



# **Developing an Interpretive Structural Model for Internal Intelligent Marketing with a Focus on the Smartening Organizational Processes**

**Behlin Mowlud karim<sup>1</sup>, Mohammad Hasan Gholizadeh \*<sup>2</sup>, Mostafa Ebrahimipour Azbari<sup>3</sup>, Esmaeel Malek akhlagh<sup>3</sup>**

1- PhD student in Business Management, Faculty of Management, University of Guilan, Rasht, Iran.

2\*- Department of Business Management, Faculty of Management, University of Guilan, Rasht, Iran.

3- Department of Business Management, Faculty of Management, University of Guilan, Rasht, Iran.

## **Abstract**

**Purpose:** The purpose of this research is to design an interpretive structural model for internal Intelligent marketing, focusing on an intra-organizational approach in businesses that implement smart technologies in their operational processes.

**Method:** The research employs a mixed-method approach with a qualitative, exploratory design. It is categorized as applied research due to its practical relevance for businesses. Thematic analysis was used to analyze the data, while Andrewsage's (1977) Interpretive Structural Modeling (ISM) method was utilized to identify the relationships between variables, classify indicators based on the interpretive paradigm, and develop the model. The research sample included executive managers from furniture manufacturing businesses in the Kurdistan region of Iraq, all of whom use internet-based technologies to digitize their organizational processes. A total of 21 managers were interviewed, selected through snowball sampling until theoretical saturation was reached.

**Findings:** The findings of the study reveal that factors related to internal intelligent marketing were categorized into six hierarchical levels. At the first level is internal intelligent marketing itself, followed by smart marketing campaigns at the second level. The third level includes digital talent management and digital skills development platforms. The fourth level consists of an online performance evaluation platform, predictive employee analytics, and an online training platform. The fifth level includes online monitoring systems, digital knowledge bases, digital learning networks, and online information systems. Finally, the sixth level encompasses digital technology infrastructure, online social networks, government regulations, and the organization's digital culture.

**Conclusion:** The results indicate that intelligent marketing campaigns, digital learning networks, digital knowledge bases, and online information systems are critical components in the target area. In the affected area, digital culture, online social networks, digital technology infrastructure, and government laws and regulations play significant roles. The impact zone includes the online performance evaluation platform, digital skills development platform, digital talent management platform, and online monitoring systems. Additionally, the analysis shows that the digital culture factor had the highest influence score ( $r_{ij} = 2982$ ), while the intelligent marketing campaign platform had the greatest impact score ( $r_{ji} = 1677$ ). These findings provide valuable insights for businesses looking to enhance their internal intelligent marketing.

**Keywords:** Internal intelligent marketing, intelligentization, intelligent businesses, furniture industry

## **Citation:**

Mowlud karim, B. , Gholizadeh, M. H. , Ebrahimipour Azbari, M. and Malek akhlagh, E. (2025). Developing an Interpretive Structural Model for Internal Intelligent Marketing with a Focus on the Smartening Organizational Processes. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 6(1), 11-38.



## طراحی مدل ساختاری تفسیری بازاریابی هوشمند داخلی با تأکید بر هوشمندسازی فرایندهای سازمانی

به لین مولود کریم<sup>۱</sup>، محمد حسن قلیزاده<sup>۲\*</sup>، مصطفی ابراهیم پور ازبری<sup>۳</sup>، اسماعیل ملک اخلاق<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش سیاستگذاری، دانشکده مدیریت، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

۲- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

۳- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

### چکیده

هدف: هدف این پژوهش طراحی مدل ساختاری-تفسیری بازاریابی هوشمند داخلی با رویکرد درون سازمانی در کسب و کارهایی است که از فن آوری های هوشمند در فرایندهای سازمانی خود استفاده می کنند.

روش: روش پژوهش از نوع آمیخته و دارای ماهیت کیفی و رویکرد اکتشافی است و از حیث هدف نوعی پژوهش کاربردی محسوب می شود. برای تحلیل داده ها از روش تحلیل تم استفاده شد و برای شناسایی روابط بین متغیرها، سطح بندی شاخص ها مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایانه و ایجاد مدل، از روش مدل سازی ساختاری تفسیری اندروسیج (۱۹۷۷) استفاده شد. جامعه پژوهش شامل مدیران اجرایی کسب و کارهای تولید مبلمان در اقلیم کردستان عراق است، که از فناوری های مبتنی بر اینترنت برای هوشمندسازی فرایندهای سازمانی خود استفاده می کنند. که از این میان، به روش نمونه گیری گلوله برفی با فرض رسیدن به اشباع نظری با ۲۱ نفر از این مدیران مصاحبه انجام پذیرفت.

یافته ها: یافته ها در بخش معادلات تفسیری نشان می دهد که، عوامل مربوط به بازاریابی هوشمند داخلی در ۶ سطح، دسته بندی شدند. در سطح اول بازاریابی هوشمند داخلی قرار دارد. در سطح دوم، کمپین های بازاریابی هوشمند قرار دارد. در سطح سوم، پلتفرم مدیریت استعدادهای دیجیتال و پلتفرم توسعه مهارت های دیجیتال قرار دارد. در سطح چهارم، پلتفرم ارزیابی عملکرد آنلاین، تحلیلگری پیش بینانه کارکنان و پلتفرم آموزش های آنلاین قرار دارد. در سطح پنجم، سیستم های نظارت آنلاین، پایگاه های دانش دیجیتال، شبکه های یادگیری دیجیتال و سیستم های اطلاعات آنلاین قرار دارد. در سطح ششم، زیرساخت های فناوری دیجیتال، شبکه های اجتماعی آنلاین، قوانین و مقررات و فرهنگ دیجیتال سازمان قرار دارد. نتیجه گیری: نتایج نشان داد که، کمپین های بازاریابی هوشمند، شبکه های یادگیری دیجیتال، پایگاه های دانش دیجیتال و سیستم های اطلاعات آنلاین در منطقه هدف؛ فرهنگ دیجیتال، شبکه های اجتماعی آنلاین، زیرساخت های فناوری دیجیتال و قوانین و مقررات دولتی در منطقه تأثیرگذار؛ پلتفرم ارزیابی عملکرد آنلاین، پلتفرم توسعه مهارت های دیجیتال، پلتفرم مدیریت استعدادهای دیجیتال و سیستم های نظارت آنلاین در منطقه تأثیرپذیری قرار گرفتند. نتایج دیگر نشان می دهد که، عامل فرهنگ دیجیتال دارای بیشترین میزان تأثیرگذاری (۲۹۸۲)  $(t_{ij})$  و پلتفرم کمپین های بازاریابی هوشمند دارای بیشترین میزان تأثیرپذیری ۱۶۷۷  $(t_{ji})$  می باشند.

**کلیدواژه ها:** بازاریابی هوشمند داخلی، هوشمندسازی، کسب و کارهای هوشمند، صنعت مبلمان.

### استناد:

مولود کریم، به لین و قلیزاده، محمد حسن و ابراهیم پور ازبری، مصطفی و ملک اخلاق، اسماعیل. (۱۴۰۴). طراحی مدل ساختاری تفسیری بازاریابی هوشمند داخلی با تأکید بر هوشمندسازی فرایندهای سازمانی. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۶(۱)، ۱۱-۳۸.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۲۹

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۷/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۲۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۰۱

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.35125656565047>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۴، دوره ۶، شماره ۱، پیاپی ۲۷

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



## مقدمه

همزمان با تغییرات سریع تکنولوژی و افزایش رشد فناوری، کسب و کارها همواره به دنبال راهی برای افزایش مزیت رقابتی خود هستند (فیض و همتی، ۱۳۹۴). کسب و کارها معمولاً سعی می‌کنند امکانات بیشتری در اختیار مشتریان قرار دهند و نیازهای آنها را سریعاً برطرف نمایند (اسمیت، ۲۰۲۳). اما، سازمان‌های هوشمند قبل از هر اقدامی در نحوه رفتار خود با کارکنان تجدید نظر می‌کنند و در گام اول آنها را راضی نگه می‌دارند (نوآیل و ویوت، ۲۰۲۱). کلید موفقیت این سازمان‌ها در نظر گرفتن مشاغل درون سازمان به مثابه تولیدات و محصولات آن سازمان می‌باشد (جانسون و لی، ۲۰۲۳). به این ترتیب، کارکنان اولین مشتریان سازمان خواهند بود (بوسو، دی براردینو و تونلی، ۲۰۲۱). محققان بسیاری بر این باورند که بازاریابی درون سازمانی منجر به ایجاد یک چرخه پایدار از کارکنان و مشتریان راضی می‌شود و همچنین، باعث تغییر نگرش و رفتار کارکنان و انتقال آن به مشتریان خواهد شد (همتی و فیض، ۱۳۹۴).

در مطالعات سازمانی همواره تأکید شده است که، بازاریابی برون سازمانی وابسته به ارتباط موفق کارکنان داخل سازمان با مشتریان است (مونوز، کازاکوف و رویز آلبا، ۲۰۲۴). کارکنان با انگیزه بر نگرش مشتری نسبت به محصولات تأثیر می‌گذارند و باعث شکل‌گیری تصویر خوب سازمان در ذهن مشتریان می‌شوند (موریرامرو و همکاران، ۲۰۲۰). حیاتی‌ترین سرمایه هر سازمانی، کارکنان آن سازمان می‌باشند بنابراین، برای کسب و کارها لازم است تا بر روی کارکنان خود تمرکز نمایند (زرین جوی الوار و همکاران، ۱۳۹۷). بازاریابی داخلی عبارت است از؛ جذب، توسعه، ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان شایسته است (کازاکوف، ۲۰۱۹). بازاریابی داخلی فلسفه رفتار با کارکنان به عنوان مشتری است (کیونگ و همکاران، ۲۰۱۶). اندیشمندان سازمانی، بازاریابی داخلی را ابزاری در جهت تسهیل برنامه‌های بازاریابی و استراتژی‌های سازمان می‌دانند (بوکیس، گوناریس و لینگز، ۲۰۱۷). بازاریابی داخلی پیش فرضی برای بازاریابی برون سازمانی در نظر گرفته می‌شود (آیونگ و لام، ۲۰۱۶).

مطالعات نشان می‌دهد که، بازاریابی داخلی سنتی به عنوان بخش مهمی از مدیریت منابع انسانی، همواره با چالش‌هایی مواجه بوده است. محدودیت در انتقال اطلاعات به طور سریع و کارآمد، عدم شفافیت در بازخورد مؤثر از نتایج برنامه‌ها، پراکندگی کانال‌های ارتباطی کارکنان و کاهش مشارکت آنها، از جمله این چالش‌ها هستند (سرکیورا و همکاران، ۲۰۱۸). در عین حال، توسعه فناوری‌های دیجیتالی و افزایش انتظارات کارکنان برای تجربه تعاملات اجتماعی آنلاین در محیط کار، ضرورت همسوسازی بازاریابی داخلی را با ساختار دیجیتالی سازمان بیش از پیش نمایان می‌سازد (اولسون و همکاران، ۲۰۱۸). مطالعات نشان داده است که، ۷۴٪ از خریداران عصر جدید تحقیقات خود را آنلاین انجام می‌دهند. در این سناریو، فروشنده قرن بیست و یکم تعاملات بیشتری

<sup>1</sup> - Smith

<sup>2</sup> - Noailles and Viot

<sup>3</sup> - Johnson, L. & Lee

<sup>4</sup> - Busso, Di Bernardino and Tonelli

<sup>5</sup> - Muñoz, Kazakov & Ruiz-Alba

<sup>6</sup> - Moreira Mero et al

<sup>7</sup> - Kazakov

<sup>8</sup> - Kyong et al

<sup>9</sup> - Boukis, Gounaris and Lings

با مشتریان نیاز دارد و باید میزان مشارکت بیشتری با آنها داشته باشد (براون، ۲۰۲۳). یک مطالعه نشان داد که ۸۴٪ مردم به توصیه‌های دوستان، خانواده و همکاران خود نسبت به سایر اشکال بازاریابی اعتماد بیشتری دارند (گاریسیا، ۲۰۲۳). پیام‌های برند هنگامی که توسط کارمندان به اشتراک گذاشته می‌شود در مقایسه با پیام‌های مشابهی که از طریق کانال‌های اجتماعی رسمی به اشتراک گذاشته شده است، حدوداً پنج برابر بیشتر اثر دارد (تامپسون و دیویس، ۲۰۲۳).

سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی، به دنبال توانمندسازی و مشارکت بیشتر کارکنان هستند. در این راستا، استفاده از فناوری‌های دیجیتالی می‌تواند کمک‌کننده باشد (هوتیک و همکاران، ۲۰۲۳). با این حال، فقدان یک مدل مشخص برای ادغام بازاریابی داخلی با ساختار دیجیتالی سازمان و نبود یک رویکرد منسجم برای ارزیابی برنامه‌های بازاریابی درون سازمانی مبتنی بر فناوری‌های هوشمند، ضرورت تدوین یک مدل راهبردی بازاریابی هوشمند داخلی را برای کسب و کارها آشکار می‌سازد (میلر، ۲۰۲۳). امروزه، نیاز به انطباق با تحولات دیجیتالی به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است (ویلیام و تیلور، ۲۰۲۱). انتظارات کارکنان برای تجربه دیجیتال در محیط کار در حال افزایش است و سازمان‌ها باید به توانمندسازی و مشارکت دادن کارکنان در امورات سازمان، تلاش کنند (الوشاه، ۲۰۱۹). از منظر مطالعات سازمانی، برای سازمان‌های امروزی داشتن یک برنامه مشخص در زمینه بازاریابی هوشمند داخلی یک ضرورت انکارناپذیر است (دی بروین و همکاران، ۲۰۲۱).

ظهور انقلاب صنعتی چهارم و افزایش ارتباطات اجتماعی آنلاین این توانایی را دارد که نحوه تعامل شرکت‌ها با مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان و شرکا را تغییر دهد و شرکت‌ها را مجبور به مواجهه با چالش‌های جدیدی کند (دی سانتیس و اسپوسیتو، ۲۰۲۱). در این پژوهش، یکی از چالش‌های پیش‌روی کسب و کارهای صنعت مبلمان در اقلیم کردستان عراق، عدم بهره‌گیری از فناوری‌های هوشمند در فرایند طراحی، تولید و فروش محصولات خود می‌باشند. بطوریکه، این چالش باعث شده تا بسیاری از کسب و کارهای این حوزه توانایی رقابت در بازارهای بین‌المللی را نداشته باشند و از میدان رقابت خارج شوند. طبق گزارش سالانه سازمان سرمایه‌گذاری کردستان عراق تعداد کسب و کارهای حوزه صنعت مبلمان کردستان عراق از تعداد ۲۸۳ شرکت در سال ۲۰۱۰ به تعداد ۱۲۱ شرکت در سال ۲۰۲۲ کاهش یافته است. در حالیکه، تعداد شرکت‌هایی با منشاء سرمایه‌گذاری خارجی و مبتنی بر فناوری‌های روز دنیا در کردستان عراق در طول ۱۰ سال گذشته روند افزایشی داشته است. با این وجود، صنعت مبلمان در اقلیم کردستان عراق بدلیل عدم بهره‌گیری از فناوری‌های هوشمند در حال از دست دادن قابلیت رقابتی خود در مقایسه با رقبای خارجی است. بر این اساس، هدف پژوهش طراحی مدل ساختاری-تفسیری بازاریابی هوشمند داخلی در کسب و کارهایی است که، از فن‌آوری‌های هوشمند مبتنی بر اینترنت در فرایندهای سازمانی خود استفاده می‌کنند.

1 - Brown

2 - Garcia

3 - Thompson & Davis

4 - Ho-Taek et al

5 - Miller

6 - Williams & Chen

7 - Al-Weshah

8 - De Bruin et al

9 - De Santis & Esposito

از دیدگاه نظری، مطالعات محدودی در زمینه بازاریابی هوشمند داخلی در کسب و کارهای کشور عراق به انجام رسیده است. بطوریکه، هنوز در مطالعات پیشین مدلی یکپارچه که بتواند روابط میان عوامل بازاریابی داخلی را با مؤلفه‌های هوشمند سازمان ترسیم کند، ارائه نشده است. به عبارتی، هنوز در زمینه استراتژیهای بازاریابی هوشمند داخلی در این کسب و کارها ابهامات زیادی وجود دارد. موضوعاتی مانند پلتفرم‌های ارتباطی آنلاین سازمانی، پایگاه‌های دیجیتالی دانش، یادگیری دیجیتالی و کمپین‌های بازاریابی هوشمند، هنوز بطور خاص مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند. بنابراین، این پژوهش بدنبال پاسخ به این سؤال است که، مدل ساختاری تفسیری بازاریابی هوشمند داخلی در کسب و کارهایی که از فناوری‌های هوشمند در فرایندهای سازمانی خود استفاده می‌کنند، چگونه است؟

### پیشینه نظری پژوهش بازاریابی هوشمند داخلی

بازاریابی هوشمند داخلی در واقع استراتژی شرکت برای تبلیغ برند به کارکنانش است (پاتل، ۲۰۲۳). وقتی بینش و عملکرد کارکنان با هم همسو باشند، بازاریابی داخلی به ایجاد یک تجربه مشتری مثبت کمک می‌کند (اولسون و همکاران، ۲۰۱۸). مدیریت بازاریابی درون سازمانی به رقابت‌پذیری، بهبود ارتباطات و همکاری درون سازمانی کمک می‌کند (بوسو، دی براردینو و تونلی، ۲۰۲۱). بازاریابی درون سازمانی مبتنی بر این ایده است که نگرش مشتریان نسبت به یک شرکت فقط بر اساس محصول یا خدمات نیست بلکه، شامل تجربه کلی آن‌ها با شرکت است (سرافیم و همکاران، ۲۰۲۴). این می‌تواند به معنای تعامل مشتری با کارمندان در بخش‌های مختلف (نه فقط تیم‌های خدمات مشتری) یا چشم‌انداز تعامل آنلاین با کارمندان از طریق رسانه‌های اجتماعی، ایمیل، انجمن‌ها و... باشد (لویس و وایت، ۲۰۲۳). کارکنان باید تشویق شوند که نظرات خود را در شبکه‌های اجتماعی بیان کنند، زیرا این کار ارتباط با مشتریان فعلی را بهبود می‌دهد و مشتریان احتمالی را تشویق می‌کند که به شرکت اعتماد کنند و برای دیدگاهی که کارفرما به اشتراک گذاشته است، اهمیت قائل شود (تورنر، ۲۰۲۳). کارکنانی که به برند خود باور دارند و به آن‌ها اعتماد شده است تا صدای برند باشند، خودبه‌خود به سفیران برند تبدیل می‌شوند که برند و محصولات آن را تضمین می‌کنند (همتی و فیض، ۱۳۹۴). امروزه، توجه به نیروی انسانی و تأمین نیازها و خواسته‌های آن‌ها از کلیدی‌ترین اصول هر کسب و کاری به شمار می‌رود (دی بروین و همکاران، ۲۰۲۱). تا زمانی که نیازها و خواسته‌های کارکنان به عنوان مشتریان داخلی سازمان برآورده نشود، کسب رضایت و وفاداری مشتریان بیرونی سازمان نیز امکان‌پذیر نخواهد بود (زرین جوی الوار و همکاران، ۱۳۹۷). اگر کارکنان ارزش اهداف مهم سازمان را درک نکنند، نمی‌توانند اهمیت کار خود را در سازمان درک بکنند (کیونگ و همکاران، ۲۰۱۶). در این صورت سازمان با عدم حفظ استعدادهای موجود مواجه می‌شود و سازمان دیگر نمی‌تواند اقدام به جذب کارکنان توانمند کند (هاریس، ۲۰۲۳). همین موضوع می‌تواند منجر به عدم مشارکت و همچنین تأثیر منفی بر موفقیت سازمان باشد (الوشاه، ۲۰۱۹). بنابراین، فرض اصلی بازاریابی داخلی این است که، به کارکنان به عنوان با ارزش‌ترین دارایی سازمان نگریسته شود و با آن‌ها به عنوان مشتریان

<sup>1</sup> - Patel

<sup>2</sup> - Serafim et al

<sup>3</sup> - Lewis & White

<sup>4</sup> - Turner

<sup>5</sup> - Harris

درون سازمانی رفتار شود زیرا که، این امر منجر به کسب مزیت رقابتی و پیشی گرفتن از سایر رقبا خواهد شد (کینگ و اسکات، ۲۰۲۳).

در سال‌های اخیر، دنیای بازاریابی به طور کامل تغییر شکل داده است و مسیر آن را فناوری‌های دیجیتالی و اینترنت تعیین می‌کنند (اولسون و همکاران، ۲۰۱۸). در محیط به شدت رقابتی و دیجیتالی امروز کسب و حفظ مزیت رقابتی پایدار از دغدغه‌های مهم کسب و کارها به حساب می‌آید (وقار و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین، لازم است تا سازمان‌ها به سمت هوشمندسازی از طریق دیجیتالی کردن سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی حرکت کنند (محمدکریمی و همکاران، ۱۴۰۱). کسب و کارهای هوشمند در گام اول در فرایندهای ارتباطی کارکنان خود تجدید نظر می‌کنند و در گام دوم، این فرایندها را بر اساس سیستم‌های دیجیتالی سازمان باز تعریف می‌کنند (دهقانی سلطانی و محمدی، ۱۴۰۱). امروزه، کسب و کارها همواره سعی می‌کنند تا از طریق کسب تعهد کارکنان، پایداری خود را افزایش دهند (فیض و همتی، ۱۳۹۴). مدیران باید از طریق سیاست‌هایی که انگیزه و رضایت کارکنان را تشویق می‌کند سرمایه انسانی خود را تقویت کنند به گونه‌ای که، آنها نسبت به سازمان احساس تعهد کنند و به سازمان در دستیابی به اهداف کسب و کار کمک کنند (موریرامرو و همکاران، ۲۰۲۰).

استفاده از ابزارهای آنلاین مانند پیام رسانی اینترنتی و پلتفرم‌های ارتباطی آنلاین، منجر به تسهیل تبادل اطلاعات بین بخش‌های مختلف سازمان می‌شود (جووسی و همکاران، ۲۰۲۲). مدیریت شبکه‌های اجتماعی آنلاین می‌تواند به بهبود ارتباطات درون سازمانی و افزایش تعاملات میان کارکنان کمک کند (اسمیت، ۲۰۲۳). این امر افزایش هماهنگی، کاهش موانع درون سازمانی و استفاده بهینه از منابع را به دنبال دارد (براون و گرین، ۲۰۲۰). همچنین، پیاده سازی سیستم‌های دیجیتالی در سازمان باعث می‌شود تا، ردیابی فرآیندها آسان، روند گزارش‌دهی سریع و روابط سازمانی شفاف شود (بیکر، ۲۰۲۳). ردیابی آسان فرآیندها باعث افزایش پاسخگویی و روند گزارش‌دهی سریع باعث مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان می‌شود، که نهایتاً به بهبود کیفیت خدمات و محصولات منجر می‌گردد (دی سانتیس و اسپوسیتو، ۲۰۲۱).

