

اثر بازاریابی درونی بر مشتری‌گرایی کارکنان با تاکید بر شاخص‌های چشم انداز، بهبود و توسعه، پاداش مورد مطالعه: کارکنان شعب بانک ملی استان مازندران

فیروزه عزیزی^{1*}، الهام خسروانی²، علیرضا مسیبی³

- 1- عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس
- 2- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس
- 3- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس

دریافت: 1391/11/15 پذیرش: 1392/5/28

چکیده

با ظهور اقتصاد رقابتی مفاهیمی چون مشتری‌گرایی، مشتری‌مداری و کسب رضایت مشتری، پایه و اساس کسب‌وکار تلقی شده و سازمانی که به آن بی‌توجه باشد از صحنه بازار حذف می‌شود. در پژوهش حاضر، هدف بر این است تا ضمن معرفی شاخص‌های بازاریابی درونی و مشتری‌گرایی، رابطه بین بازاریابی درونی و مشتری‌گرایی در شعب بانک ملی استان مازندران به عنوان یک بنگاه مالی - خدماتی مورد سنجش قرار گیرد. تحقیق حاضر از لحاظ روش، تحقیقی پیمایشی و از لحاظ هدف، تحقیقی کاربردی است. جامعه مورد بررسی تمام کارکنان شعب بانک ملی استان مازندران می‌باشند. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای برای انتخاب نمونه استفاده شده است. نتایج حاصل از بررسی داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها بیان چشم‌انداز سازمان بر مشتری‌گرایی کارکنان تأثیر



معناداری ندارد، برنامه‌های بهبود مهارت کارکنان بر مشتری‌گرایی آنان تأثیر معناداری دارد. هم‌چنین برنامه‌های تشویقی و پاداش بر مشتری‌گرایی آنان تأثیر معناداری دارد.

واژه‌های کلیدی: بازاریابی درونی، مشتری‌گرایی، توسعه و بهبود، پاداش، شعب بانک ملی استان مازندران.

1- مقدمه

در جهان کنونی که امکان تولید انبوه کالا و خدمات زمینه افزایش عرضه نسبت به تقاضا را فراهم کرده است، برای تولیدکنندگان راهی جز جلب رضایت مشتری باقی نمانده و دیگر نمی‌توان حیطه بازار و عرضه را با ابزارهای محدود گذشته تعریف کرد [11، ص 493]. با ظهور اقتصاد رقابتی مفاهیمی چون مشتری‌گرایی، مشتری‌مداری و کسب رضایت مشتری، پایه و اساس کسب و کار تلقی شده و سازمانی که به آن بی‌توجه باشد، از صحنه بازار حذف می‌شود [24، صص 184-183].

بنابراین امروزه نقش مشتریان از حالت پیروی از تولیدکننده به هدایت سرمایه‌گذاران، تولیدکنندگان و حتی محققان و نوآوران مبدل شده است. به این ترتیب بسیاری از مفاهیم و تئوری‌ها بر محور «مشتری» نگارش شده‌اند. سمت و سوی تمام فعالیت‌های بنگاه اقتصادی برای تأمین نیازهای مشتری و کسب رضایت و اعتماد اوست [29، ص 322].

هم‌چنین امروزه در اقتصاد خدماتی و دانشی، سازمان‌ها به کسب یک مزیت رقابتی پایدار برای اطمینان از رقابت‌پذیری خود نیاز دارند و مزیت رقابتی مبتنی بر دارایی‌های نامشهودی هم‌چون سرمایه انسانی قرار دارد. این امر به خصوص در سازمان‌های خدماتی بسیار مشهود است [11، ص 493]. از آنجایی که خدمات همچون کالا ملموس نبوده، دارای قابلیت نگهداری و ذخیره سازی نیست و ارائه خدمات و کیفیت مطلوب ارائه آن به شدت وابسته به کارکنان ارائه‌کننده آن خدمت و تعامل آنان با مشتریان بستگی دارد که بار مزیت رقابتی بر دوش کارکنان این سازمان‌ها قرار می‌گیرد [5، ص 116]. رفتارها، تعامل‌ها و روابطی که بین مشتریان و کارکنان ایجاد می‌شود، مهم‌ترین عامل محرک مزیت رقابتی در سازمان‌های خدماتی است. به طور کلی، کارکنان خدماتی اجرای مفهوم بازاریابی را از راه تعامل‌های خود با مشتریان تسهیل



می‌کنند [12، ص 350]. هدف اصلی بازاریابی درونی، توسعه آگاهی از مشتریان درونی و بر داشتن موانع وظیفه‌ای در مسیر ارزشی کردن کیفیت خدمات و اثربخشی سازمان است [14، ص 256]. بازاریابی درونی کارکنان را به عنوان مشتریان درونی و مشاغل را به عنوان محصول درونی می‌نگرد [26، صص 661-672].

یکی از صنایع خدماتی که رقابت در آن به شکل چشمگیری مورد توجه است، صنعت بانکداری می‌باشد [10، ص 309] و موفقیت در فضای رقابتی موجود به خصوص در صنعت بانکداری مستلزم این است که بانک‌های تجاری بیش از پیش به رویکردها، طرح‌ها و برنامه‌های بازاریابی رویبیاورند. زیربنای بازاریابی در هر کسب و کاری میزان باور و توجه مدیریت آن به بحث بازاریابی به شمار می‌رود. بازاریابی درونی¹ نیز یکی از مباحث بازاریابی است که حدود 30 سال قبل به عنوان شیوه‌ای برای حل مسائل و مشکلات مربوط به کارکنان سازمان‌ها و ارائه خدمات با کیفیت به آنان توسط بری² 1981 مطرح شد.

