



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Designing an Internal Marketing Model in the Banking Industry with an Emphasis on the Role of Human Resource Management

Pouya Shams Moattar¹, Mehrdad Estiri², Mohammad Haghighi³

Abstract

Background & Purpose: In recent years, the banking industry has become more in need of new approaches to internal marketing than ever before, with the intensification of competition, technological evolution, and increasing customer expectations. Internal marketing is considered a key strategy, focusing on improving employee satisfaction, motivation, and commitment, paving the way for improving service quality and increasing customer loyalty. On the other hand, human resource management, by playing a pivotal role in attracting, training, empowering, and retaining employees, can provide the main platform for realizing internal marketing. Given this importance, the purpose of this study is to design a model for internal marketing in the banking industry with special emphasis on the role of human resource management.

Methodology: The research was conducted with a qualitative approach and aimed at explaining in depth the dimensions of internal marketing in the banking industry. Data were collected through semi-structured interviews with 15 selected participants, including bank managers and employees. In order to analyze the data, a three-stage coding method including open, axial and selective coding was used to extract basic concepts, identify axial categories and finally formulate the proposed internal marketing model.

Findings: The results of the study showed that internal marketing in Maskan Bank, by focusing on strengthening intra-organizational communications, improving the level of satisfaction and motivation of employees and developing a positive organizational culture, can significantly improve human resource performance and the quality of services provided. The proposed research model consists of elements such as continuous and targeted training, two-way and constructive interaction between managers and employees, and active participation of employees in decision-making processes. These components collectively provide a suitable basis for the formation of a sustainable competitive advantage in the banking industry.

Conclusion: The research findings emphasize the necessity of designing and implementing an internal marketing model appropriate to the organizational conditions of Maskan Bank and the pivotal role of human resource management in this process. Such a model can lead to increased organizational productivity, improved service quality and improved customer experience. Accordingly, it is recommended that banks, using the proposed model, pay special attention to developing a customer-centric culture, empowering employees, and investing in their human capital.

Keywords: *Internal Marketing, Human Resources, Human Resource Management, Banking Industry.*

Citation: Shams Moattar, Pouya; Estiri, Mehrdad and Haghighi, Mohammad.(2025). Designing an Internal Marketing Model in the Banking Industry with an Emphasis on the Role of Human Resource Management. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 9(32), 151-170.

1. PhD Student in Public Administration, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran. E-mail: Hoseinpoor912@chmail.ir

2. Assistant Prof., Department of Business Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.. E-mail: Mehrdadestiriri@gmail.com

3. Associate Prof., Department of Business Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: Mohammadhagigig4@gmail.com



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۹، شماره ۳۲
تابستان ۱۴۰۵
صص ۱۷۰-۱۵۱

طراحی مدل بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری با تاکید بر نقش مدیریت منابع انسانی

پویا شمس معطر^۱، مهرداد استیری^۲، محمد حقیقی^۳

چکیده

زمینه و هدف: در سال‌های اخیر، صنعت بانکداری با شدت گرفتن رقابت، تحول فناوری و افزایش انتظارات مشتریان، بیش از هر زمان دیگری نیازمند رویکردهای نوین در بازاریابی داخلی شده است. بازاریابی داخلی به عنوان راهبردی کلیدی، با تمرکز بر ارتقای رضایت، انگیزش و تعهد کارکنان، زمینه‌ساز بهبود کیفیت خدمات و افزایش وفاداری مشتریان تلقی می‌شود. از سوی دیگر، مدیریت منابع انسانی با ایفای نقش محوری در جذب، آموزش، توانمندسازی و نگهداشت کارکنان، می‌تواند بستر اصلی تحقق بازاریابی داخلی را فراهم آورد. با توجه به این اهمیت، هدف پژوهش حاضر طراحی مدلی برای بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری با تأکید ویژه بر نقش مدیریت منابع انسانی است.

روش‌شناسی: پژوهش با رویکرد کیفی و با هدف تبیین عمیق ابعاد بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند با ۱۵ نفر از مشارکت‌کنندگان منتخب، شامل مدیران و کارکنان بانک، گردآوری گردید. به منظور تحلیل داده‌ها، از روش کدگذاری سه مرحله‌ای شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد تا مفاهیم اساسی استخراج، مقوله‌های محوری شناسایی و در نهایت، مدل پیشنهادی بازاریابی داخلی تدوین گردد.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که بازاریابی داخلی در بانک مسکن با تمرکز بر تقویت ارتباطات درون‌سازمانی، ارتقای سطح رضایت و انگیزش کارکنان و توسعه فرهنگ سازمانی مثبت، می‌تواند بهبود قابل توجهی در عملکرد منابع انسانی و کیفیت خدمات ارائه‌شده ایجاد کند. مدل پیشنهادی تحقیق متشکل از عناصری همچون آموزش مستمر و هدفمند، تعامل دوسویه و سازنده میان مدیران و کارکنان، و مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری است. این مؤلفه‌ها در مجموع زمینه‌ای مناسب برای شکل‌گیری مزیت رقابتی پایدار در صنعت بانکداری فراهم می‌سازند.

نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش بر ضرورت طراحی و استقرار مدل بازاریابی داخلی متناسب با شرایط سازمانی بانک مسکن و نقش محوری مدیریت منابع انسانی در این فرآیند تأکید دارد. چنین مدلی می‌تواند به افزایش بهره‌وری سازمانی، ارتقای کیفیت خدمات و بهبود تجربه مشتریان منجر شود. بر این اساس، توصیه می‌شود بانک‌ها با بهره‌گیری از مدل پیشنهادی، توجه ویژه‌ای به توسعه فرهنگ مشتری‌مداری، توانمندسازی کارکنان و سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی خود داشته باشند.

کلیدواژه‌ها: بازاریابی داخلی، منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، صنعت بانکداری.

استناد: شمس معطر، پویا؛ استیری، مهرداد و حقیقی، محمد. (۱۴۰۴). طراحی مدل بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری با تاکید بر نقش مدیریت منابع انسانی. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۹(۳۲)، ۱۷۰-۱۵۱.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران. رایانامه: Hoseinpoor912@chmail.ir

۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: Mehrdadestiriri@gmail.com

۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: Mohammadhagigig4@gmail.com

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۶/۳۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۴/۰۹/۱۰

DOI:10.22034/qjimdo.2025.548641.1767

نویسنده مسئول مقاله: مهرداد استیری

مقدمه

محیط کسب‌وکار امروز با ویژگی‌هایی چون عدم قطعیت، رقابت فزاینده، تحولات سریع فناوری و گسترش ارتباطات، تفاوت اساسی با چند دهه قبل یافته است (تلوار و همکاران، ۲۰۲۰). در چنین فضایی، سازمان‌ها برای بقا و رشد نیازمند بهره‌گیری از منابعی هستند که بتواند مزیت رقابتی پایدار برای آنها فراهم آورد. یکی از مهم‌ترین این منابع، سرمایه انسانی است که به عنوان دارایی ارزشمند و کمیاب سازمان، نقشی کلیدی در ایجاد نوآوری، کیفیت خدمات و ارتقای بهره‌وری دارد (شیائو، کوک و جیانگ^۱، ۲۰۲۰). درواقع، مدیریت مؤثر منابع انسانی نه تنها بر عملکرد داخلی سازمان اثرگذار است، بلکه توانایی سازمان در پاسخ به نیازهای مشتریان و ذی‌نفعان بیرونی را نیز تعیین می‌کند (نیادزایو، ماتاندا و راجاگورو^۲، ۲۰۲۰).

در این میان، صنعت بانکداری به دلیل جایگاه راهبردی خود در تأمین مالی، گردش سرمایه و حمایت از توسعه اقتصادی، بیش از سایر بخش‌ها نیازمند نیروی انسانی توانمند و کارآمد است (بودلایی، کناررودی و عبادی، ۲۰۲۳). بانک‌ها به عنوان سازمان‌های خدماتی، در تعامل مستقیم و مستمر با مشتریان قرار دارند و کیفیت این تعاملات به طور جدی تحت تأثیر رضایت، انگیزش و تعهد کارکنان است. از این رو، کارکنان در بانک‌ها نه تنها به عنوان مجریان عملیات، بلکه به مثابه مشتریان داخلی سازمان تلقی می‌شوند که توجه به نیازهای آنان شرط لازم برای موفقیت در بازار رقابتی امروز است (رفیق و احمد، ۲۰۰۰).

