فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی
Human Sciences Research Journal
دوره چهارم، شماره ۳۲، زمستان ۱۳۹۹، صص ٤٦٤-٤٤٥
New Period 4, No 32, 2021, P 445-464
شماره شاپا (۲٤۷٦-۷۰۱۸) ISSN (2476-7018)

بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: شعب بانک تجارت استان مرکزی)

محمدرضا محمدی
کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی – استراتژیک، دانشگاه پیام نور، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با موضوع بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه شعب بانک تجارت استان مرکزی) صورت پذیرفت. این پژوهش از لحاظ هدف، از نوع کاربردی و از نظر نوع روش میدانی (پیمایشی) خواهد بود که در این راستا به صورت توصیفی[1] و از نوع پیمایشی وتحلیلی داده‌ها براساس فنون متناسب آماری تجزیه‌وتحلیل شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان شعب بانک تجارت استان مرکزی می‌باشند که تعداد آن‌ها، ۳۹۵ نفر می‌باشند. حجم نمونه نیز بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (طبقات از میان شهرهای مختلف استان مرکزی) و فرمول کوکران صورت می‌پذیرد. با توجه به جامعه آماری ۳۹۵ نفر، حجم نمونه به تعداد ۱۹۵ نفر انتخاب و در بین آن‌ها پرسشنامه پخش‌گردیده‌است. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ۲۰ سوالی رفتار شهروندی پادساکف و همکاران (۱۹۹۰)؛ پرسشنامه ۱۵ سوالی بازاریابی داخلی مونی و فورمون (۱۹۹۵) و پرسشنامه ۲۱ سوالی رهبری توزیعی پرسشنامه‌های ایلمور (۲۰۰۰) و دیویس (۲۰۰۹) استفاده شده است. داده‌ها به وسیله نرم‌افزار SPSS و PLS مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد کلیه فرضیه های پژوهش مورد تایید قرار گرفتند.

واژه‌های کلیدی: بازاریابی داخلی، رفتار شهروندی، انگیزش، ارتباطات، توانمندسازی، آموزش.

1. Descriptive Researchs

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]

مقدمه

مفهوم بازاریابی داخلی حاکی از این است که یک شرکت خدماتی موفق، ابتدا باید شغل را به کارکنان بفروشد و موجبات رضایت از شغل آنان را فراهم کند و آنگاه می‌تواند خدمات را به مشتریان عرضه نماید در تئوری بازاریابی داخلی بیان می‌شود که نگرش‌های مشتریان نسبت به یک شرکت بر اساس تجربه‌ای است که مشتری در ارتباط با کل سازمان به دست می‌آورد و نه فقط با محصولات آن. به این ترتیب هر فردی هرگونه تماس چه مستقیم یا غیرمستقیم با مشتری داشته باشد، به شکل‌گیری تجربه مشتری کمک می‌کند. بنابراین، رضایت مشتری عمیقا به عملکرد نیروی کار یک شرکت بستگی دارد. زمانی که صحبت از بازاریابی داخلی می‌شود معمولا فرآیندی مد نظر است که هدف آن فروش یا ارتقای شرکت و همچنین پیشبرد اهداف سازمان است (سعیدنیا و همکاران، ۱۳۹۰). تحقیقات نشان داده است که ارضای نیازهای مشتریان درونی سازمان از طریق بازاریابی داخلی می‌تواند منجر به شکل‌گیری رفتارهای فرانقشی در کارکنانس ازمان گردد. یکی از رفتارهای فرانقشی کارکنان سازمان، رفتار شهروندی سازمانی است که جزء وظایف رسمی کارکنان نمی‌باشد ولی بر عملکرد سازمان تاثیر دارد (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۷). در واقع رفتار شهروندی سازمانی نوعی رفتار فرانقشی است که در مقابل رفتارهای درون نقشی قرار گرفته و از طریق سیاست‌های سازمانی و شرح شغل کارکنان به آنها دیکته نمی شود. هچنین از نظر پودساکف و همکاران (۲۰۰۳) ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شامل نوع دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، نزاکت و فضیلت شهروندی می‌باشد.

در خصوص رابطه رفتار شهروندی با رهبری توزیعی باید گفت از آنجایی که رهبری توزیعی شکلی از رهبری است مبتنی بر اعتماد و تفویض کامل وظایف با تاکید بر نقش اعضا در پیشبرد اهداف در این سبک، بر این نکته تاکید شده است که موثرترین عامل در نیل به اهداف، اعضا و کارکنان هستند که باید بیشترین مشارکت را در پذیرش مسئولیت‌ها و انجام آنها داشته باشند. در رویکرد رهبری توزیعی، نقش مدیران یا رهبران در حد سرپرستان و ناظرانی است که تنها بر روند درگیر کردن کارکنان به منظور انجام فعالیت‌ها، نظارت می‌کنند. در واقع رهبری توزیعی، کارکنان را به عنوان اهرم های تحقق اهداف در نظر می‌گیرد به گونه‌ای که خودشان، توان تصمیم‌گیری صحیح و تشخیص نحوه انجام امور را دارند (بنت و همکاران، ۲۰۰۳) در رهبری توزیعی کارکنان باید دایره نفوذ خود را فراتر از شغل خود گسترش داده و به سطح فعالیت‌های رهبری سازمان شمول برسانند؛ می‌باشد. و ابعاد مختلفی برای رهبری توزیع شده معرفی شده است که از مهمترین آنها طبقه‌بندی المور (۲۰۰۰) و گوردن (۲۰۰۵) می‌باشد.