در پژوهش حاضر به بررسی اثر سه مؤلفه بازاریابی درونی بر مشتری‌گرایی کارکنان پرداخته خواهد شد. کارکنان بانک ملی به عنوان یک سازمان خدماتی - مالی که از اعتماد و قدمت دیرینه در بین مردم مازندران برخوردار است و همواره مشتری‌مداری و مشتری‌گرایی کارکنان را به عنوان یکی از شعارهای اصلی خود معرفی می‌نماید، به عنوان جامعه آماری مطالعه حاضر انتخاب شده‌اند. شاخص‌های چشم‌انداز، توسعه و پاداش به عنوان سه مؤلفه بازاریابی درونی در نظر گرفته شده‌اند. چشم‌انداز تصویری از آینده سازمان که فعالیت سازمان معطوف به آن است، بهبود کارکنان نیز فرایند کسب دانش، مهارت و رفتارهایی که موجب توانایی کارکنان در برابر تغییرات محیطی می‌شود. هم‌چنین پاداش پرداخت‌هایی است که مدیران در ازای وقت و نیروی کار کارکنان، به آن‌ها پرداخت می‌کند که در این مطالعه به بررسی این عوامل بر مشتری‌گرایی کارکنان پرداخته خواهد شد. هم‌چنین میزان مشتری‌گرایی و میزان بازاریابی درونی در کارکنان شعب بانک ملی استان مازندران مقایسه می‌شود.

1. Internal Marketing
2. Berry

2- ادبیات پژوهش

2-1- مشتری‌گرایی

مشتریان، سرمایه‌های مادی و معنوی شرکت‌ها هستند که تداوم حیات و موفقیت هر شرکت بستگی تام به نگرش و عملکرد آن شرکت نسبت به مشتریان دارد. بنابراین طرح‌ریزی برای درک عمیق نیازهای آتی و آتی مشتریان، برآورده کردن این نیازها و هم‌چنین ارائه محصولات و رای انتظار مشتریان به راهبرد بسیاری از سازمان‌های پیشتاز دنیا بدل شده است [13، ص 117].

مشتری‌گرایی نوعی فرهنگ سازمانی است که به مؤثرترین و کارآمدترین شکل، رفتارهای لازم جهت ارزش و ارج نهادن به مشتریان به برترین شکل را ایجاد می‌کند [8، ص 353]. اتخاذ رویکردهای مشتری‌گرایانه می‌تواند به عملکرد بالاتر و کیفیت ادراک شده بیشتر منجر شود [4]. یک فرهنگ مشتری‌گرایی بیان می‌کند که سازمان باید برای فراهم کردن و ارائه محصولات و خدماتی که موجب ارضای نیازهای مشتریان می‌شود، تمرکز کند [29، ص 322]. در پژوهش حاضر، مشتری‌گرایی به عنوان تمایل یا زمینه موجود در کارکنان در جهت ارضای نیازهای مشتریان در هنگام کار در نظر گرفته شده است. در این تحقیق برای سنجش مشتری‌گرایی از مقیاس داناوان و دیگران (2004) و تورا و تورا (2003) استفاده شده است [31، ص 423]. در این مقیاس، مشتری‌گرایی به سه بعد تقسیم می‌شود. بعد نیاز، نشان‌دهنده باورهای کارکنان درباره مهارت‌های آنان در ارضای نیازهای مشتریان است و بعد لذت، نشان‌دهنده این است که تا چه حد و میزانی تعامل و خدمت‌رسانی به مشتریان برای کارکنان لذت‌بخش است. داناوان و همکارانش معتقدند که وجود هر دو بعد برای درک کامل توانایی‌ها و انگیزه‌های کارکنان در جهت خدمت‌رسانی به مشتریان ضروری است. هم‌چنین تورا و تورا در سال 2003 بیان کردند که درک کارمند را از اینکه به چه میزان در تصمیم‌گیری در مورد مشتری‌مداری قدرت تصمیم‌گیری دارد نیز می‌توان به عنوان مؤلفه سوم مشتری‌گرایی بیان کرد [31، ص 422].

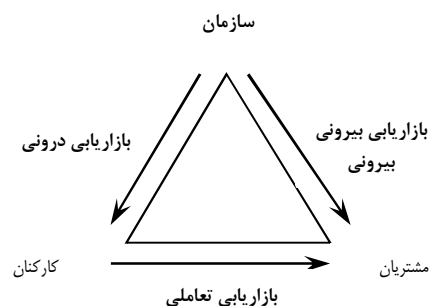
مطالعه‌های فراوانی در زمینه مشتری‌گرایی انجام شده است، اما بیشتر این مطالعات متمرکز بر نتایج حاصل از مشتری‌گرایی می‌باشد. تحقیقات نشان داده است که مشتری‌گرایی منجر به عملکرد مالی و عملکرد بازار بالا می‌شود. مطالعات فراوانی نیز ابعاد مشتری‌گرایی را آشکار کرده است، اما پژوهش‌های اندکی بر روی عوامل تأثیرگذار بر مشتری‌گرایی متمرکز شده‌اند [25، ص 7].

استرانگ و هریس (2004) معتقدند که از عوامل مهم تأثیرگذار بر مشتری‌گرایی، فعالیت‌های منابع انسانی و رابطه‌ای می‌باشد [9، ص 1022]. در پژوهش حاضر تأثیر اقدامات و فعالیت‌های بازاریابی درونی بر مشتری‌گرایی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

2-2- بازاریابی درونی

ساسر و اریبت (1976) برای نخستین بار به صورت تلویحی به مفهوم بازاریابی درونی اشاره کردند. لئونارد بری نیز نخستین بار واژه بازاریابی داخلی را وارد ادبیات بازاریابی کرد. کاتلر در یکی از کتاب‌های خود (1991) بازاریابی داخلی را به این صورت تعریف می‌کند، عمل استخدام، آموزش، انگیزاندن موفقیت‌آمیز کارکنان به طوری که سازمان را قادر می‌سازد تا به صورت دائم خدماتی با کیفیت عالی ارائه کند. هم‌چنین کاتلر تأکید می‌کند که بازاریابی داخلی در واقع باید بر بازاریابی خارجی مقدم باشد چرا که پیش از آنکه کارکنان شرکت آمادگی ارائه خدمت صحیح و در خور مشتری را داشته باشند، تعهد و قول ارائه بهترین خدمات به مشتریان خارجی بی‌معنا است [12، ص 349].