با این حال، بررسی وضعیت بانکداری در ایران نشان می‌دهد که بسیاری از بانک‌ها، از جمله بانک مسکن، با چالش‌هایی جدی در حوزه منابع انسانی و بازاریابی خدمات مواجه‌اند. سطح پایین رضایت شغلی، بهره‌وری کمتر از حد انتظار، ضعف در نوآوری خدمات و فاصله معنادار در رضایت مشتریان نسبت به رقبا، از جمله مشکلات اصلی این بانک هستند (صمدی و کیوان، ۱۳۹۲؛ شوقی و آقاجانی، ۱۳۹۲؛ سازمان ملی بهره‌وری ایران، ۱۴۰۲). این وضعیت نشان می‌دهد که سرمایه انسانی بانک به طور کامل در جهت ارتقای کیفیت خدمات و افزایش رضایت مشتریان به کار گرفته نشده است.

یکی از رویکردهای نوین که می‌تواند پاسخی به این چالش‌ها باشد، بازاریابی داخلی است. بازاریابی داخلی یک رویکرد میان‌رشته‌ای است که بر هم‌افزایی میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت بازاریابی تأکید دارد و کارکنان را به عنوان مشتریان داخلی سازمان در نظر

¹. Xiao, Cooke, & Jiang

². Nyadzayo, Matanda, & Rajaguru

می‌گیرد (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۱؛ رفیق و احمد، ۲۰۰۰). در این رویکرد، ایجاد شرایط کاری مطلوب، توجه به انگیزه‌ها و رضایت کارکنان و توانمندسازی منابع انسانی به‌طور مستقیم بر کیفیت خدمات و رضایت مشتریان خارجی تأثیر می‌گذارد (نیادزایو و همکاران، ۲۰۲۰). به بیان دیگر، بازاریابی داخلی حلقه مفقوده‌ای است که می‌تواند پیوند میان عملکرد منابع انسانی و موفقیت بازاریابی بیرونی را برقرار کند.

با وجود اهمیت این موضوع، مطالعات پیشین نشان می‌دهد که بسیاری از بانک‌های ایرانی هنوز از ظرفیت‌های بازاریابی داخلی به‌طور کامل استفاده نکرده‌اند و مدل‌های جامع و بومی برای هدایت این فرایند طراحی نشده است (خیراندیش و رشیدیان، ۱۳۹۵؛ دوودیوی و همکاران^۱، ۲۰۲۰). به‌ویژه در بانک مسکن، شواهد حاصل از گزارش‌های رسمی و مصاحبه با مدیران نشان می‌دهد که شکاف معناداری میان ظرفیت منابع انسانی موجود و انتظارات راهبردی بانک در حوزه رضایت مشتریان و بهبود کیفیت خدمات وجود دارد. بر این اساس، مسئله اصلی تحقیق حاضر آن است که بانک مسکن، با وجود برخورداری از سرمایه انسانی گسترده و حیاتی، به شکل بهینه از این ظرفیت‌ها در راستای اهداف بازاریابی و جلب رضایت مشتریان بهره‌برداری نکرده است. این شکاف، ضرورت طراحی یک مدل بومی بازاریابی داخلی با تأکید بر نقش مدیریت منابع انسانی را برجسته می‌سازد تا بتواند چارچوبی عملی برای ارتقای بهره‌وری، افزایش کیفیت خدمات و تقویت جایگاه رقابتی بانک ارائه کند.

پیشینه پژوهش

مفهوم بازاریابی داخلی نخستین بار در دهه ۱۹۷۰ مطرح شد و به‌تدریج به‌عنوان رویکردی کلیدی در سازمان‌های خدماتی توسعه یافت. اساس این رویکرد بر این فرض استوار است که کارکنان سازمان به‌عنوان مشتریان داخلی تلقی می‌شوند و رضایت، انگیزش و تعهد آنها مقدمه‌ای ضروری برای جلب رضایت مشتریان خارجی است (رفیق و احمد، ۲۰۰۰). در واقع، بازاریابی داخلی را می‌توان ابزاری دانست که از طریق آن، سازمان‌ها با ایجاد شرایط کاری مطلوب، فراهم آوردن آموزش و توسعه شغلی، و بهبود نظام‌های انگیزشی، نیروی انسانی را به سمت رفتارهای مشتری‌مدارانه سوق می‌دهند (نیادزایو، ماتاندا و راجاگورو، ۲۰۲۰).

سازمان‌های خدماتی به دلیل ماهیت تعاملی فعالیت‌هایشان، بیش از هر بخش دیگری به بازاریابی داخلی نیاز دارند. در این سازمان‌ها، کیفیت خدمات نه صرفاً محصول فناوری، بلکه نتیجه تعامل مستقیم کارکنان و مشتریان است. از این رو، هرگونه ضعف در انگیزه یا

¹. Dwivedi et. al.

تعهد کارکنان می‌تولند به افت کیفیت خدمات و کاهش رضایت مشتریان منجر شود (دوودی، مک‌دونالد و جانسون، ۲۰۲۰). به همین دلیل، بازاریابی داخلی به‌ویژه در صنعت بانکداری که مبتنی بر روابط چهره‌به‌چهره و تعاملات گسترده با مشتریان است، نقش حیاتی دارد. برخی از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که بازاریابی داخلی به‌طور مستقیم با ارتقای کیفیت خدمات و بهبود عملکرد سازمانی در بانک‌ها ارتباط دارد (عزیزی و همکاران، ۲۰۱۱). همچنین، این رویکرد به تقویت فرهنگ مشتری‌مداری در سازمان کمک می‌کند و زمینه را برای نوآوری در خدمات و ایجاد مزیت رقابتی پایدار فراهم می‌سازد (تلوار و همکاران^۱، ۲۰۲۰). به بیان دیگر، بازاریابی داخلی نه‌تنها به بهبود وضعیت منابع انسانی می‌انجامد، بلکه پلی میان مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های بازاریابی بیرونی ایجاد می‌کند و در نهایت به افزایش رضایت و وفاداری مشتریان منجر می‌شود.

بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری و خدمات مالی؛ صنعت بانکداری به دلیل ماهیت خدماتی و ارتباط مستقیم با مشتریان، بیش از سایر صنایع به کیفیت تعاملات انسانی وابسته است. در این حوزه، کارکنان نه تنها مجریان عملیات بانکی هستند، بلکه به‌عنوان مشتریان داخلی نقش کلیدی در شکل‌گیری تجربه مشتریان بیرونی ایفا می‌کنند (بودلایی، کنرودی و عبادی، ۲۰۲۳). بازاریابی داخلی به‌عنوان رویکردی برای همسوسازی منابع انسانی با اهداف بازاریابی، اهمیت ویژه‌ای در ارتقای کیفیت خدمات و افزایش رضایت مشتریان بانکی یافته است (نیادزایو، ماتاندا و راجاگورو، ۲۰۲۰).

مطالعات نشان داده‌اند که در بانک‌ها، سطح بالای انگیزش و رضایت کارکنان، مستقیماً با بهبود کیفیت خدمات و افزایش وفاداری مشتریان ارتباط دارد (رفیق و احمد، ۲۰۰۰). در واقع، کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان به نیازها و انتظارات آن‌ها توجه دارد، تمایل بیشتری برای تعامل مثبت با مشتریان و ارائه خدمات ارزشمند خواهند داشت (شیائو، کوک و جیانگ، ۲۰۲۰). این موضوع به‌ویژه در شرایط رقابتی صنعت بانکداری که مشتریان امکان انتخاب بین بانک‌های متعدد را دارند، اهمیت مضاعف پیدا می‌کند (دوودی، مک‌دونالد و جانسون، ۲۰۲۰).

در ایران نیز با رشد بانک‌های خصوصی و رقابتی‌تر شدن فضای خدمات مالی، اهمیت بازاریابی داخلی در بانک‌ها پررنگ‌تر شده است. با این حال، بررسی‌ها نشان می‌دهد بسیاری از بانک‌ها هنوز از ظرفیت‌های این رویکرد به‌طور کامل استفاده نکرده‌اند (صمدی و کیوان، ۱۳۹۲؛ شوقی و آقاجانی، ۱۳۹۲). بانک مسکن به‌عنوان یک بانک دولتی نیز با چالش‌هایی

^۱. Talwar

نظیر پایین بودن رضایت شغلی، ضعف در بهره‌وری منابع انسانی و فاصله معنادار در رضایت مشتریان نسبت به رقبا مواجه است (سازمان ملی بهره‌وری ایران، ۱۴۰۲). این چالش‌ها ضرورت طراحی مدل بومی بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری ایران را برجسته می‌سازد تا کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی، انگیزه و توان بیشتری برای تحقق اهداف بازاریابی و جلب رضایت مشتریان داشته باشند.

