بینی کند.

---

1. Huang & Chen

2. Meyer

3. Gautam & et al

4. Ying & Aaron

5. Mogotsi

**بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی.** مطالعات خیلی کمی به بررسی رابطه بین بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند. در بین این مطالعات، سوچن و لینگز (۲۰۰۱) معتقدند که اتخاذ فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی و حفظ کارکنان در سازمان تاثیرگذار است. کاظمینی (۱۳۸۹) به بررسی اثرات بازاریابی داخلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن با کیفیت خدمات در شعب بانک ملی پرداخت و به این نتیجه رسید که فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از سوی کارکنان تاثیر مثبت دارد. سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۷) در تحقیقی به بررسی اثر بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و بر کیفیت خدمات از طریق متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد.

**مدل تحقیق.** با مرور ادبیات تحقیق و بررسی پژوهش‌های قبلی در این زمینه، مدل مفهومی زیر برای نحوه تاثیرگذاری بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده است.



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه‌های تحقیق

با توجه به مدل مفهومی، فرضیه‌های زیر در نظر گرفته می‌شود.

#### فرضیه اصلی:

- بازاریابی داخلی بر تعهد و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

#### فرضیه‌های فرعی:

- بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
- تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

- بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش، تعیین روابط علی میان متغیرهای بازاریابی درونی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است، پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> است. جامعه آماری پژوهش کارکنان کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران هستند. حجم نمونه از طریق فرمول کوکران<sup>۲</sup> تعیین شد و برای نمونه‌گیری از روش تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. تعداد کارمندان این ۱۰ واحد اطلاع‌رسانی، ۲۵۱ نفر است که بر این اساس، حجم نمونه ۱۴۶ نفر شده است. تعداد ۱۴۹ پرسشنامه بازگردانده شد (نرخ بازگشت ۹۲ درصد). از این تعداد ۳ پرسشنامه از بررسی خارج شد.

جدول ۲. جامعه و نمونه آماری

ردیف	نام دانشگاه	تعداد کارمندان	تعداد نمونه
۱	تهران	۶۸	۳۹
۲	امیرکبیر	۲۰	۱۲
۳	صنعتی شریف	۳۱	۱۸
۴	الزهرای (س)	۲۸	۱۶
۵	تربیت مدرس	۴۶	۲۶
۶	علامه طباطبایی (ره)	۹	۷
۷	شاهد	۱۲	۷
۸	خواجه نصیر	۴	۲
۹	شهید بهشتی	۲۴	۱۴
۱۰	خوارزمی	۹	۵
	جمع کل	۲۵۱	۱۴۶

ابعاد بازاریابی داخلی بر اساس بیش‌ترین فراوانی حاصل از عناصر بازاریابی داخلی که نویسندگان مختلف در پژوهش‌های خود به آن اشاره کرده‌اند، انتخاب شده است (به جدول یک مراجعه شود). پرسشنامه بازاریابی داخلی محقق ساخته، مبتنی بر چهار بعد توانمندسازی، آموزش و توسعه، ارتباطات و انگیزش و شامل ۲۲ سوال است. برای بررسی رفتار شهروندی سازمانی از

1. Structural Equation Modeling

2.  $e = 0/052$ ,  $v = 0/25$

پرسشنامه هیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) استفاده شد، این پرسشنامه شامل ۱۳ گویه است و دارای سه بعد خرده مقیاس رفتارهای کمکی، خرده مقیاس آداب اجتماعی، و خرده مقیاس جوانمردی است. برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه تعهد سازمانی تسای<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) که دارای سه بعد تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری است، به کار برده شد. هر سه پرسشنامه با طیف لیکرت (کاملاً موافقم= ۵ - کاملاً مخالفم= ۱) سنجیده شده‌اند. برای اطمینان از روایی پرسشنامه نیز از نظرات اساتید و متخصصان استفاده شد و پس از انجام اصلاحات و ایجاد جرح و تعدیل، پرسشنامه نهایی تدوین شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار حاصل همان طور که در جدول ذیل آمده است از عدد ۰/۷ بزرگتر است، لذا مشخص می‌شود که پرسشنامه از پایایی مطلوب برخوردار است. سوال ۱ بازاریابی داخلی؛ سوال ۴، ۵ و ۶ تعهد مستمر؛ و سوال ۷ رفتار شهروندی سازمانی به دلیل این که بار عاملی کمتر از ۰/۴ داشتند از تحلیل‌ها حذف شدند.

جدول ۳. سنجش آلفای کرونباخ

متغیر و مولفه	تعداد	آلفای کرونباخ
بازاریابی داخلی	۲۲	۰/۹۴۴
توانمند سازی	۴	۰/۸۴۷
آموزش و توسعه	۶	۰/۸۶۶
ارتباطات	۷	۰/۸۶۶
انگیزش	۵	۰/۸۴۸
تعهد سازمانی	۶	۰/۸۳
رفتار شهروندی سازمانی	۱۲	۰/۸۳۵
رفتارهای کمکی	۶	۰/۸۷۲
آداب اجتماعی	۳	۰/۸۱۴
جوانمردی	۳	۰/۷۰۴

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی. ۱۱۵ نفر (۷۸/۸ درصد) از کارمندان را زنان و ۳۱ نفر (۲۱/۲) را مردان تشکیل می‌دهند. ۳ نفر از کارمندان دارای مقطع تحصیلی دکتری، ۶۸ نفر مقطع کارشناسی ارشد، ۶ نفر کارشناسی و ۱۲ نفر کاردانی هستند. ۱۴۴ نفر (۹۸٪) در کتابخانه تمام وقت کار می‌کنند. ۶۹ نفر

1. Hill  
2. Tsai

دارای سابقه کاری بالاتر از ۱۵ سال، ۴۳ نفر ۱۰ تا ۱۵ سال، ۲۳ نفر ۵ تا ۱۰ سال و ۱۱ نفر کمتر از ۵ سال هستند.