همچنین با توجه به اینکه رهبری توزیع شده در خلاء شکل نمی‌گیرد و نیازمند بسترهای سازمانی مناسب و همکاری کارکنان بانک می‌باشد، لذا همکاری کارکنان را می‌توان اصلیترین عامل موفقیت رهبری توزیعی دانست. از طرفی رهبری توزیعی خود باعث توانمند شدن کارکنان می‌شود که یکی از این توانایی‌ها که

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]

امروزه نظر بسیاری از صاحبنظران را به خود جلب کرده است رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد (سعیدنیا و همکاران، ۱۳۹۰).

با توجه به مطالب ذکر شده دغدغه پژوهشگر از آنجا نشات می‌گیرد که امروزه رهبری موثر معمولاً به عنوان یک اصل بی‌بدیل برای موفقیت سازمانی دیده می‌شود. سازمان‌های امروزی نسبت به گذشته اهمیت بیشتری به توسعه رهبری می‌دهند. به طور فزاینده‌ای رهبری، نه به عنوان آنچه رهبر انجام می‌دهد بلکه به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که در نتیجه روابطی به وجود می‌آید که علاوه بر تمرکز بر قابلیت‌های رهبری، بر تعامل و همکاران تمرکز دارد. در چنین جوی، بدون شک مسئولیت رهبری سازمان‌ها بدلیل پیچیدگی و حساسیت از عهده یک نفر خارج است و سازمان‌ها نمی‌توانند بدون بهره‌مندی از "رهبران" موفق باشند. در رهبری اثربخش قدرت و اختیار رهبری نباید تنها در اختیار شخص رهبر قرار داشته باشد بلکه می‌بایست در میان افراد در سرتاسر سازمان توزیع گردد (هریس، ۲۰۰۴). بنابرین می‌توان گفت برداشت و نگرش توزیع شده از رهبری به نوبه خود بدیع است و همچنین تناسب زیادی با بافت و مقتضیات سازمانهای امروز دارد. از طرفی نیروی انسانی مهمترین سرمایه سازمان‌ها هستند و هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار گردد، موفقیت، بقاء و ارتقاء سازمان بیشتر خواهد شد. لذا باید در مورد بهبود کیفی نیروی انسانی سعی فراوان نمود. در این راستا می‌توان اذعان داشت که سازمان‌ها برای بهبود فعالیت‌های خود نیازمند بهسازی مداوم نیروی انسانی و رفتار شهروندی آنها هستند و این امر برای سیستم بانک‌های کشورمان، به دلیل ماهیت خدماتی بودن از اهمیت بالاتری برخوردار است.

بنابراین پژوهش حاضر به دنبال این است که بازاریابی داخلی چه تاثیری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد؟

روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، از نوع کاربردی و از نظر نوع روش میدانی (پیمایشی) خواهد بود که در این راستا به صورت توصیفی[1] و از نوع پیمایشی وتحلیلی داده‌ها براساس فنون متناسب آماری تجزیه وتحلیل شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان شعب بانک تجارت استان مرکزی می‌باشند که تعداد آن‌ها، ۳۹۵ نفر می‌باشند. حجم نمونه نیز بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (طبقات از میان شهرهای مختلف استان مرکزی) و فرمول کوکران صورت می‌پذیرد. با توجه به جامعه آماری ۳۹۵ نفر، حجم نمونه به تعداد ۱۹۵ نفر انتخاب و در بین آن‌ها پرسشنامه پخش گردیده است.

پژوهش حاضر از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی برای گرد آوری اطلاعات استفاده شده است. در بخش مطالعات کتابخانه‌ای، اطلاعات مربوط به مبانی نظری پژوهش از کتب، نشریات تخصصی، پایان‌نامه‌های دانشگاهی و سایت‌های معتبر استخراج و در بخش میدانی از روش پرسشنامه‌ای برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است.

1. Descriptive Researchs

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]

پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی

پرسشنامه رفتار شهروندی توسط پادساکف و همکاران در سال ۱۹۹۰ طراحی گردیده است. پرسشنامه مذکور متشکل از ۲۰ سوال و ۵ مولفه نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، فضیلت مدنی و احترام و تکریم می‌باشد. در خصوص متغیرهای تعیین شده جهت سنجش رفتار شهروندی سازمانی دراین پرسشنامه که شامل: نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، فضیلت مدنی و احترام وتکریم می باشد. به ترتیب جهت سنجش نوع‌دوستی سوالات ۱الی ۴ (وجدان‌کاری، وظیفه‌شناسی سوالات ۵ الی ۷، جوانمردی سوالات ۸ الی ۱۰، فضیلت مدنی سوالات ۱۱ الی ۱۳ واحترام و تکریم سوالات ۱۴ الی ۲۰) در نظرگرفته شده است.
امتیازات: برای تمامی سوالات به جز سوالات ذیل امتیازات بدین شرح می‌باشد: خیلی زیاد=۵، زیاد=۴، متوسط=۳، کم=۲، خیلی کم=۱، سوالات ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۵ به صورت معکوس امتیازدهی می‌شود.

پرسشنامه بازاریابی داخلی

پرسشنامه بازاریابی درونی در سال ۱۹۹۵ توسط مونی و فورمن به منظور سنجش بازاریابی داخلی تهیه و مورد استفاده قرار گرفته است. این پرسشنامه دارای ۱۵ سوال می‌باشد که در ایران در پژوهش سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۹) مورد استفاده قرار گرفته است. این پرسشنامه بر مبنای طیف ۷ درجه‌ای لیکرت نمره‌گذاری شده است. بدین ترتیب که به گزینه‌های کاملا مخالفم نمره ۱ و به گزینه کاملا موافقم نمره ۷ داده می‌شود. همچنین این پرسشنامه دارای ۳ بعد می‌باشد: بعد چشم‌انداز (سوال ۱و۲)، بعد توسعه سوال (۱۵-۱۴-۱۳-۷-۶-۵-۴-۳) و بعد پاداش سوال‌های (۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲) را در برمی گیرد.