در مجموع، ادبیات پژوهشی بر این نکته تأکید دارد که بازاریابی داخلی در بانک‌ها می‌تواند همچون پلی میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت بازاریابی عمل کند. این رویکرد از یک سو به توسعه سرمایه انسانی و ارتقای بهره‌وری منجر می‌شود و از سوی دیگر با بهبود تجربه مشتریان بیرونی، جایگاه رقابتی بانک‌ها را در بازار خدمات مالی تقویت می‌کند (عزیزی و همکاران، ۲۰۱۱؛ نیادزایو و همکاران، ۲۰۲۰).

پیشینه تجربی

در سال‌های اخیر، مطالعات متعددی به بررسی نقش بازاریابی داخلی در ارتقای عملکرد و رضایت شغلی کارکنان بانک‌ها پرداخته‌اند. احمدی و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان بانک‌ها تلاش کردند تا نقش بازاریابی داخلی را در بهبود رضایت شغلی و عملکرد کارکنان شناسایی کنند. در این پژوهش از روش کمی و همبستگی استفاده شد و جامعه آماری شامل ۱۲۰ نفر از کارکنان شعب بانک ملی تهران بود. داده‌ها از طریق پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری شد و تحلیل‌ها نشان داد که بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان دارد.

تجلی (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای با عنوان بازاریابی داخلی و توسعه سرمایه انسانی در صنعت بانکداری ایران به بررسی تأثیر راهبردهای بازاریابی داخلی بر توانمندسازی کارکنان بانک‌ها پرداخت. پژوهش وی از نوع توصیفی-پیمایشی بود و جامعه آماری شامل ۱۵۰ نفر از کارکنان بانک صادرات ایران بود. داده‌ها با پرسشنامه گردآوری شد و نتایج نشان داد که بازاریابی داخلی باعث افزایش انگیزش، رضایت شغلی و توانمندسازی منابع انسانی بانک می‌شود.

حصیرچمن و همکاران (۱۳۹۷) نیز در مطالعه‌ای با عنوان ارتباط بین بازاریابی داخلی و کیفیت خدمات در بانک‌های خصوصی به بررسی اثر بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات ارائه‌شده به مشتریان پرداختند. این مطالعه از روش همبستگی استفاده کرد و جامعه آماری شامل ۱۰۰ نفر از کارکنان بانک‌های خصوصی تهران بود. داده‌ها با پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری شد و نتایج تحلیل‌ها نشان داد که بازاریابی داخلی تأثیر قابل توجهی بر کیفیت خدمات و رضایت مشتریان دارد.

توماج (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای با عنوان نقش بازاریابی داخلی در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی بانک‌ها به بررسی رابطه بین بازاریابی داخلی و بهره‌وری کارکنان پرداخت. این پژوهش از روش پیمایشی استفاده کرد و جامعه آماری شامل ۸۰ نفر از کارکنان بانک تجارت بود. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد و نتایج نشان داد که بازاریابی داخلی با ایجاد انگیزش و رضایت شغلی، بهبود بهره‌وری کارکنان بانک را تسهیل می‌کند.

خیراندیش و رشیدیان (۱۳۹۵) نیز در مطالعه‌ای با عنوان تبیین مدل بازاریابی داخلی و تأثیر آن بر رضایت کارکنان بانک‌ها به طراحی مدل بازاریابی داخلی و بررسی اثر آن بر رضایت کارکنان پرداختند. این مطالعه از روش کمی بهره برد و جامعه آماری شامل ۱۱۰ نفر از کارکنان بانک ملت بود. داده‌ها با پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری شد و تحلیل‌ها نشان داد که بازاریابی داخلی می‌تواند به‌طور مستقیم رضایت کارکنان و انگیزش آنان را افزایش دهد.

کالینز (۱۹۹۱) در مطالعه‌ای با عنوان «بازاریابی داخلی: دیدگاهی نوین برای مدیریت منابع انسانی»، نقش بازاریابی داخلی در بهبود عملکرد منابع انسانی را مورد بررسی قرار داد. هدف اصلی نویسنده تحلیل ارتباط میان بازاریابی داخلی و مدیریت منابع انسانی بود. این تحقیق از نوع توصیفی بود و جامعه آماری شامل سازمان‌های خدماتی بود. داده‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای گردآوری شد و نتایج نشان داد که بازاریابی داخلی می‌تواند عملکرد منابع انسانی و رضایت شغلی کارکنان را به شکل قابل توجهی ارتقا دهد.

براون (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «چگونه بازاریابی داخلی می‌تواند رضایت و ماندگاری کارکنان نسل Z را در بخش بانکداری افزایش دهد»، تأثیر بازاریابی داخلی بر رضایت و حفظ کارکنان نسل Z در بانک‌ها را بررسی کرد. هدف مطالعه شناسایی شیوه‌های مؤثر بازاریابی داخلی برای جذب و نگهداشت این نسل بود. پژوهش از روش کیفی و توصیفی بهره برد و جامعه آماری شامل ۳۸ نفر از کارکنان نسل Z بانک‌ها بود. داده‌ها با مصاحبه‌های فردی و گروهی جمع‌آوری شد. یافته‌ها نشان داد که کارکنان نسل Z انتظار دارند سازمان‌ها روش‌های بازاریابی داخلی را متناسب با نیازها و ارزش‌های آنان تطبیق دهند.

آلماسلوخ (۲۰۲۲) در تحقیق خود با عنوان «تأثیر شیوه‌های بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی کارکنان در بخش بانکداری»، به بررسی رابطه میان شیوه‌های بازاریابی داخلی و رضایت شغلی کارکنان پرداخت. هدف نویسنده توسعه و آزمون یک مدل مفهومی برای این ارتباط بود. این پژوهش کمی و با مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد و جامعه آماری شامل کارکنان بانک‌های عربستان سعودی بود. داده‌ها از طریق پرسشنامه گردآوری شد. نتایج نشان داد که شیوه‌های بازاریابی داخلی مانند رهبری حمایتی و مشارکتی، آموزش و توسعه، ارتباطات داخلی و فرایندهای انتخاب و انتصاب، اثر مثبت و معناداری بر رضایت

شغلی کارکنان دارند.

رمضان‌پور (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای با عنوان «ارائه مدل ارزیابی داخلی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد صنعت بانکداری»، مدلی برای ارزیابی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد بانک‌ها طراحی کرد. هدف نویسنده ارائه ابزاری برای ارزیابی این تأثیر بود. پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده کرد و جامعه آماری شامل بانک‌های ایران بود. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد. یافته‌ها نشان داد که بازاریابی داخلی اثر مثبت و معناداری بر عملکرد بانک‌ها دارد.

گوون (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای با عنوان «رویکرد بازاریابی داخلی در مدیریت منابع انسانی: مطالعه‌ای موردی در یک مؤسسه دولتی»، به بررسی تأثیر رفتار مدیران بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی پرداخت. هدف پژوهش ارزیابی اثر رفتار مدیران بر انگیزش کارکنان بود. پژوهش از نوع پیمایشی انجام شد و جامعه آماری شامل کارکنان یک مؤسسه دولتی بود. داده‌ها با پرسشنامه جمع‌آوری شد و نتایج نشان داد که رفتار مدیران تأثیر معناداری بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان دارد.

موسوی داوودی و کار (۲۰۱۷) در تحقیق خود با عنوان «تأثیر بازاریابی داخلی بر مدیریت منابع انسانی»، به بررسی تأثیر استراتژی‌های بازاریابی داخلی بر عملکرد منابع انسانی در سازمان‌ها پرداختند. هدف پژوهش تحلیل اثر این استراتژی‌ها بر مدیریت منابع انسانی بود. این مطالعه توصیفی-تحلیلی انجام شد و جامعه آماری شامل سازمان‌های خدماتی بود. داده‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای گردآوری شد و نتایج نشان داد که استراتژی‌های بازاریابی داخلی می‌توانند نقش مهمی در بهبود مدیریت منابع انسانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان ایفا کنند.

