

# Improving employee performance through internal marketing and organizational learning: The mediating role of organizational innovation

Neda Zarin Negar<sup>1</sup> , Mohsen Najafi<sup>2</sup> , Fattaneh Hosseinzadeh Bajgiran<sup>3</sup> 

1- Assistant Professor of Management Department, Binaloud Institute of Higher Education, Mashhad, Iran

2- PhD in Public Administration, Faculty of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3- Master of Business Administration, Management Department, Binaloud Institute of Higher Education, Mashhad, Iran.

## Receive:

10 March 2025

## Revise:

19 April 2025

## Accept:

07 June 2025

## Abstract

The present study investigated improving employee performance through internal marketing and organizational learning: the mediating role of organizational innovation. This research is applicable in terms of purpose, quantitative in terms of method, and of descriptive-survey type. The statistical population in this study is 116 food exporting companies in Mashhad, and using the Cochran formula, the sample size was estimated to be 86 companies; for this purpose, a questionnaire was distributed among and completed by the managers of these companies using simple random sampling method. In order to analyze the data, structural equation modeling test and other statistical tests based on SPSS and Pls software were used. The validity of the research variables was measured through confirmatory factor analysis. Also, the reliability of the research variables has shown that Cronbach's alpha for research variables including internal marketing, performance, organizational innovation, and organizational learning has been obtained as 0.909, 0.935, 0.940, and 0.901 respectively, which indicates the desired reliability of the research tool. The research findings have shown that organizational learning and internal marketing are effective on employee performance and organizational innovation mediates its effect.

## Keywords:

Internal marketing,  
Organizational  
Performance,  
organizational  
Innovation,  
Organizational  
learning.

Please cite this article as (APA): Zarin Negar, N., Najafi, M. and Hosseinzadeh Bajgiran, F. (2025). Improving employee performance through internal marketing and organizational learning: The mediating role of organizational innovation. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 4(1), -.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.524617.1093>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

**Publisher:** Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

**Corresponding Author:** Mohsen Najafi

**Email:** mohsen.najafi00@gmail.com

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

In today's world, human resources are recognized as the most important resource of organizations and attracting and retaining efficient forces is considered a vital competitive advantage (Chaudhary & Sharma, 2024). With rapid environmental changes, traditional management tools have become ineffective and the need for flexible and learning structures to respond to changes is felt more than ever. Optimal human resource performance is a necessary condition for the success of organizations, as it allows managers to focus on macro strategies (Organ, 2020). Two key factors in improving employee performance are organizational learning and internal marketing. Organizational learning helps organizations survive in a competitive environment by producing knowledge and continuously reviewing methods. On the other hand, internal marketing, by looking at employees as internal customers, creates effective relationships and improves organizational performance by increasing job satisfaction and motivation (Ocharo & Kinyua, 2021). Also, organizational innovation, especially in times of crisis and intense competition, plays a decisive role in the success of organizations and helps managers allocate resources optimally (Quispe et al., 2024). This issue is doubly important in food trading companies that face export challenges and strict standards. Therefore, in today's dynamic and uncertain environment, organizations need a flexible, learning, and innovative structure to meet stakeholder expectations. Based on the above, this study examines the question: do internal marketing and organizational learning through innovation have a significant impact on employee performance?

### **Theoretical foundations**

#### **Innovation and organizational innovation**

Leticia Santos et al., (2022) considers innovation as the tendency of a company or organization to participate in and support new ideas, pioneer in technology, conduct research, development, and other creative activities aimed at developing new products, services, and processes. On the other hand, organizational innovation encompasses a wide range of actions and activities aimed at facilitating and achieving innovative results in the organization. This type of innovation can be related to a product, device, system, process, policy, program, or service (Chen & et al., 2019).

#### **Internal Marketing**

Internal marketing means that companies should seriously invest in the quality of performance and capabilities of their employees. This is especially important for people who are directly in contact with customers, and these people need to be trained effectively. Also, all support staff should work together and work as a team to satisfy customers (Corrin & et al., 2022).