پرسشنامه رهبری توزیعی

رهبری توزیع شده یکی از موضوعات جدیدی است که در حوزه رهبری به خصوص در داخل کشور مطرح شده است. پرسشنامه رهبری توزیع شده پس از مطالعه پایان‌نامه‌ها و مقالات خارجی و بررسی پرسشنامه‌های ایلمور (۲۰۰۰) و دیویس (۲۰۰۹) و سایر پرسشنامه‌ها استخراج شده است. این پرسشنامه بسیار کمیاب و از طریق انجام تحقیقی روی پایان نامه کارشنای ارشد به دست آمده است. این پرسشنامه شامل ۲۱ سوال و۷ مولفه استاندارد (توسعه حرفه‌ای، ماموریت سازمان و.....) می‌باشد.
در بخش تجزیه‌وتحلیل اطلاعات، داده‌هایی که از اجرای پرسشنامه‌ها بدست آمد، با استفاده از نرم‌افزار SPSS و Smart PLS در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفته است.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]

یافته‌های تحقیق

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی برای همه متغیرهای تحقیق

متغیرهای اصلی	متغیر پنهان	میانگین	میانه	انحراف معیار	شاخص‌های نرمالیتی		نتیجه ارزیابی
					چولگی	کشیدگی	
بازاریابی داخلی	انگیزش	4/13	4/077	0/623	0/036	-0/292	مطلوب
	ارتباطات	4/102	4/25	0/691	-0/753	0/395	مطلوب
	توانمندسازی	4/33	4/333	0/917	-0/19	-0/371	مطلوب
	آموزش و توسعه	4/194	4	0/802	0/013	0/426	مطلوب
رفتار شهروند سازمانی	نوع دوستی	3/902	4	0/729	-0/288	-0/431	مطلوب
	فضیلت مدنی	3/735	3/727	0/73	-0/037	-0/35	مطلوب
	احترام و تکریم	3/859	3	0/762	-0/274	-0/098	مطلوب
	جوانمردی	3/514	3/667	0/767	-0/056	-0/632	مطلوب
	وظیفه‌شناسی و وجدان کاری	3/384	3/333	0/835	0/204	-0/748	مطلوب
رهبری توزیعی	اعتماد	3/186	3	0/868	-0/19	-0/3	مطلوب
	فرهنگ	3/177	3/167	0/917	-0/206	0/06	مطلوب
	عمل رهبری	3/275	3/333	1/02	-0/302	-0/318	مطلوب
	حمایت	3/152	3	1/014	-0/183	-0/273	مطلوب
	تصمیم گیری	3/149	3	0/999	-0/083	-0/378	مطلوب
	توسعه حرفه‌ای	3/143	3	1/013	-0/198	-0/282	مطلوب
	ماموریت سازمان	3/583	3/5	0/619	0/374	0/098	مطلوب

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]

آزمون نرمال بودن

جدول۲: نتایج آزمون نرمال بودن

متغیر پنهان	شاخص‌های نرمالیتی		نتیجه نرمالیتی
	آماره Z	Sig	
انگیزش	0/167	0/001	نرمال نیست
ارتباطات	0/151	0/001	نرمال نیست
توانمندسازی	0/102	0/001	نرمال نیست
آموزش و توسعه	0/134	0/001	نرمال نیست
نوع دوستی	0/092	0/005	نرمال نیست
فضیلت مدنی	0/168	0/001	نرمال نیست
احترام و تکریم	0/081	0/023	نرمال نیست
جوانمردی	0/080	0/026	نرمال نیست
وظیفه‌شناسی و وجدان کاری	0/097	0/001	نرمال نیست
اعتماد	0/115	0/001	نرمال نیست
فرهنگ	0/118	0/001	نرمال نیست
عمل رهبری	0/288	0/001	نرمال نیست
حمایت	0/079	0/028	نرمال نیست
تصمیم گیری	0/098	0/002	نرمال نیست
توسعه حرفه ای	0/105	0/001	نرمال نیست
ماموریت سازمان	0/166	0/001	نرمال نیست

با توجه به جدول ۲، به دلیل اینکه سطح معناداری متغیرهای تمامی متغیرهای تحقیق کمتر از ۵ صدم است و نیز مقدار آماره کولموگروف- اسمیرنف خارج بازه بحرانی قرار دارد، فرض صفر رد و ادعای نرمال بودن توزیع این متغیرها پذیرفته نمی‌شود. با توجه به عدم نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق و چندسطحی بودن برای تایید مدل و آزمون فرضیات از روش حداقل مربعات جزیی(PLS) استفاده شده است.

1. Partial Least Square

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]

جدول ۳: نتایج تحلیل عاملی تاییدی رفتار شهورند سازمانی

متغیر پنهان	آیتم	تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول		تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم	
		بارعاملی	آماره تی	بارعاملی	آماره تی
نوع دوستی	l1	0/815	23/589	0/885	57/802
	l2	0/872	43/083		
	l3	0/836	27/753		
	l4	0/850	31/730		
فضیلت مدنی	m1	0/840	29/763	0/870	53/989
	m2	0/868	32/121		
	m3	0/852	39/935		
احترام و تکریم	n1	0/821	31/658	0/887	51/191
	n2	0/787	24/615		
	n3	0/780	24/670		
	n4	0/759	21/059		
	n5	0/848	41/302		
	n6	0/793	23/716		
	n7	0/734	19/917		
جوانمردی	o1	0/838	26/746	0/536	7/600
	o2	0/848	26/072		
	o3	0/889	45/982		
وظیفه‌شناسی و وجدان کاری	p1	0/689	12/472	0/604	9/572
	p2	0/809	18/266		
	p3	0/775	13/764		

به منظور تحلیل ساختار پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر متغیر از بارهای عاملی استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم متغیر رفتار شهروند سازمانی در جداول ۴ نشان داده شده‌اند.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]