بررسی مطالعات گذشته نشان می‌دهد که بازاریابی داخلی همواره به عنوان یک عامل مؤثر در ارتقای رضایت شغلی، انگیزش، بهره‌وری و عملکرد منابع انسانی در بانک‌ها مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش‌های احمدی و همکاران (۱۳۹۸)، تجلی (۱۳۹۵)، حصیرچمن و همکاران (۱۳۹۷) و توماج (۱۳۹۲) عمدتاً به بررسی ارتباط بین بازاریابی داخلی و رضایت یا عملکرد کارکنان پرداخته‌اند و همگی با استفاده از روش‌های کمی و پرسشنامه به تحلیل داده‌ها اقدام کرده‌اند. نتایج این مطالعات نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار بازاریابی داخلی بر عملکرد کارکنان و کیفیت خدمات بوده است.

مطالعات بعدی مانند تحقیق براون (۲۰۲۵) و آلماسلوخ (۲۰۲۲) به صورت محدود، نسل خاصی از کارکنان نسل (Z) یا عناصر مشخصی از شیوه‌های بازاریابی داخلی را مورد بررسی قرار داده‌اند و مطالعاتی مانند گوون (۲۰۱۷) و موسوی داوودی و کار (۲۰۱۷) توجه خود را به

نقش رفتار مدیران و استراتژی‌های بازاریابی داخلی در مدیریت منابع انسانی معطوف کرده‌اند. همچنین، پژوهش رمضان‌پور (۲۰۲۴) مدلی برای ارزیابی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد بانک‌ها ارائه کرده است.

با این حال، بررسی کلی پیشینه نشان می‌دهد که چند شکاف پژوهشی مهم وجود دارد؛ بسیاری از مطالعات صرفاً روابط همبستگی یا اثرگذاری تک‌بعدی بازاریابی داخلی را بررسی کرده‌اند و مدلی که تعامل کامل عناصر بازاریابی داخلی با جنبه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی را در بانک‌ها توضیح دهد، هنوز شکل نگرفته است. همچنین، اکثر مطالعات پیشین از پرسشنامه و روش‌های کمی استفاده کرده‌اند. به ندرت پژوهش‌های کیفی یا تلفیقی انجام شده که بتواند عمیقاً فرآیندهای داخلی سازمان و تعامل کارکنان با برنامه‌های بازاریابی داخلی را توضیح دهد. و نیز، بیشتر پژوهش‌ها در ایران یا کشورهای عربی محدود شده‌اند و مقایسه میان بانک‌های مختلف با ساختارها و فرهنگ‌های سازمانی متفاوت کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این موارد نشان می‌دهد که طراحی یک مدل بازاریابی داخلی با تأکید بر نقش مدیریت منابع انسانی، نه تنها مکمل مطالعات گذشته است، بلکه می‌تواند پایه‌ای برای بهبود راهبردهای منابع انسانی و ارتقای بهره‌وری در صنعت بانکداری فراهم آورد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش ماهیتی اکتشافی و کیفی دارد و با هدف تدقیق و غنی‌سازی ادبیات نظری مرتبط با محدوده مورد مطالعه (بانک مسکن) انجام شد. رویکرد پژوهش بر اساس تحلیل مضمون طراحی گردید تا مفاهیم و مؤلفه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی از دل تجربیات و دیدگاه‌های خبرگان استخراج شود. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان و متخصصان حوزه بانکداری و منابع انسانی بانک مسکن بود. انتخاب افراد خبره با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و بر اساس معیارهای ورود مشخص انجام شد تا اطمینان حاصل شود شرکت‌کنندگان دارای تجربه و آگاهی کافی درباره موضوع پژوهش هستند. تعداد نمونه شامل ۱۵ نفر از خبرگان بود و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت، به گونه‌ای که دیگر مصاحبه‌های جدید اطلاعات و مفاهیم جدید قابل توجهی ارائه نمی‌دادند.

گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. تدوین سؤالات مصاحبه بر اساس نظر خبرگان طراحی شد و برای افزایش اعتبار و باورپذیری، این سؤالات طی سه فاز «طوفان فکری»، «تحدید» و «انتخاب» ارزیابی و اصلاح گردیدند. همچنین، با همکاری اساتید، ترازنامه مصاحبه (راهنمای انجام مصاحبه) تدوین شد تا هدایت فرآیند مصاحبه‌ها تسهیل شود.

تحلیل داده‌ها بر اساس روش تحلیل مضمون و در سه مرحله انجام گرفت. در مرحله نخست، مضامین پایه شناسایی شدند؛ متن کامل مصاحبه‌ها پس از وارد کردن در نرم‌افزار مکس کیودی‌ای به صورت دقیق و کلمه به کلمه بررسی شد و بخش‌های مرتبط با سؤالات تحقیق، برچسب گذاری شد تا مفاهیم اولیه استخراج گردد (کرسول، ۲۰۰۳: ۹۳). در مرحله دوم، مضامین سازماندهنده ایجاد شد؛ مضامین پایه مشابه یا مرتبط با یکدیگر گروه بندی و در قالب مضامین سازماندهنده دسته بندی شدند تا تصویر روشن تر و ساختاریافته‌ای از داده‌ها ارائه شود. در مرحله سوم، مضامین فراگیر شناسایی شد؛ مضامین سازماندهنده به مقولات کلان و فراگیر تبدیل شدند که پاسخگوی پرسش‌های پژوهش بوده و چارچوب تحلیلی پژوهش را شکل دادند.

برای تضمین روایی داده‌ها، سؤالات مصاحبه بر اساس ادبیات نظری معتبر طراحی و طی سه فاز بازبینی و اصلاح شد. علاوه بر این، همکاری با اساتید خبره و استفاده از ترازنامه مصاحبه، اعتبار محتوایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها را تأمین کرد. پیاپی داده‌ها نیز از طریق بررسی مستقل چند محقق در کدگذاری و تحلیل مضامین و دستیابی به توافق نظری بر روی کدها و مقولات تأمین شد.

یافته‌های پژوهش

در گام نخست، پژوهشگر باید خود را به طور کامل در داده‌ها غوطه‌ور کند تا با تمامی ابعاد و ظرایف آن‌ها آشنا شود. این مرحله به معنای مرور دقیق و چندباره داده‌هاست، به گونه‌ای که پژوهشگر بتواند عمق و محتوای واقعی داده‌ها را درک کند. براون و کلارک (۲۰۰۶) نیز تأکید دارند که پیش از آغاز کدگذاری، لازم است مجموعه داده‌ها حداقل یک بار به طور کامل خوانده و بررسی شوند. این مطالعه اولیه موجب می‌شود ایده‌ها و الگوهای اولیه در ذهن پژوهشگر شکل بگیرد و زمینه برای کدگذاری و استخراج مضامین مفهومی فراهم شود.

در ادامه، برای اطمینان از صحت مسیر تحقیق، خلاصه‌ای از پژوهش شامل بیان مسئله، اهداف، پرسش‌های اصلی، روند اجرا و نتایج مقدماتی در اختیار خبرگان قرار گرفت. با آگاهی کامل مشارکت‌کنندگان از فرآیند مطالعه، پرسش‌های اصلی پژوهش مطرح شد تا نظرات تخصصی آنان اخذ شود. این کار به پژوهشگر کمک کرد که ضمن بهره‌گیری حداکثری از دیدگاه خبرگان، از مسیر اصلی پژوهش منحرف نشود. برای گردآوری داده‌ها، ۱۳ مصاحبه عمیق با خبرگان انجام شد. با توجه به مشاهده تکرار در برخی مفاهیم و به منظور اطمینان از کفایت داده‌ها، دو مصاحبه تکمیلی نیز صورت گرفت. در مجموع، ۱۵ مصاحبه انجام شد که در نهایت پژوهشگر را به مرحله اشباع نظری رساند.

مرحله بعدی، آغاز فرایند کدگذاری اولیه بود. در این گام داده‌های متنی به بخش‌های کوچک‌تر و معنادار مانند جمله، عبارت یا واژه تقسیم شدند. کدهای استخراج‌شده باید دارای تعریف و مرزهای روشن باشند تا از ابهام، تداخل یا برداشت‌های چندگانه جلوگیری شود. در پایان این مرحله، تعداد ۲۰۱ کد اولیه از مصاحبه‌ها به دست آمد. بسیاری از این کدها در مصاحبه‌های مختلف تکرار می‌شدند و بیانگر مفاهیم مشابه بودند. بنابراین، پژوهشگر با بازبینی و ادغام کدهای هم‌معنا، آن‌ها را پالایش کرده و نهایتاً ۱۲۳ مضمون پایه شناسایی و دسته‌بندی گردید.