مطالعات نشان می‌دهد، سازمان‌هایی که روی پلتفرم‌های سازمانی هوشمند تمرکز دارند، توانایی بیشتری در ایجاد استراتژی‌های بازاریابی خلاقانه دارند (ویلیام و تیلور، ۲۰۲۱). این نوآوری‌ها به جذب مشتریان جدید، حفظ مشتریان فعلی و بهبود تجربه مشتری کمک می‌کنند (سرکیورا و همکاران، ۲۰۱۸). استفاده از فناوری‌های آنلاین در بازاریابی درون سازمانی، امکان ارایه تجربیات بهتر و سریعتر به مشتریان را فراهم می‌آورد (کلارک و رابینسون، ۲۰۲۳). این امر از طریق بهبود پاسخگویی، شخصی سازی خدمات و محصولات و تسریع در حل مشکلات مشتریان محقق می‌شود (کازاکوف، ۲۰۱۹). اخیراً در یک مطالعه بیان شده که، استفاده از سیستم‌های هوشمند در ارزیابی عملکرد سازمانی به بهبود استراتژی‌های بازاریابی درون سازمانی کمک می‌کند (گارسیا و رودریگز، ۲۰۲۲). مدیران با دسترسی به داده‌های دقیق می‌توانند تصمیمات بهتری بگیرند که به بهبود عملکرد و افزایش رضایت

1 - King & Scott

2 - Waqar et al

3 - Jussi et al

4 - Brown & Green

5 - Baker

6 - Williams & Taylor

7 - Clark & Robinson

8 - Garcia & Rodriguez

مشتریان منجر می‌شود (لويس و وايت، ۲۰۲۳). پارک و ترن (۲۰۱۸) در پژوهش خود به دنبال بررسی تأثیر بازاریابی درون سازمانی (رفتار با کارکنان به عنوان مشتریان درون سازمانی) بر مشارکت فروشنده در رفتار فروش مشتری مدار و رفتار فروش رابطه‌ای بودند، که به نوبه خود منجر به کیفیت ارتباط درک شده توسط مشتری می‌شود. همچنین این پژوهش نقش تعدیل‌کننده جو خدمات را برای رفتارهای بازاریابی رابطه‌ای کارکنان بررسی می‌کند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که، بازاریابی درون سازمانی به طور قابل توجهی با رفتار فروش مشتری مدار و رفتار فروش رابطه‌ای و نهایتاً، با کیفیت ارتباط با مشتری رابطه معناداری دارد.

با مرور ادبیات پژوهش می‌توان استدلال کرد که، غالب مطالعات گذشته نسبت به بازاریابی هوشمند نگاه برون سازمانی دارند درحالی‌که، چالش اصلی در موفقیت استراتژی‌های بازاریابی برون سازمانی همکاری و تعامل سازنده کارکنان است (میلر، ۲۰۲۳). بر همین اساس، بازاریابی درون سازمانی پیش‌نیاز موفقیت بازاریابی برون سازمانی است (پاتل، ۲۰۲۳). با گسترش انقلاب دیجیتالی، بازاریابی درون سازمانی با فن‌آوری‌های آنلاین ترکیب قدرتمندی به نام بازاریابی داخلی هوشمند ایجاد می‌کند. که، کسب و کارها از طریق بازاریابی هوشمند داخلی می‌توانند در محیط به شدت رقابتی امروز پایدار بمانند (دی سانتیس و اسپوسیتو، ۲۰۲۱). فن‌آوری‌های هوشمند از طریق ایجاد شبکه‌های ارتباطی آنلاین کارکنان، پایگاه‌های دانش دیجیتال، مدیریت استعدادها دیجیتال و ... می‌تواند به بازاریابی هوشمند داخلی کمک کند (کینگ و اسکات، ۲۰۲۳).

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث روش نوعی پژوهش آمیخته است و از حیث ماهیت کیفی با رویکرد اکتشافی است و از حیث هدف نوعی پژوهش کاربردی محسوب می‌شود. هدف پژوهش، طراحی مدل ساختاری و تفسیری بازاریابی هوشمند داخلی در کسب و کارهای تولید مبلمان در اقلیم کردستان عراق است که براساس تجربه زیسته پژوهشگر و سابقه بلندمدت فعالیت در این صنعت، جامعه پژوهش از مدیران اجرایی این کسب و کارها انتخاب شدند. غالب این کسب و کارها با مشارکت سرمایه‌گذاری خارجی تأسیس شده بودند. بر همین اساس، کسب و کارهایی انتخاب شدند که از فناوری‌های هوشمند مبتنی بر اینترنت در فرایندهای تولید، طراحی و فروش خود استفاده می‌کردند (جدول ۱). قبل از انجام پژوهش، با مدیران این کسب و کارها هماهنگی‌های لازم صورت گرفت و موافقت آنها مبنی بر انجام مصاحبه و درج اسم و مشخصات شرکت آنها در پژوهش اخذ گردید. برای انتخاب حجم نمونه از رویکرد براون و کلارک (۲۰۰۶) بهره گرفته شد. برای این منظور، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد و فرایند نمونه‌گیری تا مرحله رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. به عبارتی، انتخاب نمونه تا زمانی که اطلاعات بدست آمده کافی و مشابه اطلاعات قبل بود، ادامه پیدا کرد. بر همین اساس، تعداد افراد شرکت‌کننده به ۲۱ نفر رسید، که از نفر ۱۹ تا ۲۱ اطلاعات جدیدی کسب نشد. اعضای نمونه شامل مدیران اجرایی کسب و کارهای تولید مبلمان در اقلیم کردستان عراق بود. ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله اول مصاحبه و در مرحله دوم شامل پرسشنامه استاندارد ماتریس عوامل می‌باشد که به منظور تعیین نوع و میزان رابطه بین عوامل، در اختیار مدیران اجرایی کسب و کارهای مورد مطالعه قرار گرفت. در راستای اجرای پژوهش، قبل از هر مصاحبه موضوع و هدف پژوهش با مصاحبه‌شونده مطرح گردید و رضایت آنان برای ادامه مصاحبه کسب شد.

جدول ۱: مشخصات پاسخ دهندگان

سال تأسیس	نام شرکت	سابقه مدیریت (سال)	پست سازمانی	کد مصاحبه شونده
۲۰۰۹	Kapal Recycled Boat Furniture	۱۲	مدیر عامل	۰۱
۱۹۹۵	Future Sun	۸	مدیر بخش طراحی	۰۲
۲۰۱۴	Cv. Meandra	۹	مدیر عامل	۰۳
۲۰۰۸	Abdulhamid	۱۰	مدیر عامل	۰۴
۲۰۱۷	Kevin Martoyo	۱۵	مدیر عامل	۰۵
۲۰۱۸	Furnishers 5	۸	مدیر عامل	۰۶
۲۰۲۰	Aldubaisy	۸	مدیر بخش تولید	۰۷
۲۰۲۰	Tirawezh	۱۳	مدیر IT	۰۸
۲۰۱۰	Saman	۱۴	مدیر عامل	۰۹
۲۰۱۶	Azad Company	۱۲	مدیر عامل	۰۱۰
۲۰۲۳	Abuzar Hussain	۱۱	مدیر عامل	۰۱۱
۲۰۱۸	Harmony Kitchen	۱۰	مدیر بخش تولید	۰۱۲
۲۰۱۷	Dros Kerdeni Kewantar	۶	مدیر بخش تولید	۰۱۳
۲۰۱۶	Eva Home	۳	مدیر بخش طراحی	۰۱۴
۲۰۱۷	Avesta Group	۹	مدیر فروش و بازاریابی	۰۱۵
۲۰۱۹	Vekra Design	۷	مدیر عامل	۰۱۶
۲۰۱۴	Kushr Alsundian	۸	مدیر منابع انسانی	۰۱۷
۲۰۲۰	Concept Interiors	۶	مدیر IT	۰۱۸
۲۰۱۸	Jwico	۹	مدیر عامل	۰۱۹
۲۰۱۸	Karas	۱۰	مدیر فروش و بازاریابی	۰۲۰
۲۰۱۹	Beauty Home Company	۸	مدیر فروش و بازاریابی	۰۲۱

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و استخراج عوامل پژوهش در مرحله اول، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. سپس در مرحله دوم، برای شناسایی کیفیت روابط بین عوامل و ایجاد مدل، از روش مدلسازی ساختاری تفسیری (آگراوال و همکاران، ۲۰۰۶) استفاده گردید. در ادامه، برای تحلیل امتیازات مربوط به میزان اثرگذاری و اثرپذیری هر یک از عوامل، از نرم افزار میک مک استفاده شد. برای این منظور، ابتدا مصاحبه‌ها بصورت نوشتاری در آمد و سپس، چندین بار بازخوانی شده و نهایتاً، مضامین (عوامل) استخراج شدند. در مرحله تشکیل ماتریس خودتعاملی، عوامل مسئله دوجه دو بصورت زوجی با هم در یک ماتریس  $14 \times 14$  مرتب شدند بطوریکه، پاسخ دهنده به کمک نمادهای تعاملی (۱: ارتباط یک طرفه از I به J، ۰: ارتباط یکطرفه از J به I، ۲: ارتباط دو طرفه بین I و J، ۰: هیچ ارتباطی بین I و J) به تعیین روابط بین عوامل پرداخت. سپس، از طریق تبدیل نمادهای ۰، ۱، ۲، ۱- به صفر و یک برای هر عامل، ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی به نام ماتریس دسترسی اولیه تبدیل شد. پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد با وارد کردن انتقال پذیری در روابط عوامل، ماتریس دسترسی نهایی شکل گرفت. در مرحله بخش بندی سطح مربوط به هر عامل با استفاده از ماتریس نهایی آمد و سپس، مجموعه خروجی و ورودی برای هر عامل تعریف گردید. پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از عوامل تعیین شد و از این طریق مجموعه مشترک بین هر عامل به دست آمد. عواملی که مجموعه خروجی و ورودی آنها کاملاً مشابه باشند در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار گرفتند. این کار تا زمانی که اجزا و عناصر تشکیل دهنده تمام سطوح مشخص شدند، تکرار گردید. در نهایت، براساس سطوح تعیین شده و ماتریس دستیابی نهایی، مدل نهایی ساختاری تفسیری استخراج گردید.

---

<sup>1</sup> - Agarwal et al

جدول ۲: مضامین استخراج شده

مضمون اصلی	مضمون فرعی	مضامین پایه	فراوانی
مضمون اصلی	مضمون فرعی	ترویج ارزش های مبتنی همکاریهای آنلاین	۱۶
		توسعه و طراحی کمپین های دیجیتالی	
مضمون اصلی	مضمون فرعی	ایجاد منابع دیجیتالی مشترک بین واحدها	۱۵
		ایجاد شبکه های ارتباط دیجیتالی پایدار کارکنان با سازمان	
مضمون اصلی	مضمون فرعی	ایجاد سیستم های دیجیتالی ذخیره و انتقال دانش درون سازمان	۱۵
		توسعه پلتفرم های دیجیتالی برای ارسال اطلاعات	
مضمون اصلی	مضمون فرعی	اشتراک تجربیات و دانش با دیگران از طریق ربات های هوشمند	۱۵
		بکاربردن دانش دیجیتالی کارکنان در تصمیم گیری ها	
مضمون اصلی	مضمون فرعی	توسعه قابلیت انتشار آنلاین	۱۵
		توسعه پایگاه های کلان داده در سازمان	
مضمون اصلی	مضمون فرعی	بهبودسازی فرایندهای منابع انسانی به کمک فناوری آنلاین	۱۵
		رصدگری آنلاین داده های منابع انسانی	
مضمون اصلی	مضمون فرعی	تحلیل گری پیش بینانه آنلاین نیاز به آموزش نیروی انسانی	۱۵
		توصیه گری آنلاین تصمیمات آموزشی منابع انسانی	
مضمون اصلی	مضمون فرعی	فرایند ارزیابی آموزشی آنلاین	۱۴
		توسعه قابلیت جستجوی آنلاین	
مضمون اصلی	مضمون فرعی	توسعه برنامه های آموزشی آنلاین	۱۴
		ایجاد تیم های کاری خلاق در شبکه آنلاین	
مضمون اصلی	مضمون فرعی	استفاده هدفمند از فناوری اطلاعات در فرایند یادگیری آنلاین	۱۴
		پاداش براساس دستاوردهای و تاثیر کارکنان	
مضمون اصلی	مضمون فرعی	ارایه فرصت های توسعه مهارتهای دیجیتالی	۱۷
		استفاده از جوایز دیجیتالی مانده بسته های اشتراک فیلم و اینترنت و...	
مضمون اصلی	مضمون فرعی	جستجوی استعدادها در لینکدین و سایر شبکه های اجتماعی	۱۱
		آنالیز پلتفرم ها جهت یافتن کاندیداهایی متناسب با پیشینه مورد نیاز	
مضمون اصلی	مضمون فرعی	استفاده از هوش مصنوعی برای رتبه بندی فرصت های شغلی مدنظر	۱۱
		استفاده از نرم افزار سبک-اوت برای پیشنهاد فرد مناسب	
مضمون اصلی	مضمون فرعی	استفاده از فناوری در جهت کوتاه کردن لیست بلند متقاضیان	۱۱
		مقایسه متقاضیان براساس رزومه به کمک هوش مصنوعی	
مضمون اصلی	مضمون فرعی	پرداخت بر اساس کیفیت نتایج و تاثیر کارکنان	۷
		سفارشی سازی پرداخت ها برای کارکنان	