گرونوس (1990) معتقد است که هدف بازاریابی داخلی آن است که با رویکردی مبتنی بر بازاریابی، فعالیت‌های گوناگون داخلی سازمان را به گونه‌ای مناسب هماهنگ کند و کارکنان را آنگونه برانگیزاند که در ارائه خدمت به مشتری غوطه‌ور شوند و عملکردی مشتری‌مدار داشته باشند. وی بیان داشت که خدمات مستلزم سه نوع بازاریابی بیرونی، درونی و متقابل (تعاملی) می‌باشد [19، ص 34] (شکل 1). بنابراین در بازاریابی خدمات مهم‌ترین جزء بازاریابی خود را دارا نباشد، دستیابی به اهداف بسیار مشکل خواهد شد.



شکل 1 بازاریابی در صنعت خدمات [6، ص 34]



بازاریابی درونی متمرکز بر روابط درونی مناسب بین افراد در همه سطوح در سازمان‌ها می‌باشد، بنابراین یک رویکرد خدمت-محور¹ و مشتری-محور بین کارکنان در تماس با مشتریان ایجاد می‌شود [19، ص 56].

بازاریابی درونی در ادبیات بازاریابی به‌خصوص بازاریابی خدمات جایگاه ویژه‌ای دارد. تقریباً از دهه 70 تا به امروز بیش از صدها مقاله و چندین کتاب در این حوزه ارائه و منتشر شده است ولی تعریف مشخص و یکسانی از بازاریابی درونی وجود ندارد. بیشتر مطالعات انجام شده در حوزه بازاریابی درونی حول محورهای رضایت کارکنان، عملکرد و کیفیت خدمات انجام شده است. نتایج این تحقیقات نشان داده شده است که بازاریابی درونی با این متغیرها رابطه مثبتی دارد (جدول 1).

جدول 1 تحقیقات انجام گرفته در حوزه بازاریابی درونی

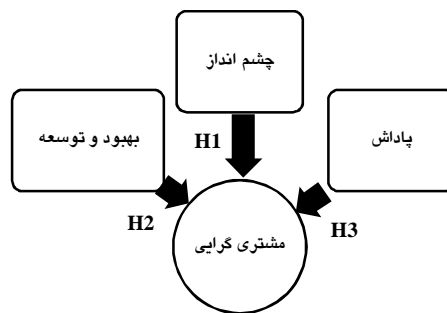
سال تحقیق	نتایج	موضوع تحقیق	محققان
2006	بازاریابی درونی می‌تواند موجب ایجاد نام تجاری متمایز شود	تأثیر بازاریابی درونی بر نام تجاری شرکتی	پاپاسالومو و ورونیتس ²
2006	بازاریابی درونی اثر مثبت معناداری بر رضایت کارکنان و مشتری‌مداری درونی دارد	تأثیر بازاریابی درونی بر رضایت کارکنان و مشتری‌مداری درونی	کالر، لینچ، الینگر، اوزمنت، کالانتون ³
2005	فرهنگ یک عامل میانجی در ارتباط بین بازاریابی درونی و مدیریت دانش می‌باشد.	بررسی ارتباط بین بازاریابی درونی، فرهنگ و مدیریت دانش	لی و چن ⁴
2003	شایستگی‌های سازمانی یک عامل میانجی میان بازاریابی درونی و عملکرد می‌باشد.	تأثیر بازاریابی درونی بر عملکرد	رفیق، احمدو ساد ⁵
1976	بازاریابی درونی یک رویکرد رفتاری-ابزاری است.	تأثیر بازاریابی درونی بر رفتار	بری ⁶ و دیگران

1. Service-Oriented
2. Pappasolomou and Vrontis
3. Keller, Lynch, Ellinger, Ozment and Calantone
4. Lee and Chen
5. Ahmed, Rafiq and Saad
6. Berry

شایان ذکر است که در ایران نیز پژوهش‌های متعددی در زمینه بازاریابی درونی انجام شده است (حسنقلی‌پور و دیگران، 1391؛ حسینی و رحمانی، 1391؛ امیری و دیگران، 1387؛ ابزری و دیگران، 1388؛ امیرکبیری و دیگران، 1390) و عمده این تحقیقات نشان می‌دهد که به کار بردن این مفهوم می‌تواند برای سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های خدماتی در ایران بسیار مفید واقع شود. در این مطالعه بر اساس مطالعات آواد و آگتی (2011) سه شاخص چشم‌انداز سازمان، برنامه‌های بهبود مهارت کارکنان در سازمان و همچنین برنامه‌های تشویقی و پاداش مناسب کارکنان به عنوان مؤلفه‌های بازاریابی درونی سازمان مورد بررسی قرار خواهد گرفت. پژوهش‌های متعددی به طور جداگانه تأثیر هر یک از این شاخص‌ها را بر مشتری‌مداری کارکنان مورد بررسی قرار داده و به نتایج متعددی دست پیدا کرده‌اند [به عنوان مثال: 6:10؛ 11؛ 29؛ 24].

اما تاکنون پژوهش اندکی در زمینه تأثیر این عوامل در کنار هم بر مشتری‌گرایی کارکنان سازمان انجام شده است. در این تحقیق به بررسی این شاخص‌ها در کنار هم به عنوان مؤلفه‌های بازاریابی درونی بر مشتری‌گرایی کارکنان پرداخته خواهد شد. با بررسی مطالعات انجام شده در قسمت پیشینه نظری فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر مطرح می‌شود:

- فرضیه 1: چشم‌انداز سازمان اثر معناداری بر مشتری‌گرایی کارکنان دارد.
 فرضیه 2: برنامه‌های بهبود و توسعه مهارت کارکنان اثر معناداری بر مشتری‌گرایی آنان دارد.
 فرضیه 3: برنامه‌های تشویقی و پاداش‌های مناسب کارکنان، اثر معناداری بر مشتری‌گرایی آنان دارد.