جدول ۱. جدول مضامین پایه

ردیف	مضامین پایه	ردیف	مضامین پایه	ردیف	مضامین پایه
۱	توجه به رضایت مشتری	۲	حمایت از کارکنان	۳	پشتیبانی مداوم
۴	ترویج مسئولیت‌پذیری	۵	انگیزش درونی	۶	اخلاق سازمانی
۷	اعتمادسازی	۸	فرهنگ نوآوری	۹	وفاداری سازمانی
۱۰	صداقت	۱۱	شفافیت	۱۲	تعهد سازمانی
۱۳	جلسات گروهی	۱۴	کار تیمی	۱۵	همدلی
۱۶	ایجاد فضای همبستگی	۱۷	تبادل دانش	۱۸	افزایش بهره‌وری
۱۹	هماهنگی کاری	۲۰	همکاری مستمر	۲۱	ارتباطات بین واحدی
۲۲	حمایت متقابل	۲۳	کمیته‌های مشارکتی	۲۴	دوره‌های تخصصی
۲۵	تقویت انگیزه یادگیری	۲۶	کارگاه‌های مهارتی	۲۷	آموزش ضمن خدمت
۲۸	آموزش‌های عملی	۲۹	برنامه‌های کارآموزی	۳۰	توسعه رهبری
۳۱	آموزش مستمر	۳۲	آموزش فنون بازاریابی	۳۳	مهارت‌های ارتباطی
۳۴	مهارت‌های نرم‌افزاری	۳۵	آموزش‌های نرم‌افزاری	۳۶	آموزش به‌روزرسانی دانش
۳۷	تقویت مهارت‌های حل مسئله	۳۸	مهارت‌های ارتباطی	۳۹	رهبری، توانمندسازی
۴۰	یادگیری مستمر	۴۱	افزایش اعتماد به نفس	۴۲	بهبود عملکرد فردی
۴۳	افزایش آمادگی شغلی	۴۴	به‌روزرسانی دانش تخصصی	۴۵	بیان ایده‌ها
۴۶	تشویق مشارکت	۴۷	بستر مشارکت	۴۸	سامانه پیشنهادات
۴۹	افزایش رضایت شغلی	۵۰	پاداش ایده‌های خلاق	۵۱	حمایت از نوآوری
۵۲	انگیزش مشارکتی	۵۳	جلسات تبادل نظر	۵۴	نقش در تصمیم‌گیری
۵۵	گروه‌های کاری	۵۶	کمیته‌ها	۵۷	استفاده از فناوری
۵۸	ارتباط سریع	۵۹	جلسات دوره‌ای	۶۰	اطلاع‌رسانی مستمر
۶۱	جریان اطلاعات	۶۲	پلتفرم‌های دیجیتال	۶۳	به‌روزرسانی مستمر
۶۴	تسهیل هماهنگی	۶۵	کاهش سوء تفاهم	۶۶	تعامل مدیران و کارکنان
۶۷	شفافیت اطلاعات	۶۸	پاداش نقدی	۶۹	تشویق مالی

۷۰	ارتقاء شغلی	۷۱	رضایت شغلی	۷۲	طرح‌های رقابتی
۷۳	پاداش غیرمادی	۷۴	انگیزه درونی	۷۵	افزایش تعهد
۷۶	تشویق عملکرد	۷۷	انگیزه بیرونی	۷۸	فرصت رشد حرفه‌ای
۷۹	تقدیرنامه	۸۰	بازخورد مستمر	۸۱	بازخورد سازنده
۸۲	تبادل تجربه	۸۳	برنامه‌های بهبود	۸۴	ارتقاء فردی
۸۵	افزایش کیفیت کار	۸۶	شناسایی نقاط قوت	۸۷	سیستم ارزیابی
۸۸	برنامه‌ریزی توسعه	۸۹	مدیریت موثر عملکرد	۹۰	مستندسازی عملکرد
۹۱	برنامه‌های فرهنگی-رفاهی	۹۲	ساعات کاری منعطف	۹۳	تبادل کار و زندگی
۹۴	کاهش استرس	۹۵	پشتیبانی عاطفی	۹۶	محیط دوستانه
۹۷	فعالیت‌های اجتماعی	۹۸	توجه به سلامت روان	۹۹	حمایت اجتماعی
۱۰۰	فضای حمایتگر	۱۰۱	بهبود رضایت	۱۰۲	فرهنگ‌سازی
۱۰۳	آموزش مدیریت تغییر	۱۰۴	اطلاع‌رسانی	۱۰۵	مشارکت در تصمیم‌گیری
۱۰۶	پذیرش تغییر	۱۰۷	حمایت مدیریت	۱۰۸	مقاومت در برابر تغییر
۱۰۹	محدودیت منابع	۱۱۰	چالش فناوری	۱۱۱	حل تعارضات
۱۱۲	عدم شفافیت	۱۱۳	بهبود کیفیت	۱۱۴	نرم‌افزارهای منابع انسانی
۱۱۵	پلتفرم آموزش آنلاین	۱۱۶	ابزار ارتباط دیجیتال	۱۱۷	تصمیم‌گیری هدفمند
۱۱۸	افزایش سرعت ارتباطات	۱۱۹	تحلیل داده‌های عملکرد	۱۲۰	کاهش هزینه‌ها
۱۲۱	دسترسی آسان به اطلاعات	۱۲۲	تسهیل کار تیمی	۱۲۳	اتوماسیون فرایندهای اداری

بعد از شناسایی مضامین پایه، گام بعدی به سمت سازمان‌دهی و معنا بخشی عمیق‌تر داده‌ها برداشته می‌شود. در این مرحله، پژوهشگر تلاش می‌کند مضامین پراکنده و جزئی را در قالب مفاهیم کلی‌تر و دسته‌بندی‌های منسجم‌تر کنار هم قرار دهد. این کار فقط یک خلاصه‌سازی ساده نیست، بلکه حرکتی فراتر از توصیف داده‌ها محسوب می‌شود و نوعی بازآفرینی معنا از دل اطلاعات است. به همین ترتیب، مضامین پایه در گروه‌های گسترده‌تر ادغام شده و در نهایت، ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده شکل گرفت که توانستند ساختاری روشن‌تر و قابل فهم‌تر از داده‌ها ارائه کنند.

جدول ۲. مفاهیم سازمان‌دهنده

ردیف	مفاهیم سازمان‌دهنده	مفاهیم پایه
۱.	تعهد به کارکنان و مشتریان	تعهد سازمانی، حمایت از کارکنان، توجه به رضایت مشتری، صداقت، شفافیت، پشتیبانی مداوم، ترویج مسئولیت‌پذیری، وفاداری سازمانی، فرهنگ نوآوری، اعتمادسازی، اخلاق سازمانی
۲.	همکاری و تیم‌سازی	کار تیمی، همدلی، تبادل دانش، ایجاد فضای همبستگی، جلسات گروهی، کمیته‌های مشارکتی، ارتباطات بین واحدی، همکاری مستمر، حمایت متقابل، هماهنگی کاری

