

تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد شغلی کارکنان به واسطه اشتراک دانش و نقش تعدیل‌گر ارتباطات در هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر مشهد

قاسم اسلامی^۱، استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
فرشاد قادری، دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه
گیلان، رشت، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۳/۴

چکیده

جامعه اجتماعی امروزی توجه زیادی به نیروی انسانی دارد. این در حالی است که امروزه توجه به عملکرد کارکنان در بخش خدمات خصوصاً صنعت گردشگری بیش از پیش مهم جلوه می‌کند. این در حالی است که کارکنان در صنعت گردشگری تأثیر زیادی بر ایجاد مزیت رقابتی دارند. به گونه‌ای که سازمان‌های دارای کارکنانی با عملکرد بهتر رونق کسب‌وکار بهتری خواهد داشت. هدف از این پژوهش بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد شغلی کارکنان به واسطه اشتراک دانش و نقش تعدیل‌گر ارتباطات می‌باشد. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش انجام کار، از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر مشهد می‌باشد. داده‌های جمع‌آوری شده از ۳۹۰ پرسشنامه با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با نرم‌افزار آموس^۲ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد، بازاریابی داخلی بر اشتراک دانش و عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. این در حالی است که اشتراک دانش بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد. از نتایج دیگر اینکه نقش تعدیل‌گر ارتباطات سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر این نقش واسطه اشتراک دانش نیز تأیید شد.

کلیدواژه‌ها: منابع انسانی، اشتراک دانش، بازاریابی داخلی، عملکرد شغلی کارکنان، ارتباطات

مقدمه

امروزه صنعت گردشگری یکی از صنایع مهم برای بهبود شرایط اقتصادی بسیاری از کشورها محسوب می‌شود (محمودی و همکاران، ۱۳۹۴). با توجه به اهمیت منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع در سازمان‌ها و نقش بی‌بدیل آن در حوزه گردشگری توجه به استراتژی‌های رفتاری، نقش و عملکرد این منبع عظیم، پیچیده و گران‌بها بدون شک می‌تواند راه‌گشای بسیاری از چالش‌های صنعت گردشگری باشد (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۸).

عملکرد نیروی انسانی فعال در صنعت گردشگری، به‌عنوان اصلی‌ترین عامل ارتباطی بین صنعت و مشتریان که گردشگران باشند بسیار مهم جلوه می‌کند (اقبال و همکاران^۱، ۲۰۱۸). توجه به این نکته حائز اهمیت است که در صنایع خدماتی، فرایند و ماهیت کسب‌وکار بیش از آنکه بر منابع مشهود و تسهیلات تولیدی استوار باشد، وابسته به منابع و سرمایه‌های نامشهود برای خلق ارزش است (ضرغام بروجنی و همکاران، ۱۴۰۰)؛ به‌علاوه نکته بسیار درخور توجه در صنعت هتلداری، نقش مؤثر کارکنان در خلق ارزش است، به‌گونه‌ای که می‌توان گفت این منابع انسانی در صنعت گردشگری است که رضایت را به مشتریان القا می‌کنند که به‌عنوان یک مزیت رقابتی بی‌همتا مدنظر مدیران این صنعت است (خوریوا و واتچلر^۲، ۲۰۱۸).

با توجه به تئوری مبادله اجتماعی^۳ که بیان می‌کند زمانی که سازمان‌ها بر روی کارکنانشان سرمایه‌گذاری می‌کنند، کارکنان به احتمال زیاد، این سرمایه‌گذاری‌های سازمانی را متقابلاً به گونه‌ای مثبت پاسخ می‌دهند. بر اساس این دیدگاه، هنجار مثبت سازمانی، انگیزه‌ها و اقدامات مثبت و مفید هدایت شده در کارکنان به وسیله سازمان، موقعیتی را برای کارکنان فراهم می‌آورد تا متقابلاً در مسیر بهبود عملکرد خود و به‌تبع آن سازمان گام بردارند (پارک و ترن^۴، ۲۰۱۸). در رابطه با موضوع بیان‌شده، بازاریابی داخلی یکی از مهم‌ترین گرایش‌های استراتژیک است که در تحقیقات مربوط به بازاریابی، از یک دیدگاه بازاریابی برای اداره منابع انسانی استفاده می‌کند که به کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش پایدار برای سازمان منجر

1. Iqbal

2. Khoreva and Wechtler

3. Social exchange theory

4. Park and Tran

می‌شود (تانگ و همکاران^۱، ۲۰۲۰). بازاریابی داخلی به‌عنوان رویکردی اثربخش برای پاسخ به نیازها و خواسته‌های کارکنان در جهت حفظ و تشویق آن‌ها برای ارائه مستمر خدمات باکیفیت و درنهایت رسیدن به اهداف سازمانی مطرح‌شده است (فرای^۲ و همکاران، ۲۰۲۰)، که از طریق ایجاد انگیزه در کارکنان باعث بهبود عملکرد آن‌ها خواهد شد که به عنوان یک مزیت رقابتی بی‌بدیل برای سازمان‌ها معرفی می‌شود (کادیک-ماکجلیک^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). تحقیقات نشان می‌دهد که نبود بازاریابی داخلی باعث کاهش رفتارهای کارکردی من‌جمله تعهد و افزایش کیفیت خدمات شده است این در حالی است که وجود بازاریابی داخلی ایجادکننده انگیزه در کارکنان، کاهش ترک شغل، افزایش تعهد و درگیری با شغل می‌باشد (بوکس^۴، ۲۰۱۹).

از طرفی رفتار اشتراک دانش به‌عنوان یک رفتار مؤثر در مواجهه با بهبود سرمایه‌های فکری و کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. همچنین، به نظر می‌رسد، اجرای اشتراک دانش در بین کارکنان سازمان‌ها تحت استراتژی‌های منابع انسانی، باعث رفتار و انگیزه به اشتراک‌گذاری دانش در میان کارکنان گردیده و موجب افزایش توان مواجهه با چالش‌های ناشی از ضرورت تطبیق با تغییرات محیطی گشته و در نتیجه تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان بگذارد (حمید^۵ و همکاران، ۲۰۱۹). علاوه بر این، اشتراک دانش بین کارکنان به سازمان‌ها امکان بهره‌برداری و سرمایه‌گذاری بر روی منابع دانش‌بنیان را می‌دهد (لی^۶ و همکاران، ۲۰۱۵). این در حالی است که مبحث ارتباطات افزایش‌دهنده و تسهیل‌کننده شرایط اشتراک دانش در سازمان است (لونیدس^۷ و همکاران، ۲۰۱۹). بعلاوه اگر در سازمانی سیستم ارتباطی مناسبی بین افراد سازمان وجود نداشته باشد استراتژی‌های سازمانی در نطفه خفه شده و اجازه به اشتراک‌گذاری نخواهند یافت؛ علاوه بر این جوی برای تسهیم تجربیات و دانسته‌های افراد نیز به وجود نخواهد آمد (مالونی و مک کارتی^۸، ۲۰۱۷). نکته حیاتی در مورد اشتراک‌گذاری تجربه و دانش در صنعت گردشگری

1. Tang
 2. Frye
 3. Kadic-Maglajlic
 4. Boukis
 5. Hameed
 6. Li
 7. Ioannidis
 8. Maloney & McCarthy

این است با اشتراک دانش، کارکنان دیگر اشتباهات همکار خود را تکرار نمی‌کنند و از داشته‌های آن‌ها یاد گرفته و در رویارویی با گردشگران بهتر عمل خواهند کرد. علاوه بر مورد ذکر شده با جلوگیری از تکرار خطا از طریق یادگیری حاصل از اشتراک دانش می‌توان بر بهبود عملکرد شغلی و سازمانی تأثیرگذار بود (گوچت^۱ و همکاران، ۲۰۱۹)؛ زیرا در صنعت گردشگری اشتباهات افراد به صورت مستقیم بر گردشگران تأثیر خواهد گذاشت.

مسئله اصلی اینجاست که با توجه به تئوری مبادله اجتماعی، عدم توجه به منابع انسانی باعث کاهش عملکرد آن‌ها و بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به شغل و سازمان خواهد شد. علاوه بر این با توجه به تئوری نگه داشت منابع عدم اتخاذ استراتژی‌های بازاریابی داخلی موجب سرخوردگی، کاهش شدید عملکرد و تمایل به ترک خدمت کارکنان باتجربه و ماهر خواهد شد (کیم و لی^۲، ۲۰۱۶) و این موضوعات به شدت بر عملکرد کلی سازمان تأثیرگذار بوده و کارکنان با سطح عملکرد پایین در صنعت گردشگری خصوصاً هتلداری، گردشگران مراجع به این هتل‌ها را ناراضی و سرخورده خواهند کرد که این امر ضرورت توجه دوچندان به سرمایه‌گذاری در منابع انسانی سازمانی خصوصاً اجرای بازاریابی داخلی به منظور تأثیرگذاری بر عملکرد کارکنان را در صنعت گردشگری بیش‌ازپیش مدنظر قرار می‌دهد.