جدول ٤- نتایج تحلیل عاملی تاییدی بازاریابی داخلی

متغیر پنهان	آیتم	تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول		تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم	
		بارعاملی	آماره تی	بارعاملی	آماره تی
انگیزش	a1	0/873	32/665	0/588	9/935
	a2	0/885	46/880		
ارتباطات	b1	0/837	33/625	0/850	39/003
	b2	0/850	36/391		
	b3	0/916	75/433		
توانمندسازی	c1	0/881	53/955	0/893	60/698
	c2	0/865	36/548		
	c3	0/857	32/034		
	c4	0/763	21/187		
آموزش و توسعه	d1	0/824	32/727	0/855	42/235
	d2	0/850	39/258		
	d3	0/784	27/066		
	d4	0/792	27/402		
	d5	0/791	26/183		

نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرته اول و دوم متغیر بازاریابی داخلی در جداول ۵ نشان داده شده‌اند. برای متغیر بازاریابی داخلی، تمامی‌شاخص‌ها و مولفه‌ها دارای بارعاملی بزرگتر از ۰/۵ و در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار (t>1/96) بوده‌اند.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]

جدول ۵: نتایج تحلیل عاملی تاییدی رهبری توزیعی

متغیر پنهان	آیتم	تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول		تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم	
		بارعاملی	آماره تی	بارعاملی	آماره تی
اعتماد	e1	0/818	31/039	0/774	29/226
	e2	0/893	57/131		
	e3	0/836	46/457		
فرهنگ	f1	0/805	25/027	0/764	22/517
	f2	0/731	13/829		
	f3	0/893	68/717		
عمل رهبری	g1	0/887	47/925	0/803	27/600
	g2	0/761	6/436		
	g3	0/899	63/668		
حمایت	h1	0/777	19/806	0/775	26/965
	h2	0/828	26/330		
	h3	0/806	26/680		
تصمیم‌گیری	i1	0/702	12/509	0/559	10/127
	i2	0/874	38/776		
	i3	0/824	26/175		
توسعه حرفه‌ای	j1	0/858	38/219	0/795	33/360
	j2	0/851	38/872		
	j3	0/895	70/797		
ماموریت سازمان	k1	0/826	35/245	0/788	21/898
	k2	0/710	14/136		
	k3	0/813	27/975		

نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرته اول و دوم متغیر رهبری توزیعی در جداول ۵ نشان داده شده‌اند. برای متغیر رهبری توزیعی، تمامی‌شاخص‌ها و مولفه‌ها دارای بارعاملی بزرگتر از ۰/۵ و در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار (t>1/96) بوده‌اند.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]

جدول٦: تعیین برازش ساختاری مدل

متغیرهای پنهان	متوسط مشترک	افزونگی	ضریب تعیین	GOF
انگیزش	0/773	-	-	
ارتباطات	0/754	-	-	
توانمندسازی	0/710	-	-	
آموزش و توسعه	0/654	–	–	
اعتماد	0/722	–	–	
فرهنگ	0/660	–	–	
عمل رهبری	0/725	–	–	
حمایت	0/646	–	–	
تصمیم گیری	0/645	–	–	
توسعه حرفه ای	0/754	–	–	0/687
ماموریت سازمان	0/616	–	–	
نوع دوستی	0/711	–	–	
فضیلت مدنی	0/728	-	-	
احترام و تکریم	0/624	–	–	
جوانمردی	0/733	–	–	
وظیفه شناسی و وجدان کاری	0/577	–	–	
بازاریابی داخلی	0/487	–	–	
رهبری توزیعی	0/389	0/237	0/613	
رفتار شهروند سازمانی	0/428	0/314	0/734	

نتایج حاصل از این آزمون در جدول ۶ آورده شده است و همان‌طور که ملاحظه می‌کنید برای تمامی متغیرهای موجود در پژوهش این شاخص مثبت بوده و میانگین کل این شاخص برابر ۰/۶۴۹ است که نشان از کیفیت مطلوب و بالای مدل اندازه‌گیری می‌دهد.

شاخص GOF برازش مدل را نشان می‌دهد، این شاخص سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{\overline{AVE}} \times \sqrt{\overline{R^2}} = 0/838 \times 0/821 = 0/687$$

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]

که در آن $\overline{AVE}$ و $\overline{R^2}$ میانگین AVE و R^2 می‌باشد. بالا بودن شاخص مقدار نیکویی برازش از ۰/۳۶ برازش مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر ۰/۶۸۷ شده است و از مقدار ۰/۳۶ بزرگ‌تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول ۷: برسی ضرایب روایی همگرای مدل ساختاری و پایایی

متغیرهای پنهان	روایی همگرا	روایی واگرا	پایایی	
	AVE	MSV	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
انگیزش	0/773	0/346	0/872	0/706
ارتباطات	0/754	0/338	0/902	0/836
توانمندسازی	0/710	0/369	0/907	0/863
آموزش و توسعه	0/654	0/239	0/904	0/867
اعتماد	0/722	0/396	0/886	0/807
فرهنگ	0/660	0/346	0/852	0/742
عمل رهبری	0/725	0/351	0/887	0/809
حمایت	0/646	0/326	0/846	0/726
تصمیم گیری	0/645	0/383	0/844	0/728
توسعه حرفه‌ای	0/754	0/351	0/902	0/837
ماموریت سازمان	0/616	0/423	0/827	0/686
نوع دوستی	0/711	0/351	0/908	0/865
فضیلت مدنی	0/728	0/346	0/889	0/813
احترام و تکریم	0/624	0/338	0/921	0/899
جوانمردی	0/737	0/355	0/894	0/822
وظیفه‌شناسی و وجدان کاری	0/577	0/346	0/803	0/630
بازاریابی داخلی	0/787	-	0/929	0/917
رهبری توزیعی	0/789	-	0/929	0/918
رفتار شهروند سازمانی	0/728	-	0/935	0/925