#### **Organizational Learning**

Organizational learning is a dynamic process that enables an organization to adapt quickly to changes. This process involves the production of new knowledge, skills, and behaviors. Organizational learning is the main way to create knowledge work and improve the efficiency of the organization; therefore, a successful organization must be dynamic in learning (Okolie, 2024).

### **Research Background**

Bikzadeh Abbasi & Kaneshloo (2024) conducted a study titled: Investigating the Effect of Marketing Research on Improving Organizational Innovation. The results obtained indicate that marketing research has a positive and significant effect on improving organizational

innovation in the United Nations Credit Institution. Khajeh Saeed & Sattarii (2024) conducted a study titled: The Effect of Marketing Capabilities on the Financial Performance of Exporting Companies. The results of this study showed that financial resources, information resources, and relational resources have a significant effect on the financial performance of exporting companies. Patwary et al., (2022) conducted a study aimed at investigating the role of knowledge management (KM) practices on performance and innovation. The findings indicate that KM has a positive effect on innovation performance among Malaysian hospitality employees. This study also shows that organizational learning and organizational creativity significantly mediate the relationship between KM and innovation performance.

### **Research Methodology**

The present study is applicable in terms of purpose, and descriptive-survey in terms of method. The statistical population in this study is 116 food exporting companies in Mashhad, and the sample size was estimated to be 86 companies using the Cochran formula; for this purpose, a questionnaire was distributed among the managers of these companies and completed by them, through a simple random sampling method. In order to collect data, a questionnaire with 36 items related to the research variables was used. Also, in order to analyze the data in this study, the structural equation modeling technique and other statistical tests were used through SPSS and Smart PLS software. Face validity was used to confirm validity and Cronbach's alpha coefficient criterion was used to confirm reliability.

### **Findings**

The findings of this study are presented in the form of 7 hypotheses, all of which were confirmed.

Internal marketing has a positive and significant effect on employee performance.

Organizational learning has a positive and significant effect on employee performance.

Organizational innovation has a positive and significant effect on employee performance.

Internal marketing has a positive and significant effect on organizational innovation.

Organizational learning has a positive and significant effect on organizational innovation.

Internal marketing has a positive and significant effect on employee performance with the mediating role of organizational innovation.

Organizational learning has a positive and significant effect on employee performance with the mediating role of organizational innovation.

### **Discussion and Conclusion**

The present study aimed to improve employee performance through internal marketing and organizational learning: the mediating role of organizational innovation (case study: food exporting companies in Mashhad). The findings of this study are consistent with the research of Chaubey et al., (2024), Laksono (2023), Imani et al., (2015), Karimi et al., (2021), and Gholipour et al., (2021). In the following, and based on the research findings, the following suggestions are presented:

Internal marketing

- Designing motivational systems to increase job satisfaction
- Improving organizational communications and clarifying processes
- Paying attention to the needs of employees as internal customers

Organizational learning

- Holding continuous training courses

- Creating an organizational knowledge bank of successful and unsuccessful experiences
- Encouraging employees to share knowledge

#### Developing innovation

- Creating a safe space for presenting new ideas
- Forming cross-departmental innovation teams
- Investing in new technologies

#### Coordinating strategies

- Integrating internal marketing with innovation programs
- Facilitating knowledge exchange between different units
- Practical support for innovative ideas

#### Human resource management

- Mapping a career path for employees
- Promoting a culture of continuous learning
- Linking individual and organizational goals

## بهبود عملکرد کارکنان از طریق بازاریابی داخلی و یادگیری سازمانی: نقش میانجی نوآوری سازمانی

ندا زرین نگار<sup>۱</sup> ID، محسن نجفی<sup>۲</sup> ID، فتانه حسین زاده باجگیران<sup>۳</sup> ID

- ۱- استادیار گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی بینالود، مشهد، ایران.
- ۲- دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
- ۳- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی بینالود، مشهد، ایران.

### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی بهبود عملکرد کارکنان از طریق بازاریابی داخلی و یادگیری سازمانی: نقش میانجی نوآوری سازمانی پرداخته است. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، کمی از نوع توصیفی - پیمایشی می باشد. جامعه آماری در این پژوهش، شرکت های صادرکننده مواد غذایی در شهر مشهد به تعداد ۱۱۶ شرکت هستند که با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه برابر با ۸۶ شرکت برآورد گردید؛ به همین منظور با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده به توزیع و تکمیل پرسشنامه در بین مدیران این شرکت ها پرداخته شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون مدلسازی معادلات ساختاری و سایر آزمون آماری مبتنی بر نرم افزارهای SPSS و PLS بهره گرفته شد. روایی متغیرهای تحقیق از طریق تحلیل عاملی تاییدی سنجیده شده است. همچنین پایایی متغیرهای پژوهش نشان داده است که آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق از جمله بازاریابی داخلی، عملکرد، نوآوری سازمانی، یادگیری سازمانی به ترتیب ۰/۹۰۹، ۰/۹۳۵، ۰/۹۴۰، ۰/۹۰۱ بدست آمده است که نشانگر پایایی مطلوب ابزار تحقیق است. یافته های تحقیق نشان داده است که یادگیری سازمانی و بازاریابی داخلی بر عملکرد کارکنان مؤثر است و نوآوری سازمانی تأثیر آن را میانجی گری می کند.

تاریخ دریافت: ۲۰ اسفند ۱۴۰۳  
تاریخ بازنگری: ۳۰ فروردین ۱۴۰۴  
تاریخ پذیرش: ۱۷ خرداد ۱۴۰۴

### کلید واژه ها:

بازاریابی داخلی،  
عملکرد سازمانی،  
نوآوری سازمانی،  
یادگیری سازمانی.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): زرین نگار، ندا، نجفی، محسن و حسین زاده باجگیران، فتانه. (۱۴۰۴). بهبود عملکرد کارکنان از طریق بازاریابی داخلی و یادگیری سازمانی: نقش میانجی نوآوری سازمانی. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۴(۱)، ۱-۲۱.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.524617.1093>



Authors retain the copyright and full publishing rights.  
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: محسن نجفی