**تحلیل عاملی پرسشنامه بازاریابی داخلی.** پرسشنامه بازاریابی داخلی برای چهار عامل توانمندسازی، آموزش و توسعه، ارتباطات و انگیزش در نظر گرفته شده است. از این رو از تحلیل عاملی تأییدی با چهار عامل مشخص استفاده می‌نمائیم.

جدول ۴. آماره KMO و نتایج آزمون کرویت بارتلت برای پرسشنامه بازاریابی داخلی

آماره آزمون KMO	
تخمین خی دو	۱۸۸۳/۵۷۴
درجه آزادی (df)	۲۱۰
Sig.	۰/۰۰۰

تحلیل عاملی اگر مقدار KMO بالای ۰/۷۰ باشد همبستگی موجود در بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهند بود. باتوجه به اینکه در جدول ۵ مقدار KMO ۰/۹۱۰ است پس داده‌های متغیر بازاریابی داخلی برای انجام تحلیل عاملی مناسب‌اند. همچنین نتایج آزمون کرویت بارتلت نیز معنی‌دار است، یعنی تفکیک عامل‌ها درست انجام شده است. همچنین میزان اشتراک اولیه و بعد از استخراج عامل‌ها برای متغیرهای وارد شده در تحلیل عاملی نشان داد که گویه ۱ پرسشنامه بازاریابی داخلی که متعلق به عامل توانمندسازی می‌باشد دارای بارعاملی کمتر از ۰/۴ است، لذا از تحلیل‌ها حذف می‌شود.

جدول ۵. درصد واریانس و مقادیر ویژه عامل‌های مختلف پرسشنامه بازاریابی داخلی

عامل	Rotation Sums of Squared Loadings			Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues		
	درصد	درصد	کل	درصد	درصد	کل	درصد	درصد	کل
۱	۲۳/۵۸۳	۲۳/۵۸۳	۴/۹۵۲	۴۶/۳۷۶	۴۶/۳۷۶	۹/۷۳۹	۴۶/۳۷۶	۴۶/۳۷۶	۹/۷۳۹
۲	۴۱/۰۷۰	۱۷/۴۸۷	۳/۶۷۲	۵۳/۹۱۵	۷/۵۳۸	۱/۵۸۳	۵۳/۹۱۵	۷/۵۳۸	۱/۵۸۳
۳	۵۵/۰۱۹	۱۳/۹۴۹	۲/۹۲۹	۶۰/۲۳۱	۶/۳۱۶	۱/۳۲۶	۶۰/۲۳۱	۶/۳۱۶	۱/۳۲۶
۴	۶۵/۹۴۱	۱۰/۹۲۲	۲/۲۹۴	۶۵/۹۴۱	۵/۷۱۰	۱/۱۹۹	۶۵/۹۴۱	۵/۷۱۰	۱/۱۹۹
۵							۷۰/۰۴۰	۴/۱۰۰	۰/۸۶۱
۶							۷۳/۵۴۱	۳/۵۰۱	۰/۷۳۵

اطلاعات جدول شماره پنج نشان می‌دهد که برای متغیر بازاریابی داخلی، چهار عامل، قابلیت تبیین واریانس‌ها را دارند. عامل‌های اول، دوم، سوم، و چهارم به ترتیب ۲۳/۵۸، ۱۷/۴۹، ۱۳/۹۵، و ۱۰/۹۲ و در مجموع ۶۵/۹۴ درصد از واریانس را در بردارند.

**بررسی شاخص‌های برازش مدل.** با آن که انواع گوناگون آزمون‌ها که به‌طور کلی شاخص‌های برازندگی نامیده می‌شوند پیوسته در حال مقایسه، توسعه و تکاپو هستند، اما هنوز در مورد حتی یک آزمون بهینه، توافق همگانی وجود ندارد. نتیجه آن است که مقاله‌های مختلف، شاخص‌های مختلفی را ارائه کرده‌اند و حتی نگارش‌های مشهور برنامه‌های معادلات ساختاری مانند نرم‌افزارهای آموس و لیزرل تعداد زیادی از شاخص‌های برازندگی به دست می‌دهند (هومن، ۱۳۸۷). در این پژوهش برای تحلیل مدل‌ها در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) از الگوریتم معرفی‌شده توسط داوری و رضازاده (۱۳۹۱) استفاده شده است. در این الگوریتم دو مرحله‌ی اصلی وجود دارد که عبارتند از: ۱. بررسی برازش مدل؛ ۲. آزمون فرضیه‌های پژوهش. قسمت اول یعنی برازش مدل در سه بخش انجام می‌شود: برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی.

