

# فصلنامه تحقیقات جدید علوم انسانی

Human Sciences Research Journal

دوره چهارم، شماره ۳۲، زمستان ۱۳۹۹، صص ۴۶۴-۴۴۵

New Period 4, No 32, 2021, P 445-464

شماره شاپا (۲۴۷۶-۷۰۱۸) ISSN (2476-7018)

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

محمد رضا محمدی

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - استراتژیک، دانشگاه پیام نور، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر با موضوع بررسی تأثیر 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<sup>۱</sup> و از نوع پیمایشی و تحلیلی داده‌ها براساس فنون متناسب آماری تجزیه و تحلیل 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. 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 تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد کلیه فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند.

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

### 1. Descriptive Researchs



#### 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 عمیقاً به عملکرد نیروی کار یک شرکت بستگی دارد. زمانی که صحبت از بازاریابی داخلی می‌شود معمولاً 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 کارکنان سازمان 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 نمی‌شود. همچنین 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 اهرم‌های 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 اصلترین عامل موفقیت رهبری توزیعی دانست. از طرفی رهبری توزیعی خود باعث توانمند شدن کارکنان می‌شود که یکی از این توانایی‌ها که



امروزه نظر بسیاری از صاحب نظران را به خود جلب کرده است رفتار شهروندی سازمانی می باشد (سعیدینا و همکاران، ۱۳۹۰).

با توجه به مطالب ذکر شده دغدغه پژوهشگر از آنجا نشات می گیرد که امروزه رهبری موثر معمولاً به عنوان یک اصل بی بدیل برای موفقیت سازمانی دیده می شود. سازمان های امروزی نسبت به گذشته اهمیت بیشتری به توسعه رهبری می دهند. به طور فزاینده ای رهبری، نه به عنوان آنچه رهبر انجام می دهد بلکه به عنوان فرآیندی تعریف می شود که در نتیجه روابطی به وجود می آید که علاوه بر تمرکز بر قابلیت های رهبری، بر تعامل و همکاری تمرکز دارد. در چنین جوی، بدون شک مسئولیت رهبری سازمان ها بدلیل پیچیدگی و حساسیت از عهده یک نفر خارج است و سازمان ها نمی توانند بدون بهره مندی از "رهبران" موفق باشند. در رهبری اثربخش قدرت و اختیار رهبری نباید تنها در اختیار شخص رهبر قرار داشته باشد بلکه می بایست در میان افراد در سرتاسر سازمان توزیع گردد (هریس، ۲۰۰۴). بنابراین می توان 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 می توان اذعان داشت که سازمانها برای بهبود فعالیت های خود نیازمند بهسازی مداوم نیروی انسانی و رفتار شهروندی آنها هستند و این امر برای سیستم بانک های 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 و از نوع پیمایشی و تحلیلی داده ها براساس فنون متناسب آماری تجزیه و تحلیل شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان شعب بانک تجارت استان مرکزی می باشند که تعداد آنها، ۳۹۵ نفر می باشند. حجم نمونه نیز بر اساس روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای (طبقات از میان شهرهای مختلف استان مرکزی) و فرمول کوکران صورت می پذیرد. 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 کتابخانه ای و میدانی برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. در بخش مطالعات کتابخانه ای، اطلاعات مربوط به مبانی نظری پژوهش از کتب، نشریات تخصصی، پایان نامه های دانشگاهی و سایت های معتبر استخراج و در بخش میدانی از روش پرسشنامه ای برای گردآوری داده ها استفاده شده است.

### 1. Descriptive Researchs



### 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 نوع دوستی، وظیفه شناسی، جوانمردی، فضیلت مدنی و احترام و تکریم می باشد. در خصوص متغیرهای تعیین شده جهت سنجش رفتار شهروندی سازمانی در این پرسشنامه که شامل: نوع دوستی، وظیفه شناسی، جوانمردی، فضیلت مدنی و احترام و تکریم می باشد. به ترتیب جهت سنجش نوع دوستی سوالات ۱۱ الی ۴ (وجدان کاری، وظیفه شناسی سوالات ۵ الی ۷، جوانمردی سوالات ۸ الی ۱۰، فضیلت مدنی سوالات ۱۱ الی ۱۳ و احترام و تکریم سوالات ۱۴ الی ۲۰) در نظر گرفته شده است. امتیازات: برای تمامی سوالات به جز سوالات ذیل امتیازات بدین شرح می باشد: خیلی زیاد=۵، زیاد=۴، متوسط=۳، کم=۲، خیلی کم=۱، سوالات ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۵ به صورت معکوس امتیازدهی می شود.