با توجه به مطالب بیان‌شده، مدیران باید تدابیری اتخاذ کنند که در صناعی مانند صنعت گردشگری و هتلداری که عملکرد کارکنان بسیار مهم است با به‌کارگیری استراتژی‌های بازاریابی داخلی و ایجاد فضای اشتراک دانش باعث بهبود عملکرد کارکنان شوند. با توجه به مطالب بیان شده، می‌توان ضرورت انجام پژوهش را بدین گونه بیان کرد: ۱. اهمیت طرح راهکارهای عملی در راستای ایجاد بهبود عملکرد کارکنان صنعت گردشگری به‌عنوان مهم‌ترین بخش در این صنعت. ۲. توجه به ابعاد استراتژی‌های کاری بازاریابی داخلی و کارکرد آن در صنعت گردشگری و ۳. با توجه به اینکه بیشتر مطالعات در زمینه بازاریابی داخلی و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان در کشورهای پیشرفته انجام شده است و صنعت مهم و پررونقی مانند صنعت گردشگری که نیاز مبرمی به عملکرد بهتر کارکنان در آن حس می‌شود از دید محجور مانده است، اجرای پژوهشی با توجه به شرایط فرهنگی جامعه ایرانی ضرورت دارد. بنابراین

1. Guhait

2. Kim & Lee

هدف این پژوهش بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد شغلی کارکنان به واسطه اشتراک دانش و نقش تعدیلگر ارتباطات با به‌کارگیری دو تئوری اساسی در منابع انسانی یعنی مبادله اجتماعی و نگه‌داشت منابع در هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر مشهد می‌باشد.

مبانی نظری

ارتباطات سازمانی

ارتباطات سازمانی فرایندی است که مدیران به‌وسیله آن سیستمی را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی به افراد و ارگان‌های داخلی و خارجی سازمان ایجاد می‌کنند (خیراندیش و همکاران، ۲۰۱۷). ارتباطات از دو جهت برای مدیران اهمیت دارد: ۱. ارتباط فرایندی است که وظایف برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، رهبری و کنترل با کمک آن انجام می‌شود ۲. ارتباط، فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن زمان خود از آن بهره می‌گیرند (لونیدس و همکاران، ۲۰۱۹). توجه با این نکته بسیار حائز اهمیت است که برای ایجاد هماهنگی میان منابع مادی و منابع انسانی جهت برقراری یک شبکه مؤثر و کارآمد، برقراری ارتباطات سازمانی مطلوب ضروری است. زیرا هنگامی که ارتباطات سازمانی مؤثری برقرار نشود، فعالیت‌ها و عملیات سازمان متوقف و چه‌بسا به شکست شرکت نیز ختم می‌شود. در حقیقت می‌توان گفت که مدیریت اثربخش به برقراری ارتباطات سازمانی مؤثر و کارآمد بستگی دارد (مالونی و مک‌کارتی^۱، ۲۰۱۷). مدیران و رهبران برای حفظ یکپارچگی کسب‌وکار، مدیریت، افزایش خلاقیت و نوآوری، برآورده ساختن انتظارات و انجام تعهدات و وظایف صورت گرفته نیاز به ایجاد ارتباطات سازمانی مناسب و مؤثر دارند. این در حالی است که ارتباطات سازمانی یکی از موضوعات پیچیده می‌باشد که نقش بسیار مهمی در عملکرد شغلی و سازمانی دارد (خیراندیش و همکاران، ۲۰۱۷). اکثر سازمان‌های تولیدی و تجاری، ارتباطات سازمانی را یکی از مهم‌ترین عناصر موفقیت خود ذکر کرده‌اند. بنابراین مدیران و رهبرانی که مدیریت سازمان خود را با توجه به عنصر ارتباطات سازمانی اعمال نمایند قطعاً موفقیت سازمان خود را تضمین خواهند کرد. ارتباطات سازمانی، نقطه آغاز وظایف مدیریتی می‌باشد.

بدون ارتباطات سازمانی دیگر فضایی برای اعمال اهداف مدیریت و پیشرفت و یادگیری کارکنان وجود ندارد و کارکنان سازمانی به افرادی منفعل و تکرار و تبدیل خواهند شد (ترویل^۱ و همکاران، ۲۰۰۹؛ مالونی و مک کارتی، ۲۰۱۷). از بعد عملیاتی متغیر ارتباطات سازمانی با مطالعه خیراندیش و همکاران (۲۰۱۷) مد نظر قرار گرفته است که ارتباطات سازمانی را ایجاد سیستمی به منظور تبادل اطلاعات در سازمان مد نظر قرار می دهد.

بازاریابی داخلی

اولین تعریف از بازاریابی داخلی را بری^۲ در سال ۱۹۸۱ ارائه نمود. این تعریف چنین بیان می کرد که بازاریابی داخلی یعنی «توجه به کارمندان به عنوان مشتری داخلی، توجه به شغلها به عنوان محصولات داخلی و سپس تلاش برای ارائه محصولات داخلی که نیازها و خواسته های این مشتریان داخلی را برآورده می کند؛ در عین حال که اهداف سازمان را برآورده می کند». در تعریفی دیگر از بازاریابی داخلی چنین بیان می شود که «بازاریابی داخلی یک استراتژی بسیار مهم است که طی آن مدیران با کارکنان به عنوان مشتریان داخلی رفتار می کنند و با آنها ارتباطاتی عمیق برقرار کرده و از آنها حمایت می کنند و در نتیجه آنها می توانند خدماتی راضی کننده تر به مشتریان خارجی ارائه دهند و نگرشی مشتری مدارانه داشته باشند و بدین صورت رضایت مشتریان را جلب کنند» (پائول و ساهادوا^۳، ۲۰۱۶). علاوه بر موارد ذکر شده توجه به این نکته بسیار مهم است که این شاخه از علم بازاریابی تا حدود زیادی متأثر از مدیریت کیفیت و بازاریابی خدمات است که بر اهمیت و ضرورت ایجاد کیفیت در کل فرایند ارائه خدمات تأکید دارد (چنگ^۴ و همکاران، ۲۰۱۹). طبق مطالعات کیم^۵ و همکاران (۲۰۱۶)، بازاریابی داخلی دارای پنج بعد اساسی است که این ابعاد عبارتند از بعد رفاهی، بعد آموزش، بعد پاداش، بعد ارتباطات و در آخر بعد حمایت مدیران ارشد سازمانی. این ابعاد در کنار یکدیگر اجرای استراتژی بازاریابی داخلی را برای سازمان تضمین می کنند. تعریف عملیاتی استراتژی بازاریابی داخلی از مطالعه کیم و همکاران، (۲۰۱۶) گرفته شده

1. Terwel
2. Berry
3. Paul and Sahadev
4. Chang
5. Kim

است که بازاریابی داخلی را به اتخاذ یک استراتژی پنج بعدی در سازمان‌ها نسبت می‌دهد که این پنج بعد عبارتند از رفاه، آموزش، پاداش، ارتباطات و حمایت از کارکنان.

اشتراک دانش

اشتراک دانش به فرایندی اطلاق می‌گردد که طی آن کارکنان سازمان دانش آشکار و ضمنی خود را به‌منظور ایجاد دانش جدید به اشتراک می‌گذارند (حمید و همکاران، ۲۰۱۹). توجه به این نکته مهم است که اشتراک دانش وسیله‌ای به‌منظور ایجاد دانشی جدید در جهت پیشبرد اهداف سازمان و به‌تبع آن بهبود عملکرد سازمانی است (لیو^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). اشتراک دانش به‌عنوان یکی از اجزای فرایند مدیریت دانش در بالندگی سازمان‌ها نقش قابل‌توجهی دارد و یکی از مهم‌ترین راه‌های به‌کارگیری شایستگی‌های کلیدی و کسب مزیت رقابتی است و مهم‌ترین بخش از فرایند مدیریت دانش می‌باشد. توجه به این نکته مهم جلوه می‌کند که به‌منظور اجرایی شدن اشتراک دانش دو عمل باید بین کارکنان سازمانی رخ دهد اول آزادسازی دانش و بعد جمع‌آوری دانش. آزادسازی دانش عبارت از انتقال سرمایه فکری یک شخص به شخص دیگر در حالی که جمع‌آوری دانش عبارت است از مراجعه افراد به همکاران خود به‌منظور کسب سرمایه فکری آنان است (الیویرا^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). با توجه به مطلب بیان شده به‌منظور اجرایی شدن این استراتژی باید جوسازمانی مساعد ایجاد گردد تا کارکنان به راحتی بتوانند دانش خود را به دیگران انتقال دهند به علاوه این که کارکنان رغبت داشته باشند تا جویای دانش دیگر همکاران خود در محیط کاری باشند (زنگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۷). باید خاطر نشان کرد از بعد عملیاتی، مطالعه ون دن هوف و دی ریدر^۴ (۲۰۰۴) مورد نظر می‌باشد که اشتراک دانش را به تسهیم داشته‌های نظری و عملی فرد با دیگر کارکنان تعریف می‌کند.