۳.	برنامه‌های آموزشی رسمی و غیررسمی	دوره‌های تخصصی، کارگاه‌های مهارتی، آموزش ضمن خدمت، آموزش‌های عملی، برنامه‌های کارآموزی، توسعه رهبری، آموزش مستمر، آموزش فنون بازاریابی، آموزش‌های نرم‌افزاری، آموزش به‌روزرسانی دانش
۴.	توسعه مهارت‌ها و دانش	مهارت‌های نرم‌افزاری، مهارت‌های ارتباطی، رهبری، توانمندسازی، یادگیری مستمر، افزایش اعتماد به نفس، بهبود عملکرد فردی، افزایش آمادگی شغلی، به‌روزرسانی دانش تخصصی، تقویت مهارت‌های حل مسئله، تقویت انگیزه یادگیری، ارتقاء فردی
۵.	مشارکت فعال کارکنان	بستر مشارکت، سامانه پیشنهادات، جلسات تبادل نظر، گروه‌های کاری، کمیته‌ها، بیان ایده‌ها، تشویق مشارکت، نقش در تصمیم‌گیری، حمایت از نوآوری، پاداش ایده‌های خلاق، انگیزش مشارکتی
۶.	کانال‌ها و ابزارهای ارتباطی	جلسات دوره‌ای، اطلاع‌رسانی مستمر، پلتفرم‌های دیجیتال، شفافیت اطلاعات، تعامل مدیران و کارکنان، استفاده از فناوری، ارتباط سریع، کاهش سوء تفاهم، تسهیل هماهنگی، به‌روزرسانی مستمر، جریان اطلاعات
۷.	پاداش‌های نقدی و غیرنقدی	پاداش نقدی، تشویق مالی، ارتقاء شغلی، طرح‌های رقابتی، رضایت شغلی، تقدیرنامه، فرصت رشد حرفه‌ای، انگیزه بیرونی، تشویق عملکرد، افزایش تعهد، پاداش غیرمادی، انگیزش درونی
۸.	بازخورد سازمانی	بازخورد مستمر، بازخورد سازنده، برنامه‌های بهبود، تبادل تجربه، افزایش کیفیت کار
۹.	ارزیابی عملکرد	شناسایی نقاط قوت، مستندسازی عملکرد، سیستم ارزیابی، مدیریت موثر عملکرد، برنامه‌ریزی توسعه، افزایش بهره‌وری
۱۰.	برنامه‌های رفاهی	ساعات کاری منعطف، تعادل کار و زندگی، برنامه‌های فرهنگی-رفاهی، افزایش رضایت شغلی
۱۱.	برنامه‌های حمایتی	پشتیبانی عاطفی، محیط دوستانه، فعالیت‌های اجتماعی، توجه به سلامت روان، حمایت اجتماعی، فضای حمایتگر، بهبود رضایت، کاهش استرس
۱۲.	مدیریت تغییرات	فرهنگ‌سازی، اطلاع‌رسانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، پذیرش تغییر، حمایت مدیریت، آموزش مدیریت تغییر
۱۳.	مدیریت چالش‌ها	چالش فناوری، حل تعارضات، مقاومت در برابر تغییر، عدم شفافیت، محدودیت منابع
۱۴.	استفاده از فناوری اطلاعات	نرم‌افزارهای منابع انسانی، پلتفرم آموزش آنلاین، ابزار ارتباط دیجیتال، تحلیل داده‌های عملکرد، تصمیم‌گیری هدفمند، افزایش سرعت ارتباطات، کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت، تسهیل کار تیمی، دسترسی آسان به اطلاعات

در گام بعدی، مضامین سازمان‌دهنده که بیانگر جزئیات و ابعاد ملموس‌تر هستند، به مضامین فراگیر پیوند داده شدند. مضامین فراگیر سطحی کلی‌تر و انتزاعی‌تر دارند و نقش آن‌ها ترسیم چشم‌انداز کلان پژوهش است. در نهایت، این فرایند به شکل‌گیری چارچوب نهایی مضامین منجر شد که در قالب هشت عامل اصلی دسته‌بندی و در جدول زیر ارائه گردیده است.

جدول ۳. مضامین فراگیر

مقوله اصلی	مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده
	فرهنگ سازمانی	تعهد به کارکنان و مشتریان

مدل		همکاری و تیم‌سازی
بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری	آموزش و توسعه نیروی انسانی	برنامه‌های آموزشی رسمی و غیررسمی
		توسعه مهارت‌ها و دانش
با تاکید بر نقش مدیریت منابع انسانی	مشارکت و ارتباطات داخلی	مشارکت فعال کارکنان
		کانال‌ها و ابزارهای ارتباطی
	سیاست‌های پاداش و انگیزشی	پاداش‌های نقدی و غیرنقدی
		بازخورد سازمانی
	مدیریت عملکرد و بازخورد	ارزیابی عملکرد
		برنامه‌های رفاهی
	رفاه و حمایت از کارکنان	برنامه‌های حمایتی
		مدیریت تغییرات
	تغییرات سازمانی و موانع	مدیریت چالش‌ها
		استفاده از فناوری اطلاعات
	فناوری و ابزارهای دیجیتال	

در این پژوهش، با هدف شناسایی و تبیین ابعاد بومی مدل بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری با تاکید بر نقش مدیریت منابع انسانی، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و مدیران کلیدی استفاده شد تا بتوان تصویری واقعی و دقیق از وضعیت موجود و مطلوب ترسیم کرد. انتخاب رویکرد کیفی این امکان را فراهم ساخت تا علاوه بر گردآوری داده‌های عینی، به لایه‌های عمیق‌تر تجربه‌ها، نگرش‌ها و الگوهای رفتاری سازمانی نیز دسترسی حاصل شود؛ ابعادی که آمار و ارقام به تنهایی قادر به بیان آن‌ها نیستند. یافته‌ها نشان دادند که تعهد سازمانی جایگاهی محوری در این مدل دارد. این تعهد تنها به معنای رعایت قوانین نیست، بلکه به احساس تعلق عاطفی و فکری میان کارکنان و سازمان اشاره دارد. شفافیت در ارتباطات، وفاداری به اهداف و تلاش در جهت تحقق چشم‌انداز بلند از مهم‌ترین عوامل تقویت‌کننده این تعهد محسوب می‌شوند. همچنین حمایت از کارکنان و ایجاد مسیرهای رشد شغلی پایدار، نقش کلیدی در تحکیم این پیوند ایفا می‌کند.

همکاری و کار تیمی نیز به عنوان یکی از پایه‌های موفقیت سازمان شناخته شد. تعامل سازنده میان همکاران، همدلی در حل مسائل و تبادل تجربه‌ها، نه تنها بهره‌وری را افزایش می‌دهد بلکه توان سازمان در مواجهه با چالش‌ها را نیز تقویت می‌کند. بُعد دیگر، آموزش و توسعه منابع انسانی است که به ارتقای مهارت‌ها و آمادگی کارکنان برای مواجهه با تغییرات محیطی و فناوری‌های نو کمک می‌کند. این امر از طریق دوره‌های آموزشی رسمی و غیررسمی، کارگاه‌های تخصصی و برنامه‌های منتورینگ تحقق می‌یابد.

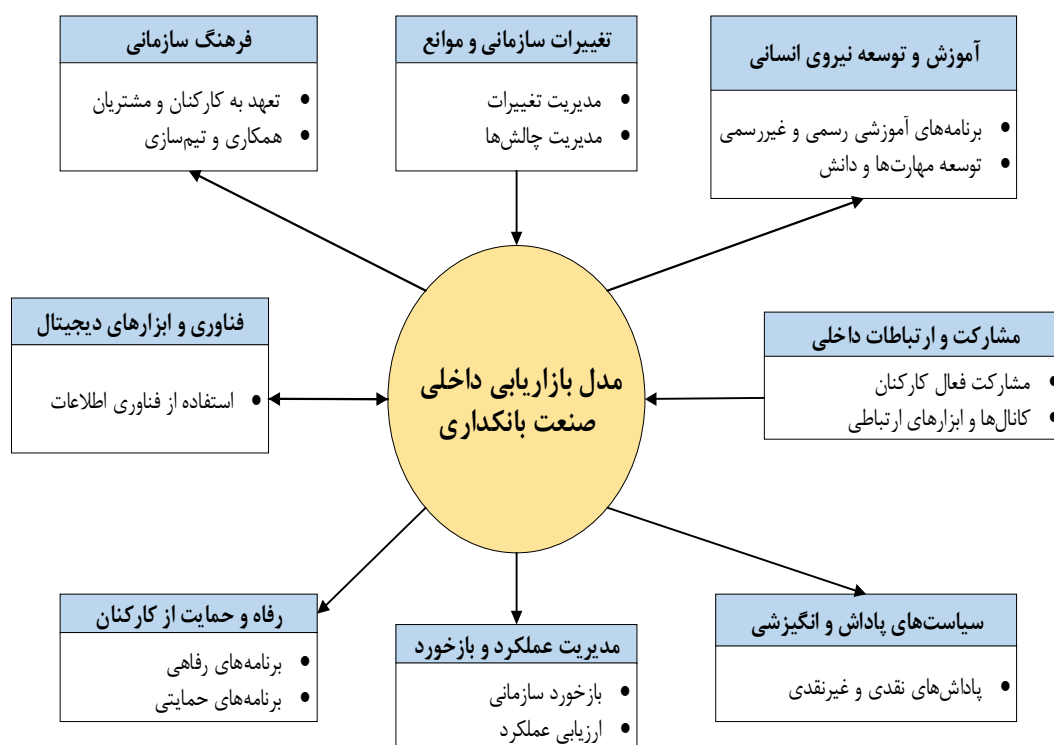
همچنین، مشارکت کارکنان و ارتباطات داخلی از عناصر کلیدی مدل به شمار می‌روند. استفاده از سازوکارهایی نظیر سامانه پیشنهادات و کمیته‌های مشارکتی، فرصتی فراهم

می‌کند تا صدای کارکنان شنیده شود و تصمیمات سازمانی با دقت و هماهنگی بیشتری اتخاذ گردد.