### 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 می باشد که در ایران در پژوهش سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۹) مورد استفاده قرار گرفته است. این پرسشنامه بر مبنای طیف ۷ درجه ای لیکرت نمره گذاری شده است. بدین ترتیب که به گزینه های کاملاً مخالفم نمره ۱ و به گزینه کاملاً موافقم نمره ۷ داده می شود. همچنین این پرسشنامه دارای ۳ بعد می باشد: بعد چشم انداز (سوال ۱ و ۲)، بعد توسعه سوال (۱۵-۱۴-۱۳-۷-۶-۵-۴-۳) و بعد پاداش سوال های (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 پایان نامه ها و مقالات خارجی و بررسی پرسشنامه های ایلمور (۲۰۰۰) و دیویس (۲۰۰۹) و سایر پرسشنامه ها 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 و ۷ مولفه استاندارد (توسعه حرفه ای، ماموریت سازمان و...) می باشد. در بخش تجزیه و تحلیل اطلاعات، داده هایی که از اجرای پرسشنامه ها بدست آمد، با استفاده از نرم افزار SPSS و Smart PLS در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.



یافته‌های تحقیق

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی برای همه متغیرهای تحقیق

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



آزمون نرمال بودن

جدول ۲: نتایج آزمون نرمال بودن

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

با توجه به جدول ۲، به دلیل اینکه سطح معناداری متغیرهای تمامی متغیرهای تحقیق کمتر از ۵ صدم است و نیز مقدار آماره کولموگروف-اسمیرنوف 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 جزئی (PLS) استفاده شده است.

1. Partial Least Square

۴۵۰



جدول ۳: نتایج تحلیل عاملی تاییدی رفتار شهروند سازمانی

تحلیل عاملی تاییدی مرتبۀ دوم		تحلیل عاملی تاییدی مرتبۀ اول		آیتم	متغیر پنهان
آماره تی	بارعاملی	آماره تی	بارعاملی		
57/802	0/885	23/589	0/815	11	نوع دوستی
		43/083	0/872	12	
		27/753	0/836	13	
		31/730	0/850	14	
53/989	0/870	29/763	0/840	m1	فضیلت مدنی
		32/121	0/868	m2	
		39/935	0/852	m3	
51/191	0/887	31/658	0/821	n1	احترام و تکریم
		24/615	0/787	n2	
		24/670	0/780	n3	
		21/059	0/759	n4	
		41/302	0/848	n5	
		23/716	0/793	n6	
		19/917	0/734	n7	
7/600	0/536	26/746	0/838	o1	جوانمردی
		26/072	0/848	o2	
		45/982	0/889	o3	
9/572	0/604	12/472	0/689	p1	وظیفه‌شناسی و وجدان کاری
		18/266	0/809	p2	
		13/764	0/775	p3	

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



جدول ۴- نتایج تحلیل عاملی تاییدی بازاریابی داخلی

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

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



جدول ۵: نتایج تحلیل عاملی تاییدی رهبری توزیعی

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

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



جدول ۶: تعیین برازش ساختاری مدل

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

نتایج حاصل از این آزمون در جدول ۶ آورده شده است و همان طور که ملاحظه می کنید 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 اندازه گیری می دهد.

شاخص GOF برازش مدل را نشان می دهد، این شاخص سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه گیری شده را نشان می دهد و برابر است با:

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



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 بزرگ تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد.