**برازش مدل‌های اندازه‌گیری.** مطابق با الگوریتم تحلیل PLS، برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود.

پایایی از سه طریق سنجش بارهای عاملی<sup>۱</sup>، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> یا Rho

بررسی می‌گردد.

**سنجش بارهای عاملی.** بار عاملی مقدار عددی است که میزان شدت رابطه میان یک متغیر پنهان (سازه) و متغیر آشکار (شاخص) مربوطه را طی فرآیند تحلیل مسیر مشخص می‌کند. هرچه مقدار بار عاملی یک شاخص در رابطه با یک سازه مشخص بیشتر باشد، آن شاخص سهم بیشتری در تبیین آن سازه ایفا می‌کند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۴۷).

---

1. Loadings

2. Composite Reliability

جدول ۶. سنجش بار عاملی

متغیر	شاخص	بار عاملی
بازاریابی داخلی	توانمندسازی	۰/۸۵
	آموزش و توسعه	۰/۸۳
	ارتباطات داخلی	۰/۷۵
	انگیزش و تشویق	۰/۷۷
تعهد سازمانی	گویه ۱	۰/۸۲
	گویه ۲	۰/۸۰
	گویه ۳	۰/۷۰
	گویه ۴	۰/۷۸
	گویه ۵	۰/۶۲
	گویه ۶	۰/۷۰
رفتار شهروندی سازمانی	خرده مقیاس‌های رفتار کمکی	۰/۸۸
	خرده مقیاس‌های آداب اجتماعی	۰/۷۰
	خرده مقیاس‌های جوانمردی	۰/۵۷

بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۴ از اعتبار مناسبی برخوردار هستند، که در اینجا، بار عاملی سازه‌های بازاریابی داخلی بین ۰/۷۵ تا ۰/۸۵، شاخص‌های تعهد سازمانی ۰/۶۲ تا ۰/۸۲ و سازه‌های رفتار شهروندی سازمانی دارای بار عاملی ۰/۵۷ تا ۰/۸۸ هستند، که همبستگی بالایی را نشان می‌دهند.

**آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی.** آلفای کرونباخ معیاری برای سنجش پایایی و سنج‌های مناسب برای ارزیابی پایداری درونی<sup>۱</sup> (سازگاری درونی) محسوب می‌گردد. پایداری درونی نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). پایایی ترکیبی توسط ورتس و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۷۴) معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. مقدار ملاک برای مناسب بودن آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ (کرونباخ<sup>۳</sup>، ۱۹۵۱) و برای پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ است (Nunnally, 1978) است. در جدول تمامی این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی کسب کرده‌اند، پس می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی مدل اندازه‌گیری را تایید ساخت.

1. Internal Consistency

2. Werts & et al

3. Cronbach

جدول ۷. سنجش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

متغیر	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
بازاریابی داخلی	۰/۸۸	۰/۹۴
تعهد سازمانی	۰/۸۸	۰/۸۳
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۷	۰/۸۳

**روایی همگرا.** روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سوالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. معیار AVE<sup>۱</sup> توسط نرم‌افزار Smart PLS برای این منظور به کار می‌رود. فورنل و لارکر<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) مقدار مناسب برای AVE را ۰/۵ به بالا معرفی کرده‌اند. میانگین واریانس بین ۰/۵۳ تا ۰/۶۴ است که اعتبار همگرایی بالا را نشان می‌دهد.

جدول ۸. میانگین واریانس استخراج شده

سازه	$AVE < 0/5$
بازاریابی داخلی	۰/۶۴
تعهد سازمانی	۰/۵۵
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۳

**روایی واگرا.** روایی واگرا میزان افتراق مشاهده‌پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده‌پذیرهای موجود در مدل را می‌سنجد. در صورتی که یک سازه با شاخص‌های مربوط به خود همبستگی بیشتری داشته باشند تا با سازه‌های دیگر، روایی واگرا مناسب مدل تایید می‌شود. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بیان می‌کنند: روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه می‌باشد و مقادیر پایین قطر اصلی ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است این ماتریس در جدول ۹ نشان داده شده است.

1. Average Variance Extracted  
2. Fornell & Larcker



جدول ۹. ماتریس جدول روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

بازاریابی داخلی	تعهد سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی
بازاریابی داخلی	۰/۸۰۴	
تعهد سازمانی	۰/۴۵۰	۰/۷۴۵
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۵۳	۰/۴۴۳

مطابق با ماتریس بالا، مقادیر قطر اصلی (جذر AVE) تمامی سازه های بازاریابی داخلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی از مقدار همبستگی میان آنها بیشتر است که این امر روایی واگرایی مناسب و برازش خوب مدل اندازه گیری را نشان می دهد.

**برازش مدل ساختاری (معیار R Squares یا  $R^2$ ).** ضرایب مربوط به متغیرهای پنهان درون زای (وابسته) است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تاثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می شود. مقدار  $R^2$  برای سازه تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی، ۰/۲ شده است که با توجه به مقدار ملاک، متوسط است و برازش مدل ساختاری را تایید می سازد.

**برازش مدل کلی (معیار  $GoF^1$ ).** معیار مربوط به بخش کلی مدل های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محق می تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید (داوری و رضاده، ۱۳۹۲: ۹۷). معیار توسط تننهاوس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق مدل زیر محاسبه می گردد.

$$GoF = \sqrt{Communalities \times R^2}$$

Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه می باشد و  $R^2$  نیز مقدار میانگین مقادیر سازه های درون زای مدل است. ورتلس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای معرفی نموده اند.