عملکرد کارکنان

در صنایع مبتنی بر خدمات، عملکرد کارکنان بسیار مهم و حائز اهمیت است به‌گونه‌ای که عملکرد بهتر

1. Lyu

2. Oliveira

3. Zhang

4. Van Den Hooff and De Ridder

کارکنان برابر است با رونق کسب و کارهای سازمان‌های خدماتی (پینگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). در تعریفی عملکرد کارکنان عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است. به عبارت دیگر، به نتیجه یا اثر فعالیت‌های فردی در یک دوره مشخص اشاره می‌کند. در یک رویکرد کلان، مدیریت عملکرد راهی است برای پاسخگویی در قبال هدف‌گذاری و فرایند بازخور، و می‌تواند به مدیران و کارکنان کمک کند تا مسئولیت خود را برای درک کسب و کار، جمع‌آوری داده و سنجش عملکرد تسهیم کنند (شاه زاد^۲ و همکاران، ۲۰۱۰). در تعریفی دیگر از عملکرد کارکنان چنین بیان می‌شود که عملکرد به نتیجه یا اثر فعالیت‌های فردی در دوره زمانی مشخص اشاره می‌کند. مدیریت عملکرد کارکنان به منظور دستیابی به اهداف سازمانی ضروری است و با کیفیت و موفقیت سازمانی ارتباط مستقیم دارد (میل‌مور^۳ و همکاران، ۲۰۰۷). توجه به این امر مهم است که عملکرد کارکنان مؤلفه مهمی در مدیریت راهبردی منابع انسانی است و عملکرد کلی سازمان از عملکرد واحدها و عملکرد واحدها از عملکرد افراد منتج می‌شود. از این رو، عملکرد کارکنان باید با راهبردهای سازمان همسو شود (مار^۴، ۲۰۰۸). بعلاوه باید بیان نمود تعریف عملیاتی عملکرد در پژوهش حاضر به برمی‌گردد که اشاره دارد که عملکرد کارکنان به دستیابی کارکنان به اهداف تعیین شده اشاره دارد ریچ^۵ و همکاران (۲۰۱۰).

چارچوب نظری

تأثیر بازاریابی داخلی بر اشتراک دانش کارکنان

اعمال استراتژی بازاریابی داخلی موجب افزایش عمق توانایی‌های افراد در سازمان می‌شود (تانگ^۶ و همکاران، ۲۰۱۷) و سازمان‌هایی که بازاریابی داخلی را سرلوحه رفتار خود در برابر کارکنان خود مدنظر دارند افرادی یادگیرنده و حریص به آموختن را پرورش خواهند داد (چو^۷ و همکاران، ۲۰۱۵). این افراد در یادگیری و یاددهی در عوض یاد گرفتن از دیگران به افرادی جستجوگر تبدیل خواهند شد و با توجه به این موضوع بعد دوم یعنی جستجوگیری در مسیر تسهیم دانش را از خود بروز خواهند داد این در حالی

1. Peng
2. Shahzad
3. Millmore
4. Marr
5. Rich
6. Tang
7. Chow

است که در این جستجوگری یادگیری، افراد درگیر یاددهی و یادگیری توأمان خواهند شد که از این طریق بعد اول اشتراک دانش یعنی آزاد کردن دانش نیز شکل خواهد گرفت. و بدین گونه خواهد بود که اتخاذ استراتژی بازاریابی داخلی بر تسهیم دانش بین کارکنان سازمان تأثیرگذار خواهد بود. یانگ^۱، (۲۰۱۵) در پژوهشی نشان می‌دهد که بازاریابی داخلی در تقویت شایستگی‌های افراد در سازمان نقش به‌سزایی دارد بدین گونه که با ایجاد شدن جو رفتاری مثبتی بر مشتری دانستن کارکنان در سازمان باعث ایجاد ارتباطات در کارکنان خواهد شد و این ارتباطات باعث به اشتراک‌گذاری دانش نهفته و آشکار بین آن‌ها می‌شود که به نوبه خود باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. این ارتباطات و اشتراک دانش ماه عسل اتخاذ استراتژی بازاریابی داخلی است.

با توجه به موارد بیان شده فرضیه اول چنین بیان می‌شود:

فرضیه ۱: بازاریابی داخلی بر اشتراک دانش افراد در سازمان تأثیر مثبتی دارد.

تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد شغلی کارکنان

در مطالعه ادبیات و تحقیقات گذشته در مورد بازاریابی داخلی چنین نتیجه‌ای حاصل می‌شود که حمایت از کارکنان به نظریه مبادله اجتماعی برمی‌گردد (کروپانزون و میشل^۲، ۲۰۰۵). این نظریه به ارتباطات سازنده و متقابل بین افراد در سازمان‌ها اشاره دارد. تئوری مبادله اجتماعی پیشنهاد می‌کند که توجه به کارکنان سازمان، احساسات تعهد و بازپرداخت را با مشارکت در رفتارهایی که از دستیابی به اهداف سازمانی پشتیبانی می‌کنند را توسعه می‌دهد. (روه‌دس و استنبرگر^۳، ۲۰۰۲). پژوهش‌ها نشان می‌دهد توجه به کارکنان داخل سازمان به‌مثابه مشتریان درون سازمانی نوعی حس تعلق‌خاطر در آن‌ها به وجود خواهد آورد که بر اساس این حس کارکنان درصدد پاسخگویی و جبران خدمات سازمان بر خواهند آمد و رفتارهایی از قبیل تعهد، رضایت شغلی، رفتار مناسب و توجه کامل به مشتریان و تلاش در ایجاد جلوه خوب از سازمان در ذهن مشتری از خود بروز خواهند داد (حمید و همکاران، ۲۰۱۹). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بازاریابی داخلی طبق نظریه نگه‌داشت منابع بر عملکرد کارکنان تأثیر خواهد داشت، چرا که

1. Yang

2. Cropanzano & Mitchell

3. Rhoades & Eisenberger

با اتخاذ این استراتژی کارکنان سازمان به حد پائینی از تمایل به ترک شغل خواهند رسید و این کارکنان سازمان را قسمتی از دارایی خود قلمداد کرده این امر بر عملکرد شغلی آنها تأثیر بسزایی خواهد داشت (پائول و ساهاندو^۱، ۲۰۱۶). با توجه به موارد ارائه شده می توان چنین بیان کرد.

فرضیه ۲: بازاریابی داخلی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد.

نقش میانجی گری اشتراک دانش

بر اساس مطالعات انجام گرفته توسط سواسون و همکاران (۲۰۲۰)، چنین حاصل می شود که با توجه به این که بهبود کارکرد و عملکرد افراد در سازمانها نیازمند ارتقای علمی و مهارت های تخصصی کارکنان است، لذا بحث توانمندسازی کارکنان و مدیران از طریق آموزش های ضمن خدمت و اشتراک دانش اهمیت پیدا می کند. موارد ذکر شده از طریق اتخاذ استراتژی بازاریابی داخلی حاصل می شود که طی آن فضایی برای یادگیری ایجاد می شود. با اتخاذ این استراتژی کارکنانی با دانش و توانایی جدید در سازمان به وجود خواهند آمده که بهتر از گذشته کار می کنند و ابعاد کاری مهم را که موجب بهبود عملکردشان می شود بدون این که تجربه قبلی داشته باشند از طریق همکاران خود خواهند آموخت و به موجب این امر عملکرد بهتری خواهند داشت (اگوهموکون^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). تحقیقات پیشین نشان دهنده تأثیر رفتار اشتراک دانش بر بهبود عملکرد کارکنان هستند بدین گونه که با افزایش توان علمی و مهارتی کارکنان و از طرفی افزایش انگیزه آنان از رهگذر فعالیت های بازاریابی داخلی، مشارکت و همگامی کارکنان در اجرای استراتژی های سازمان افزایش خواهد یافت طی این روند کارکنان دارایی های دانشی و توانایی های خود را در جهت بهبود عملکرد به کار خواهند گرفت (سهیل و جنگ^۳، ۲۰۱۷).

با توجه به این مفاهیم می توان ادعا کرد:

فرضیه ۳: اشتراک دانش بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد.

فرضیه ۴: اشتراک دانش در رابطه بین بازاریابی داخلی و عملکرد کارکنان نقش میانجی دارد.

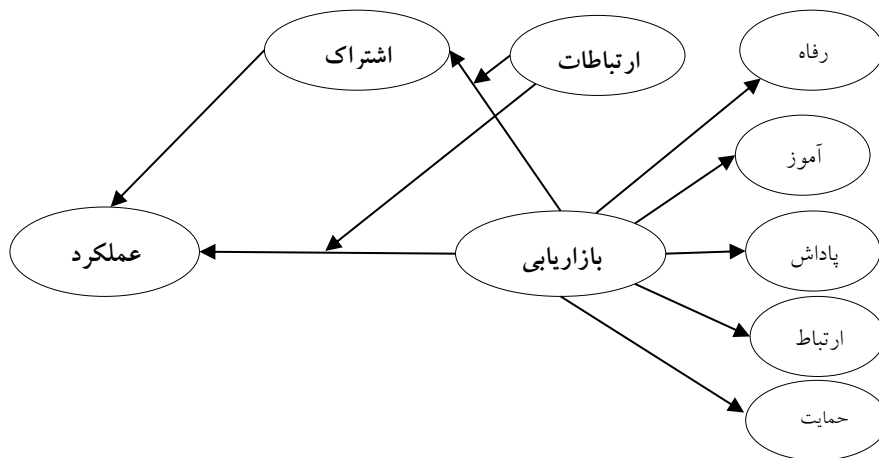
نقش تعدیل گر ارتباطات

ارتباطات نقش بسیار مهمی در تحقق اهداف سازمانی ایجاد می‌کند؛ با درک این موضوع توجه به این نکته بسیار مهم است که ارتباطات تنها عاملی است که موجب ارائه افکار و دیدگاه‌های افراد در سازمان‌ها می‌شود و بدون وجود ارتباطات هیچ شکل از انتقال افکار در بین کارکنان رخ نخواهد داد (لونیدس و همکاران، ۲۰۱۹). با توجه به مطالب بیان شده چنین استدلال می‌شود که عامل ارتباطات به‌طور جدی باعث ایجاد جوی مبتنی بر فضای ارائه دانسته‌ها شده و این جو باعث اشتراک دانش بین افراد سازمان خواهد شد. عامل ارتباطات در شرایطی که مدیرانی با توجه به اتخاذ استراتژی بازاریابی داخلی درصدد ایجاد فضای حمایتی در سازمان باشد به بهترین نحو عمل خواهد کرد و عاملی به عنوان جهت دهنده مثبت در رابطه بین بازاریابی داخلی و اشتراک دانش خواهد شد (مالونی و مک کارتی، ۲۰۱۷).