	پرداخت های مشارکتی به تیم های کاری	
۱۴	استفاده از سیستم پردازش تبادل اطلاعات استفاده از سیستم اطلاعات مدیریت استفاده از سیستم اتوماسیون اداری	سیستم های اطلاعات آنلاین
۸	دسته بندی داده های گذشته و حال مهارت های کارکنان تجزیه و تحلیل داده های فرآیند استخدام استفاده از نرم افزار مای اینترویو برای تحلیل رفتار کارکنان	تحلیلگری پیش بینانه کارکنان
۱۰	نظارت و کنترل فعالیت های کارکنان در محیط آنلاین ردیابی فعالیت کاربران نظارت بر ارتباطات الکترونیکی بخش های سازمان	سیستم های نظارت آنلاین
۱۶	تصمیم گیری داده محور نگاه اکوسیستم محور توجه به یادگیری سازمانی توجه فوق العاده به استعدادها	فرهنگ دیجیتال
۱۵	تولید انواع محتوای صوتی، تصویری، متنی و... آنلاین بطور همزمان ارتباطات بر پایه نوع محتوا و نوع فعالیت در شبکه های اجتماعی یکپارچه سازی نقاط تماس با یکدیگر و با فرآیندهای درون سازمانی سازمان تعاملات مشتریان در محیط های چندگانه با ذینفعان چندگانه و نقاط تماس چندگانه	شبکه های اجتماعی آنلاین عوامل کلان
۱۲	مقررات مربوط به اینترنت و ارتباطات آنلاین مقررات مربوط به امنیت شبکه های مجازی قوانین مربوط به حقوق مالکیت معنوی	قوانین و مقررات
۱۳	سرمایه گذاری در زیرساخت های فناوری اطلاعات میزان بودجه سالانه واحدهای فناوری اطلاعات میزان سرمایه گذاری خارجی در حوزه ارتباطات دیجیتال	زیرساخت های فناوری دیجیتال

### یافته های پژوهش

در مرحله تحلیل یافته ها ابتدا برای شناسایی عوامل بازاریابی هوشمند داخلی در کسب و کارهای مورد مطالعه با مدیران ارشد و دیگر مدیران اجرایی این شرکت ها مصاحبه انجام گردید؛ پس از اتمام مصاحبه ها، داده ها به دقت مطالعه شدند و در مواردی برای فهم بیشتر، این کار چندین بار تکرار شد. سپس، با مشخص شدن مضامین مربوطه، تم های اولیه به دست آمدند. در مرحله بعد، تم های اصلی از تم های فرعی تفکیک شدند. با توجه به اینکه تقدم و تأخر آنها مشخص نبود بنابراین، برای شناسایی و ساخت مدل تفسیری پژوهش از روش مدل سازی ساختاری تفسیری برای تفسیر روابط بین

این مضامین استفاده شد. در نهایت، جهت بررسی اثرگذاری و اثرپذیری هر یک از عوامل شناسایی شده، از نرم افزار میک مک بهره گرفته شد، و امتیازات اثرپذیری و اثرگذاری هر یک از عوامل استخراج شد. نتایج حاصل از تحلیل مضمون در جدول (۲) نشان داده شده است.

### تحلیل اثرات مستقیم و غیرمستقیم

در این مرحله، عوامل مسئله دویه دو با هم بررسی شدند و پاسخ‌دهندگان به کمک نمادهای (۱، ۰، -۱) به تعیین روابط بین عوامل پرداختند، که نتایج در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳. نتایج ماتریس خودتاملی

زیرساختهای فناوری دیجیتال	قوانین و مقررات	شبکه‌های اجتماعی آنلاین	فرهنگ دیجیتال	سیستم‌های نظارت آنلاین	تجلیگری پیش‌بینانه کارکنان	سیستمهای اطلاعات آنلاین	پلتفرم ارزیابی عملکرد آنلاین	پلتفرم مدیریت استعدادها	پلتفرم توسعه مهارت‌های دیجیتال	شبکه‌های یادگیری دیجیتال	پلتفرم آنلاین آموزش	پایگاههای دانش دیجیتال	کمپین‌های بازاریابی هوشمند	I / J
۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	-۱	۲	۲	۱	۱	۲	-	کمپین‌های بازاریابی هوشمند
۲	۲	۲	۲	۲	۱	۲	-۱	۲	-۱	۲	۲	-	۲	پایگاههای دانش دیجیتال
۱	۱	۲	۲	۱	۰	۲	۲	۲	-۱	۲	-	۲	-۱	پلتفرم آنلاین آموزش
۱	۱	۲	۲	۲	۱	۲	۲	۲	۲	-	۲	۲	-۱	شبکه‌های یادگیری دیجیتال
۱	۱	۲	۲	۲	-۱	-۱	۱	۲	-	۲	۱	۱	۲	پلتفرم توسعه مهارت‌های دیجیتال
۲	۱	۲	۲	۲	۲	۲	۲	-	۲	۲	۲	۲	۲	پلتفرم مدیریت استعداد دیجیتال
۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	-	۲	-۱	۲	۲	۱	۱	پلتفرم ارزیابی عملکرد آنلاین

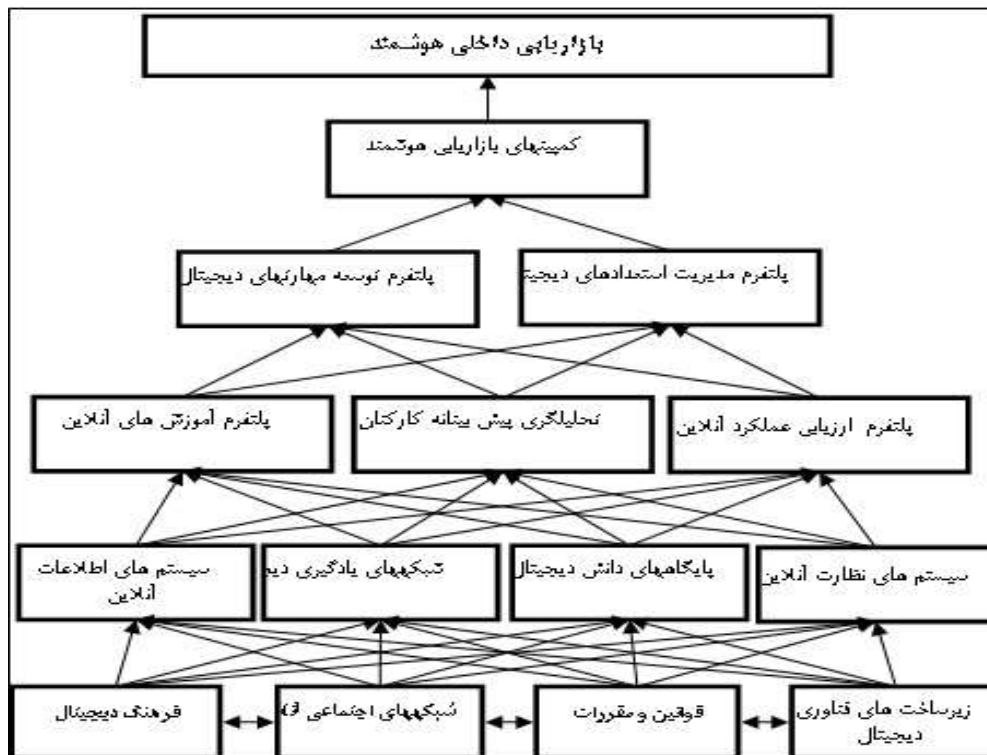
سیستم‌های اطلاعات آنلاین	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
تحلیلیگری پیش‌بینانه کارکنان	۲	-۱	۰	-۱	۱	۲	۲	۱	۲	۲	۱	۲	۲	۱
سیستم‌های نظارت آنلاین	۲	۲	-۱	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
فرهنگ دیجیتال	۲	۲	۲	-	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
شبکه‌های اجتماعی آنلاین	۲	۲	-	۲	۲	-۱	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
قوانین و مقررات	۲	-	۲	۲	-۱	-۱	۲	۲	-۱	-۱	-۱	-۱	۲	۲
زیرساخت‌های فناوری دیجیتال	۲	۲	۲	۲	-۱	-۱	-۱	۲	۲	-۱	-۱	-۱	۲	۲

در ادامه، ماتریس خودتعاملی استخراج شده به ماتریس دودویی تبدیل شد و از طریق تبدیل نمادهای ۰، ۱، ۲، -۱ به صفر و یک برای هر عامل، ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد. پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد با وارد کردن انتقال پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی استخراج شد. این ماتریس مربعی است که هر یک از درایه‌های  $I_{ij}$  آن هنگامی که عنصر  $I_i$  به عنصر  $I_j$  با هر طولی، متصل شود  $I_{ij}=1$  در غیر این صورت برابر با صفر می‌باشد که در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. نتایج ماتریس دسترسی نهایی

قدرت نفوذ	I J														
	زیرساختهای فناوری دیجیتال	قوانین و مقررات	شبکه های اجتماعی آنلاین	فرهنگ دیجیتال	سیستم های نظارت آنلاین	تحلیلیگری پیش بینانه کارکنان	سیستمهای اطلاعات آنلاین	پلتفرم ارزیابی عملکرد آنلاین	پلتفرم استعدادهای دیجیتال	پلتفرم توسعه مهارتهای دیجیتال	شبکه های یاد گیری دیجیتال	پلتفرم آنلاین آموزش	پایگاههای دانش دیجیتال	کمیتهای بازاریابی هوشمند	
۱۴	۱	۱	۱	*	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	کمیتهای بازاریابی هوشمند
۱۳	۱	۱	۱	*	*	۱	*	۱	*	۰	*	۱	۱	۱	پایگاه دانش دیجیتال
۹	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	*	۰	۱	۱	۱	۰	پلتفرم آنلاین آموزش
۱۳	۱	۱	۱	*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	*	۱	۰	شبکه یادگیری دیجیتال
۱۲	۱	۱	۱	*	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	پلتفرم توسعه مهارتهای دیجیتال
۱۴	۱	۱	۱	۱	*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	*	پلتفرم مدیریت استعداد دیجیتال
۱۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	*	۰	۱	۱	۱	۱	پلتفرم ارزیابی عملکرد آنلاین
۹	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	*	*	*	۱	۱	۱	۱	سیستمهای اطلاعات آنلاین
۱۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	تحلیلیگری پیش بینانه کارکنان
۱۲	۱	۱	۱	*	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	سیستمهای نظارت آنلاین





شکل ۱: مدل چند سطحی از بازاریابی داخلی هوشمند (منبع: یافته‌های پژوهش)

در این مرحله بر اساس سطوح تعیین شده و ماتریس دستیابی نهایی، مدل نهایی ساختاری تفسیری تدوین گردید. بطوریکه، سطوح و روابط بین عوامل در قالب مدل مفهومی ترسیم شد. به همین منظور، ابتدا عوامل برحسب سطح آنها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم شدند. در سطح اول، مؤلفه خروجی پژوهش یعنی بازاریابی هوشمند داخلی قرار گرفت. در سطح دوم، کمیته‌های بازاریابی هوشمند قرار گرفت. در سطح سوم، پلتفرم مدیریت استعدادهای دیجیتال و پلتفرم توسعه مهارت‌های دیجیتال جای گرفتند. در سطح چهارم، پلتفرم ارزیابی عملکرد آنلاین کارکنان، تحلیلگری پیش‌بینانه کارکنان و پلتفرم آموزش‌های آنلاین قرار دارد. در سطح پنجم، سیستم‌های نظارت آنلاین، پایگاه‌های دانش دیجیتال، شبکه‌های یادگیری دیجیتال و سیستم‌های اطلاعات آنلاین قرار دارند. در سطح ششم، زیرساخت‌های فناوری دیجیتال، قوانین و مقررات، شبکه‌های اجتماعی آنلاین و فرهنگ دیجیتال قرار گرفتند.