سیاست‌های پاداش و انگیزشی با پیوند دادن تلاش و قدردانی، انگیزه و وفاداری کارکنان را تقویت می‌کنند. در کنار آن، مدیریت عملکرد و بازخورد با شناسایی نقاط قوت و ضعف، زمینه رشد فردی و ارتقای سازمانی را فراهم می‌سازد.

ابعاد رفاه و حمایت از کارکنان شامل اقداماتی مانند انعطاف در ساعات کاری، خدمات مشاوره‌ای و برنامه‌های فرهنگی و رفاهی است که به افزایش رضایت شغلی و بهبود کیفیت زندگی کاری کمک می‌کند. این بُعد به‌ویژه در تعامل با مدیریت تغییرات اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ چراکه با فرهنگ‌سازی و آموزش می‌توان مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازمانی را کاهش داد.

در نهایت، فناوری و ابزارهای دیجیتال به‌عنوان شالوده‌ای برای تحول سازمانی معرفی شدند. این ابزارها با بهینه‌سازی فرآیندها، افزایش دقت و سرعت، و ارتقای کیفیت ارتباطات، نقش مهمی در ارتقای کارایی سازمان ایفا می‌کنند. در پایان نیز، مدل نهایی بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری بر اساس یافته‌های پژوهش در شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدل بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری با تأکید بر نقش

مدیریت منابع انسانی بود. نتایج حاصل از تحلیل مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر نشان داد که بازاریابی داخلی در بانک‌ها مفهومی چندبعدی است که فراتر از صرفاً یک رویکرد بازاریابی، به مثابه ابزاری راهبردی برای مدیریت سرمایه انسانی عمل می‌کند. بر این اساس، ابعاد شناسایی شده نه تنها مسیر بهبود کیفیت خدمات بانکی و ارتقای رضایت مشتریان را ترسیم می‌کنند، بلکه چارچوبی بومی برای توانمندسازی منابع انسانی و تقویت جایگاه رقابتی بانک‌ها در محیط متلاطم امروز فراهم می‌سازند. در ادامه، ضمن تبیین هر یک از مضامین فراگیر و ارتباط آن‌ها با مضامین پایه و سازمان دهنده، به مقایسه یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین پرداخته می‌شود تا تصویری جامع از دستاوردهای این تحقیق و پیامدهای کاربردی آن ارائه گردد.

نتایج این پژوهش نشان داد که طراحی مدل بازاریابی داخلی در صنعت بانکداری با تأکید بر نقش مدیریت منابع انسانی، مستلزم درک عمیق از ابعاد فرهنگی، رفتاری، ساختاری و فناورانه سازمان است. بررسی مضامین فراگیر و سازمان دهنده بیانگر آن است که بازاریابی داخلی صرفاً به معنای به کارگیری ابزارهای تبلیغاتی یا برنامه‌های انگیزشی نیست، بلکه یک رویکرد جامع و نظام‌مند برای مدیریت سرمایه انسانی و ارتقای هم‌زمان رضایت کارکنان و مشتریان به شمار می‌آید. در ادامه، این مضامین و تطابق آن‌ها با پیشینه پژوهش تبیین می‌شود.

فرهنگ سازمانی؛ فرهنگ سازمانی با دو بعد «تعهد به کارکنان و مشتریان» و «همکاری و تیم‌سازی» به عنوان زیرساخت اصلی بازاریابی داخلی شناسایی شد. یافته‌ها نشان داد که صداقت، شفافیت، اعتمادسازی و ترویج مسئولیت‌پذیری به همراه همبستگی تیمی و تبادل دانش، هسته اصلی فرهنگ سازمانی بانک‌ها را شکل می‌دهند. این نتیجه با یافته‌های احمدی و همکاران (۱۳۹۸) و همچنین کالینز (۱۹۹۱) همسوس است که بر نقش فرهنگ سازمانی و تعهد متقابل کارکنان و مشتریان در موفقیت بازاریابی داخلی تأکید کرده‌اند.

آموزش و توسعه نیروی انسانی؛ آموزش‌های رسمی و غیررسمی و توسعه مهارت‌های شغلی و فردی، بُعد دیگری از بازاریابی داخلی محسوب می‌شود. ارتقای مهارت‌های نرم‌افزاری و رهبری، بهبود عملکرد فردی و افزایش آمادگی شغلی کارکنان، مسیر انطباق‌پذیری آنان را با تغییرات محیطی و فناوری هموار می‌سازد. این یافته با مطالعه تجلی (۱۳۹۵) و آلماسلوخ (۲۰۲۲) همخوان است که آموزش و توسعه را عاملی حیاتی در افزایش توانمندی و رضایت

کارکنان معرفی کرده‌اند.

مشارکت و ارتباطات داخلی؛ یافته‌ها نشان دادند که سازوکارهایی مانند سامانه پیشنهادات، جلسات تبادل نظر و استفاده از ابزارهای ارتباط دیجیتال، زمینه مشارکت فعال کارکنان و شفافیت اطلاعات را فراهم می‌کنند. این امر با پژوهش حصیرچمن و همکاران (۱۳۹۷) همسوست که ارتباط مؤثر کارکنان و مشارکت آنان را عامل افزایش کیفیت خدمات دانسته‌اند. همچنین نتایج با یافته‌های گوون (۲۰۱۷) در خصوص نقش رفتار مدیران در انگیزش کارکنان و ایجاد ارتباط سازنده هم‌راستا است.

سیاست‌های پاداش و انگیزشی؛ پژوهش حاضر نشان داد که پاداش‌های نقدی و غیرنقدی، فرصت رشد حرفه‌ای و ارتقاء شغلی نقش مهمی در افزایش انگیزه و تعهد کارکنان ایفا می‌کند. این یافته‌ها با نتایج خیراندیش و رشیدیان (۱۳۹۵) و همچنین رمضان‌پور (۲۰۲۴) مطابقت دارد که نشان دادند سیاست‌های پاداشی یکی از مؤثرترین راهکارها در ارتقای رضایت شغلی و عملکرد کارکنان بانک‌هاست.

مدیریت عملکرد و بازخورد؛ وجود نظام ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد سازنده از نتایج کلیدی پژوهش بود. بازخورد مستمر و شناسایی نقاط قوت و ضعف، مسیر توسعه فردی و سازمانی را روشن می‌سازد. یافته حاضر با پژوهش توماج (۱۳۹۲) همخوانی دارد که رابطه بازاریابی داخلی و بهره‌وری منابع انسانی را تأیید کرده است.

رفاه و حمایت از کارکنان؛ نتایج نشان دادند که ساعات کاری منعطف، حمایت روانی و اجتماعی و برنامه‌های رفاهی موجب افزایش کیفیت زندگی کاری و کاهش استرس می‌شوند. این یافته با نتایج براون (۲۰۲۵) همسوست که بر نقش رفاه کارکنان نسل Z در ماندگاری آنان در سازمان تأکید داشته است.

تغییرات سازمانی و موانع؛ پژوهش حاضر تأکید کرد که مدیریت تغییر از طریق فرهنگ‌سازی، اطلاع‌رسانی و آموزش می‌تواند مقاومت کارکنان را در برابر تغییرات کاهش دهد. این یافته با نتایج موسوی داوودی و کار (۲۰۱۷) همسوست که نشان دادند استراتژی‌های بازاریابی داخلی می‌توانند زمینه‌ساز مدیریت اثربخش تغییر و انطباق سازمان با شرایط جدید باشند.