شکل 2 مدل مفهومی تحقیق

3- روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ روش، تحقیقی پیمایشی و از لحاظ هدف، تحقیقی کاربردی است. جامعه مورد بررسی تمام کارکنان شعب بانک ملی استان مازندران در سه منطقه شرق (شامل شهرهای بهشهر، نکا و گلوگاه)، مرکز (شهرهای قائم‌شهر، ساری و بابل) و هم‌چنین غرب استان (شهرهای رامسر، نوشهر و نور) می‌باشند. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای برای انتخاب نمونه استفاده شده است. در نمونه‌گیری، نخست تعداد منطقه و تعداد کارکنان مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از جدول مورگان و بادرصدی بیشتر برای رویارویی با مشکل پرنشدن برخی پرسشنامه‌ها 250 نفر در نظر گرفته شد. در این پژوهش، ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که شامل 57 سؤال با استفاده از طیف لیکرت (5 تایی) می‌باشد. به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار Spss نگرارش 19 انجام شده است. به این منظور یک نمونه اولیه شامل 35 پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سؤال‌های بازاریابی درونی عدد 80/9 درصد به دست آمد و برای مشتری‌گرایی نیز 0/94 حاصل شد. برای کل پرسشنامه هم (بازاریابی درونی و مشتری‌گرایی) نیز عدد 0/93 به دست آمده است. این اعداد نشان‌دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می‌باشد. در سنجش روایی نیز از روش روایی محتوایی و روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. در تحلیل آماری داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و معادلات ساختاریافته (نرم‌افزار لیزرل نگرارش 8.7) در تحلیل مسیرهای اساسی میان متغیرها استفاده شده است.

در این تحقیق، ضریب آلفای کرونباخ که از طریق نرم‌افزار SPSS محاسبه شد، عدد 0.939 به دست آمد که بیانگر قابلیت اعتماد به نسبت بالای پرسشنامه بود. ضریب پایایی محاسبه شده برای هر کدام از مؤلفه‌ها نیز بیش از 0.7 است و با توجه به اینکه حداقل ضریب پایایی لازم 0.7 توصیه شده است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول 2 پایایی تحقیق و مقادیر آلفای کرونباخ

تعداد سؤال‌ها	ضریب آلفای کرونباخ	سازه مورد بررسی
13	0/848	چشم‌انداز
5	0/769	بهبود و توسعه
4	0/779	پاداش
35	0/940	مشتری‌گرایی
57	0/939	کل پرسشنامه

4- آزمون فرضیه‌های تحقیق

4-1- تجزیه و تحلیل

4-1-1- تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری بازاریابی درونی مرتبه اول

در هنگام تحلیل عاملی مرتبه اول برای بازاریابی درونی سه عامل چشم‌انداز، بهبود و توسعه و پاداش و برای مشتری‌گرایی، 3 عامل لذت بردن، نیاز و درک کارمند برای داشتن قدرت تصمیم‌گیری شناسایی شدند. مدل‌های مفهومی زیر این موضوع را به خوبی در مورد بازاریابی درونی و مشتری‌گرایی تبیین می‌کند.

فرض‌های پژوهشی:

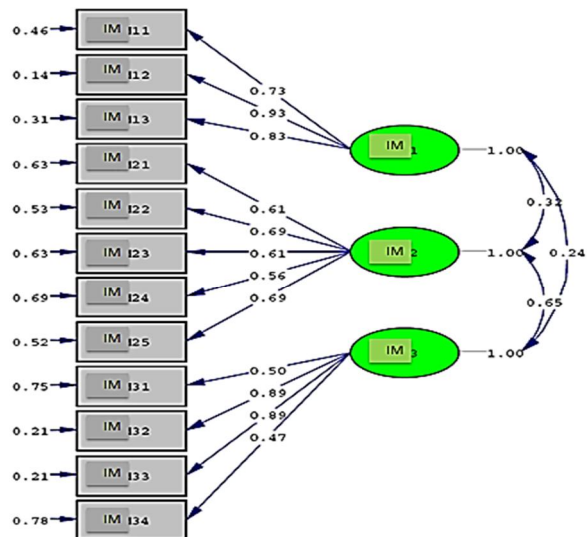
- فرض صفر: کلیت مدل و متغیرهای مرتبط با بازاریابی داخلی مورد تأیید است و برازش معناداری وجود دارد.

- فرض یک: کلیت مدل و متغیرهای مرتبط با بازاریابی داخلی مورد تأیید است و برازش معناداری وجود ندارد.

فرض‌های آماری:

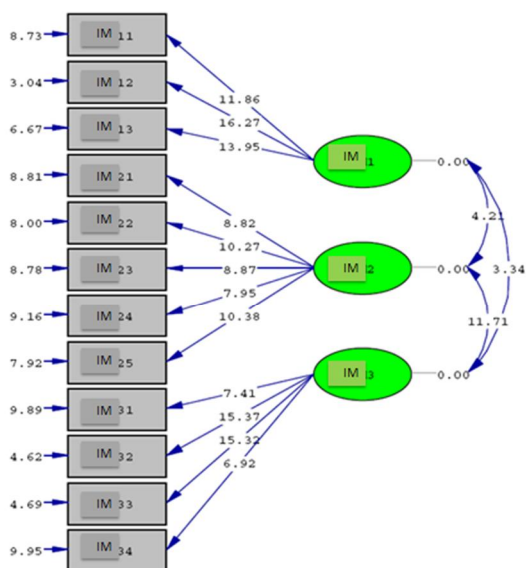
H0: RMSEA \leq 0. 8

H1: RMSEA $>$ 0. 8



Chi-Square=89.66, df=51, P-value=0.00067, RMSEA=0.060

شکل 3 مدل اندازه‌گیری بازاریابی داخلی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=89.66, df=51, P-value=0.00067, RMSEA=0.060

شکل 4 مدل اندازه‌گیری بازاریابی داخلی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت T-Value



نمودار تخمین استاندارد (3)، الگوی معادلات ساختاری متغیرهای بازاریابی داخلی در شعب بانک ملی استان مازندران را نشان می‌دهد. سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا این مدل اندازه‌گیری مناسب است؟ برای پاسخ به این پرسش باید آماره χ^2 و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد. نتایج آزمون نشان می‌دهد شاخص RMSEA یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد است (RMSEA=0.060). شاخص χ^2 / df کمتر از سه است. شاخص دیگری که نشان می‌دهد مدل برازش خوبی دارد آن است که مقدار RMR این مدل به صفر نزدیک است. سایر شاخص‌های برازندگی این مدل (GFI, CFI, IFI, NNFI) بالاتر از 90 درصد هستند. بنابراین می‌توان گفت که مدل بالا برازش خوبی از داده‌های دنیای واقعی داشته است. در نتیجه، کلیت مدل مورد تأیید می‌باشد. این به این معنا است که متغیرهای چشم‌انداز، بهبود و توسعه و پاداش تبیین‌کننده خوبی از بازاریابی داخلی در شعب بانک ملی استان مازندران می‌باشند (جدول 2).