یافته‌ها در بخش تجزیه و تحلیل ساختاری تفسیری بیان می‌دارد که، سازمان‌ها متأثر از محیط دیجیتالی خود از شبکه‌های اجتماعی، ارتباطی و فرهنگی آنلاین بهره برداری مؤثر می‌کنند. محیط از طریق تقویت شبکه‌های اجتماعی آنلاین، اعتماد و تعامل مؤثرترین کارکنان سازمان را موجب می‌شود. این امر تبادل اطلاعات و همکاری‌های دوطرفه را تسهیل می‌کند، و این بر سیستم مدیریت اطلاعات و پایگاه‌های دانش سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد. شبکه‌های اجتماعی آنلاین با ایجاد کمیته‌های متنوع، به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که به شکل مؤثرتری با مخاطبان خود ارتباط برقرار کنند و پیام‌های خود را به اشتراک بگذارند. این کمیته‌ها می‌توانند شامل تبلیغات هدفمند باشند که از داده‌های کاربران برای طراحی تبلیغات متناسب و خاص استفاده می‌کنند. همچنین، شرکت کاربران با تشویق آنها به شرکت در نظرسنجی‌ها، چالش‌ها و مسابقات، می‌تواند به افزایش تعامل کمک کند. علاوه بر این، محتوای تولید شده توسط کاربر به ترغیب کاربران دیگر برای ایجاد محتوا منجر می‌شود که حس تعلق و وفاداری را در آنها تقویت می‌کند. این روش‌ها نه تنها به بهبود تصویر

برند کمک می‌کنند، بلکه می‌توانند به افزایش فروش و جذب مشتریان جدید نیز منجر شوند. در مجموع، بازاریابی داخلی می‌تواند به طور همافزا از طریق فن‌آوری‌های هوشمند بر بهبود عملکرد سازمان تأثیر داشته باشد.

### تحلیل اثرات متقابل

در این مرحله متغیرها و عوامل استخراج شده از مصاحبه‌ها، با استفاده از روش تحلیل تأثیرات متقابل در نرم‌افزار میک مک بررسی و تحلیل شدند. برای این کار پرسشنامه‌ای از متغیرها با تأثیرات متقابل در قالب یک ماتریس طراحی شد و در ۲۱ نفر از خبرگان در این حوزه ارسال گردید و میانگین نظرات آنها در نرم‌افزار میک مک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و تأثیرات متقاطع نشان دهنده آن است که با توجه به ابعاد ماتریس ۱۴\*۱۴ در مجموع ۲۰۳ رابطه در ماتریس وجود دارد. در این ماتریس ۲۲ رابطه شماره صفر بوده و بدین معناست که عوامل بر همدیگر تأثیر نداشته یا از همدیگر تأثیر نپذیرفته‌اند. از این رو درجه پرشدگی ۹۰/۲۲ درصد است که نشان می‌دهد عوامل انتخاب شده تأثیر زیاد بر همدیگر داشته است. از طرف دیگر، ماتریس بر اساس شاخص آماری با ۲ بار چرخش داده‌ها از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار بوده که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌ها دارد که این نتایج در جدول شماره (۵) آورده شده است.

جدول ۵: مشخصات ماتریس داده‌ها

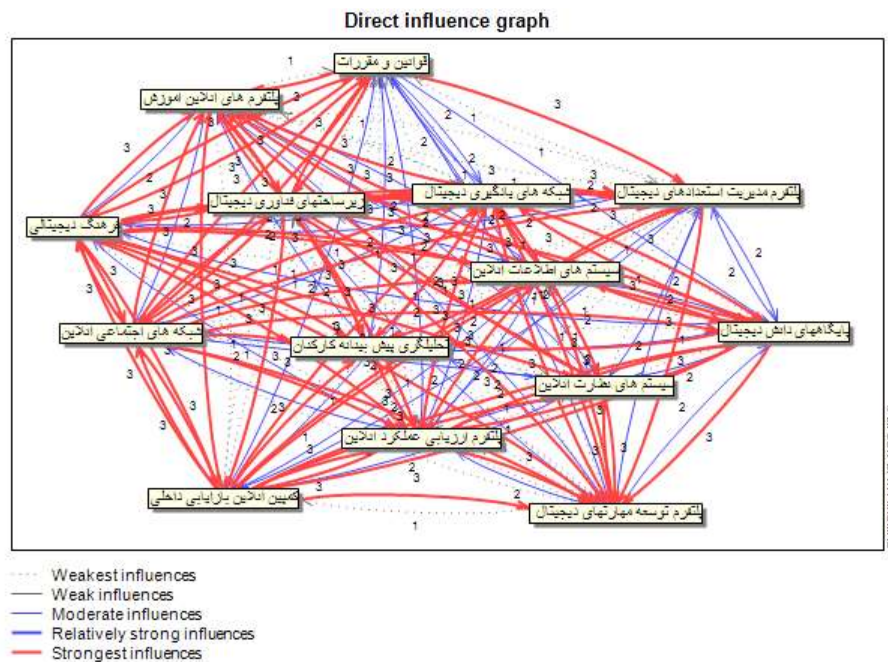
مقدار	شاخص
۱۴*۱۴	اندازه ماتریس
۲	تعداد تکرار
۲۲	تعداد صفرها
۵۴	تعداد یک‌ها
۵۶	تعداد دوها
۹۳	تعداد سه‌ها
۰	تعداد پی‌ها
۲۰۳	مجموع
۹۰/۲۲	درصد پرشدن

جدول ۶: ماتریس تعداد تأثیر گذاری های مستقیم هر یک از عوامل

زیر ساختهای فناوری دیجیتال	قوانین و مقررات	شبکه های اجتماعی آنلاین	فرهنگ دیجیتال	سیستم های نظارت آنلاین	تخلیگری پیش بینانه کارکنان	سیستمهای اطلاعات آنلاین	پلتفرم ارزیابی عملکرد آنلاین	پلتفرم مدیریت استعداد های	پلتفرم توسعه مهارت های دیجیتال	شبکه های یادگیری دیجیتال	پلتفرم آنلاین آموزش	پایگاههای دانش دیجیتال	کمیته های بازاریابی هوشمند
۱۳۲	۱۷۳	۱۷۹	۲۳۷	۲۲۰	۲۴۱	۱۹۲	۱۹۴	۲۱۲	۲۶۳	۲۲۲	۲۲۶	۲۰۸	۲۰۳
۳	۶	۹	۱	۲	۸	۷	۹	۸	۰	۴	۷	۰	۶
۱۱۲	۱۴۵	۱۵۱	۲۰۰	۱۸۵	۲۰۵	۱۶۳	۱۶۵	۱۷۹	۲۲۵	۱۸۸	۱۹۳	۱۷۴	۱۷۷
۱	۳	۱	۴	۰	۳	۸	۵	۴	۰	۵	۷	۲	۰
	۱۱۳	۱۱۸	۱۵۵	۱۴۴	۱۶۰	۱۲۸	۱۲۶	۱۳۸	۱۷۳	۱۴۴	۱۴۶	۱۳۵	۱۳۴
۸۵۵	۹	۷	۶	۱	۰	۴	۱	۴	۹	۷	۹	۹	۵
۱۲۷	۱۶۲	۱۶۸	۲۲۴	۲۰۸	۲۳۰	۱۸۳	۱۸۳	۲۰۲	۲۵۰	۲۰۹	۲۱۴	۱۹۸	۱۹۴
۲	۸	۶	۸	۵	۵	۷	۹	۳	۳	۵	۷	۵	۷
	۱۱۱	۱۱۵	۱۵۴	۱۴۳	۱۵۵	۱۲۵	۱۲۶	۱۳۷	۱۶۷	۱۴۵	۱۴۵	۱۳۴	۱۳۰
۸۵۲	۶	۶	۰	۱	۴	۰	۶	۵	۷	۹	۲	۱	۶
	۱۱۰	۱۱۶	۱۵۲	۱۴۰	۱۵۷	۱۲۵	۱۲۴	۱۳۶	۱۷۲	۱۴۳	۱۴۵	۱۳۴	۱۳۴
۸۵۷	۲	۲	۵	۸	۴	۳	۰	۲	۶	۲	۸	۴	۵
۱۱۱	۱۴۳	۱۴۹	۱۹۷	۱۸۳	۲۰۴	۱۶۲	۱۵۹	۱۷۵	۲۲۲	۱۸۵	۱۸۶	۱۷۴	۱۷۴
۷	۶	۵	۶	۱	۲	۶	۸	۶	۷	۲	۷	۰	۰
	۱۱۶	۱۱۹	۱۶۰	۱۴۸	۱۶۴	۱۲۹	۱۳۳	۱۴۵	۱۷۹	۱۵۱	۱۵۵	۱۴۰	۱۴۲
۹۱۱	۳	۹	۳	۰	۸	۹	۱	۳	۳	۹	۶	۷	۱
			۱۰۰		۱۰۲				۱۱۱				
۵۶۱	۷۲۳	۷۵۱	۰	۹۲۶	۲	۸۱۶	۸۲۵	۹۰۰	۹	۹۴۴	۹۶۵	۸۸۲	۸۷۸
									۱۰۹				
۵۶۵	۶۹۱	۷۱۷	۹۷۰	۸۸۷	۹۹۶	۷۸۸	۸۰۲	۸۷۷	۸	۹۰۹	۹۵۴	۸۵۸	۸۷۵
			۱۳۱	۱۲۱	۱۳۷	۱۰۹	۱۰۷	۱۱۷	۲۹۸	۱۲۳	۱۲۶	۱۱۶	۱۱۸
۷۵۹	۹۵۱	۹۹۲	۴	۴	۹	۳	۸	۹	۲	۱	۹	۲	۵
۱۵۲	۱۹۳	۱۹۸	۲۶۶	۲۴۷	۲۷۳	۲۱۸	۲۱۹	۲۳۸	۲۵۱	۲۵۰	۲۵۴	۲۳۴	۲۳۳
۱	۸	۶	۷	۸	۶	۷	۳	۸	۶	۸	۷	۶	۱
۱۵۰	۱۸۸	۱۹۸	۲۶۳	۲۴۳	۲۷۰	۲۱۶	۲۱۶	۲۳۶	۲۹۵	۲۴۷	۲۵۳	۲۳۲	۲۳۱
۳	۴	۵	۹	۳	۷	۲	۹	۲	۶	۸	۰	۰	۳

۱۲۴	۱۶۳	۱۶۹	۲۲۴	۲۰۷	۲۲۸	۱۸۲	۱۸۴	۲۰۲	۲۴۸	۲۱۰	۲۱۵	۱۹۶	۱۹۴
۲	۵	۳	۶	۴	۷	۹	۰	۰	۸	۶	۵	۵	۶