توجه به این نکته مهم جلوه می‌کند که ارتباطات عاملی است که می‌تواند بر رابطه بین بازاریابی داخلی و عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبتی داشته باشد. این استدلال از مطالعات لونیدس و همکاران، (۲۰۱۹) سرچشمه می‌گیرد که وجود ارتباطات در سازمان این اجازه را به کارکنان می‌دهد که از ابعاد بازاریابی داخلی که توسط مدیران اتخاذ شده آگاه شوند و این آگاهی فضای پویایی به‌منظور ایفای نقش بهتر در سازمان ایجاد می‌کند (ترویل و همکاران، ۲۰۰۹). علاوه بر موارد ذکر شده تحقیقات نشان می‌دهند که عدم وجود ارتباطات باعث ایجاد فاصله در استراتژی‌های اتخاذ شده توسط مدیر و درک آن برنامه‌ها توسط کارکنان می‌شود (توث و تورجیلو^۱، ۱۹۹۷). این در حالی است که ارتباطات باعث بهبود در ارائه افکار مدیران در مورد اهداف سازمانی به کارکنان شده و این درک اهداف سازمانی و تفهیم دقیق آن باعث تسلط کامل کارکنان به آنچه مدیران از کارکنان می‌خواهد خواهد شد (مالونی و مک کارتی، ۲۰۱۷)؛ و بدین طریق عملکرد شغلی کارکنان را به‌صورت مثبت تحت تأثیر قرار خواهد داد. پس با توجه به مطالب ارائه شد چنین نتیجه‌گیری می‌شود که:

فرضیه ۵: ارتباطات در رابطه بین بازاریابی داخلی و اشتراک دانش نقش تعدیل گر ایفا می‌کند.

فرضیه ۶: ارتباطات در رابطه بین بازاریابی داخلی و عملکرد شغلی کارکنان نقش تعدیل گر ایفا می کند. با توجه به پیشینه پژوهش و ادبیات بیان شده مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه می گردد:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش منبع: یافته‌های پژوهش

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش که از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی-تحلیلی است. برای سنجش متغیرها از سنجه‌های استاندارد مطالعات پیشین استفاده شد. سنجه‌ها به منظور استفاده در زمینه سازمانی ایرانی با استفاده از شیوه ترجمه- بازگشت- ترجمه، بومی‌سازی شده است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نهایی از طریق بررسی نظرهای صاحب‌نظران مدیریت، تأیید شد. متغیر بازاریابی داخلی با پنج بعد و ۱۵ سؤال از مطالعات کیم و همکاران، (۲۰۱۶)، اشتراک دانش با ۶ سؤال از مطالعه ون دن هوف و دی ریدر^۱، (۲۰۰۴)، متغیر ارتباطات با ۸ سؤال از مطالعات (خیراندیش و همکاران، ۲۰۱۷) و عملکرد شغلی کارکنان با ۶ سؤال برگرفته از ریچ^۲ و همکاران (۲۰۱۰)، سنجیده شده‌اند. روایی سازه‌های پرسشنامه و معناداری بار عاملی گویه‌های مربوط به سازه‌های مدنظر با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار آموس ارزیابی و تأیید شد. نتایج تحلیل عاملی در جدول ۲ آورده شده است. همچنین پایایی ابزار با

1. Van Den Hooff and De Ridder
2. Rich

استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد که نتایج آن در جدول ۱ گزارش شده است همان گونه که اعداد داخل پرانتز در قطر اصلی نشان می دهند مقدار این ضریب برای هر سه متغیر بالای ۰/۷ به دست آمده که نشان از پایایی مناسب این ابزار می باشد. قابل ذکر است که تمام سؤالات با استفاده از مقیاس لیکرت پنج تایی و در محدوده های از ۱= کاملاً مخالف تا ۵= کاملاً موافق سنجیده شدند. قلمرو موضوعی پژوهش به طور کلی به حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی و به طور خاص به «نقش میانجی اشتراک دانش در رابطه بین بازاریابی داخلی و عملکرد شغلی کارکنان» مربوط می شود. قلمرو مکانی پژوهش حاضر هتل های ۴ و ۵ ستاره شهر مشهد می باشد و قلمرو زمانی نیز بازه تابستان و پاییز و زمستان ۱۳۹۸ می باشد که داده های مربوطه جمع آوری و تجزیه و تحلیل شده اند. واحد تحلیل این تحقیق فرد است، بنابراین، جامعه آماری کارکنان شاغل در هتل های ۴ و ۵ ستاره شهر مشهد می باشد. تعداد کارکنان هتل های ۴ و ۵ ستاره شهر مشهد به دلیل عدم همکاری برخی هتل ها دقیقاً مشخص نگردید بدین منظور با توجه به فرمول کوکران برای جامعه نامعلوم که ۳۸۴ نفر می باشد تعداد ۵۵۰ پرسشنامه به صورت تصادفی در هتل های سطح شهر پخش گردید و در نهایت ۳۹۰ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ترکیب جمعیت شناختی پژوهش بدین گونه بود که از حیث جنسیت ۵۹ درصد مرد و ۴۱ درصد زن از لحاظ سنی ۲۲ درصد کارکنان بین ۲۰ تا ۲۵ سال، ۳۲ درصد بین ۲۶ تا ۳۰ سال، ۱۶ درصد بین ۳۱ تا ۳۵ سال، ۱۴ درصد بین ۳۶ تا ۴۰ سال، ۱۲ درصد بین ۴۱ تا ۴۵ و ۴ درصد بیش از ۴۵ سال بودند. از لحاظ تحصیلی ۲۰ درصد دیپلم، ۲۳ درصد فوق دیپلم، ۴۲ درصد لیسانس و ۱۵ درصد فوق لیسانس و بالاتر بودند و در نهایت از لحاظ سابقه کار ۲۲ درصد بین ۱ تا ۵ سال، ۳۸ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۸ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۹ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۳ درصد بیش از ۲۰ سال بودند. به منظور تحلیل داده ها، از مدل یابی معادله ساختاری و نرم افزارهای AMOS18 استفاده شد.

تجزیه و تحلیل یافته ها

با توجه به این که یکی از پیش شرط های به کارگیری الگوی مدل یابی معادله ساختاری، وجود همبستگی میان متغیرهای پژوهش است، تحلیل همبستگی پیرسون انجام شد. در جدول ۱ میزان همبستگی هر

متغیر با سایر متغیرها، آلفای کرونباخ هر متغیر و نیز آماره‌های توصیفی آن‌ها شامل میانگین و انحراف معیار، ارائه شده است.

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار، پایایی و همبستگی متغیرها

متغیرها	Mean	SD	۱	۲	۳	۴
۱. بازاریابی داخلی	۳/۶۲	۰/۷۳	(۰/۹۰۲)			
۲. اشتراک دانش	۳/۵۴	۰/۷۸	۰/۶۲۴**	(۰/۸۹۵)		
۳. عملکرد کارکنان	۳/۴۲	۰/۶۴	۰/۵۲۴**	۰/۵۱۲**	(۰/۸۰۳)	
۴. ارتباطات	۳/۹۶	۰/۶۶	۰/۵۹۷**	۰/۴۲۸**	۰/۶۳۲	(۰/۸۸۷)

توضیح: همبستگی دوطرفه؛ مقادیر درون پرانتز، ضرایب آلفای کرونباخ می‌باشند. ** $P < 0/01$

منبع: یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد رابطه دو به دو متغیرها در سطح اطمینان ۰/۹۹ درصد مثبت و معنادار می‌باشد. میانگین به‌دست‌آمده از متغیرها نشان می‌دهد که بیشترین مقدار مربوط به ارتباطات و کمترین مقدار مربوط به عملکرد کارکنان است.

قبل از برآزش مدل معادلات ساختاری پژوهش، مدل اندازه‌گیری با اجرای تحلیل عاملی در نرم‌افزار آموس، مورد ارزیابی قرار گرفت. این ارزیابی با استفاده از شاخص‌های برآزش خروجی نرم‌افزار و معناداری بارهای عاملی گویه‌های سازه‌های مختلف پرسش‌نامه صورت گرفت که مقادیر آن برای مدل تحلیل عاملی کلی در جدول ۲ ارائه شده است. با توجه به معنی‌دار بودن بار عاملی، هیچ‌یک از گویه‌ها کنار گذاشته نشدند. از این‌رو در نهایت، ۲۷ گویه از پرسشنامه، تحلیل شد. نتایج تحلیل عاملی برای گویه‌های معنادار به همراه شاخص‌های برآزش مدل تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسشنامه

نام متغیرها	ابعاد	گویه	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه
بازاریابی داخلی	رفاه	Q1	۰/۸۵۴	۰/۰۰۰	معنادار
		Q2	۰/۷۷۱	۰/۰۰۰	معنادار
		Q3	۰/۶۳۸	۰/۰۰۰	معنادار
	آموزش	Q4	۰/۶۴۷	۰/۰۰۰	معنادار
		Q5	۰/۶۹۳	۰/۰۰۰	معنادار
		Q6	۰/۷۳۷	۰/۰۰۰	معنادار