جدول ۷: بررسی ضرایب روایی همگرایی مدل ساختاری و پایایی

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

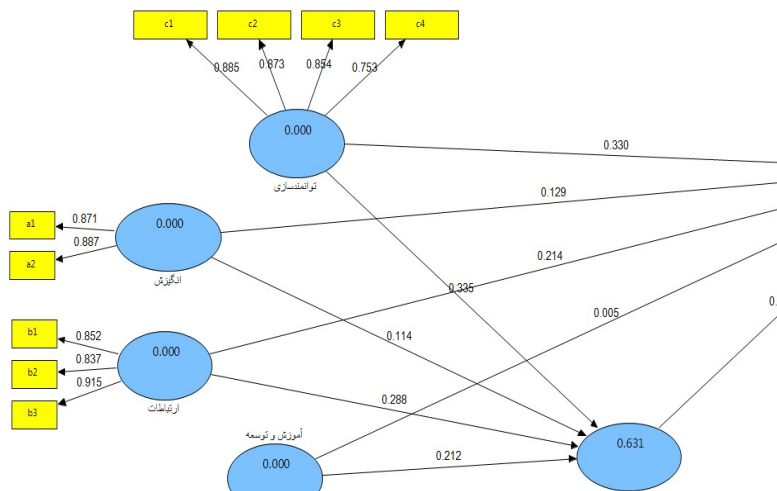


جدول شماره ۸- ضرایب همبستگی و شاخص اعتبار واگرا

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-تصدیم 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-جوایزمدردی	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
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

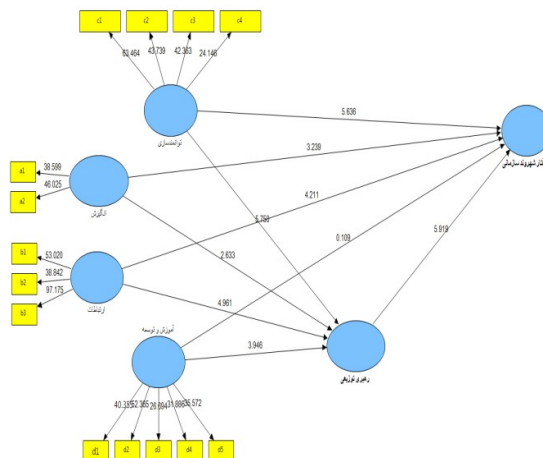
بررسی دیاگرام مسیر

شکل ۱: مدل فرعی در حالت تخمین ضرایب استاندارد





شکل ۲: مدل اصلی در حالت تخمین ضرایب معناداری



معادلات ساختاری (پاسخ به فرضیه‌های تحقیق)

جدول ۹: معیارهای اعتبارسنجی مدل ساختاری

منبع	تفسیر شاخص	شاخص	نوع اعتبار
چین (۱۹۸۸) و رینگل (۲۰۰۴)	واریانس توضیحی یک متغیر درون‌زا را نسبت به واریانس کل آن توسط متغیرهای برون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. برای این شاخص مقادیر بزرگ‌تر از ۰.۶۷۰، قوی، بزرگ‌تر از ۰.۳۳۳، متوسط و کمتر از ۰.۱۹۰، ضعیف تلقی می‌شود.	ضریب تعیین ( $R^2$ )	اعتبار
چین (۱۹۹۸)	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.	ضرایب مسیر <sup>۲</sup>	مدل

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



جدول ۴-۱۲ نتایج آزمون سوبل برای اثر متغیر میانجی

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

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

جدول ۱۰: نتایج مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های تحقیق

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

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

بحث و نتیجه‌گیری

انگیزش بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری 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. ساعتی ۱۳۸۴ انگیزه را حالتی از انگیزش می‌داند 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 انگیزش شغلی



نشان‌دهنده میل و علاقه فرد نسبت به انجام دادن 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 است. کارکنانی که انگیزش شغلی بالایی دارند، دائم بر این تلاش هستند که ترفیعات بیشتری به دست بیاورند و از آنجا که همواره در جستجوی 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 برای 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)، کسارثی (۲۰۱۷)، مرادی و همکاران (۱۳۹۴)، همخوانی دارد.