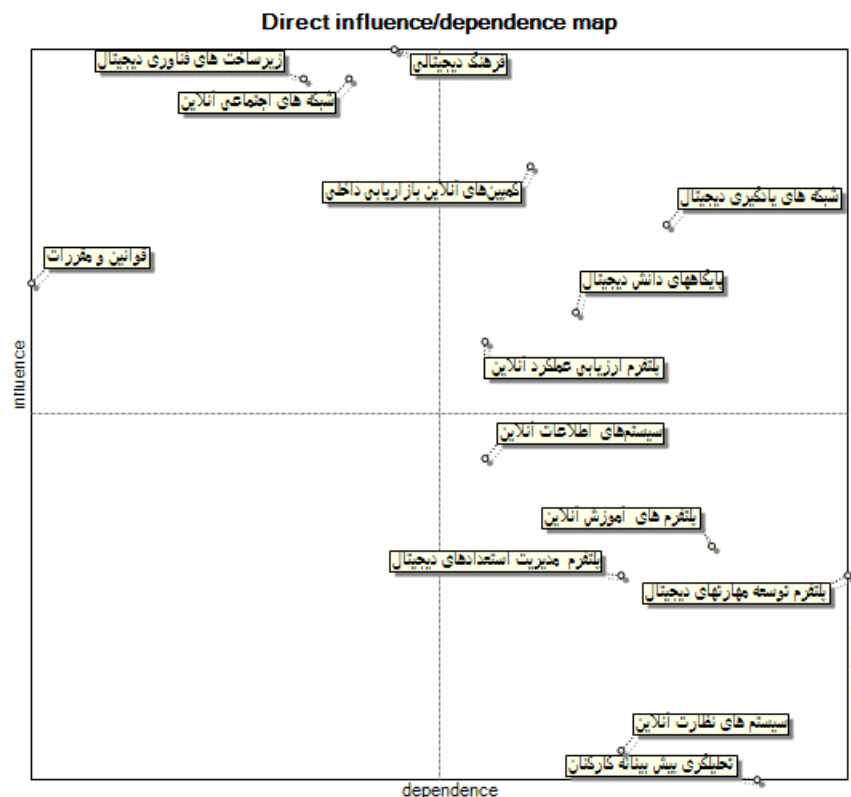
همچنانکه در جدول (۶) مشخص شده است، همه عوامل پژوهش همچون کمپین‌های بازاریابی هوشمند، پایگاه‌های دیجیتال دانش، پلتفرم‌های آنلاین آموزش، شبکه‌های یادگیری دیجیتال، پلتفرم‌های توسعه مهارت‌های دیجیتال، پلتفرم‌های مدیریت استعدادها، پلتفرم‌های عملکردهای آنلاین، سیستم‌های اطلاعات مدیریت، تحلیلی کارکنان، سیستم‌های نظارت آنلاین و عوامل کلان محیطی همچون فرهنگ دیجیتالی، شبکه‌های اجتماعی آنلاین، قوانین و مقررات و زیرساخت‌های فناوری‌های دیجیتالی بطور مستقیم و غیر مستقیم بر بازاریابی هوشمند داخلی در کسب و کارها تأثیر دارند. از دیگر نتایج این تحلیل، بیشترین میزان تأثیرگذاری مستقیم فرهنگ دیجیتالی بر توسعه مهارت‌های دیجیتال با مقدار  $IJ=2982$  گزارش شده است. این نتیجه نشان‌دهنده این است که، فرهنگ دیجیتالی نه تنها به عنوان یک بستر برای تعاملات آنلاین عمل می‌کند، بلکه نقش اساسی در شکل‌دهی و تقویت مهارت‌های دیجیتال افراد و سازمان‌ها ایفا می‌کند. به عبارت دیگر، محیط دیجیتالی و فرهنگ حاکم بر آن، افراد را ترغیب می‌کند تا مهارت‌های جدیدی را یاد بگیرند و به‌روز نگه دارند. این تأثیر مستقیم می‌تواند به ارتقاء توانمندی‌های فردی و سازمانی کمک کند و در نتیجه، به بهبود کارایی و نوآوری در محیط‌های کاری دامن بزند.



شکل ۲: نمودار اثرگذاری مستقیم عوامل (منبع: یافته‌های پژوهش)

همانطور که نتایج تجزیه و تحلیل مربوط به میزان اثرگذاری مستقیم عوامل در شکل (۲) مشخص است، عامل مهم دیگر شبکه‌های اجتماعی آنلاین است که، توانایی آن در تسهیل ارتباطات و تعاملات اجتماعی است و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با مخاطبان خود به‌طور مستقیم و مؤثر ارتباط برقرار کنند. این پلتفرم‌ها امکاناتی را فراهم می‌کنند که کاربران بتوانند به راحتی نظرات، تجربیات و پیشنهادات خود را به اشتراک بگذارند. این تعاملات نه تنها به ایجاد حس





شکل ۴: نقشه اثر پذیری و اثر گذاری عوامل (منبع: یافته های پژوهش)

همچنانکه در شکل (۴) نمایش گرافیکی نقشه اثر پذیری و اثر گذاری عوامل مشخص است، عوامل تقریباً بصورت L در روی نمودار قرار گرفته اند و این بر پایداری سیستم تحلیل دلالت دارد (گوران و کنت، ۲۰۱۳). در مرحله تجزیه و تحلیل اثر گذاری و اثر پذیری، عوامل به چهار گروه عوامل هدف (اثر پذیری بالا-اثر گذاری بالا)، تأثیر گذار (اثر پذیری پایین-اثر گذاری بالا)، تأثیر پذیر (اثر پذیری بالا-اثر گذاری پایین) و مستقل (اثر پذیری پایین-اثر گذاری بالا) دسته بندی شدند. با توجه به نقشه بدست آمده، کمپین های بازاریابی هوشمند، پلتفرم های یادگیری دیجیتال، پایگاههای دانش دیجیتال و پلتفرم ارزیابی عملکرد آنلاین دارای قدرت اثر گذاری و اثر پذیری بالایی هستند و جزو عوامل هدف قرار گرفتند. عوامل کلان فرهنگ دیجیتال، شبکه های اجتماعی آنلاین، زیرساخت های فناوری دیجیتال و قوانین و مقررات با قدرت اثر گذاری بالا جزو عوامل تأثیر گذار دسته بندی شدند. عامل سیستم های تحلیلی کارکنان، پلتفرم های توسعه مهارت های دیجیتال، پلتفرم های مدیریت استعدادهای دیجیتال، سیستم های نظارتی آنلاین با اثر پذیری بالایی که دارند جزو عوامل تأثیر پذیر دسته بندی شدند. همچنین، با توجه به نتایج بدست آمده، عامل فرهنگ دیجیتال دارای بیشترین میزان تأثیر گذاری و عامل کمپین های بازاریابی هوشمند دارای بیشترین میزان تأثیر پذیری می باشند.

<sup>1</sup> - Gorane and Kant

## بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش، از رویکرد درون سازمانی تدوین مدل چند سطحی و تفسیری از بازاریابی هوشمند داخلی با تأکید بر هوشمندسازی فرایندها در کسب و کارهای تولیدی است. که برای دستیابی به هدف پژوهش از روش آمیخته شامل بررسی مطالعات پیشین ادبیات، انجام مصاحبه عمیق با خبرگان و کارشناسان آشنا با این حوزه، استفاده شد. سپس، با تحلیل مصاحبه‌ها و توافق جمعی بین خبرگان و اولویت بندی شاخص‌ها، در نهایت ۱۴ شاخص در سطح قرار گرفت و جهت ارتباط بین شاخص‌ها از روش مدلسازی ساختاری تفسیری و جهت تشخیص میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری عوامل از نرم افزار میک مک استفاده شد. در سطح اول، مؤلفه خروجی پژوهش یعنی بازاریابی هوشمند داخلی قرار گرفت. در سطح دوم، کمپین‌های بازاریابی هوشمند قرار گرفت. در سطح سوم، پلتفرم مدیریت استعدادها، دیجیتال و پلتفرم توسعه مهارت‌های دیجیتال جای گرفتند. در سطح چهارم، پلتفرم ارزیابی عملکرد آنلاین کارکنان، تحلیلگری پیش‌بینانه کارکنان و پلتفرم آموزش‌های آنلاین قرار دارد. در سطح پنجم، سیستم‌های نظارت آنلاین، پایگاه‌های دانش دیجیتال، شبکه‌های یادگیری دیجیتال و سیستم‌های اطلاعات آنلاین قرار دارند. در سطح ششم، زیرساخت‌های فناوری دیجیتال، قوانین و مقررات، شبکه‌های اجتماعی آنلاین و فرهنگ دیجیتال قرار گرفتند.

نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که، در منطقه هدف (تأثیرگذاری بالا-تأثیرپذیری بالا)، کمپین‌های بازاریابی هوشمند، پلتفرم‌های یادگیری دیجیتال، پایگاه‌های دانش دیجیتال و سیستم‌های مدیریت اطلاعات آنلاین قرار می‌گیرند. در منطقه تأثیرگذار، عوامل کلان فرهنگ دیجیتال، شبکه‌های اجتماعی آنلاین، زیرساخت‌های فناوری دیجیتال و قوانین و مقررات قرار دارند. در منطقه تأثیرپذیری تحلیل‌گری پیش‌بینانه کارکنان، پلتفرم‌های توسعه مهارت‌های دیجیتال، پلتفرم‌های مدیریت استعدادها، دیجیتال، سیستم‌های نظارتی آنلاین و پلتفرم ارزیابی عملکرد آنلاین قرار گرفتند. بر پایه نتایج آماری بدست آمده، عامل فرهنگ دیجیتالی دارای بیشترین میزان تأثیرگذاری ( $t_{ij}=2982$ ) و کمپین‌های بازاریابی هوشمند دارای بیشترین میزان تأثیرپذیری ( $t_{ji}=1677$ ) می‌باشند. این نتایج با یافته‌های پژوهش سرافیم و همکاران (۲۰۲۴) مبنی بر عوامل هوش دیجیتال و بازاریابی داخلی بعنوان تعیین کننده‌های رضایت از محیط کار همخوانی دارد.

بر اساس نتایج این پژوهش و همراستا با مطالعات کریستینا و همکاران (۲۰۲۱)، فرهنگ دیجیتالی بر بازاریابی هوشمند داخلی تأثیر معناداری دارد. این تأثیر به دلیل تغییرات بنیادینی است که در نحوه ارتباط و تعاملات درون‌سازمانی ایجاد می‌کند. فرهنگ دیجیتالی باعث می‌شود که افراد در سازمان‌ها به استفاده از ابزارهای دیجیتال و فناوری‌های نوین برای بهبود فرآیندهای بازاریابی ترغیب شوند. این امر به کسب و کارها این امکان را می‌دهد که ارتباطات درون سازمانی را بهبود بخشند، اطلاعات را به سرعت تبادل کنند و استراتژی‌های بازاریابی را با توجه به داده‌های واقعی و به‌روز تنظیم کنند. علاوه بر این، فرهنگ دیجیتالی می‌تواند به ترویج همکاری و همفکری بین تیم‌های کارکنان کمک کند و از این طریق، نوآوری و خلاقیت را در مدیریت بازاریابی افزایش دهد. به‌طور کلی، تأثیر فرهنگ دیجیتالی بر مدیریت بازاریابی درون سازمانی می‌تواند به بهبود کارایی، افزایش انعطاف‌پذیری و در نهایت، دستیابی به نتایج بهتر در بازار منجر شود. برای تقویت فرهنگ دیجیتالی در سازمان‌ها، نخست، برگزاری دوره‌های آموزشی منظم برای کارکنان در زمینه فناوری‌های جدید و ابزارهای دیجیتال، به‌ویژه در حوزه‌های مرتبط با شغل آن‌ها، می‌تواند به تقویت مهارت‌ها و افزایش اعتماد به نفس کمک کند. همچنین، ایجاد فضایی برای نوآوری و تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های جدید و آزمایش آن‌ها، به توسعه یک فرهنگ دیجیتالی پویا کمک خواهد کرد. استفاده از ابزارهای دیجیتال در فرآیندهای کاری روزمره، مانند مدیریت پروژه و ارتباطات درون سازمانی، می‌تواند به ایجاد عادت‌های دیجیتالی در سازمان کمک کند. علاوه بر این، ایجاد پلتفرم‌هایی برای تعامل و تبادل نظر بین کارکنان، مانند کمپین‌های آنلاین یا گروه‌های کاری مجازی، به تقویت ارتباطات و همکاری‌ها کمک می‌کند.