ادامه جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسشنامه

نتیجه	سطح معناداری	بار عاملی	گویه	ابعاد	نام متغیرها	
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۷۴۴	Q7	پاداش	بازاریابی داخلی	
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۸۳۸	Q8			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۷۱۴	Q9			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۸۳۹	Q10	ارتباطات		
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۷۶۰	Q11			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۷۰۱	Q12			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۷۶۰	Q13	حمایت مدیران		
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۶۷۳	Q14			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۶۸۶	Q15			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۷۷۹	Q16	-		اشتراک دانش
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۸۳۳	Q17			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۷۰۷	Q18			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۸۰۳	Q19			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۷۰۶	Q20			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۸۲۳	Q21			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۸۰۲	Q22	-	عملکرد کارکنان	
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۶۹۸	Q23			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۶۷۹	Q24			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۷۴۵	Q25			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۷۹۷	Q26			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۷۸۱	Q27			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۷۵۵	Q28	-	ارتباطات	
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۷۹۰	Q29			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۷۰۶	Q30			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۷۵۹	Q31			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۷۰۲	Q32			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۵۸۵	Q33			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۶۷۹	Q34			
معنادار	۰/۰۰۰	۰/۶۶۵	Q35			

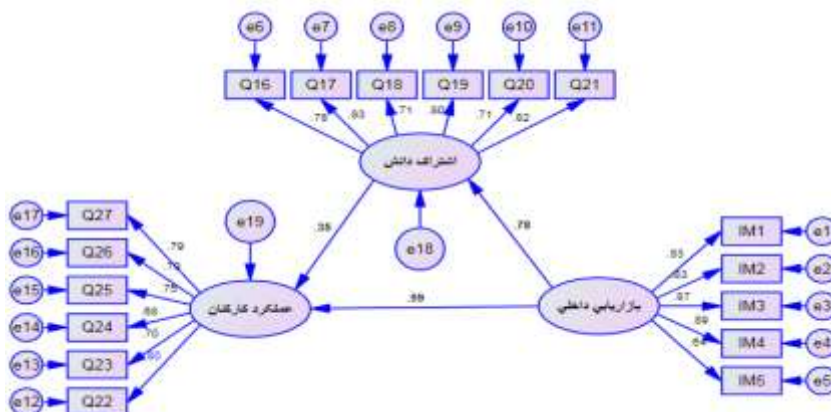
منبع: یافته‌های پژوهش

شاخص‌های برازش مدل، حاکی از برازش مطلوب آن به داده‌های پژوهش است که در جدول ۳ نشان داده شده است. کلیه شاخص‌ها از برازش کاملاً رضایت‌بخش مدل حکایت دارد.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری

نام شاخص	نماد	مقدار قابل قبول	مدل اندازه‌گیری	مدل ساختاری
درجه آزادی	(df)	-	۵۳۲	۱۱۶
کای اسکوئر	(χ^2)	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	۱۰۵۹/۴۰۶	۲۵۵/۶۴۵
کای اسکوئر بهینه شده	(χ^2/df)	$2 < \chi^2/df \leq 3$	۱/۹۹۱	۲/۲۰۴
نیکویی برازش	(GFI)	$.80 \leq GFI < .95$	۰/۸۰۱	۰/۸۵۷
ریشه میانگین مربعات باقی مانده	(RMR)	$0 < RMR \leq .10$	۰/۰۴۷	۰/۰۴۱
شاخص برازش تطبیقی	(CFI)	$.90 \leq CFI < .97$	۰/۹۰۷	۰/۹۴۳
ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد	(RMSEA)	$.05 < RMSEA \leq .08$	۰/۰۷۳	۰/۰۷۷
شاخص نیکویی برازش ایجازی	(PGFI)	$.50 \leq PGFI < .60$	۰/۶۳۹	۰/۶۵۰
شاخص برازش ایجازی هنجار شده	(PNFI)	$.50 \leq PNFI < .60$	۰/۷۲۳	۰/۷۶۸

منبع: یافته‌های پژوهش



شکل ۲. الگوی معادله ساختاری منبع: یافته‌های پژوهش

در مدل برازش یافته تمام اثرهای مستقیم بین متغیرها در سطح اطمینان ۰/۹۵ مثبت و معنادارند ($p < 0/05$)، $t > 1/96$). برای آزمون فرضیه از دو شاخص p -value و t -value استفاده شده و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول برای رابطه مدنظر کمتر از ۰/۰۵ و مقدار شاخص دوم خارج از بازه $\pm 1/96$ باشد. همان‌گونه که در جدول ۴ و همچنین شکل ۲ مشاهده می‌شود ضریب اثر بازاریابی داخلی بر اشتراک دانش و عملکرد کارکنان به ترتیب برابر با ۰/۷۸ و ۰/۵۹ می‌باشد که با توجه به دو شاخص p -

value و t-value که برای هر دو رابطه به ترتیب از ۰/۰۵ کمتر و خارج از بازه $\pm 1/96$ می باشد می توان گفت این دو فرضیه تأیید می شود. همچنین اثر اشتراک دانش بر عملکرد کارکنان نیز برابر با ۰/۳۵ می باشد که مقدار دو شاخص مذکور برای این ضریب نیز در بازه مناسب و مطلوب قرار دارند بر این اساس می توان گفت که این فرضیه نیز تأیید می شوند. جدول زیر خلاصه نتایج مربوط به فرضیه های ۱ تا ۳ را نشان می دهد.

جدول ۴. خلاصه نتایج آزمون فرضیه های پژوهش

فرضیه	نتایج	ضریب استاندارد	خطای استاندارد	عدد معناداری	سطح معناداری	نتیجه آزمون
۱. بازاریابی داخلی ← اشتراک دانش	۰/۷۷۶	۰/۱۰۹	۱۰/۱۲۹	۰/۰۰۰	تأیید	
۲. بازاریابی داخلی ← عملکرد کارکنان	۰/۵۸۷	۰/۱۰۴	۶/۶۶۳	۰/۰۰۰	تأیید	
۳. اشتراک دانش ← عملکرد کارکنان	۰/۳۵۵	۰/۰۶۹	۴/۲۴۴	۰/۰۰۰	تأیید	

منبع: یافته های پژوهش

فرضیه ۴ این پژوهش به نقش میانجی اشتراک دانش مربوط می شود که جهت آزمون این فرضیه از روش بوت استرپ^۱ استفاده گردید. نتایج بوت استرپ برای فرضیه میانجی در جدول ۵ قابل مشاهده است. همان طور که نتایج مندرج در جدول ۵ نشان می دهد، حد پایین فاصله اطمینان برای اشتراک دانش، به عنوان متغیر میانجی بین بازاریابی داخلی و عملکرد کارکنان (۰/۱۳۴) و حد بالای آن (۰/۵۴۲) است. سطح اطمینان برای این فاصله اطمینان، ۹۵ و تعداد نمونه گیری مجدد بوت استرپ ۵۰۰ است. با توجه به اینکه صفر بیرون از این فاصله اطمینان قرار می گیرد، این رابطه میانجی معنی دار است؛ بنابراین اشتراک دانش در رابطه بین بازاریابی داخلی و عملکرد کارکنان، به عنوان متغیر میانجی ایفای نقش می کند.

جدول ۵. نتایج بوت استرپ برای نقش میانجی اشتراک دانش

فرضیه میانجی	ضریب مسیر غیر مستقیم	خطای استاندارد	سطح اطمینان ۰/۹۵	
			حد بالا	حد پایین
۴. بازاریابی داخلی ← اشتراک دانش ← عملکرد کارکنان	۰/۲۷۵	۰/۱۳۱	۰/۱۳۴	۰/۵۴۲

منبع: یافته های پژوهش

آزمون فرضیه های تعدیل گری

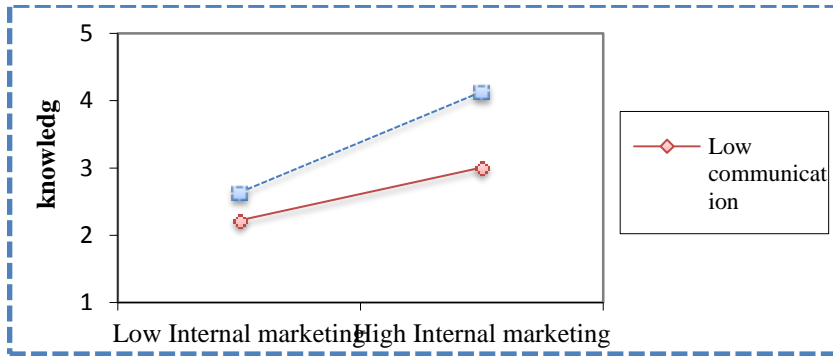
به منظور بررسی نقش تعدیل گری ارتباطات از رگرسیون سلسله مراتبی استفاده گردید. به منظور پیشگیری از ایجاد هم خطی بین متغیرها، متغیر تعاملی بر اساس رویه توصیه شده توسط آیکن و وست (۱۹۹۱) ایجاد گردید. جدول ۶ نشان دهنده نتایج رگرسیون سلسله مراتبی می باشد. مدل های ۱ و ۳ نشان دهنده اثر بازاریابی داخلی و ارتباطات به عنوان متغیرهای مستقل و تعدیل گر بر اشتراک دانش و عملکرد کارکنان می باشد. مدل های ۲ و ۴ نیز اثر تعدیل گر ارتباطات را نشان می دهد. نتایج در مدل های ۲ و ۴ نشان می دهد که ارتباطات اثر تعدیل گری مثبتی در رابطه بین بازاریابی داخلی و اشتراک دانش ($\beta = -$) تغییرات قابل توجهی که در میزان R^2 ایجاد شده است مورد تأیید قرار می گیرد ($\Delta R^2 \text{ moel1} = 0.007$), و عملکرد کارکنان ($\beta = -0.086, p < .01$) دارد. بنابراین فرضیه های تعدیل گری به دلیل تغییرات قابل توجهی که در میزان R^2 ایجاد شده است مورد تأیید قرار می گیرد ($\Delta R^2 \text{ moel2} = 0.005$). طبق گفته های جاکارد و همکاران (۱۹۹۰)، اگر تفاوت بین مقادیر R^2 در مدل ۱ و ۲ همچنین ۳ و ۴ از نظر آماری معنی دار باشد، اثر تعدیل کننده وجود دارد ($P < 0.05$).