1. Goodness of Fit  
2. Tenenhaus et al  
3. Wetzels et al

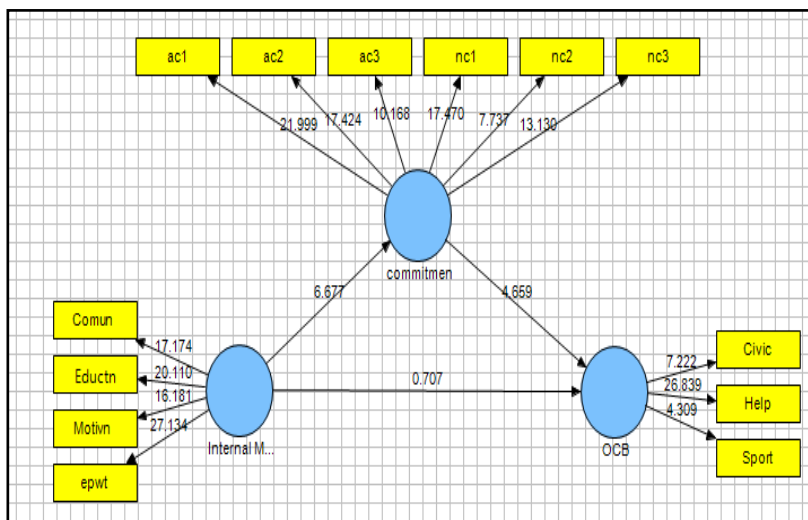
جدول ۱۰. برازش کلی مدل

سازه	مقادیر اشتراکی	ضرایب تعیین
بازاریابی داخلی	۰/۶۵	
تعهد سازمانی	۰/۵۵	۰/۳
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۳	۰/۲
<b>برازش</b>		<b>۰/۵۹</b>

همانطور که در جدول ملاحظه می‌گردد برازش مدل ۰/۵۹ شده است که نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

### بررسی فرضیه‌های پژوهش

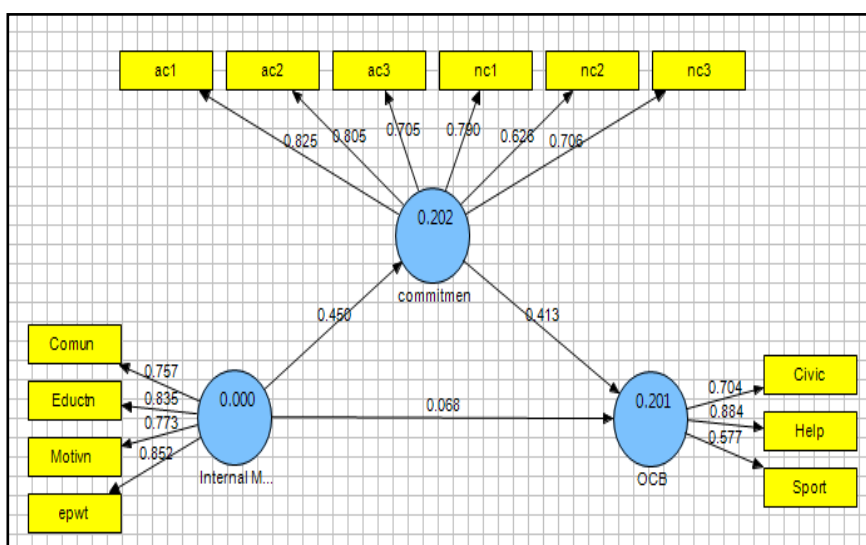
بررسی ضرایب معناداری مربوط به هر یک از فرضیه‌ها. برازش مدل با استفاده از ضرایب  $t$  به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آن‌ها را تایید ساخت.

شکل ۳. مدل ترسیم‌شده همراه با ضرایب معناداری  $Z$ 

ضریب معناداری سه مسیر میان متغیرهای بازاریابی داخلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (۶/۶۷، ۴/۶۵ و ۰/۷) شده است. مسیر بازاریابی داخلی به تعهد سازمانی با ضریب ۶/۶۷ حاکی از معنادار بودن تاثیر مستقیم بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی را دارد، که باعث تایید فرضیه اول می‌شود. همچنین مسیر تعهد سازمانی به رفتار شهروندی سازمانی با ضریب ۴/۶۵

تاثیر مستقیم تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی را در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان می‌دهد و باعث تایید فرضیه دوم می‌شود. ضریب معناداری مسیر بازاریابی داخلی به رفتار شهروندی سازمانی ۰/۷ شده است که از ۱/۹۶ کمتر و باعث رد فرضیه سوم می‌شود. تاثیر غیرمستقیم بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی ۰/۱۸ شده است.