جدول 3. شاخص‌های برازندگی مدل بازاریابی درونی

شاخص‌های برازندگی مدل بازاریابی داخلی						
χ^2 / df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	NNFI	IFI
1.76	0.060	0.044	0.93	0.96	0.95	0.96

نمودار T-Value (4)، ضرایب معناداری مدل بازاریابی داخلی را نشان می‌دهد. هر گاه مقادیر ضرایب معناداری بزرگ‌تر از قدر مطلق 2 باشد، معناداری متغیرها تأیید می‌شوند. آزمون معناداری مدل بازاریابی داخلی نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به دست آمده معنادار شده‌اند. زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک آنها از عدد 2 بزرگ‌تر و از عدد -2 کوچک‌تر است.

فرض‌های پژوهشی

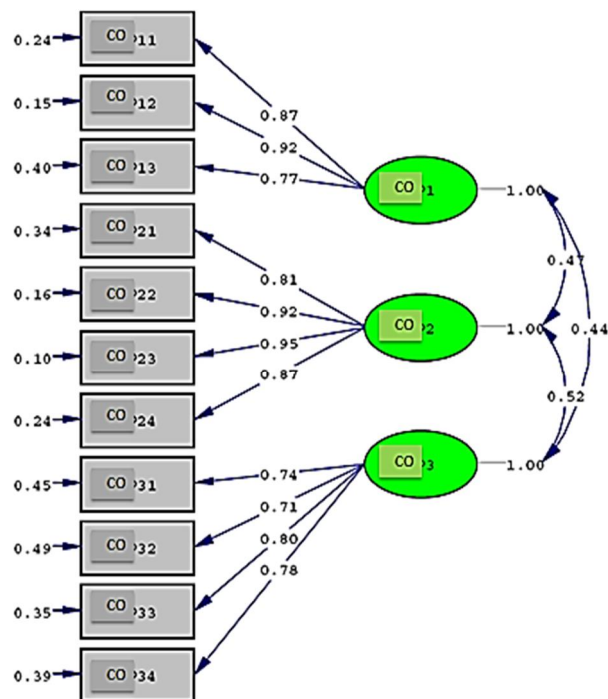
- فرض صفر: کلیت مدل و متغیرهای مرتبط با مشتری‌گرایی مورد تأیید بوده و برازش معناداری وجود دارد.

- فرض یک: کلیت مدل و متغیرهای مرتبط با مشتری‌گرایی مورد تأیید بوده و برازش معناداری وجود ندارد.

فرض‌های آماری:

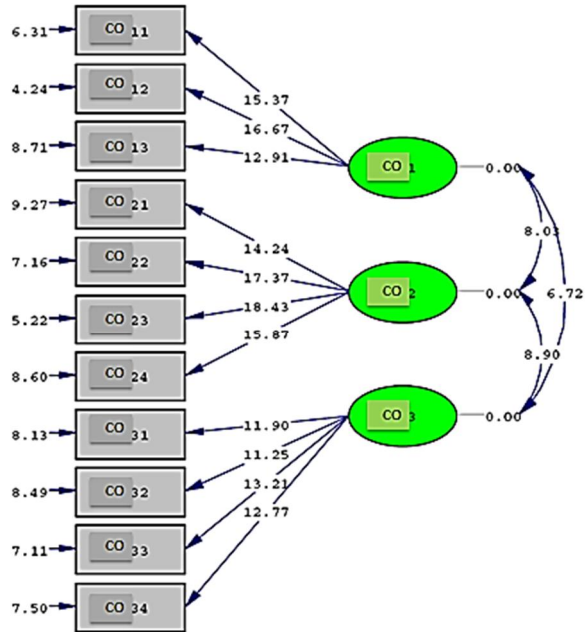
H0: RMSEA \leq 0.8

H1: RMSEA $>$ 0.8



Chi-Square=84.33, df=41, P-value=0.00008, RMSEA=0.071

شکل 5 مدل اندازه‌گیری مشتری‌گرایی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت استاندارد



Chi-Square=84.33, df=41, P-value=0.00008, RMSEA=0.071

شکل 6 مدل اندازه‌گیری مشتری‌گرایی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت TV

نمودار تخمین استاندارد (5)، الگوی معادلات ساختاری متغیرهای مشتری‌گرایی را در شعب بانک ملی استان مازندران نشان می‌دهد. سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا این مدل اندازه‌گیری مناسب است؟ برای پاسخ به این پرسش باید آماره χ^2 و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد. نتایج آزمون نشان می‌دهد شاخص RMSEA یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد است (RMSEA=0.060). شاخص نسبت χ^2 / df کمتر از سه است. شاخص دیگری که نشان می‌دهد مدل برازش خوبی دارد آن است که مقدار RMR این مدل به صفر نزدیک است. سایر شاخص‌های برازندگی این مدل (GFI, CFL, IFI, NNFI) بالاتر از 90 درصد هستند. بنابراین می‌توان گفت که مدل بالا برازش خوبی از داده‌های دنیای واقعی داشته است. در نتیجه، کلیت مدل مورد تأیید می‌باشد. این به این معنا است که لذت بردن، نیاز و درک کارمند از داشتن قدرت تصمیم‌گیری، تبیین‌کننده خوبی از مشتری‌گرایی در شعب بانک ملی استان مازندران می‌باشند.