جدول ۶. نتایج تحلیل تعدیل گری برای متغیر ارتباطات

متغیر وابسته: عملکرد کارکنان			متغیر وابسته: اشتراک دانش			
مدل ۶	مدل ۵	مدل ۴	مدل ۳	مدل ۲	مدل ۱	
-	-	-	-	-	-	متغیرهای مستقل و تعدیل گر
۰/۳۲۷ ^{**}	۰/۳۶۹ ^{**}	-	۰/۲۲۵ ^{**}	۰/۲۷۴ ^{**}	-	بازاریابی داخلی
-۰/۳۹۲ ^{**}	-۰/۳۹۴ ^{**}	-	-۰/۵۴۰ ^{**}	-۰/۵۴۴ ^{**}	-	ارتباطات
-	-	-	-	-	-	متغیر تعاملی
-۰/۰۸۴ [*]	-	-	-۰/۰۹۹ [*]	-	-	بازاریابی داخلی* ارتباطات
۰/۵۶۸	۰/۵۶۳	۰/۰۴۲	۰/۶۵۰	۰/۶۴۳	۰/۰۳۷	R^2
۰/۰۰۵ [*]	۰/۵۲۱ ^{**}	-	۰/۰۰۷ [*]	۰/۶۰۶	-	ΔR^2

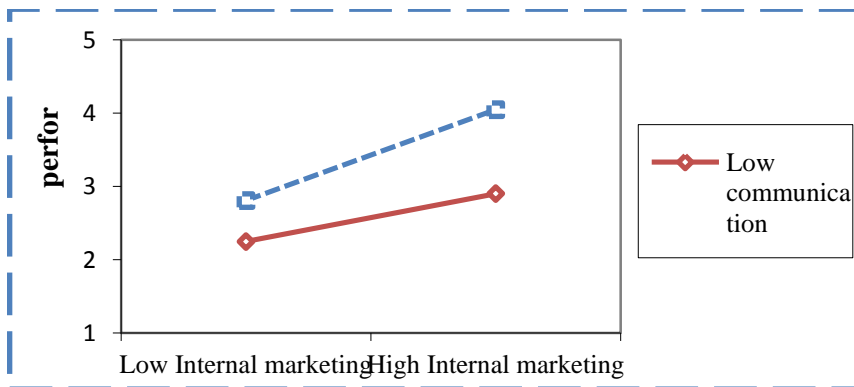
منبع: یافته های پژوهش (N = 390); * p < 0.05, ** p < 0.01.

همچنین نمودار ۱ نقش تعدیل‌گری ارتباطات را در رابطه بین بازاریابی داخلی و اشتراک دانش نشان می‌دهد. همانگونه که مشخص است با بهبود ارتباطات اثر مثبت بازاریابی داخلی بر اشتراک دانش کارکنان افزایش می‌یابد (شیب خط زیاد می‌شود).



نمودار ۱. اثر تعاملی بازاریابی داخلی و ارتباطات بر اشتراک دانش منبع: یافته‌های پژوهش

نمودار ۲ نقش تعدیل‌گری ارتباطات را در رابطه بین بازاریابی داخلی و عملکرد نشان می‌دهد. همانگونه که مشخص است با بهبود ارتباطات اثر مثبت بازاریابی داخلی بر عملکرد کارکنان افزایش می‌یابد (شیب خط زیاد می‌شود).



نمودار ۲. اثر تعاملی بازاریابی داخلی و ارتباطات بر عملکرد منبع: یافته‌های پژوهش

نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد کارکنان به واسطه اشتراک دانش و نقش تعدیل‌گر ارتباطات می‌باشد. به‌طورکلی، در این پژوهش چهار فرضیه تدوین شد و از داده‌های جمع‌آوری شده از کارکنان هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر مشهد برای آزمون استفاده شد. این پژوهش از دو طریق به بسط ادبیات حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی در مدیریت گردشگری کمک می‌کند. نخست این که نشان می‌دهد ویژگی‌های رفتاری و حمایتی در سازمان‌ها موجب بهبود عملکرد کارکنان در صنعت هتلداری می‌شوند و دوم این که جو مبتنی بر اشتراک دانش باعث بهبود عملکرد شده و رفتارهای کارکردی را در منابع انسانی بهبود خواهد داد.

همان‌طور که پیش‌بینی می‌شد، آزمون فرضیه نخست پژوهش نشان داد بازاریابی داخلی بر اشتراک دانش در بین کارکنان شاغل در صنعت هتلداری تأثیر دارد، که این فرضیه بر اساس جدول ۴ تأیید شد. این نتیجه با یافته‌های مطالعه تانگ و همکاران (۲۰۱۷) و یانگ، (۲۰۰۵) مطابقت دارد که در آن ادعا شده است توجه به کارکنان به‌عنوان مشتریان درون‌سازمانی باعث ایجاد حس جستجوگری اشتراک دانش در بین آن‌ها خواهد شد. بنابراین، با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق می‌توان ادعا کرد، اقدامات انجام‌گرفته از جانب مدیران صنعت گردشگری و هتلداری در زمینه ایجاد بازاریابی داخلی می‌تواند در به وجود آوردن شرایط اشتراک دانش در سازمان مفید باشد و از این طریق کارکنان توانمند و یادگیرنده در راستای اثربخشی هر چه بیشتر سازمان و کسب مزیت رقابتی در میان رقبا، به اشتراک‌گذاری دانش خود بپردازند. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان چنین مدنظر داشت که توجه به بازاریابی داخلی و قرار گرفتن استراتژی‌های بازاریابی داخلی به جد بر حس یادگیرنده شدن کارکنان تأثیر خواهد داشت و کارکنان یادگیرنده با اشتراک یادگیری‌های خود باعث به وجود آمدن یک جو سازنده و از همه مهم‌تر یک سازمان یادگیرنده خواهند شد.

همچنین، بر اساس نتایج آزمون فرضیه‌های دوم، اثر بازاریابی داخلی بر عملکرد کارکنان هتل‌ها تأیید شده است. بنابراین، می‌توان ادعا کرد اتخاذ استراتژی بازاریابی داخلی بر بهبود عملکرد در سازمان تأثیرگذار است که یافته‌های به دست آمده در این پژوهش را می‌توان هم‌راستا با پژوهش‌های (حمید و

همکاران، ۲۰۱۹؛ پائول و ساهاندو، ۲۰۱۶)، دانست. در نتیجه می‌توان گفت ایجاد ابعاد بازاریابی داخلی در سازمان با توجه به نظریه مبادله اجتماعی در کارکنان سازمان ایجاد حس جبران خدمات سازمان را ایجاد کرده و این کارکنان درصدد پاسخگو بودن در قبال سازمان بر خواهند آمد که این عامل باعث بهبود عملکرد کارکنان در صنعت گردشگری خواهد شد. علاوه بر موارد بیان شده باید به این نکته توجه کرد که با توجه به ثنوری نگه داشت منابع، سازمانی که توجه اساسی به کارکنان خود با مدنظر قرار دادن استراتژی بازاریابی داخلی دارد علاوه بر کنترل به‌جای کارکنان خود با توجه به ابعاد انسانی آن‌ها و عدم دید ربات گونه به کارکنان عملکرد آن‌ها را تحت تأثیر قرار خواهد داد و عملکرد بهتر کارکنان در صنعتی مثل گردشگری برابر است با خدمات بهتر و مشتریانی راضی‌تر علاوه بر آن، کارکنانی راضی‌تر که سازمان را جزئی از خانواده خود دانسته و از طریق به وجود آمدن حس تعلق در برابر سازمان، عملکرد بهتری نیز خواهند داشت. پس مدیران ارشد سازمان‌های گردشگری باید باهدف عملکرد بهتر کارکنان توجه ویژه‌ای به استراتژی بازاریابی داخلی داشته باشند.

در آزمون فرضیه‌های سوم اثر اشتراک دانش بر بهبود عملکرد کارکنان تأیید شد. این یافته با ادعای سواسون و همکاران، (۲۰۲۰) مبنی بر این که ابعاد اشتراک دانش در سازمان‌ها از جمله جستجوگری و آزادسازی دانش بر عملکرد خوب آن‌ها تأثیرگذار خواهد بود. بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان گفت که مدیران هتل‌ها باید جوی در سازمان‌ها ایجاد کنند که مبتنی بر آزادسازی و جستجوگری دانش باشد و کارکنان بتوانند به راحتی مطالبی که در مورد کار نیاز به آموزش آن دارند بدون دغدغه بدان دستیابی داشته باشند و این که جو حاکم بر سازمان و مدیران ارشد به یادگیری کارکنان از همدیگر و مدیران ارج نهند.