**بررسی ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها.** ضریب استاندارد شده مسیرها شدت تاثیرات مسیرها را نشان می‌دهد. ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی (۰/۴۵) بیانگر این مطلب است که بازاریابی داخلی به میزان ۴۵ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را به طور مستقیم تبیین می‌کند. ضریب استاندارد مسیر میان تعهد سازمانی به رفتار شهروندی سازمانی ۰/۴۱ شده است و نشان می‌دهد تعهد سازمانی به میزان ۴۱ درصد تغییرات رفتار شهروندی سازمانی را به طور مستقیم تبیین می‌کند. از سوی دیگر بازاریابی داخلی به میزان ۰/۰۷ تغییرات رفتار شهروندی سازمانی را به طور مستقیم و به میزان ۰/۱۸ (۰/۴۵× ۰/۴۱=۰/۱۸) تغییرات آن را به طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی نشان می‌دهد.



شکل ۴. ضرایب استاندارد شده مسیرها

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

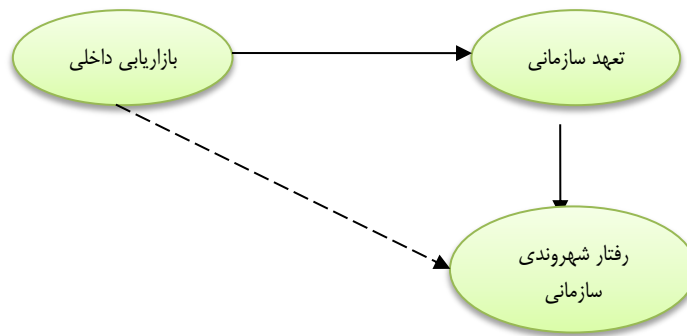
نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی با ضریب تاثیر ۰/۴۵ تاثیر مثبت و معنادار دارد، که با نتایج چانگ و چانگ (۲۰۰۸)، تسای و وو (۲۰۱۱)، شکاری و همکاران (۲۰۱۲)، تسای (۲۰۱۴)، خلف احمد (۲۰۱۲)، هوانگ و چن (۲۰۱۳) همخوانی دارد. برای بررسی تاثیرگذاری بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی، رابطه متغیرهای مستقل توانمندسازی، آموزش و توسعه، ارتباطات داخلی و انگیزش به صورت توأم با متغیر وابسته تعهد سازمانی بررسی شد، نتایج نشان داد بالاترین ارتباط و تاثیرگذارترین عامل بر تعهد سازمانی، توانمندسازی است. سه متغیر دیگر بر تعهد سازمانی تاثیر نداشتند. بدین معنی که مدیریت کتابخانه‌های مرکزی اگر قصد بالا بردن تعهد سازمانی در کارکنان را داشته باشند باید توانمندسازی کارکنان را اولویت خود قرار دهند، وقتی مشارکت در سازمانی پیاده شود، تمام کارکنان وجود خود را محترم، با ارزش، کارساز یافته و خود را در سرنوشت سازمان سهیم می‌دانند و نسبت به سازمان تعهد پیدا می‌کنند. بنابراین دخالت و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و به کارگیری نظرات آنان در عمل باعث افزایش حس مسئولیت‌پذیری و تعهد در قبال تصمیمات اتخاذ شده می‌گردد. در نتیجه مدیران باید کارکنان را در پیشبرد امور سازمانی با توجه به صلاحیت و کارایی‌شان سهیم نمایند و به نظرات آن‌ها در خصوص مسائل سازمانی احترام قائل شوند و از این طریق تعهد کارکنان را به سازمان افزایش دهند. کارکنان متعهد، کارایی سازمان را ارتقا می‌دهند. چنین کارکنانی مولدتر از سایر کارکنان سازمانی هستند و گرایش کمتری به ترک سازمان خود دارند. هر کتابداری با توجه به توانایی‌های خودش در پست‌های مناسب قرار گیرد. این تغییرات باید به گونه‌ای باشد که افراد با اشتیاق و علاقه‌مند به سمتش بیایند. نباید طوری برخورد شود که بیشتر باعث ترس و هراس شود و فکر کنند پست و موقعیتشان به خطر می‌افتد. باید به آنها اطمینان داده شود که شرایط رشد برایشان فراهم است. باید مطمئن شوند که امکانات و تجهیزات کافی برای اینکه آن‌ها مهارت‌های جدید کسب کنند، در اختیارشان است، مثلاً کسی که قبلاً کار مدیریتی نکرده اگر بعد از بازنگری در ساختار سازمان قرار باشد کار مدیریتی انجام دهد، باید به او آموزش‌های لازم داده شود که نگران نباشد از عهده این کار برنمی‌آید (هیرشون، ۱۳۹۱).

تعهد سازمانی با ضریب تاثیر ۰/۴۱ بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت دارد، در نتیجه فرضیه دوم تایید می‌شود. این نتیجه با نتایج تحقیقات ابیلی و همکاران (۱۳۸۹)، سیدنقوی و رفعتی آلاشتی (۱۳۹۱)، وین داین و همکاران (۱۹۹۴)، وانگ (۲۰۱۱) همخوانی دارد. این نتیجه بیانگر این است که اگر سازمانی کارکنان متعهدی داشته باشند، انتظار می‌رود که رفتارهای شهروندی از سوی آن‌ها بروز کند. از این‌رو هرچه میزان تعهد سازمانی کارکنان افزایش یابد،

تاثیر بیشتری بر رفتار شهروندی دارد و به تبع آن موجب ارتقای رفتار شهروندی می‌شود که در مجموع اثربخشی و کارایی سازمان را در پی دارد. نیروی انسانی وفادار، سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی و متمایل به حفظ عضویت در سازمانی که حاضر است فراتر از وظایف مقرر فعالیت کند، می‌تواند عامل مهمی در اثربخشی آن سازمان باشد. وجود چنین نیروهایی در سازمان با بالا رفتن سطوح عملکرد و کاهش میزان غیبت، تاخیر و ترک خدمت کارکنان توأم است و وجهه سازمان را در اجتماع مناسب جلوه می‌دهد و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌کند.

با توجه به نتایج به دست آمده، بازاریابی داخلی تأثیری بر رفتار شهروندی سازمانی ندارد. و این با یافته‌های سوچن و لینگز (۲۰۰۱)، کاظمینی (۱۳۸۹) و سیدجوادی و همکاران (۱۳۸۷) همخوانی ندارد. علت احتمالی این عدم همخوانی ممکن است متفاوت بودن جامعه مورد بررسی و همچنین متفاوت بودن مولفه‌های بازاریابی داخلی در این پژوهش باشد. ضمن آنکه عوامل بروز رفتار شهروندی در فرهنگ سازمانی نیز ریشه دارند. در میان تمام انواع فرهنگ‌ها، سازمان با فرهنگ سلسله مراتبی غیرجذاب‌ترین موقعیت در توسعه رفتار شهروندی سازمانی را دارد. ساختارها، سیستم‌ها و فرآیندها، حاکمیت در دستورات و کنترل، و تمام مظاهر دیگر این نوع فرهنگ سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی را در میان کارکنان به یک وظیفه غیرمعمول تبدیل می‌کنند (فاروقی، ۱۳۹۲). ایجاد رفتار شهروندی سازمانی نیازمند یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک است، رفتار شهروندی در محیطی توسعه و گسترش می‌یابد که در آن ارزش‌ها و نگرش‌های مشترکی در میان کارکنان در خصوص پیروی داوطلبانه کارکنان از مقررات و قوانین سازمانی، تحمل‌پذیری نسبت به مشکلات و سختی‌های روزمره و وفاداری نسبت به سازمان پدید آمده باشد. یعنی از رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک الگو و فرهنگ یاد شود.

**مدل نهایی تحقیق.** همانطور که از نتایج پژوهش معلوم شد بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر غیرمستقیم دارد و تعهد سازمانی در این‌جا به عنوان متغیر میانجی کامل عمل می‌کند. ارتباط غیرمستقیم بازاریابی داخلی با رفتار شهروندی سازمانی با خط‌چین در مدل نهایی نشان داده شده است.



شکل ۵. مدل نهایی تحقیق

**نتیجه فرضیه‌های تحقیق.** در پایان تحقیق تاثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی به عنوان فرضیه اول تایید، تاثیر تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی به عنوان فرضیه دوم تایید و تاثیر بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی به عنوان فرضیه سوم رد شد، و نقش تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی کامل نمایان شد.

جدول ۱۱. نتایج فرضیه‌ها

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	آماره آزمون (t)	نتیجه
۱	بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.	۰/۴۵	۶/۶۶۷	تایید
۲	تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.	۰/۴۱	۴/۶۵۹	تایید
۳	بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.	۰/۰۷	۰/۷	رد

با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان پیشنهادهای زیر را برای پژوهش ارائه داد:

- مدیران سازمان می‌توانند برای ایجاد زمینه توانمندسازی کارکنان، اطلاعات سازمانی را برای انجام وظایف در اختیار کارکنان قرار دهند. برای اینکه کارکنان تصمیمات مناسب و به موقع اتخاذ نمایند و مسئولانه عمل کنند باید در مورد عملکرد سازمانی، ماموریت‌ها، برنامه‌ها، اهداف و به طور کلی آنچه در سازمان می‌گذرد آگاهی داشته باشند.
- تشویق کارکنان از طریق شناسایی آن‌ها و شناساندن آن‌ها در سازمان.
- بهبود و تسهیل ارتباطات داخلی میان کلیه کارکنان.

- مدیران در ساختار سازمانی خود تجدیدنظر کنند و به سمت‌وسوی عدم تمرکز حرکت نمایند و کارکنان را در جریان تصمیم‌گیری‌ها قرار دهند و اختیارات لازمه جهت انجام امور را به آن‌ها محول کنند. بدین منظور مدیران بایستی هر چندگاه جلسات غیر رسمی بین کارکنان و مدیران