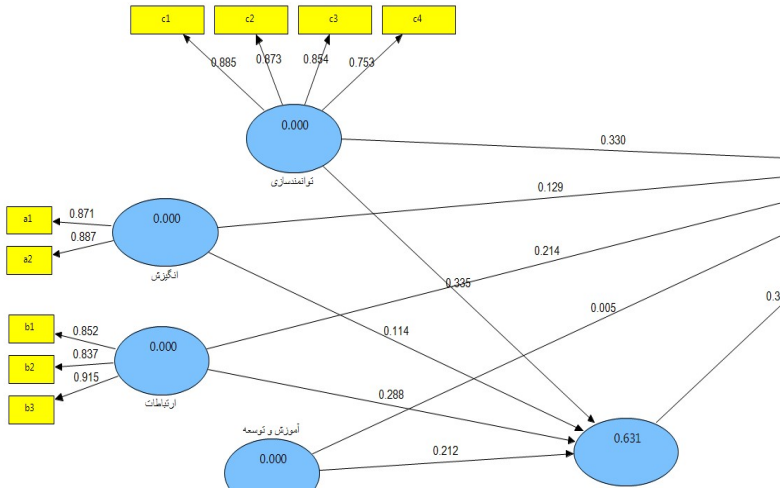
[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]

جدول شماره ۸- ضرایب همبستگی و شاخص اعتبار واگرا

متغیرهای پنهان	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴			جذر AVE
۱-انگیزش	1/000																**0/879**
۲-ارتباطات	0/392	1/000															**0/868**
۳-توانمندسازی	0/454	0/719	1/000														**0/843**
۴-آموزش و توسعه	0/408	0/597	0/622	1/000													**0/808**
۵-اعتماد	0/411	0/514	0/482	0/429	1/000												**0/849**
۶-فرهنگ	0/374	0/500	0/560	0/357	0/568	1/000											**0/812**
۷-عمل رهبری	0/381	0/548	0/589	0/527	0/533	0/495	1/000										**0/851**
۸-حمایت	0/364	0/601	0/579	0/520	0/512	0/473	0/656	1/000									**0/804**
۹-تصمیم گیری	0/225	0/495	0/478	0/507	0/353	0/315	0/392	0/376	1/000								**0/803**
۱۰-توسعه حرفه ای	0/359	0/503	0/586	0/526	0/532	0/573	0/537	0/541	0/335	1/000							**0/868**
۱۱-ماموریت سازمان	0/305	0/504	0/523	0/459	0/545	0/597	0/558	0/500	0/381	0/590	1/000						**0/785**
۱۲-نوع دوستی	0/419	0/672	0/708	0/546	0/473	0/507	0/631	0/601	0/495	0/464	0/459	1/000					**0/843**
۱۳-فضیلت مدنی	0/421	0/674	0/725	0/539	0/564	0/585	0/664	0/655	0/432	0/544	0/534	0/781	1/000				**0/853**
۱۴-احترام و تکریم	0/459	0/678	0/700	0/499	0/467	0/527	0/583	0/570	0/427	0/523	0/518	0/683	0/678	1/000			**0/790**
۱۵-جوانمردی	0/393	0/303	0/413	0/460	0/294	0/320	0/327	0/367	0/148	0/364	0/270	0/389	0/388	0/316	1/000		**0/859**
۱۶-وظیفه شناسی و وجدان کاری	0/398	0/387	0/419	0/316	0/435	0/311	0/341	0/424	0/261	0/249	0/319	0/459	0/471	0/408	0/379	1/000	**0/759**

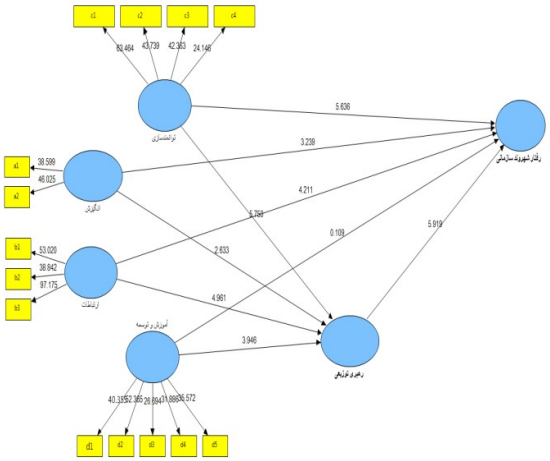
بررسی دیاگرام مسیر

شکل ۱: مدل فرعی در حالت تخمین ضرایب استاندارد



[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]

شکل ۲: مدل اصلی در حالت تخمین ضرایب معناداری



معادلات ساختاری (پاسخ به فرضیه‌های تحقیق)

جدول ۹: معیارهای اعتبارسنجی مدل ساختاری

نوع اعتبار	شاخص	تفسیر شاخص	منبع
اعتبار مدل	ضریب تعیین(R^2)	واریانس توضیحی یک متغیر درونزا را نسبت به واریانس کل آن توسط متغیرهای برونزا اندازه‌گیری می‌کند. برای این شاخص مقادیر بزرگ‌تر از ۶۷۰/. قوی، بزرگ‌تر از ۳۳۳/. متوسط و کمتر از ۱۹۰/. ضعیف تلقی می‌شود.	چین (۱۹۸۸) و رینگل[2] (۲۰۰۴)
	ضرایب مسیر[3]	ضرایب مسیر بین متغیرهای پنهان باید بر اساس علامت جبری، مقدار و معناداری، نوع رابطه بین دو متغیر را نشان می‌دهد. منفی بودن ضریب، رابطه عکس و مثبت بودن ضریب رابطه مستقیم بین دو متغیر را نشان می‌دهد.	چین (۱۹۹۸)