آزمون تعدیل‌گری به‌وضوح نشان داد که ارتباطات عاملی بسیار مهم افزایش‌دهنده رابطه بین بازاریابی داخلی و تسهیم دانش با عملکرد شغلی کارکنان است این نتایج هم‌راستا با مطالعات (لونیدس و همکاران، ۲۰۱۹؛ مالونی و مک کارتی، ۲۰۱۷) می‌باشد. این پژوهشگران بیان می‌دارند که اگر ارتباطات قوی در سازمان گسترده شده باشد با استراتژی مبتنی بر بازاریابی داخلی می‌توان دانش را در کل سازمان جریان داد و این نکته مهم و برگ برنده برای مدیران یک سازمان است. در حقیقت از نتایج آزمون تعدیل‌گری چنین

برمی‌آید که وجود ارتباطات سازمانی تسهیل‌کننده و افزایش‌دهنده ارتباط علی بین بازاریابی داخلی و عملکرد شغلی است. همچنین وجود ارتباطات باعث بهبود در رابطه بین تسهیم دانش و عملکرد شغلی کارکنان است. در همین راستا مطالعه ترویل و همکاران، (۲۰۰۹) نشان می‌دهد که وجود ارتباطات در سازمان این اجازه را به کارکنان می‌دهد که از ابعاد بازاریابی داخلی که توسط مدیران اتخاذ شده آگاه شوند و این آگاهی فضای پویایی به منظور ایفای نقش بهتر در سازمان ایجاد می‌کند. از نتایج آزمون تعدیل‌گری چنین حاصل می‌شود که ارتباطات باعث بهبود در ارائه افکار مدیران در مورد اهداف سازمانی به کارکنان شده و این درک اهداف سازمانی و تفهیم دقیق آن باعث تسلط کامل کارکنان به آنچه مدیران از کارکنان می‌خواهد خواهد شد. پس با توجه به نتیجه آزمون تعدیل‌گری چنین به نظر می‌آید که وجود جو مبتنی بر ارتباطات باعث بهبود درک و فهم کارکنان از استراتژی بازاریابی داخلی شده و همچنین در وجود جو باز مبتنی بر ارتباطات به اشتراک‌گذاری دانش نیز به‌خوبی انجام خواهد شد که عملکرد شغلی کارکنان در تحت تأثیر قرار خواهد داد. با توجه به مطالب بیان‌شده ارتباطات سازمانی جهت دهنده رفتار اجتماعی کارکنان در سازمان است و سازمانی که مدیران آن ارتباطات بهتر در سازمان را باعث می‌شوند کارکنانی با عملکرد بهتر خواهند داشت. علاوه بر موارد بیان شده باید به این نکته توجه نمود که ارتباطات سازمانی هم می‌تواند به صورت رسمی در سازمان جریان داشته باشد و هم به صورت غیر رسمی؛ که توجه به این دو بعد از ارتباطات بسیار مهم است. با توجه به مطلب بیان شده مدیران در صنایع خدماتی باید توجه بسزایی به ارتباطات داشته و با سیال نمودن ارتباطات سازمانی در مسیر سازنده باعث ایجاد حس تعلق در سازمان شوند تا این ارتباطات باعث جریان دوطرفه اشتراک دانش شود و کارکنان با ارتباطات بیشتر و بهتر آموخته‌های خود را به همدیگر منتقل کرده تا سازمان با کمترین هزینه، آموزش کارکنان را بهتر از قبل انجام دهد. پس پیشنهاد اصلی این است که توجه به ارتباطات در سازمان باعث سیر انتقال دانش در سازمان شده و از این طریق می‌توان شاهد بهبود عملکرد کارکنان در صنعت گردشگری بود.

در نهایت با آزمون میانجی‌گری اشتراک دانش بین بازاریابی داخلی و عملکرد کارکنان با معناداری قابل توجهی تأیید شد. که نشان می‌دهد اشتراک دانش بین رفتار سازمانی یاد شده با عملکرد افراد، پیوند خوبی به وجود می‌آورد. در کل نتایج این پژوهش نشان می‌دهد ابعاد بازاریابی داخلی و اشتراک دانش باعث

بهبود عملکرد کارکنان به طور چشمگیر باشد. علاوه بر این با دستیابی به سطح قابل قبولی از اشتراک دانش در سازمان می‌توان از هزینه‌های به وجود آمده ناشی از عملکرد پایین کارکنان در سازمان، جلوگیری کرد. با توجه به نتایج حاصل چنین استنباط می‌شود که تسهیم دانش، واسطه بسیار خوبی به منظور بهبود عملکرد کارکنان از طریق اتخاذ استراتژی بازاریابی داخلی است و با مورد توجه قرار دادن کارکنان به عنوان اصلی‌ترین رابط بین سازمان و مشتریان می‌توان با مدنظر قرار دادن انتقال دانش بین کارکنان از اشتباهات گذشته جلوگیری کرد و آموزش و یادگیری را در سازمان تسهیل بخشد. پس چنین نتیجه‌گیری می‌شود که وجود جو مبتنی بر تسهیم دانش بین کارکنان اثربخشی بازاریابی داخلی را بیشتر کرده و از این طریق شاهد عملکرد بهتر در سازمان خواهیم بود.

پیشنهادات کاربردی

عملکرد پایین کارکنان برای یک سازمان بسیار پرهزینه است، بنابراین تشخیص عواملی که بتواند باعث بهبود عملکرد آن‌ها و به تبع آن بهبود عملکرد سازمان شود، برای صنعت گردشگری و صنعت هتلداری و خصوصاً شهر مشهد که بزرگ‌ترین شهر در صنعت گردشگری ایران محسوب می‌شود حائز اهمیت است. چرا که کارکنان سازمان با گردشگران مراجعه کننده در ارتباط مستقیم هستند و نماینده سازمان در برابر گردشگران می‌باشند.

استراتژی بازاریابی داخلی می‌تواند در توانمندسازی کارکنان و رضایت شغلی و تعهد کارکنان مؤثر باشد. همچنین می‌تواند زمینه‌ای برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها باشد پس مدیران هتل‌های شهر مشهد باید در تصمیم‌گیری‌ها کارکنان و نظرات آن‌ها را مدنظر قرار دهند تا با ایجاد ارتباطات و تسهیم دانشی که بین کارکنان صورت می‌گیرد در بهبود عملکرد تأثیرگذار باشد. بعلاوه در راستای نتایج پژوهش می‌توان به نکته مهم رسید که در بازاریابی داخلی کارکنان به عنوان مشتریان داخلی در نظر گرفته شده و نقش مهم شان در رضایت مشتری مورد تأکید است. پس با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان بیان نمود مدیران ارشد صنعت هتلداری شهر مشهد باید بر ویژگی‌های کاری از قبیل آموزش کارکنان، ایجاد ارتباطات و ایجاد فضای امن و حمایتی با ویژگی‌های تفویضی به‌منظور ایجاد توانمندی در کارکنان، درصدد

پاسخگویی به نیازهای کاری و غیر کاری کارکنان برآیند. تمامی این مراحل و اقدامات را می‌توان به عنوان رویکردی انگیزشی دانست که سازمان به وسیله آن می‌تواند به سمت اهداف خود پیش برود، آن‌هم در حالی که تمامی عناصر و قسمت‌های مختلف از جمله نیروی انسانی که یک مزیت رقابتی برای سازمان محاسبه می‌شود به صورت کاملاً کارآمد و اثربخش عمل می‌کنند.

علاوه بر مطالب بیان شده نتایج نشان می‌دهد بازاریابی داخلی می‌تواند از طریق بهبود رفتار اشتراک دانش باعث بهبود عملکرد کارکنان شود؛ از این رو ضروری است که مدیران صنعت هتل داری شهر مشهد در تقویت بازاریابی داخلی برای بهبود اشتراک دانش و عملکرد کارکنان، به صورت هم‌زمان و همه جانبه در دستور کار قرار دهند. این بدین معنی خواهد بود که مدیران هتل‌ها، با کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی رفتار کرده و درصدد درک نیازها و ارضا آن نیازها برآیند. در همین راستا مدیران می‌توانند با آموزش کارکنان در مورد اهداف و ارزش‌های شرکت، تشویق بازخورد کارمندان در مورد سیاست‌ها و رهبری شرکت، امکان گفتگوی آزاد و پذیرفتن هرگونه انتقاد، پرورش ارتباط و همکاری در بین کارمندان اطمینان از این که کارمندان می‌دانند مشارکت آن‌ها مهم و برای موفقیت شرکت ضروری است قدم بردارند. بعلاوه ایجاد فرصت‌های برای پیشرفت و ارتقای کارمندان. اطمینان از اینکه فرهنگ شرکت تعادل بین کار و زندگی کارمندان را حفظ می‌کند و تقویت ارتباطات داخلی و روحیه همکاری و همدلی بین کارکنان از روش‌های کاربردی در کاربردی کردن استراتژی بازاریابی داخلی باهدف بهبود عملکرد کارکنان خواهد بود.