فناوری و ابزارهای دیجیتال؛ آخرین مضمون فراگیر پژوهش به نقش فناوری اطلاعات در ارتقای بازاریابی داخلی اختصاص دارد. استفاده از نرم‌افزارهای منابع انسانی، پلتفرم‌های

آموزش آنلاین و ابزارهای تحلیل داده موجب افزایش سرعت ارتباطات، کاهش هزینه‌ها و بهبود تصمیم‌گیری هدفمند می‌شود. این یافته‌ها با پژوهش آلماسلوخ (۲۰۲۲) و رمضان‌پور (۲۰۲۴) مطابقت دارد که فناوری را عامل کلیدی در کارایی بازاریابی داخلی دانسته‌اند.

با توجه به اهمیت موضوع و نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود سازمان‌های فعال در حوزه بانکداری به موارد زیر توجه ویژه داشته باشند؛

○ مدیران بانک‌ها باید برنامه‌های منظم برای تقویت تعهد سازمانی و وفاداری کارکنان طراحی کنند؛ این برنامه‌ها می‌تواند شامل جلسات هم‌اندیشی، تقدیر از رفتارهای اخلاق‌محور، و ترویج نوآوری و مسئولیت‌پذیری باشد تا فرهنگ سازمانی در همه سطوح تقویت شود.

○ بانک‌ها می‌توانند با ایجاد برنامه‌های آموزش ترکیبی شامل دوره‌های رسمی، کارگاه‌های مهارتی، آموزش ضمن خدمت و طرح‌های منتورینگ، مسیر توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان را تسهیل کنند و آمادگی آن‌ها را برای مواجهه با تغییرات محیطی و فناوری‌های نوین افزایش دهند.

○ برای افزایش مشارکت کارکنان، ایجاد سازوکارهای شفاف مانند سامانه پیشنهادات، گروه‌های کاری، کمیته‌های مشارکتی و پلتفرم‌های دیجیتال ارتباط داخلی ضروری است. این اقدامات باعث می‌شوند کارکنان احساس مشارکت و تأثیرگذاری در تصمیم‌گیری‌ها داشته باشند.

○ مدیران باید ترکیبی از پاداش‌های مالی و غیرمالی ارائه دهند، مانند ارتقاء شغلی، تقدیرنامه، فرصت رشد حرفه‌ای و تشویق‌های عملکردی، تا انگیزه و تعهد کارکنان به اهداف سازمان افزایش یابد.

○ بانک‌ها می‌توانند با ایجاد نظام ارزیابی عملکرد شفاف و ارائه بازخورد سازنده و مستمر، نقاط قوت و ضعف کارکنان را شناسایی کرده و برنامه‌های توسعه فردی و سازمانی طراحی کنند. این اقدام علاوه بر افزایش بهره‌وری، موجب ارتقای رضایت شغلی نیز می‌شود.

○ ارائه برنامه‌های رفاهی و حمایتی مانند انعطاف در ساعات کاری، خدمات مشاوره‌ای، فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی و توجه به سلامت روان کارکنان، می‌تواند تعادل کار و زندگی را افزایش داده و رضایت شغلی و وفاداری کارکنان را تقویت کند.

○ مدیران باید مدیریت تغییر را از طریق فرهنگ‌سازی، آموزش مدیریت تغییر و اطلاع‌رسانی مستمر تقویت کنند. این کار به کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تسهیل

اجرای پروژه‌های نوآورانه کمک می‌کند.

○ بانک‌ها باید سرمایه‌گذاری در نرم‌افزارهای منابع انسانی، پلتفرم‌های آموزش آنلاین و ابزارهای تحلیل داده را اولویت دهند تا فرآیندهای کاری بهینه شوند، تصمیم‌گیری‌ها سریع‌تر و دقیق‌تر انجام شود و ارتباطات سازمانی بهبود یابد.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز بر کارکنان و مدیران بانک‌های ایرانی بود و داده‌ها عمدتاً از طریق مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری شد. این محدودیت ممکن است باعث کاهش قابلیت تعمیم نتایج به سایر صنایع یا بانک‌های بین‌المللی شود، زیرا فرهنگ سازمانی، ساختار منابع انسانی و شیوه‌های بازاریابی داخلی در سایر کشورها و صنایع ممکن است متفاوت باشد. پژوهش‌های آینده می‌توانند با گسترش جامعه آماری به سایر بانک‌ها و صنایع خدماتی، مدل بازاریابی داخلی را مورد آزمون قرار دهند و اثر آن بر شاخص‌های عملکردی و رضایت شغلی را با استفاده از روش‌های کمی و کیفی ترکیبی بررسی کنند. همچنین، بررسی تأثیر متغیرهای فرهنگی و تکنولوژیکی بر اثربخشی بازاریابی داخلی می‌تواند افق‌های جدیدی برای بهینه‌سازی این مدل فراهم آورد.

تشکر و قدردانی

در پایان این مقاله، از زحمات تمامی افراد مورد مصاحبه و سازمان مورد مطالعه قدردانی می‌شود.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازاریابی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

- Ahmadi, H., Tajdini, A., Pourmousa, S., Lashgari, A., & Roohnia, M. (2019). The effect of internal marketing on job satisfaction and performance of bank employees. *Iranian Journal of Banking Services Management*, 6(2), 45–62.
- Almaslukh, F. M. O. (2022). The impact of internal marketing practices on employees' job satisfaction in the banking sector. *Sustainability*, 14(15), 9301.

- Azizi, F., Khosravani, E., & Masibi, A. (2012). The effect of internal marketing on employees' customer orientation with emphasis on vision, improvement, development, and reward indicators: A case study of Bank Melli branches in Mazandaran Province. *Organizational Resource Management Research*, 2(4), 133–154. (In Persian).
- Boudlaie, H., Kenarroodi, K., & Ebadi, A. (2023). The role of banking industry in economic competitiveness. *Journal of Business Economics*, 15(2), 85–102.
- Brown, D. M. (2025). How internal marketing can increase the satisfaction and retention of Generation Z employees in the banking sector. *Journal of Business Research*, 78, 45–53.
- Collins, B. (1991). Internal marketing: A new perspective for HRM. *International Journal of Service Industry Management*, 2(1), 5–13.
- Dwivedi, A., McDonald, R., & Johnson, L. W. (2020). Internal marketing: A review and research agenda. *Journal of Services Marketing*, 34(6), 731–749.
- Guyen, A. (2017). Internal marketing approach in human resources management: A case study on a state establishment. *ResearchGate*.
- Hasirchaman, M., Shakerinia, I., & Sadeghi, A. (2018). The relationship between internal marketing and service quality in private banks. *Iranian Journal of Service Marketing*, 7(3), 36–54.
- Kheirandish, M., & Rashidian, A. (2016). A review of pharmaceutical policies in countries affected by sanctions and economic crises. *Hakim Journal*, 2(2), 64–68. (In Persian).
- Mousavi Davoudi, S. M., & Kaur, R. (2017). Impact of internal marketing on human resource management. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(7), 15–20.
- National Productivity Organization of Iran. (2023). *Labor and capital productivity report in Iran*. Tehran: National Productivity Organization.
- Nyadzayo, M. W., Casidy, R., & Thaichon, P. (2020). B2B purchase engagement: Examining the key drivers and outcomes in professional services. *Industrial Marketing Management*, 85(October), 197–208.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Ramzanpour Osmavandani, Z. (2024). Presenting the internal evaluation model on the impact of internal marketing on the performance of the banking industry. *Journal of Banking and Financial Studies*, 12(2), 123–135.
- Samadi, A., & Keyvan, N. (2013). The role of managers' emotional intelligence in establishing effective communication: A case study of Bank Mellat. *Public Management Journal*, 5(1), 129–148. (In Persian).
- Shoghi, B., & Aghajani, T. (2013). Examining the effect of organizational structure on organizational culture. *Quantitative Studies in Management Journal*, 4(2), 79–96. (In Persian).
- Tajalli, A. (2016). Internal marketing and human capital development in Iran's banking industry. *Journal of Human Resource Management Research*, 5(1), 33–51.

- Talwar, S., Dhir, A., Kaur, P., & Mäntymäki, M. (2020). Barriers toward purchasing from online travel agencies. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102593.
- Tomaj, Y. (2013). *Explaining the competency model of human resource managers in organizations* (Doctoral dissertation). Faculty of Management, University of Tehran, Iran. (In Persian).
- Xiao, M., Cooke, F. L., & Jiang, Y. (2020). How does human capital enhance competitive advantage? Evidence from China's banking sector. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(3), 391–413.