1. Coefficient of Determination
2. Ringle
3. Path Coefficients

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]

جدول ٤-١٢ نتایج آزمون سوبل برای اثر متغیر میانجی

فرضیه	بتا	آزمون سوبل		وضعیت
		آماره سوبل	(Sig)	
بازاریابی داخلی -> رهبری توزیعی -> رفتار شهروند سازمانی	0/286	6/211	0/001	تایید

|t|>1. 96 Significant at P<0. 05, |t|>2. 58 Significant at P<0. 01

جدول ۱۰: نتایج مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های تحقیق

فرضیات تحقیق	بتا	آماره تی	ضریب تعیین	وضعیت فرضیه	جهت
بازاریابی داخلی -> رفتار شهروند سازمانی	0/540	6/681	0/734	تأیید	+
رهبری توزیعی -> رفتار شهروند سازمانی	0/344	5/919		تأیید	+
بازاریابی داخلی -> رهبری توزیعی	0/783	21/500	0/613	تأیید	+
آموزش و توسعه -> رهبری توزیعی	0/212	3/946	0/631	تأیید	+
ارتباطات -> رهبری توزیعی	0/288	4/961		تأیید	+
انگیزش -> رهبری توزیعی	0/114	2/633		تأیید	+
توانمندسازی -> رهبری توزیعی	0/335	5/750		تأیید	+
آموزش و توسعه -> رفتار شهروند سازمانی	0/005	0/109	0/767	رد	
ارتباطات -> رفتار شهروند سازمانی	0/214	4/211		تأیید	+
انگیزش -> رفتار شهروند سازمانی	0/129	3/239		تأیید	+
توانمندسازی -> رفتار شهروند سازمانی	0/330	5/636		تأیید	+

|t|>1. 96 Significant at P<0. 05, |t|>2. 58 Significant at P<0. 01

بحث و نتیجه‌گیری

انگیزش بررفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های اماری در فصل چهارم نشان داد که انگیزش بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد. لذا فرضیه اول مبنی بر وجود تاثیر انگیزش بر رفتار شهروندی سازمانی مورد تایید قرار می‌گیرد.

در تبیین این فرضیه می‌توان گفت رفتار شهروندی سازمانی بیانگر فعالیت‌های کاری مرتبط، داوطلبانه و اختیاری بوده و به طور مستقیم و ضمنی از طریق توصیف رسمی شغل و سیستم‌های پاداش، سازماندهی شده و در نهایت کارآیی و اثربخشی سازمان را ارتقاء می‌دهد. ساعتچی ۱۳۸۴ انگیزه را حالتی از انگیختگی که موجود زنده را وادار به عمل می‌کند و انگیزش را یک فرآیند میانجی یا یک حالت درونی موجود زنده که او را وادار به فعالیت می‌کند و به سوی عمل سوق می‌دهد، می‌داند نگیزش شغلی

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]

نشان‌دهنده میل و علاقه فرد نسبت به انجام د ادن یک کار، سر و سامان دادن به محیط مادی، معنوی و اجتماعی خود، فائق آمدن بر موانع، از دیگران سبقت گرفتن و رقابت کردن با آنها از طریق کوشش زیاد برای بهتر انجام دادن کارها ا ست. کارکنانی که انگیزش شغلی بالایی دارند، دائم بر این تلاش هستند که ترفیعات بیشتری به دست بیاورند و از آنجا که همواره درجستجوی راه‌های بهتری برای انجام امور محوله و وظایف خود هستند، سریعتر ارتقاء می‌یابند. این کارکنان در انجام وظایف، برای خود حالتی را به وجود می‌آورند که به کوشش نسبتاً بیشتری نیاز باشد و برا ی ایفای نقشی که از آنان خواسته شده است، تلاش نمایند. همچنین در این خصوص می‌توان گفت اگر انگیزش کارکنان از محلی مانند پاداش و یا تشویق و تکریم و احترام تامین شود، یعنی خود کارمند انتظار آن محرک و عامل انگیزشی را نداشته باشد رفتارهای فراتر از انتظارات و شرح وظایف خود را نشان می‌دهد یعنی رفتار شهروندی سازمانی در او تقویت می‌شود و برعکس اگر انگیزش کارکنان رسمی باشد احتمال کمتری دارد که فراتر از وظایف و نقش خود عمل می‌کنند.

یافته‌های حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش‌های خلقی فرد و همکاران (۱۳۹۲)، مرادی (۲۰۱۵)، کسارئی (۲۰۱۷)، مرادی و همکاران (۱۳۹۴)، همخوانی دارد.

ارتباطات بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد.

نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل داده‌های اماری در فصل چهارم نشان داد که ارتباطات بررفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری به میزان ۰. ۲۱۴ دارد. لذا فرضیه دوم مبنی بر وجود تاثیر ارتباطات بر رفتار شهروندی سازمانی مورد تایید قرار می‌گیرد.