- برگزار نمایند و آن‌ها را به آگاهی از مباحث روز، اظهارنظر در مورد مسائلی که فکر می‌کنند برای کتابخانه‌ها مفید است، تشویق نمایند.
- از آنجایی که فرهنگ سازمان بر نگرش و رفتار کارکنان تاثیر می‌گذارد، مهم است که سازمان برای موفقیت بازاریابی داخلی بر توسعه یک فرهنگ مشتری‌گرا تمرکز کند.
- مسئولین و مدیران سازمان با حذف تبعیض‌ها و روابط نامناسب در محیط کار موجبات تمایل به ماندن و شرایط افزایش تعهد آنان در سازمان را مهیا کنند.
- اجرای طرح‌های آموزشی برای کارکنان فعال سازمان، به ایجاد رفتارهای شهروندی مفید و سازنده کمک ارزنده‌ای خواهد کرد. برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی مناسب در زمینه اصول رفتار شهروندی سازمانی برای کارکنان به منظور تقویت روحیه نوع‌دوستی، بردباری، احترام، وظیفه‌شناسی و آداب اجتماعی.
- توجه مدیریت سازمان نسبت به رفتارهای شهروندی سازمانی و مدنظر قرار دادن این‌گونه رفتارها در طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد، سیستم‌های حقوق و دستمزد، سیستم‌های پاداش، سیستم‌های ارتقای کاری و غیره می‌باشد تا بدین ترتیب از نهادینه‌شدن این قبیل از رفتارها در درون کارکنان اطمینان حاصل گردد.
- ایجاد رفتار شهروندی سازمانی نیازمند یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک است رفتار شهروندی در محیطی توسعه و گسترش می‌یابد که در آن ارزش‌ها و نگرش‌های مشترکی در میان کارکنان در خصوص پیروی داوطلبانه کارکنان از مقررات و قوانین سازمانی، تحمل‌پذیری نسبت به مشکلات و سختی‌های روزمره و وفاداری نسبت به سازمان پدید آمده باشد. یعنی از رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک الگو و فرهنگ یاد شود.

## منابع

۱. ایبلی، خدایار؛ حیات، علی‌اصغر، چوپانی، حیدر؛ و اسمی، کرامت (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی. *دو ماهنامه دانشور/ تربیت و اجتماع*. ۱۷ (۴۲). ۶۷-۸۲.
۲. داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
۳. حسنی کاخکی، احمد؛ قلی‌پور، آریین (۱۳۸۶). رفتار شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت عملکرد سازمان در قبال مشتری. *پژوهشنامه بازرگانی*، ۴۵. ۱۱۵-۱۴۵.
۴. زارعی‌متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا؛ و توره، ناصر (۱۳۸۵). شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۲. ۶۴-۳۱.
۵. سبحانی نژاد، مهدی؛ یوزباشی، علیرضا؛ و شاطری، کریم (۱۳۸۹). رفتار شهروندی سازمانی: مبانی نظری، همبسته‌ها و ابزارهای سنجش. تهران: یسطرون.
۶. سیدجوادین، سیدرضا؛ رایج، حمزه، آقامیری، سیدعلی؛ و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۹). بازاریابی درونی گامی در جهت بهبود رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات: تحقیقی پیرامون شرکت گاز تهران بزرگ. *مدرس علوم انسانی - پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۴ (۲). ۶۷-۹۷.
۷. سیدنقوی، میرعلی؛ رفعتی آلاشتی، کبری (۱۳۹۱). رابطه تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و نقش فرهنگ سازمانی در تعدیل این رابطه (مطالعه موردی: شرکت نفت و گاز پارس). *مدیریت و منابع انسانی صنعت نفت*. ۳ (۱۱). ۹-۲۴.
۸. صنوبری، محمد (۱۳۸۷). رفتار شهروندی سازمانی (مفاهیم، تعاریف، ابعاد و عوامل موثر بر آن). *دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس*، ۵ (۱۶). ۷۹-۹۹.
۹. فاروقی، محسن (۱۳۹۲). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی. *ماهنامه تعالی*. ۳ (۱۸). ۱۲-۱۷.
۱۰. کاظمینی، محمود (۱۳۸۹). بررسی اثرات بازاریابی درونی بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن با کیفیت خدمات (مطالعه موردی: شعب بانک سامان در تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران. تهران.
۱۱. گل‌پرور، محسن، و سامان عریضی (۱۳۸۵). پیش‌بینی تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن بر اساس متغیرهای هدف‌گانه فردی و سازمانی. *دانش و پژوهش در روانشناسی*، ۲۹ (۲). ۴۱-۶۸.
۱۲. مسعودی، فرامرز (۱۳۹۱). نظام‌ها و رویکردهای نوین ارزیابی کتابخانه‌ها. در مهدی علیپور حافظی و حمیدرضا جمالی مهموئی (گردآورانگان). *مجموعه مقالات همایش ملی هر کتابخانه یک رصدخانه*. تهران: انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی ایران: پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران.
۱۳. نوروزی، یعقوب (۱۳۸۶). بازاریابی خدمات اطلاعاتی در مراکز اطلاع‌رسانی. *اطلاع‌شناسی*، ۴ (۳ و ۴). ۶۹-۸۸.
۱۴. هومن، حیدرعلی (۱۳۸۷). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزال. تهران: انتشارات سمت.



۱۵. هیرشون، آرنولد (۱۳۹۱). کتابداران و کتابخانه‌ها: رهیافتی راهبردی و سریع برای سازگار شدن با انتظارات تازه. در مهدی علیپور حافظی و حمیدرضا جمالی مهموئی (گردآوردندگان). مجموعه مقالات همایش ملی هر کتابخانه یک رصدخانه. تهران: انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی ایران: پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران.

16. Aburoub, A. S., Hersh, A. M., & Aladwan, K. (2011). Relationship between internal marketing and service quality with customers' satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*, 3(2), p107.

17. Ahmad, A. E. M. K., & Al-Borie, H. M. (2012). Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research*, 1(3), p82.

18. Ahmed, P.K., Rafiq, M. and Saad, N.M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-41.

19. 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

20. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

21. Awwad, M. S., & Agti, D. A. M. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308-332.

22. Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of marketing*, 37(9), 1242-1260.

23. Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76.

24. Barnes, B. R., Fox, M. T., & Morris, D. S. (2004). Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: a case study of a consulting organization. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(5-6), 593-601.

25. Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.

26. Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108-116.

27. Chang, C. S., & Chang, H. H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-274.

28. Chen, Y. C., & Lin, S. (2013). Modeling Internal Marketing and Employee Loyalty: A Quantitative Approach. *Asian Social Science*, 9(5), p99.

29. Che Ha, N., Abu Bakar, R., Seyed Jaafar, S. I., (2007). Internal marketing issues in service organizations in Malaysia. *International Review of Business Research*, 3, 134-145.

30. Cohen, A. (2006). The relationship between multiple commitment and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. *Journal of Vocational Behavior*, 105-118.
31. Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation?. *Journal of business research*, 51(1), 11-24.
32. Dennis J.C., (1995). The Managerial Implications of the Learning Organization: A New Tool for Internal Marketing. *Journal of Services Marketing*, Vol.9.
33. Ewing, M. T. and Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management. *The International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17-25.
34. Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768.
35. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
36. Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8(3), 305-314.
37. Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90
38. Gronroos C. (2000); service management and marketing: a customer relationship management approach; second edition, John Wiley.
39. Gupta, D. K. (Ed.). (2006). *Marketing library and information services: international perspectives*. Walter de Gruyter.
40. Hill, T. M. (2002). *Job attitudes and personality: predictors of organizational citizenship behaviour*. Unpublished doctoral dissertation Saint Mary's University .Halifax, Nova Scotia.
41. Hogg, G., Carter, S., & Dunne, A. (1998). Investing in people: Internal marketing and corporate culture. *Journal of Marketing Management*, 14, 879-895.
42. Huang, M., & Chen M. (2013). Internal marketing, customer orientation, and organizational commitment: moderating effects of work status. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 113(1), 180-198.
43. Lings, I. N. & Greenley, G. E. (2005) *Measuring internal market orientation*. *Journal of Service Research*, 7(3). pp. 290-305
44. Lings, I. N. & Greenley, G. E. (2010). Internal market orientation and marker-orientation behaviors. *Journal of Service Management*, 21(3), 322-324.
45. Martinez, J. M., Stinson, J. L., & Jubenville, C. B. (2011). Internal marketing perceptions in intercollegiate athletics and their influence on organizational commitment. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 4, 171-189.
46. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
47. Mogotsi, C. and Boon, J. A. and Fletcher, L. (2011). Modelling the relationships between knowledge sharing organisational citizenship, job satisfaction

and organisational commitment among school teachers in Botswana. *Afr. J. Lib. Arch. And Inf. Sc: 21(1)*, 41-58.

48. Nsour, I. A. (2013). Examine the Relationship between Internal Marketing & Internal Service Quality in Saudi Public Hospitals. *Research on Humanities and Social Sciences*, 3(19), 27-40.

49. Organ D W. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books; 1988.

50. Panigyrakis, G. G., & Theodoridis, P. K. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(7), 600-628.

51. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

52. Pranowo, K. H., & Andriyani, A. (2012). Influence of internal marketing towards organizational performance with mediating role of organizational competences in not for profit organizational aiesec Indonesia (*Project Based on Exchange HIV/AIDS in 2010*) (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis).

53. Sasser, W. and Arbeit, S.P. (1976). Selling jobs in the service sector, *Business Horizons*, 19(3), 61-5.

54. Shekary, G. A (2013). The Impact of Internal Marketing on Organizational Commitment in Banking Industry through Structural Equation Modeling: *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4, 1026.

55. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983) «Organizational citizenship behavior», *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

56. Souchon, A., & Lings, I. (2001). Adopting internal marketing practices across national borders: key propositions and implications.

57. Sult, Leslie (2002). A Qualitative Analysis of Internal Marketing Practices at Academic Libraries that have Undertaken Service Quality Studies. (Unpublished doctoral dissertation), University of North Carolina, Chapel Hill.

58. Tag-Eldeen, A., & El-Said, O. A. (2011). Implementation of internal marketing on a sample of Egyptian five-star hotels. *Anatolia*, 22(2), 153-167.

59. Tansuhaj P., Randall D., McCullough J. ;( 1991) Applying the internal marketing concept within large organizations: as applied to a credit union; *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 1991.

60. Tsai, M. T., & Huang, C. C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: a study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 565-581.

61. Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC health services research*, 14(1), 152.

62. Tsai, Y., & Wu, S. W. (2011). Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality. *Journal of advanced nursing*, 67(12), 2593-2604.

63. Van Dyne, L., Cummings, L. L. and Parks, J. M. (1995). Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge over Muddied Waters), In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.

64. Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944.
65. Voima P., Gronroos C. (1999). Internal marketing: a relationship perspective; In Baker, M.J., *The IEEM Encyclopedia of Marketing*, Cambridge: *International Business Press*, 1999.
66. Wang, Y. (2011). Examining organizational citizenship behavior of Japanese employees: a multidimensional analysis of the relationship to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, (ahead-of-print).
67. Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *Management Information Systems Quarterly*, 33(1), 11.
68. Ying, Liu. Aaron Cohen (2010). "Values commitment and OCB among Chinese employees". *International journal of intercultural relations*, 34.