بر اساس نتایج حاصل شده از آزمون فرضیه‌های پژوهش به مدیران هتل‌های شهر مشهد پیشنهاد می‌شود با توجه به خدماتی بودن صنعت هتلداری، دوره‌های آموزشی مرتبط با شغل با هدف بهبود قابلیت‌های کارکنان در جهت ارتباط مؤثر و رفتارهای خدماتی اثربخش به گردشگران به صورت دوره‌ای و مداوم اجرا نمایند و با ایجاد جو مبتنی بر ارتباطات در به اشتراک‌گذاری دانش ایجاد شده در بین کارکنان کوشا باشند. علاوه بر این با توجه به این که اغلب مشتریان هتل‌ها افرادی از فرهنگ‌های مختلف هستند؛ آموزش و آشنایی کارکنان با فرهنگ سایر ملل هوش فرهنگی کارکنان را افزایش داده که به عنوان عاملی بسیار مهم در صنعت گردشگری مطرح است که در اینجا نیز توجه به ایجاد جو مبتنی بر ارتباطات بر بهبود شرایط،

بسیار اثرگذار خواهد بود. همچنین پیشنهاد می‌شود سیاست‌های پاداش و تنبیه مبتنی بر انصاف شامل حقوق و مزایا، ترفیع و پیشرفت شغلی، فرصت‌های رشد و یادگیری و امنیت شغلی را برای کارکنان هتل تدوین و اجرا کنند. بخشی از پاداش‌ها و دستگانه‌های رفاهی کارکنان هتل می‌تواند به سفرهای متناوب به سایر شهرها و یا مختلف برای کسب تجربه و آشنایی با شیوه‌های مدرن هتلداری اختصاص یابد.

با توجه به پیشینه مطالعات بازاریابی داخلی و پژوهش حاضر به‌منظور پیشنهاد کاربردی برای مدیران می‌توان چنین بیا نمود که به‌منظور کاربردی کردن فرضیات این پژوهش بایسته است که مدیران یک استراتژی شفاف برای کسب‌وکار به‌عنوان یک اصل اساسی را مدنظر داشته باشند و این استراتژی را به صورت اهداف مشخص و شفاف برای کارکنان مشخص کنند سپس با ایجاد یک رابطه باز و قابل اعتماد با کارکنان فضای ارتباطی را کاملاً سامان دهند این ارتباطات به صورت ارتباطات داخلی صادقانه، شفاف و دائمی که تسهیم دانش را بین کارکنان بیشتر کند در این صورت با آگاهی کامل از تجربه‌های کارمندی حاصل از افزایش ارتباطات، عملکرد تغییر اساسی خواهد کرد.

مطالعات آتی باید تأثیر حمایت‌های اجتماعی از قبیل مبادله رهبر عضو، مبادله گروه عضو و رفتار رهبری را بر رفتار اشتراک دانش افراد در نظرگیرند. از آنجا که فرهنگ نقش بسزایی در اتخاذ استراتژی‌های سازمان دارد لذا در تحقیقات آتی در نظر گرفتن فرهنگ و تأثیر آن بر اتخاذ استراتژی بازاریابی داخلی می‌تواند مشکل‌گشا باشد. به دلیل این که جامعه آماری پژوهش کارکنان هتل‌های شهر مشهد مدنظر داشت با محدودیت‌هایی از قبیل عدم دسترسی و پراکنده بودن همراه بود و این که نتایج این پژوهش برای سایر سازمان‌ها نمی‌تواند کاربردی باشد.

منابع

- رحیم‌نیا، فریبرز؛ قادری، فرشاد و اسلامی، قاسم. (۱۳۹۸). «بررسی تأثیر استراتژی‌های رفتاری بر تمایل به ترک خدمت در کارکنان زن هتل‌های شهر مشهد». *برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، ۸ (۳۰)، ۱-۱۵.
- ضریغام بروجنی، حمید؛ عبدی، مرجان؛ محمود زاده، سید مجتبی و اصلی پور، حسین. (۱۴۰۰). «طراحی شبکه مضامین چالش‌های توسعه گردشگری دینی در ح. ا. ایران». *مطالعات اجتماعی گردشگری*، ۹ (۱۷)، ۵۱-۸۲.

محمودی، سمیه؛ رنجبریان، بهرام و فتحی، سعید. (۱۳۹۴). «شناسایی عوامل مؤثر بر تصویر ذهنی گردشگران خارجی از ایران». فصلنامه برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۴، (۱۳)، ۹۲-۷۲.

- Berry, L. (1981). The employee as a customer. *Journal of Retail Banking*, 3(7), 25–80.
- Boukis, A., Kaminakis, K., Siampos, A. and Kostopoulos, I. (2015). Linking internal marketing with customer outcomes, *Marketing Intelligence & Planning*, 33 (3), 394 -413.
- Chang, C. C., Tseng, K. H., & Chen, C. W. (2019). The moderating role of online community participation in the relationship between internal marketing and organizational citizenship behavior, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(10), 1725–1738.
- Chow, C. W., Lai, J. Y., & Loi, R. (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation. *Tourism Management*, 48, 362-369.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. M. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102352.
- Hameed, Z., Khan, I., Sheikh, Z., Islam, T., Rasheed, M., Naeem, R. (2019). Organizational justice and knowledge sharing behavior: The role of psychological ownership and perceived organizational support, *Personnel Review*, 48(3), 748-773.
- Ioannidis, E., Varsakelis, N., & Antoniou, I. (2019). Change agents and internal communications in organizational networks. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 528, 121385.
- Iqbal, N., Ahmad, M., Allen, M. and Raziq, M. M. (2018). Does e-HRM improve labor productivity? A study of commercial bank workplaces in Pakistan, *Employee Relations*, 40(2), 281-297.
- Guchait, P., Abbott, J. L., Lee, C. K., Back, K. J., & Manoharan, A. (2019). The influence of perceived forgiveness climate on service recovery performance: The mediating effect of psychological safety and organizational fairness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 94-102.
- Kadic-Magljalic, S., Boso, N., & Micevski, M. (2018). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? *Journal of Business Research*, 86, 291-299.
- Kheirandish, M., Avilagh, H. A., & Nazemi, N. (2017). An empirical study of the pathology of organizational communications based on three branches model: A case study. *Arab Economic and Business Journal*, 12(2), 81-92.
- Khoreva, V. and Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being, *Employee Relations*, 40(1), 227-243.

- Kim, B., & Lee, J. (2016). Relationships between personal traits, emotional intelligence, internal marketing, service management, and customer orientation in Korean outpatient department nurses. *Asian nursing research*, 10(1), 18-24.
- Kim, J., Song, H. J. and Lee, CH., (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions, *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.
- Li, J., Yuan, L., Ning, L. and Li-Ying, J. (2015). Knowledge sharing and affective commitment: the mediating role of psychological ownership, *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1146-1166.
- Lyu, C., Yang, J., Zhang, F., Teo, T. S., & Mu, T. (2020). How do knowledge characteristics affect a firm's knowledge-sharing intention in interfirm cooperation? An empirical study. *Journal of Business Research*, 115, 48-60.
- Maloney, M., & McCarthy, A. (2017). Understanding pension communications at the organizational level: insights from bounded rationality theory & implications for HRM. *Human Resource Management Review*, 27(2), 338-352.
- Ogunmokun, O. A., Eluwole, K. K., Avci, T., Lasisi, T. T., & Ikhide, J. E. (2020). Propensity to trust and knowledge sharing behavior: An evaluation of importance-performance analysis among Nigerian restaurant employees. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100590.
- Oliveira, M., Curado, C., & Henriques, P. L. (2019). Knowledge sharing among scientists: A causal configuration analysis. *Journal of Business Research*, 101, 777-782.
- Park, J. H. and Tran, T. B. H. (2018). From internal marketing to customer perceived relationship quality: evidence of Vietnamese banking firms, *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(7-8), 777-799.
- Paul, J. And Sahadev, S., (2016). Service failure and problems: Internal marketing solutions for facing the future, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 304-311.
- Peng, X., Lee, S., & Lu, Z. (2020). Employees' perceived job performance, organizational identification, and pro-environmental behaviors in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102632.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rich, B. L.; Lepine, J. A.; Crawford, E. R. (2010). "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Shahzad, K., Rehman, K. U., & Abbas, M. (2010). HR practices and leadership styles as predictors of employee attitude and behavior: evidence from Pakistan. *European Journal of Social Science*, 14(3), 417-426.
- Sohail, M. Sadiq. And Jang, J. (2017). Understanding the relationships among Internal Marketing Practices, Job Satisfaction, Service Quality, and Customer Satisfaction: An Empirical Investigation of Saudi Arabia's Service Employees, *International Journal of Tourism Sciences*, 17(2), 67-85

- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.
- Tang, A. D., Chang, M. & Cheng, ch. (2017): Enhancing knowledge sharing from self-initiated expatriates in Vietnam: the role of internal marketing and work-role adjustment in an emerging economy, *Asia Pacific Business Review*, 23(5), 677-696.
- Tang, A. D., Chang, M. L., Wang, T. H., & Lai, C. H. (2020). How to create genuine happiness for flight attendants: Effects of internal marketing and work-family interface. *Journal of Air Transport Management*, 87, 101860.
- Toth, E. L., & Trujillo, N. (1987). Reinventing corporate communications. *Public Relations Review*, 13(4), 42-53.
- Terwel, B. W., Harinck, F., Ellemers, N., & Daamen, D. D. (2009). How organizational motives and communications affect public trust in organizations: The case of carbon dioxide capture and storage. *Journal of Environmental Psychology*, 29(2), 290-299.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate, and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*. 62(2), 34-46.
- Yang, Jen-Te. (2015). Effect of internal marketing on knowledge sharing and organizational effectiveness in the hotel industry. *Total Quality Management and Business Excellence*, 26(1-2), 76 –92.
- Zhang, X., Liu, S., Deng, Z., & Chen, X. (2017). Knowledge sharing motivations in online health communities: A comparative study of health professionals and normal users. *Computers in Human Behavior*, 75, 797-810.