<sup>1</sup> - Serafim et al

<sup>2</sup> - Christina et al

عامل دیگر تأثیرگذار بر بازاریابی هوشمند داخلی کسب و کارها، کمپین‌های بازاریابی هوشمند است. این کمپین‌ها به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که به‌طور مؤثری با کارکنان و ذی‌نفعان درون سازمانی ارتباط برقرار کنند و اطلاعات مورد نیاز را به‌سرعت منتقل کنند. با استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال، کسب و کارها می‌توانند پیام‌های خود را به‌صورت هدفمند و جذاب ارسال کنند و از طریق محتواهای تعاملی، انگیزه و مشارکت کارکنان را افزایش دهند. این کمپین‌ها می‌توانند شامل نظرسنجی‌ها، وبینارها و برنامه‌های آموزشی آنلاین باشند که به کارکنان کمک می‌کند تا با اهداف و استراتژی‌های سازمان بیشتر آشنا شوند. همچنین، ایجاد حس تعلق و ارتباط نزدیک‌ترین اعضای تیم از طریق این کمپین‌ها، به تقویت فرهنگ سازمانی و افزایش عملکرد کلی کمک می‌کند. به‌طور کلی، کمپین‌های آنلاین بازاریابی درون سازمانی نقش مهمی در بهبود ارتباطات و هم‌افزایی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند و می‌توانند به بهینه‌سازی فرآیندهای درون سازمانی و افزایش کارایی منجر شوند. این نتایج با یافته‌های پژوهش جووسی و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد.

از عوامل تأثیرگذار دیگر، مدیریت استعدادها دیجیتال است. مدیریت استعدادها دیجیتال به فرآیند شناسایی، جذب، توسعه و حفظ استعدادها در حوزه‌های دیجیتال اشاره دارد. این مدیریت شامل استفاده از ابزارها و فناوری‌های نوین برای بهبود عملکرد کارکنان و ارتقاء مهارت‌های آنان در زمینه‌های مختلف دیجیتال است (دیسانتیس و اسپوسیتو، ۲۰۲۱). نتایج پژوهش بیان می‌دارد که، این پلتفرم‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا به‌طور مؤثری استعدادها و مهارت‌های کارکنان را شناسایی، توسعه و مدیریت کنند. با استفاده از این ابزارها، کسب و کارها می‌توانند به‌طور دقیق نیازهای آموزشی و حرفه‌ای کارکنان را تحلیل کرده و برنامه‌های آموزشی متناسب با آن‌ها طراحی کنند. با توجه به تحولات سریع فناوری و نیازهای متغیر بازار، سازمان‌ها باید به‌دقت استعدادها را خود را مدیریت کنند تا بتوانند به‌سرعت به تغییرات پاسخ دهند و به نوآوری ادامه دهند. این مدیریت شامل ارزیابی مستمر مهارت‌ها، ارائه فرصتی برای آموزش و توسعه، و ایجاد برنامه‌های جانشینی برای استعدادها کلیدی است. این نتایج با یافته‌های مطالعات یار که سلخوری و جوانمردی (۱۳۹۸) مبنی بر مدیریت استعدادها دیجیتال در سازمان‌های امروزی همراستا است.

بر اساس نتایج پژوهش، می‌توان استدلال کرد که رابطه بین توسعه مهارت‌های دیجیتال کارکنان و بازاریابی هوشمند داخلی بسیار معنادار است. افزایش مهارت‌های دیجیتال در کارکنان به آن‌ها این امکان را می‌دهد که به‌طور مؤثرتری از ابزارها و فناوری‌های نوین در فرآیندهای کاری استفاده کنند. این مهارت‌ها شامل توانایی در تحلیل داده‌ها، استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال و طراحی کمپین‌های آنلاین است که می‌تواند به بهبود استراتژی‌های بازاریابی درون سازمانی منجر شود. علاوه بر این، کارکنانی که مهارت‌های دیجیتال بالایی دارند، قادر به ایجاد محتوای جذاب و تعامل‌پذیر هستند که می‌تواند ارتباطات درون سازمانی را تقویت کرده و انگیزه و مشارکت را در میان تیم‌ها افزایش دهد. همچنین، این توانمندی‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به تغییرات بازار و نیازهای مشتریان به‌سرعت پاسخ دهند و در نتیجه، کارایی و اثربخشی بازاریابی داخلی را افزایش دهند. در نهایت، توسعه مهارت‌های دیجیتال کارکنان به ایجاد یک فرهنگ نوآوری و یادگیری در سازمان منجر می‌شود که در دنیای رقابتی امروز بسیار حیاتی است. این نتایج با نتایج مطالعات لی و وانگ (۲۰۱۸) مبنی بر اثر مدیریت مهارت‌های دیجیتال بر عملکرد سازمان همراستا است.

عامل دیگر، پلتفرم‌های ارزیابی عملکرد آنلاین است که از طریق کمک به توسعه مهارت‌های دیجیتالی کارکنان بر بازاریابی هوشمند داخلی تأثیر می‌گذارد. این پلتفرم‌ها با ارائه ابزارهایی برای ارزیابی و بازخورد، به کسب و کارها کمک می‌کنند تا نقاط قوت و ضعف کارکنان را شناسایی کرده و برنامه‌های آموزشی متناسبی طراحی کنند. از طریق تجزیه و تحلیل عملکرد، کسب و کارها می‌توانند نیازهای آموزشی کارکنان را شناسایی کرده و دوره‌های مناسب را ارائه دهند، که این امر منجر به تقویت مهارت‌های دیجیتال آنها می‌شود و در نتیجه، عملکرد بهتری در فعالیت‌های بازاریابی داخلی رقم می‌زند. همچنین، ارزیابی مستمر و بازخورد مثبت می‌تواند انگیزه کارکنان را افزایش دهد و آنها را ترغیب کند تا در توسعه مهارت‌های خود جدی‌تر باشند. بهبود

<sup>1</sup> - Jussi et al

<sup>2</sup> - De Santis and Esposito

<sup>3</sup> - Li and Wang

مهارت‌های کارکنان و ارتقاء فرآیندهای بازاریابی نه تنها به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک می‌کند، بلکه به ایجاد یک فرهنگ یادگیری مداوم در داخل سازمان نیز می‌انجامد. به این ترتیب، استفاده از پلتفرم‌های ارزیابی عملکرد آنلاین به کسب و کارها اجازه می‌دهد تا به طور مؤثرتری کارکنان خود را آماده کرده و به توسعه بازاریابی هوشمند داخلی کمک کنند. این با نتایج پژوهش الوشاه (۲۰۱۹) مبنی بر اثر بازاریابی داخلی بر ارتقای تعلق شغلی کارکنان همراستا است.

همراستا با نتایج مطالعه بوکیس و همکاران (۲۰۱۷) مبنی بر نقش تعیین‌کنندگی بازاریابی داخلی در ارتقای مهارت‌های کارکنان بیان می‌شود که، پلتفرم‌های تحلیلی کارکنان با تمرکز بر مدیریت استعدادها دیجیتال، به طور مستقیم به بهبود بازاریابی هوشمند داخلی کمک می‌کند. این پلتفرم‌ها با ارائه ابزارهای تجزیه و تحلیل پیشرفته، به کسب و کارها امکان می‌دهند تا توانایی‌ها و پتانسیل‌های کارکنان را شناسایی کنند و به این ترتیب، برنامه‌های توسعه و آموزشی مناسبی را طراحی نمایند. با شناسایی مهارت‌های کلیدی و نقاط قوت هر فرد، سازمان‌ها می‌توانند به شکل مؤثرتری از استعدادها خود بهره‌برداری کنند و کارکنان را در نقش‌هایی قرار دهند که بیشترین تناسب را با توانایی‌هایشان دارد. این رویکرد نه تنها به افزایش کارایی و نوآوری در تیم‌ها کمک می‌کند، بلکه به ایجاد یک محیط کاری مثبت و انگیزشی نیز می‌انجامد. همچنین، با بهبود مهارت‌های دیجیتال کارکنان، سازمان‌ها می‌توانند استراتژی‌های بازاریابی داخلی خود را تقویت کرده و به شیوه‌های هوشمندانه‌تر به نیازهای مشتریان پاسخ دهند. به طور کلی، پلتفرم‌های تحلیلی کارکنان به عنوان ابزاری کلیدی در مدیریت استعدادها و بهبود فرآیندهای بازاریابی داخلی عمل می‌کنند و به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا در فضای رقابتی امروز موفق‌تر عمل کنند.

پلتفرم‌های آموزش آنلاین کارکنان با تمرکز بر مدیریت استعدادها و توسعه مهارت‌های دیجیتال، نقش مهمی در بهبود بازاریابی هوشمند داخلی ایفا می‌کنند. این پلتفرم‌ها به کسب و کارها این امکان را می‌دهند که برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای خاص کارکنان را طراحی و اجرا کنند. با شناسایی و پرورش استعدادها موجود در سازمان، کارکنان می‌توانند مهارت‌های کلیدی خود را تقویت کرده و در نتیجه، به بهبود عملکرد کلی کسب و کار کمک کنند. آموزش‌های آنلاین به کارکنان این امکان را می‌دهد که به راحتی به منابع آموزشی دسترسی داشته باشند و در زمان‌های مناسب خود، مهارت‌های جدید را یاد بگیرند. این فرآیند نه تنها به افزایش دانش و توانمندی‌های دیجیتال کارکنان کمک می‌کند، بلکه بهبود فرآیندهای بازاریابی داخلی را نیز به همراه دارد. با داشتن تیمی با مهارت‌های پیشرفته، کسب و کارها قادر خواهند بود استراتژی‌های بازاریابی هوشمندانه‌تری را پیاده‌سازی کنند و به نیازهای مشتریان به طور مؤثرتری پاسخ دهند. در نتیجه، پلتفرم‌های آموزش آنلاین با فراهم کردن بستر مناسب برای یادگیری و توسعه مهارت‌ها، به کسب و کارها کمک می‌کنند تا بتوانند در دنیای رقابتی امروز موفق‌تر عمل کنند و به ایجاد مزیت رقابتی دست یابند. این یافته با نتایج پژوهش آیونگ و لام (۲۰۱۶)، مبنی بر نقش بازاریابی داخلی در عملکرد شغلی کارکنان همراستا است.

عامل دیگری که به طور قابل توجهی بر بازاریابی هوشمند داخلی تأثیر می‌گذارد، شبکه‌های یادگیری دیجیتال هستند. این شبکه‌ها به کارکنان این امکان را می‌دهند که به راحتی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، تجربیات و دانش خود را به اشتراک بگذارند و از همدیگر بیاموزند. با ایجاد فضایی تعاملی و همکارانه، شبکه‌های یادگیری دیجیتال می‌توانند به تسریع فرآیند یادگیری و بهبود مهارت‌های کارکنان کمک کنند. این شبکه‌ها همچنین می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا به سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهند و استراتژی‌های بازاریابی را به‌روز کنند. از طریق تبادل اطلاعات و ایده‌ها در این شبکه‌ها، کارکنان می‌توانند به راهکارهای نوآورانه و بهبودهای مؤثری در فرآیندهای بازاریابی داخلی دست یابند. علاوه بر این، شبکه‌های یادگیری دیجیتال می‌توانند به تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان کمک کنند و انگیزه کارکنان را برای توسعه مهارت‌های خود افزایش دهند. این امر نه تنها به بهبود عملکرد فردی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به ایجاد یک تیم قوی و هماهنگ منجر شود که در نهایت به موفقیت‌های بیشتری در بازاریابی هوشمند داخلی می‌انجامد. به این ترتیب، شبکه‌های یادگیری دیجیتال به عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهبود بازاریابی داخلی و مدیریت استعدادها عمل می‌کنند. این یافته‌ها مطالعه براون و گرین (۲۰۲۰) مبنی بر اثر یادگیری دیجیتال بر استراتژی‌های بازاریابی داخلی همراستا است.