جدول 4 شاخص‌های برازندگی مدل فرایند مشتری‌گرایی

شاخص‌های برازندگی مدل مشتری‌گرایی						
χ^2 / df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	NNFI	IFI
2.06	0.071	0.041	0.93	0.97	0.96	0.97

نمودار (6)T-Value، ضرایب معناداری مدل مشتری‌گرایی را نشان می‌دهد. آزمون معناداری مدل مشتری‌گرایی نشان می‌دهد که تمامی ضرایب به‌دست آمده معنادار شده‌اند. زیرا مقدار آزمون معناداری تک تک آنها از عدد 2 بزرگ‌تر و از عدد 2- کوچک‌تر است. به منظور استفاده از نرم‌افزار LISREL برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، ضروری است تا نخست وجود همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته تأیید شود. بنابراین با استفاده از آزمون همبستگی تاو کندال در نرم‌افزار SPSS، این کار انجام شده است. در این بخش به ارائه رابطه میان شاخص‌های بازاریابی داخلی و مشتری‌گرایی پرداخته می‌شود. از آنجایی که تمام داده‌ها رتبه‌ای می‌باشند، برای تجزیه و تحلیل همبستگی از آزمون تاو کندال استفاده می‌شود. هدف از این آزمون تعیین وجود رابطه و ضریب همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته است. برای آزمون همبستگی از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. نتایج به دست آمده به شرح زیر است.

جدول 5 آزمون همبستگی تاو کندال وجود همبستگی میان متغیرهای مدل مفهومی

نام متغیرها	سطح معناداری	ضریب همبستگی	رابطه معنادار
چشم‌انداز مشتری‌گرایی	0/015	0/327	وجود دارد
بهبود مشتری‌گرایی	0/000	0/473	وجود دارد
پاداش مشتری‌گرایی	0/011	0/425	وجود دارد

با توجه به خروجی Spss، سطح معناداری محاسبه شده آزمون تاو کندال برای هر یک از رابطه‌های بین متغیرهای مدل مفهومی کمتر از 0/025 می‌باشد، وجود همبستگی بین هر یک از رابطه‌های بین متغیرهای مدل مفهومی، مورد در سطح معناداری 99 درصد به تأیید می‌رسد. با توجه

به اینکه ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد، بنابراین می‌توان گفت که جهت تغییرات دو به دوی این متغیرها با یکدیگر هم جهت و از نوع مثبت بوده است پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری، به منظور ارزیابی مدل مفهومی تحقیق و هم‌چنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای تحقیق و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل معادله‌های ساختاری نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

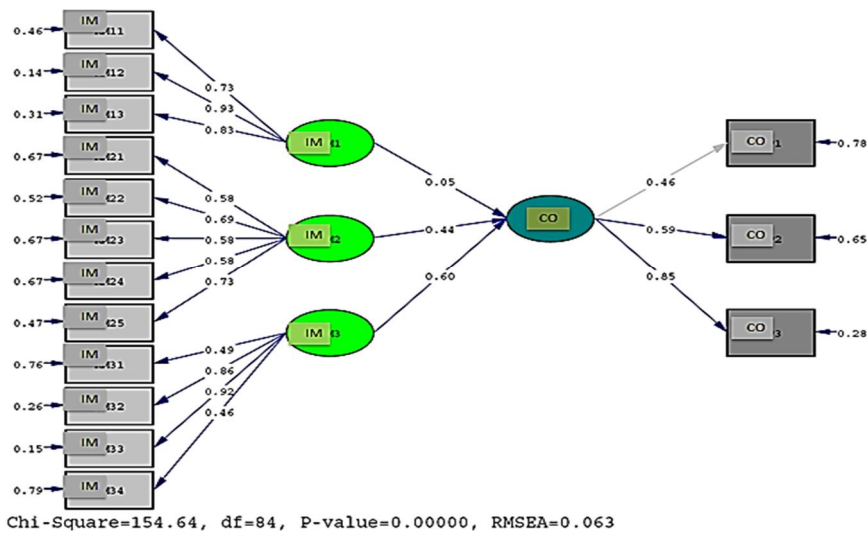
فرض‌های پژوهشی

- فرض صفر: کلیت مدل مفهومی تحقیق مورد تأیید بوده و برازش معناداری وجود دارد.
- فرض یک: کلیت مدل مفهومی تحقیق مورد تأیید بوده و برازش معناداری وجود ندارد.

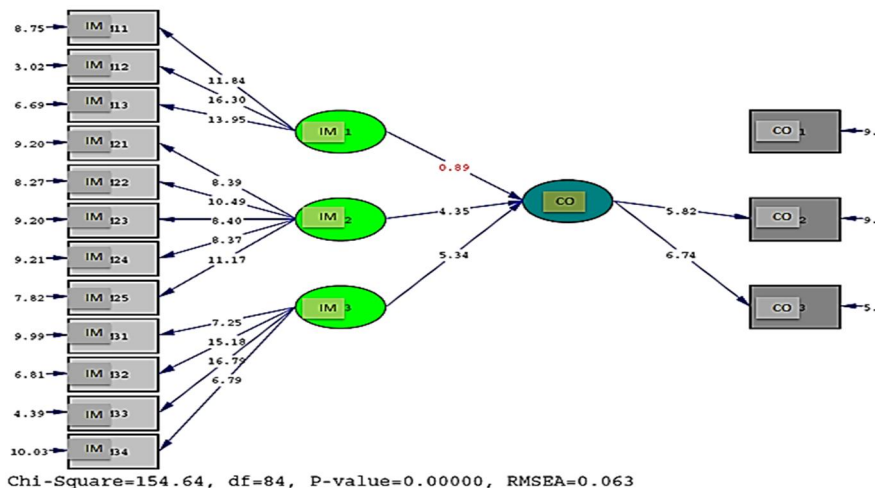
فرض‌های آماری

$$H_0: RMSEA \leq 0.8$$

$$H_1: RMSEA > 0.8$$



شکل 7 مدل نهایی روابط ساختار یافته خطی در حالت استاندارد - آزمون نهایی مدل مفهومی تحقیق