ایمیل: mohsen.najafi00@gmail.com

## مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها در محیطی پویا، پیچیده و سرشار از عدم قطعیت فعالیت می‌کنند که ویژگی اصلی آن تغییرات سریع و پیش‌بینی‌ناپذیر است. این تحولات، به‌ویژه برای شرکت‌های بازرگانی فعال در صنعت مواد غذایی که به دنبال گسترش بازار و افزایش سهم بازار هستند، چالش‌های مضاعفی ایجاد کرده است. از یک سو تشدید فضای رقابتی و تغییرات مستمر در نیازهای مشتریان و از سوی دیگر، سخت‌گیری‌های در زمینه استانداردهای بهداشتی، کیفیت و مقررات و دستورالعمل‌ها، این شرکت‌ها را ناگزیر به بازنگری اساسی در راهبردهای خود ساخته است. در چنین شرایطی، بقا و موفقیت سازمان‌ها در گرو توانایی آن‌ها در انطباق با تغییرات محیطی، توسعه قابلیت‌های درونی و خلق مزیت‌های رقابتی پایدار است (Johansson & et al, 2023). در این میان، نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها شناخته می‌شود که نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف سازمانی ایفا می‌کند. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که بین عملکرد کارکنان و موفقیت سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. با این حال، در محیط‌های پویا و دانش‌محور امروزی، صرف وجود نیروی انسانی کافی نیست، بلکه سازمان‌ها نیازمند کارکنانی هستند که به صورت مستمر دانش و مهارت‌های خود را به روز کنند و توانایی تطبیق با شرایط متغیر را داشته باشند. این امر اهمیت یادگیری سازمانی را به عنوان یکی از ارکان اساسی موفقیت سازمان‌ها برجسته می‌سازد (Ocharo & Kinyua, 2021). یادگیری سازمانی به عنوان فرآیند ایجاد، حفظ و انتقال دانش در سازمان تعریف می‌شود که منجر به تغییر رفتار و بهبود مستمر عملکرد می‌گردد (Aikhalaf & Badewi, 2024). در شرکت‌های بازرگانی مواد غذایی، این مفهوم از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، چرا که این شرکت‌ها برای موفقیت در بازارهای صادراتی نیازمند درک عمیق از الزامات بازارهای هدف، استانداردهای بین‌المللی و ترجیحات مشتریان هستند. سازمان‌های یادگیرنده با ایجاد فرهنگ بازخورد و تشویق نوآوری، بهتر می‌توانند با چالش‌های محیطی مقابله کنند و فرصت‌های جدید را شناسایی نمایند. در کنار یادگیری سازمانی، بازاریابی داخلی نیز به عنوان یکی از راهبردهای کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی شناخته می‌شود. این مفهوم با تمرکز بر کارکنان به عنوان مشتریان داخلی سازمان، به دنبال ایجاد رضایت شغلی، افزایش تعهد سازمانی و بهبود کیفیت خدمات است. در شرکت‌های بازرگانی مواد غذایی، بازاریابی داخلی می‌تواند با ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف، بهبود فرآیندهای داخلی و ارتقای سطح خدمت‌رسانی، نقش مهمی در افزایش رضایت مشتریان نهایی ایفا کند (Quispe & et al, 2024). علاوه بر این، نوآوری به عنوان عامل کلیدی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شود. در صنعت مواد غذایی، نوآوری می‌تواند در ابعاد مختلفی از جمله توسعه محصولات جدید، بهبود فرآیندهای تولید، بسته‌بندی خلاقانه و روش‌های بازاریابی ظهور یابد. شرکت‌هایی که به صورت مستمر به توسعه قابلیت‌های نوآورانه خود می‌پردازند، بهتر می‌توانند با چالش‌های بازارهای بین‌المللی مقابله کنند و سهم بازار خود را افزایش دهند (Setiadi, 2024). با توجه به این ملاحظات، توسعه راهبردهای اثربخشی همچون بازاریابی داخلی، یادگیری سازمانی و نوآوری نه تنها یک انتخاب، بلکه یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای شرکت‌های بازرگانی مواد غذایی است تا بتوانند در بازارهای گوناگون به فعالیت پایدار خود ادامه داده و به رشد مستمر دست یابند.

مبنتی بر مطالب ارائه شده، این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش اصلی است که بازاریابی داخلی و یادگیری سازمانی، از طریق نوآوری سازمانی، چه تأثیری بر عملکرد کارکنان دارد؟

## مبانی نظری

## نوآوری و نوآوری سازمانی

مفهوم نوآوری نشان‌دهنده این است که شرکت‌ها و سازمان‌ها از دانش به شیوه‌ای گسترده‌تر بهره می‌برند و به طور فزاینده‌ای با انواع ذی‌نفعان همکاری می‌کنند. نوآوری به‌عنوان فرآیند تولید، پذیرش و اجرای ایده‌ها، فرآیندها، محصولات یا خدمات جدید تعریف می‌شود. در این راستا، نوآور بودن به گرایش سازمان به مشارکت در ایده‌های نوآورانه، ایجاد تازگی، آزمایش و بهره‌گیری از فرآیندهای خلاقانه اشاره دارد که نتیجه آن توسعه محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید است (Ferreira & el, 2020). می‌توان نوآوری را بکارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید دانست. نوآوری و ابداع، کاربردی و عملی کردن افکار و اندیشه‌های نو و بدیع ناشی از خلاقیت است (Ballor & Claar, 2019).

(Leticia Santos & et al, 2022) نوآوری را گرایش یک شرکت یا سازمان برای مشارکت و حمایت از ایده‌های نو، پیشگامی در فناوری، انجام تحقیقات، توسعه و سایر فعالیت‌های خلاقانه می‌دانند که با هدف توسعه محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید انجام می‌شود.