## پیشنهادها

بر اساس نتایج پژوهش و در راستای مدیریت بازاریابی هوشمند داخلی و با تأکید بر فن‌آوری‌های آنلاین سازمانی پیشنهاد می‌شود که، کسب و کارها شبکه‌های اجتماعی آنلاین درون سازمانی را از طریق ایجاد و تقویت پلتفرم‌های ارتباطی آنلاین داخلی تقویت کنند. این می‌تواند به تسهیل تبادل اطلاعات و ایده‌ها میان کارکنان کمک کند. این شبکه‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که افراد به راحتی به یکدیگر دسترسی داشته باشند و بتوانند تجربیات و دانش خود را به اشتراک بگذارند. همچنین، به منظور ایجاد فرهنگ یادگیری مداوم کارکنان را به یادگیری مداوم از طریق دوره‌های آموزشی آنلاین و وبینارها تشویق کنند که، آن می‌تواند به افزایش مهارت‌ها و به‌روز نگه‌داشتن دانش آن‌ها کمک کند. این امر به ارتقاء توانایی‌های کارکنان در اجرای استراتژی‌های بازاریابی درون سازمانی منجر می‌شود.

همچنین بر اساس نتایج پیشنهاد می‌شود که، کسب و کارها از ابزارهای مدیریت دانش دیجیتال استفاده کنند. زیرا، پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش دیجیتال که به ذخیره و به‌اشتراک گذاری اطلاعات و تجربیات و نهایتاً توسعه مهارت‌های دیجیتالی کارکنان کمک می‌کند. این سیستم‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که دسترسی به اطلاعات برای همه کارکنان آسان باشد. همچنین، کسب و کارها از ابزارهای تحلیلی برای بررسی و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده دیجیتال استفاده کنند تا از این طریق نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند. این تحلیل‌ها می‌تواند به بهینه‌سازی استراتژی‌ها و تطبیق آن‌ها با نیازهای بازار کمک کنند. در این راستا، ایجاد فضایی که خلاقیت و نوآوری را تشویق کند، می‌تواند به کارکنان انگیزه دهد تا ایده‌های جدیدی برای بازاریابی درون سازمانی ارائه دهند. برگزاری جلسات طوفان فکری و کارگاه‌های خلاقیت می‌تواند به تولید ایده‌های نوآورانه منجر شود.

همچنین، پیشنهاد می‌شود که، کسب و کارها استفاده از فن‌آوری‌های هوشمند را به منظور گردآوری و تحلیل بازخورد عملکرد کارکنان توسعه دهند. این فن‌آوری‌های دیجیتال به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که نیازها و ترجیحات کارکنان را بهتر درک کنند و استراتژی‌های خود را بر اساس آن تنظیم کنند. بنابراین، با توسعه قابلیت‌های دیجیتال و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های آنلاین و آموزش کارکنان در استفاده از این فناوری‌ها می‌تواند به مدیریت بازاریابی درون سازمانی کمک کند. به کارگیری ابزارهای مدرن مانند CRM و اتوماسیون فرایندهای منابع انسانی می‌تواند فرآیندها را تسهیل کند. با اجرای این پیشنهادات، سازمان‌ها می‌توانند استراتژی‌های بازاریابی درون سازمانی بطور اثربخش مدیریت کنند، و در نتیجه، به پایداری دست یابند.

## منابع

- Al-Weshah, G. A. (2019). Towards internal marketing practices in enhancing job engagement: Practical evidence from Jordanian hospitals. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(1), 40–56. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-11-2017-0063>.
- Baker, A. (2023). Online Marketing Tools for Internal Engagement. *Journal of Digital Strategy*, 8(3), 90-105.
- Boukis A, Gounaris S, Lings I, (2017) Internal market orientation determinants of employee brand enactment. *J Serv Mark* 31:690–703. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2016-0272>.
- Braun, Virginia. Victoria, Clarke. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research In Psychology* 3(2):77-101.
- Brown, T., & Green, H. (2020). Digital learning and its impact on internal marketing strategies. *International Journal of Marketing Studies*, 12(2), 15-22. <https://doi.org/10.5539/ijms.v12n2p15>.
- Brown, A. (2023). Enhancing Employee Engagement Through Online Marketing. *Journal of Digital Marketing*, 12(1), 78-92.
- Busso, D., Di Berardino, D., Tonelli, A. (2021). The Debate on IC, Smart Technologies, and Digitalization. In: Chiuicchi, M.S., Lombardi, R., Mancini, D. (eds) *Intellectual Capital, Smart*

- Technologies and Digitalization. SIDREA Series in Accounting and Business Administration. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-80737-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80737-5_1)
- Cerqueira dos Santos A., Mainardes E. W., Baptista de Oliveira L. J. (2018). Dimensions of internal market orientation related to job satisfaction and appreciation in Brazilian healthcare service. *Journal of Health Management*, 20(3), 291–308. <https://doi.org/10.1177/0972063418779903>.
- Clark, S. & Robinson, J. (2023). Innovative Approaches to Internal Marketing in Tech Companies. *Journal of Technology Management & Innovation*, 18(1), 15-30.
- De Bruin, L., Roberts-Lombard, M., & De Meyer-Heydenrych, C. (2021). Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction: An Islamic banking perspective. *Journal of Islamic Marketing*, 12(1), 199–224. <https://doi.org/10.1108/JIMA-09-2019-0185>.
- Dehghani Soltani, M., & Mohammadi, E. (2022). The Role of internal marketing on customer-oriented behavior promotion of hostlers by clarifying mediating role of emotional Behaviors (Case Study: International airlines hostesses). *Journal of International Business Administration*, 5(2), 225-244. doi: 10.22034/jiba.2022.47440.1757.
- De Santis, F., Esposito, P. (2021). *The Impact of Smart Technologies and Digitalization on Intellectual Capital*. In: Chiucchi, M.S., Lombardi, R., Mancini, D. (eds) Intellectual Capital, Smart Technologies and Digitalization. SIDREA Series in Accounting and Business Administration. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-80737-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80737-5_5).
- Garcia, L., & Rodriguez, P. (2022). Smart organizational performance and its influence on internal marketing strategies. *Journal of Business Strategy*, 43(4), 98-107. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2022-0023>.
- Garcia, P. (2023). Internal Marketing in the Age of Digital Transformation. *Business Horizons*, 66(3), 250-265.
- Harris, F. (2023). Internal Customer Satisfaction in Online Businesses. *Journal of Services Marketing*, 37(1), 50-64.
- Hemti, Maryam, Faiz, Dawood. (2014). Implementation of internal marketing as a strategy to improve the performance of insurance companies. *New Marketing Research*, 5 (special issue of the first national conference), 15-28.
- Ho-Taek Yi, Yeonjin Cho, Fortune Edem Amenuvor, (2023), Internal marketing and salespeople's out-of-role behaviour: The mediating role of job satisfaction, *European Research on Management and Business Economics*, 29(2). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100216>.
- Ieong CY, Lam D (2016) Role of Internal Marketing on employees' Perceived Job performance in an Asian Integrated Resort. *J Hosp Mark Manag* 25. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1067664>.
- Johnson, L. & Lee, M. (2023). The Role of Digital Technologies in Internal Marketing. *International Journal of Business and Management*, 15(4), 45-60
- Jussi Nyrhinen, Outi Uusitalo, Lauri Frank, Terhi-Anna Wilska, (2022), How is social capital formed across the digital-physical servicescape? *Digital Business*, 2(2). <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100047>.
- Kazakov S, Ruiz-Alba JL, Muñoz MM (2020) The impact of information and communication technology and internal market orientation blending on organisational performance in small and medium enterprise. *Eur J Manag Bus Econ* 30:129–151. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-04-2020-0068>.

- Kazakov SP (2019) Revisiting Internal Market Orientation in family firms. *Eur J Fam Bus* 9:5–20. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v9i1.5468>.
- King, M. & Scott, L. (2023). Digital Marketing and Employee Satisfaction: A Correlational Study. *Journal of Marketing Research*, 60(2), 145-160.
- Kyong, Ryul Koo, Sang. Jin Kim & Kyung Hoon Kim, (2016), The effects of internal marketing capability on export marketing strategy, B2B marketing mix and export performance, *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 26(1): 51-65.
- Li, J., Wang, X. (2018), The impact of digital knowledge management on innovation performance. *J. Knowl. Manag.* 22(2), 332–353.
- Lewis, D. & White, T. (2023). Creating a Digital Culture: Internal Marketing Perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 44(4), 511-526.
- Mohammadkarimi, Y., Arabiyoun, A., & Yazdanparast, M. (2022). Investigating the Effects of Instability in Financial Development Policies and Inflation Uncertainty on Economic Growth of Agricultural Businesses. *Agricultural Economics and Development*, 30(3), 71-97. doi: 10.30490/aead.2023.352775.1287.
- Moreira Mero, N., Hidalgo Fernández, A., Loo Alcívar, M. I., & González Santa Cruz, F. (2020). Influence of Internal Marketing Dimensions on Organizational Commitment: An Empirical Application in Ecuadorian Co-Operativism. *Sage Open*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020945712>.
- Miller, T. (2023). The Impact of social media on Internal Marketing Strategies. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 31(6), 299-315.
- Muñoz, M.M., Kazakov, S. & Ruiz-Alba, J.L. (2024), Sectorial evaluation and characterization of internal marketing orientation through multicriteria analysis. *Oper Res Int J* 24, 24 (2024). <https://doi.org/10.1007/s12351-024-00835-8>.
- Noailles. Laïla Benraïss, Viot. Catherine, (2021), Employer brand equity effects on employee's well-being and loyalty, *Journal of Business Research*, 126, 605-613.
- Olson E. M., Slater S. F., Hult G. M., Olson K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62–73. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.029>.
- Patel, N. (2023). Internal Branding in Digital Organizations: Strategies and Outcomes. *Journal of Brand Management*, 30(2), 175-189.
- Park, J. H., & 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. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1446754>.
- Serafim, Ana, Cláudia Miranda Veloso, Jesús Rivera-Navarro, and Bruno Sousa. (2024). "Emotional Intelligence and Internal Marketing as Determinants of Job Satisfaction and Satisfaction with Life among Portuguese Professionals" *Sustainability* 16, no. 5: 1932. <https://doi.org/10.3390/su16051932>.
- Smith, J. (2023). Internal Marketing Strategies in Digital Businesses. *Journal of Marketing Management*, 39(2), 120-135.
- Thompson, R. & Davis, S. (2023). Digital Tools for Internal Marketing: A Review. *Journal of Interactive Marketing*, 27(5), 34-47.
- Turner, J. (2023). Strategies for Effective Internal Communication in Digital Firms. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(3), 303-315.

- Waqar, Abdul. Ahmad Zia, Junaid. Ahmad Phatak, Sohail. Rafique, Tariq. Mehmood, Salman. (2023). Impact of Internal Marketing on Competitive Advantage in the Construction Industry of Pakistan: The Mediating Role of Innovation, *Journal of Positive School Psychology*, 7(1), 162-169.
- Williams, R., & Taylor, M. (2021). The role of digital intellectual capital in enhancing internal marketing strategies. *Journal of Marketing Management*, 37(5-6), 487-505. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2021.1874320>
- Yarkeh Selkhuri, desire, chivalry, mysticism. (2018). Digital learning in learning organizations; Approaches and challenges. *Media Management*, 7(44), 9-20.
- Zarin Joy Alwar, Sohaila, Mahmoudi Maimand, Mohammad, Albu Naimi, Ibrahim, Samii Nasr, Mahmoud. (2017). Designing and explaining the internal marketing model of Iran's free zones. *Modern Marketing Research*, 8(2), 181-198.