شکل 8 مقادیر معناداری ضرایب در مدل نهایی روابط ساختار یافته خطی

نمودار تخمین استاندارد (7)، الگوی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق را در شعب بانک ملی استان مازندران نشان می‌دهد. سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا این مدل اندازه‌گیری مناسب است؟ برای پاسخ به این پرسش باید آماره χ^2 و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد. نتایج آزمون نشان می‌دهد شاخص RMSEA یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد است (RMSEA=0.060). شاخص نسبت χ^2 / df کمتر از سه است. شاخص دیگری که نشان می‌دهد مدل برازش خوبی دارد آن است که مقدار RMR این مدل به صفر نزدیک است. سایر شاخص‌های برازندگی این مدل (GFI, CFI, IFI, NNFI) بالاتر از 90 درصد هستند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدل برازندگی خوبی دارد و بیانگر تقریب معقولی در جامعه است.

جدول 6 شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی تحقیق

شاخص‌های برازندگی مدل مفهومی تحقیق						
χ^2 / df	RMSEA	RMR	GFI	CFI	NNFI	IFI
1.84	0.063	0.041	0.91	0.95	0.94	0.95

نمودار **T-Value (8)**، ضرایب معناداری متغیرهای بازاریابی داخلی و مشتری‌گرایی را نشان می‌دهد. آزمون معناداری مدل نشان می‌دهد که متغیر چشم‌انداز آثار تبیینی مستقیم ندارد؛ یعنی رابطه مستقیم بین چشم‌انداز و مشتری‌گرایی تأیید نشده است، چرا که مقدار **T-value** آن کمتر از قدر مطلق دو (**-2**) بوده که با رنگ قرمز نیز نشان داده شده است. از این رو فرضیه اول، یعنی وجود تأثیر معنادار چشم‌انداز بر مشتری‌گرایی رد می‌شود. اما فرضیه‌های دوم و سوم مورد پذیرش قرار گرفته‌اند.

با توجه به خروجی‌های لیزرل که در نمودارهای **7** و **9** آورده شده است، فرضیه اول تأیید نمی‌شود ولی فرضیه‌های دوم و سوم مورد پذیرش قرار می‌گیرند که به صورت خلاصه می‌توان نتایج فرضیه‌ها را در جدول **7** مشاهده کرد.

جدول 7 خلاصه‌ای از نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتایج	ضریب تخمین T-V	ضریب تخمین استاندارد	فرضیه‌ها
فرضیه 1 مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد.	89/0	05/0	فرضیه 1 چشم‌انداز بر مشتری‌گرایی تأثیر معناداری دارد.
فرضیه 2 مورد پذیرش قرار می‌گیرد.	35/4	44/0	فرضیه 2 بهبود و توسعه بر مشتری‌گرایی تأثیر معناداری دارد.
فرضیه 3 مورد پذیرش قرار می‌گیرد	34/5	60/0	فرضیه 3 پاداش بر مشتری‌گرایی تأثیر معناداری دارد.

5- بحث و نتیجه‌گیری

در مطالعه حاضر پس از تشریح متغیرهای بازاریابی درونی و مشتری‌گرایی با ارائه مدلی تئوریکی به بررسی اثر بازاریابی درونی سازمان و مشتری‌گرایی کارکنان در شعب بانک ملی استان مازندران پرداخته شده است. همان گونه که از نتایج داده‌ها به دست آمده، شاخص‌های بازاریابی درونی که در این پژوهش چشم‌انداز، بهبود و توسعه و هم‌چنین پاداش در نظر



گرفته شده است، دارای تأثیر یکسانی بر مشتری‌گرایی کارکنان نیستند. در بررسی فرضیه اول اثر چشم‌انداز سازمان بر مشتری‌گرایی کارکنان مورد تأیید قرار نگرفت که با مطالعات [34:6] مغایرت دارد؛ به عنوان پیشنهاد به سیاست‌گذاران کلان این بانک می‌توان بیان کرد که با توجه به رقابتی‌تر شدن صنعت بانکداری در کشور و تلاش بانک‌ها برای جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان خود، اهمیت به مشتری باید در رأس برنامه‌ها و فعالیت‌های مسئولان بانک قرار گیرد. باید مشتری‌مداری در تدوین چشم‌انداز و استراتژی‌های بانک بسیار بیشتر از گذشته مورد توجه قرار گیرد و همچنین با ایجاد برنامه‌های توجیهی و آموزشی مناسب برای کارکنان، چشم‌انداز سازمان را در سطح کلان برای کارکنان بازگو کرد و گرایش به مشتری را در بین کارکنان سازمان نهادینه کرد. در این راستا برنامه‌های تشویقی و تنبیهی مناسب برای کارکنان، به عنوان مثال، انتخاب مشتری‌مدارترین کارمند در پایان هر مقطع زمانی در راستای چشم‌انداز سازمانی بانک ملی می‌تواند بسیار مفید باشد و کارکنان را در جهت مشتری‌گرایی بیشتر سوق دهد.

در بررسی فرضیه دوم تحقیق مشخص شد که بهبود مهارت‌های کارکنان بر مشتری‌گرایی آنان اثرگذار است که این نتیجه مطالعات [11:10] را تأیید می‌کند. نتیجه به‌دست آمده نشان می‌دهد برنامه‌های آموزشی در مقاطع زمانی معین و به صورت اثر بخش می‌تواند موجب ارتقای مهارت کارکنان و توانایی و دانش آنان در زمینه درک اهمیت مشتری، درک نحوه برخورد و رفتار مناسب با مشتریان و اشتیاق و گرایش بیشتر آنان به سمت مشتری‌مداری مناسب و مطلوب شود.