در تبیین این فرضیه می‌توان گفت ارتباطات سازمانی باید اثربخش باشد تا در مجموعه‌ی سازمان و مدیریت آن بتواند موثر واقع شود و نقش کلیدی خود را ایفا کند. در واقع ارتباط موثر می‌تواند به عنوان بنیاد سازمان‌های مدرن در نظر گرفته شوند (کروگ، ایچی جو و نوناکا، ۲۰۰۲). ارتباطات به کارکنان تمامی سطوح در سازمان اجازه می‌دهد که با یکدیگر تعامل داشته، به اهداف مطلوب نائل شده، حمایت شوند و از ساختار رسمی سازمان بهره گیرند. در سطح سازمانی نیز ارتباط باعث ایجاد انسجام و پیوند بین اجزای مختلف سازمان شده و سازمان را در توانمندسازی و پیشبرد ماموریت‌ها و در نهایت بهبود رفتارشهروندی و دستیابی به سطح مطلوبی از آن یاری می‌نماید. ارتباطات سازمانی باعث می‌شود که رفتارهای کمک‌کننده شامل کمک کردن داوطلبانه به دیگران شامل نوع دوستی، میانجی‌گری و تشویق بین افراد نهادینه شود ارتباطات در سازمان از طریق کمک به دیگران در انجام کارشان، حمایت سازمان و داوطلب شدن در انجام کارهای جانبی یا مسئولیت‌پذیری را شامل می‌شود می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی را تبیین نماید. ارتباطات باعث می‌شود که مساعدت و همکاری در سازمان بیشتر شود و پشتیبانی و دفاع از یکدیگر در راستای پیشبرد اهداف سازمانی انجام خواهد شد. یافته‌های حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]

پژوهش‌های جولائی و همکاران (۱۳۹۵)، وارث و همکاران (۱۳۸۸) و خالصی و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد.

توانمندسازی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد.

نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل داده های اماری در فصل چهارم نشان داد که توانمندسازی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری به میزان ۰. ۳۳۰ دارد. لذا فرضیه سوم مبنی بر تاثیر توانمندسازی بر رفتار شهروندی سازمانی مورد تایید قرار می گیرد. سازمانها به سبب توسعه و گسترش فعالیت‌های خود ناگزیر به تدارک، حفظ و مدیریت منابع انسانی توانمند و کارآمد هستند در واقع نیروی انسانی نیز به عنوان عامل اساسی تغییرات و تحولات، خود در معرض بیشترین تغییرات بوده است و بی‌توجهی به آن، زمینه به خطر افتادن بهبود و توسعه سازمان را فراهم می کند در سازمان‌های کنونی داشتن صرف مهارت‌های رهبری برای مدیران کافی نیست و کارکنان نیز به آموزش روش‌های خود راهبری نیازمند هستند. برای مدیریت راهبردی، جلب همکاری داوطلبانه افراد در سازمان‌ها الزم است تا عوامل مؤثر بر توسعه این نوع رفتارها شناسایی شوند. همچنین توانمندسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانائی‌های انسانی، که از آن استفاده کامل نمی‌شود در اختیار می گذارد و فرآیندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود که این امر خود به بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی کمک می کند. یافته‌های حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش‌های خالصی و همکاران (۱۳۸۸)، صفری و همکاران (۱۳۹۵)، محمدخانی و همکاران (۱۳۹۲)، شیخی و ملک محمدی (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

آموزش و توسعه بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد.

نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل داده‌های اماری در فصل چهارم نشان داد که آموزش و توسعه تاثیر مثبت و معناداری به میزان ۰. ۰۰۵ دارد. لذا فرضیه چهارم مبنی بر تاثیر آموزش و توسعه بر رفتار شهروندی سازمانی مورد تایید قرار می گیرد.

استفاده از برنامه‌های آموزشی موجب تسهیل کمک‌های بین فردی در میان کارکنان می‌شود. البته برای توسعه مهارت‌های کارکنان، می‌توان از برنامه‌های آموزش میانی و چرخش شغلی نیز استفاده کرد. یکی دیگر از روش‌های اجرای برنامه‌های آموزشی، برنامه‌های توسعه است که مستقیما با ایجاد رفتار شهروندی ارتباط دارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که آموزش سرپرستان بر پایه اصول عدالت سازمانی با افزایش رفتار شهروندی در میان زیردستان مرتبط است.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]

آموزش و توسعه به کارکنان علی الخصوص در فرایندهای کاری باعث می‌شود که کارکنان در کار اداری و سازمانی خود بازدهی، تولید و بهره‌وری بیشتری کسب کنند. درگیر کردن کارکنان از طریق آموزش و توسعه باعث می‌شود رفتارهای داوطلبانه که از مصادیق رفتار شهروندی می‌باشد در آنها نهادینه شود.
یافته‌های حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش‌های امیری و برتابیان (۱۳۹۴)، اکبرپور و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

انگیزش بر رهبری توزیعی تاثیر دارد.

نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل داده‌های اماری در فصل چهارم نشان داد که انگیزش بر رهبری توزیعی تاثیر دارد. لذا فرضیه پنجم مبنی بر وجود تاثیر انگیزش بر رهبری توزیعی مورد تایید قرار می‌گیرد.
یافته‌های حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش‌های امجدزبردست و همکاران (۱۳۹۴)، رحیمی و نیک‌نفس (۱۳۹۶) همخوانی دارد.

ارتباطات بر رهبری توزیعی تاثیر دارد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری در فصل چهارم نشان داد که ارتباطات بر رهبری توزیعی تاثیر دارد. لذا فرضیه ششم مبنی بر وجود تاثیر ارتباطات بر رهبری توزیعی مورد تایید قرار می‌گیرد.
یافته‌های حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش‌های جولائی و همکاران (۱۳۹۵)، وارث و همکاران (۱۳۸۸) و خالصی و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد.

توانمندسازی بر رهبری توزیعی تاثیر دارد.

نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل داده‌های آماری در فصل چهارم نشان داد که توانمندسازی بر رهبری توزیعی تاثیر دارد. لذا فرضیه هفتم مبنی بر وجود تاثیرتوانمندسازی بر رهبری توزیعی مورد تایید قرار می‌گیرد.
یافته‌های حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش‌های خالصی و همکاران (۱۳۸۸)، صفری و همکاران (۱۳۹۵)، محمدخانی و همکاران (۱۳۹۲)، شیخی و ملک محمدی (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

آموزش و توسعه بر رهبری توزیعی تاثیر دارد.

نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل داده‌های آماری در فصل چهارم نشان داد که آموزش و توسعه بر رهبری توزیعی تاثیر دارد. لذا فرضیه هشتم مبنی بر وجود تاثیر آموزش و توسعه بر رهبری توزیعی مورد تایید قرار می‌گیرد. یافته‌های حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش‌های امیری و برتابیان (۱۳۹۴)، اکبرپور و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]

رهبری توزیعی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد.

نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل داده‌های آماری در فصل چهارم نشان داد که رهبری توزیعی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد. لذا فرضیه نهم مبنی بر وجود تاثیر رهبری توزیعی بر رفتار شهروندی سازمانی مورد تایید قرار می‌گیرد. یافته‌های حاصل از این فرضیه با نتایج حاصل از پژوهش های خالصی و همکاران (۱۳۸۸)، صفری و همکاران (۱۳۹۵)، محمدخانی و همکاران (۱۳۹۲)، شیخی و ملک محمدی (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

پیشنهادات به سایر محققان

ـ انجام پژوهشی مجزا به منظور تعیین سطح رفتار شهروندی سازمانی و رهبری توزیعی در سازمان و ارائه راهکارهای مناسب در این زمینه.

ـ انجام مطالعه تطبیقی بر پایه مدل مفهومی پژوهش حاضر در سایر صنایع، سازمان‌ها و. . .

ـ استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره، مانند تکنیک‌های ANP,TOPSIS به منظور سنجش و رتبه‌بندی شاخصه‌های موثر بر بازاریابی داخلی بر پایه نظر متخصصان در این زمینه.

ـ انجام پژوهشی در زمینه عوامل موثر بر موفقیت بازاریابی داخلی در سازمان مذکور.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]

فهرست منابع و مآخذ

ـ ابراهیمی، ابوالقاسم و عبدالباقی مجید، ۱۳۸۲، بازاریابی داخلی، تدبیر، شماره ۱۴۱، صص ۴۹-۴۷.

ـ ابیلی، خدایار؛ شاطری، کریم؛ یوزباشی، علیرضا؛ فرجی ده سرخی، حاتم. (۱۳۸۷). رفتارشهروندی سازمانی: ویژگی‌ها، ابعاد، متغیرهای پیش‌شرط و پیامدها. مجموعه مقالات اولین کنفرانس رفتار شهروندی سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

ـ احمدپور، فاطمه؛ اسماعیلی گیوی، محمدرضا؛ فهیم‌نیا، فاطمه؛ (۱۳۹۳)، مطالعه تاثیر بازاریابی داخلی بر رفتارهای فرانقش: واکاوی نقش میانجی تعهد سازمانی، شماره ۱۸ علمی – پژوهشی /۲۸، ص ۱۱۷ – ۱۴۴.

ـ آریان فر، خسرو؛ نویدی نکو، رضا؛ فرهی‌نژاد، محمد؛ (۱۳۹۲)، بررسی سبک رهبری توزیعی و تاثیرات آن بر رفتار شهروندی سازمانی و احساس خودکارامدی معلمان (مطالعه موردی: دبستان‌های پسرانه شهر تهران)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت ویژه‌نامه شماره‌های ۹۴ و ۹۵.

ـ افجه، سیدعلی اکبر. (۱۳۸۵). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران انتشارات سمت.

امیرحسین چیت‌سازان، علیرضا چیت سازان، (۱۳۸۹)، طراحی و رتبه‌بندی مولفه‌های آمیخته بازاریابی داخلی فرش دستباف ایران، فصلنامه علمی و پژوهشی انجمن علمی فرش ایران، شماره ۱۷.

ـ پورات، ربابه و وحیده دایمی، (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و بازاریابی داخلی در شرکت ارتباطات زیرساخت، چهارمین همایش علمی پژوهشی یافته‌های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران، تهران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین- انجمن علمی تخصص عمران و معماری، https://www.civilica.com/Paper-EMCONF04-EMCONF04_112. html

ـ جوادی، محسن. (۱۳۹۳). رهبری سازمانی. سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۹۳)

__ Ackfeldt ,Anna. Lena and Coote , leenard V. (2005). A study of organizational citizenship behavior in a retail setting, Journal of Business Research,58,151-159.

__ Alicia,S. M. Leung. (2008). Matching ethical work climate to in. role and extra role behaviors in a collective work setting, Journal of Business Ethics, 79:43. 55.

__ Buchen, I. H. (1998). "Servant leadership: A model for future faculty and future Organizations", journal of leadership studies, 15/5:125-136.

__ Byrne, B. M. (1994). Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, applications, and programming. Sage.

__ Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In ModernMethods for Business Research, Marcoulides, G. A. (ed.), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp:1295-1336.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]

__ Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 6, 315–326.
__ Fornell, C. ,& Cha, J. (1994). "Partial least squares", in Bagozzi, R. P. (Ed.), Advanced Methods of Marketing Research, Blackwell, Cambridge, MA, pp. 52-78.
__ Fornell, C. ,&Lacker, D. F. (1981). Evaluation structural equation models with unobserved variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50.
__ George, Jennifer M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence, Human Relations, Vol. 53, No. 8, PP. 1027-1055.
__ Greene ,we & Walls , GD. & Schrest, L. J, 1994, Internal marketing : a key to externalmarketing success , journal of service marketing. vol 8, no 4. Pp 5-13.
__ Hossam M. Abu Elanain. (2008). An investigation of the relationship of openness to experience and organizational citizenship behavior, Journal of American academy of business,13,1,72,18.
__ Kotler,p&bwen,J& makues,. j. 2003, marketing for hospitality a tourism , 3rd ed. person education , inc.
__ Podsakoff, P. M. , MacKenzie, S. B. , Paine, J. B. , & Bacharach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, Journal of Management, 26, 513-563.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-22]