#### ارتباطات بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های اماری در فصل چهارم نشان داد که ارتباطات بر رفتار 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 بهره‌گیرند. 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 رفتار شهروندی 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



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

### توانمندسازی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های اماری در فصل چهارم نشان داد که توانمندسازی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری به میزان ۰.۳۳۰ دارد. لذا فرضیه سوم مبنی بر تأثیر توانمندسازی بر رفتار شهروندی سازمانی مورد تأیید قرار می‌گیرد. 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 می‌کند 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 می‌گذارد 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 می‌کند. 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 تأثیر دارد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های اماری در فصل چهارم نشان داد که آموزش و توسعه تأثیر مثبت و معناداری به میزان ۰.۰۰۵ دارد. لذا فرضیه چهارم مبنی بر تأثیر آموزش و توسعه بر رفتار شهروندی سازمانی مورد تأیید قرار می‌گیرد. 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 مستقیماً 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.



آموزش و توسعه به کارکنان علی‌الخصوص 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 برتایان (۱۳۹۴)، اکبرپور و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

#### انگیزش بر رهبری توزیعی تاثیر دارد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری 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 تجزیه و تحلیل داده‌های آماری در فصل چهارم نشان داد که توانمندسازی بر رهبری توزیعی تاثیر دارد. لذا فرضیه هفتم مبنی بر وجود تاثیر توانمندسازی 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 تجزیه و تحلیل 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 برتایان (۱۳۹۴)، اکبرپور و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد.



### رهبری توزیعی بر رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل 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 پژوهش‌های خالصی و همکاران (۱۳۸۸)، صفری و همکاران (۱۳۹۵)، محمدخانی و همکاران (۱۳۹۲)، شیخی و ملک محمدی (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

### پیشنهادات به سایر محققان

- انجام پژوهشی مجزا به منظور تعیین سطح رفتار شهروندی سازمانی و رهبری توزیعی در سازمان و ارائه راهکارهای مناسب در این زمینه.
- انجام مطالعه تطبیقی بر پایه مدل مفهومی پژوهش حاضر در سایر صنایع، سازمان‌ها و ...
- 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.
- انجام پژوهشی در زمینه عوامل موثر بر موفقیت بازاریابی داخلی در سازمان مذکور.



### فهرست منابع و مآخذ

- ابراهیمی، ابوالقاسم و عبدالباقی مجید، ۱۳۸۲، بازاریابی داخلی، تدبیر، شماره ۱۴۱، صص ۴۹-۴۷.
- ایلی، خدایار؛ شاطری، کریم؛ یوزباشی، علیرضا؛ فرجی ده سرخی، حاتم. (۱۳۸۷). رفتار شهروندی سازمانی: ویژگی‌ها، ابعاد، متغیرهای پیش شرط و پیامدها. مجموعه مقالات اولین کنفرانس رفتار شهروندی سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- احمدپور، فاطمه؛ اسماعیلی گیوی، محمدرضا؛ فهیم‌نیا، فاطمه؛ (۱۳۹۳)، مطالعه تاثیر بازاریابی داخلی بر رفتارهای فرانشس: واکاوی نقش میانجی تعهد سازمانی، شماره ۱۸ علمی - پژوهشی ۲۸/، صص ۱۱۷-۱۴۴.
- آریان فر، خسرو؛ نویدی نکو، رضا؛ فرهی نژاد، محمد؛ (۱۳۹۲)، بررسی سبک رهبری توزیعی و تاثیرات آن بر رفتار شهروندی سازمانی و احساس خودکارآمدی معلمان (مطالعه موردی: دبستان‌های پسرانه شهر تهران)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت ویژه‌نامه شماره‌های ۹۴ و ۹۵.
- افجه، سیدعلی اکبر. (۱۳۸۵). مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران انتشارات سمت.
- امیرحسین چیت‌سازان، علیرضا چیت‌سازان، (۱۳۸۹)، طراحی و رتبه‌بندی مولفه‌های آمیخته بازاریابی داخلی فرش دستباف ایران، فصلنامه علمی و پژوهشی انجمن علمی فرش ایران، شماره ۱۷.
- 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](https://www.civilica.com/Paper-EMCONF04-EMCONF04_112.html)
- جوادی، محسن. (۱۳۹۳). رهبری سازمانی. سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۹۳)

\_\_\_ Ackfeldt ,Anna. Lena and Coote , leonard 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.



- \_\_\_ 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.