هم‌چنین فرضیه سوم پژوهش حاضر نیز مورد تأیید قرار گرفت. این فرضیه اثر پاداش بر مشتری‌گرایی کارکنان را مورد تأیید قرار می‌دهد و در راستای مطالعات انجام شده توسط [11:6:2] می‌باشد. به این ترتیب می‌توان بیان کرد مدیران ارشد بانک‌ها می‌توانند با برنامه‌های تشویقی برای کارکنان مانند نظرسنجی از مشتریان در مورد کارمندی که کار آنها را انجام می‌دهد، با دادن اضافه حقوق، ترفیع مقام سازمانی، مرخصی کاری، کمک هزینه سفرهای سیاحتی و زیارتی، کمک هزینه تحصیلی و یا ازدواج فرزندان و یا همان‌گونه که ذکر شد، انتخاب مشتری‌مدارترین کارمند بانک در پایان یک مقطع زمانی مشخص اشتیاق بیشتری در

کارکنان خود برای اهمیت به مشتریان و برخورد مناسب و مطلوب با مشتریان ایجاد نمایند و مشتری‌گرایی را در میان کارکنان سازمان خود نهادینه کنند.

6- منابع

- [1] امیرکبیری، ع، میرابی ح، صالحی صدقیانی پ؛ «بررسی تأثیرگذاری فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر عناصر تعهد سازمانی»؛ فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره 65، پاییز 1390. صص 27-46
- [2] امیری م، یزدانی ح، اکرام نصرتیان ن؛ «سنجش کیفیت خدمات داخلی و سطح بازاریابی درونی شرکت گاز تهران بزرگ و ارتباط اقدامات بازاریابی درونی آن با کیفیت خدمات خارجی»؛ نشریه دانش مدیریت، شماره 81، تابستان 1387. صص 3-18
- [3] حسینی پور، ط، انصاری م، الهی گل ا، «رحمانی یوشانلوئی ح؛ تأثیر بازاریابی درونی بر بازارگرایی با وجود متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در بنگاه‌های مالی: موردکاوی بانک ملت شهر تهران»؛ دو فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، شماره 4، بهار 1391. صص 25-46
- [4] حسینی، س. س. ی، رحمانی س؛ «تأثیر بازاریابی درونی بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های خدمات مسافرتی شهر تهران با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری»؛ دو فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، شماره 4، بهار 1391. صص 111-128
- [5] کاتلر، ف، گری‌آرسترانگ؛ اصول بازاریابی؛ ترجمه بهمن فروزنده، نشر آتروپات، 1384.
- [6] Ahmadi F.; "Survey relationship between OCB and internal & external factors impact on OCB". *European Journal of Social Sciences*, 16(3), 460-478, 2010.
- [7] Ahmed P., RafiqM., SaadN.; "Internal marketing and the mediating role of organizational competencies", *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241, 2003.
- [8] ArndtA.D., KarandeK.; "Is it better for salespeople to have the highest customer orientation or a strong fit with their group's customer

- orientation? Findings from automobile dealerships"; *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 19, Issue 3, pp 353-359, 2012.
- [9] Auh S., Menguc B.; "Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation"; *Industrial Marketing Management*, 1022-1034, 2007.
- [10] AwwadM.A., AgtiA.M.;" The impact of internal marketing on commercial bank's market orientation", *Internal Journal Of Bank Marketing*, 29(4), 308-332, 2011.
- [11] BellouV., AndronikidisA.;"The impact of internal service quality on customer service behavior"; *International Journal Of Quality & Reliability Management*, 25(9), 493-506, 2008.
- [12] BourantaN., MavridoglouG., KyriazopoulosP.; The impact of internal marketing to market orientation concept and their effects to bank performance"; *Operational Research*, 5(2), 349-362, 2005.
- [13] BrownT. J., J. C. Mown, D. T. Donovan, J. W. Licata ;"The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor performance rating;" *Internal Journal Of Bank Marketing*, 2002.
- [14] ChristopherM. G., PayneA., BallantyneD. F.; Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together; Butterworth Heinemann/CIM, Oxford and Stoneham, MA, 1991.
- [15] CooperJ., CroninJ.; "Internal marketing: Competitive strategy for the long-term care industry"; *Journal of Business Research*, 8(6), 177-181, 2000.
- [16] FarzadA., NahavandiN., CaruanaA.; The effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks; *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1480-1486, 2008.



- [17] Felzensztein C., Gimmon E., Carter S.; "Geographical co-location, social networks and inter-firm marketing Co-operation: The case of the Salmon industry"; *Long Range Planning*, Vol. 43, Issues 5–6, 675-690, 2010.
- [18] Grisse mann U., Plank A., Brunner-Sperdin A.; Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation; *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 33, pp 347-356, 2013.
- [19] Gronroos C.; "Service management and marketing :A customer relationship management approach"; Second Edition, John Wiley, 2000.
- [20] Harris S. O., Mossholder K. W.; "The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation"; *Journal of Management*, 22(4), 527-47, 1996.
- [21] Hennig-Thurau T., Gwinner K.P., Gremler D.D., "Understanding relationship
- [22] Hogg G., Carter S., Dunne A.; "Investing in people: Internal marketing and corporate culture". *Journal of Marketing Management*, 14, 879-895, 2002.
- [23] Hogg G., Carter S.; "Employee attitudes and responses to internal marketing"; *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London, 109-124, 2000.
- [24] 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.
- [25] Kyriazopoulos P., Yannacopoulos D., Spyridakos A., Siskos Y., Grigoroudi E.; *Implementing Internal Marketing Through Employee Motivation*, 2007.

- [26] 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, pp. 661-672, 2005.
- [27] Lee Y. K., Kim S., Son M. H., Lee D. J.; "Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment?"; *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, Issue 4, pp 942-952, 2011.
- [28] Lings I. N.; "Internal market orientation-construct and consequences"; *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 405-413, 2004.
- [29] Lings I. N., Greenley G. E.; "Internal market orientation and market-orientation behaviors";
- [30] Narver J. C., Slater S. F.; "The effect of a market orientation on business profitability"; *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35, 1990.
- [31] Ro H., Chen P. J.; "Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, Issue 2, pp 422-428, 2011.