از طرفی نوآوری سازمانی طیف گسترده‌ای از اقدامات و فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد که با هدف تسهیل و دستیابی به نتایج نوآورانه در سازمان انجام می‌شوند. این نوع نوآوری می‌تواند به محصول، دستگاه، سامانه‌ها، فرآیند، خط‌مشی، برنامه یا خدمات مرتبط باشد. همچنین، نوآوری سازمانی شامل اجرای روش‌های جدید سازمانی در فرآیندهای داخلی، ارتباطات خارجی و شیوه‌های انجام کار است (Amoa-Gyarteng & Dhliwayo, 2024; Chen & et al, 2019). در جدول زیر از دیدگاه‌های مختلف به مفهوم نوآوری سازمانی پرداخته شده است:

جدول ۱. تعریف نوآوری سازمانی از دیدگاه‌های مختلف

| نویسنده             | دیدگاه        | توصیف   |
|---------------------|---------------|---|
| Damanpour, 2020     | عمومی         | نوآوری سازمانی به معنای فرآیند معرفی، پذیرش و اجرای ایده‌ها، محصولات، خدمات، فرآیندها یا روش‌های مدیریتی نوین در یک سازمان است که با هدف افزایش کارایی، اثربخشی و رقابت‌پذیری صورت می‌گیرد. این فرآیند مستلزم تغییرات اساسی در ساختارها، فناوری‌ها و فرهنگ سازمانی است تا سازمان بتواند با محیط‌های پویا و پیچیده سازگار شود. |
| Chen & et al, 2019  | فناوری        | نوآوری سازمانی به معنای بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برای ایجاد تغییرات در محصولات، خدمات یا فرآیندهای سازمانی است. این نوع نوآوری با تمرکز بر استفاده بهینه از دانش فنی، منابع داخلی و شناسایی فرصت‌های محیطی، نقش مهمی در ارتقای توسعه پایدار و افزایش رقابت‌پذیری سازمان ایفا می‌کند.                                      |
| Ferreira & el, 2020 | فرهنگ و رفتار | نوآوری سازمانی یک فرآیند اجتماعی-فرهنگی است که در آن سازمان با فراهم کردن محیطی باز، پویا و خلاق، آمادگی پذیرش تغییرات و ایده‌های نو را   |

|   |              |                           |
|---|--------------|---------------------------|
| ایجاد می‌کند. این نوع نوآوری بر پایه فرهنگ یادگیری و تعامل سازنده میان کارکنان، تیم‌ها و سطوح مختلف مدیریتی شکل می‌گیرد و هدف آن خلق ارزش برای تمامی ذی‌نفعان سازمان است.   | سازمانی      |                           |
| نوآوری سازمانی به معنای طراحی و اجرای تغییراتی در ساختارها، فرآیندها و روابط داخلی و خارجی سازمان است که با هدف ارتقای عملکرد کلی سامانه و ایجاد هماهنگی میان اجزا و ذی‌نفعان صورت می‌گیرد. این تعریف بر چندبعدی بودن نوآوری سازمانی تأکید دارد و آن را نتیجه تعاملات پویا بین عوامل داخلی و محیطی می‌داند. | سیستمی       | Silva & Cirani, 2020      |
| نوآوری سازمانی به توانایی یک سازمان در طراحی و اجرای استراتژی‌های نوآورانه اشاره دارد که می‌تواند شامل ورود به بازارهای جدید، اصلاح یا تغییر مدل‌های کسب و کار، و توسعه محصولات و خدمات نوین باشد. این تعریف بر اهمیت انطباق سریع سازمان با محیط‌های رقابتی و دستیابی به اهداف استراتژیک تأکید دارد.        | استراتژیک    | Yildiz & Aykanat, 2021    |
| نوآوری سازمانی یک فرآیند سیستماتیک است که در آن سازمان‌ها با بازآفرینی دانش، مهارت‌ها و منابع خود به خلق محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید می‌پردازند. این فرآیند از روش‌های خلاقانه و ابزارهای مدیریتی بهره می‌گیرد تا تغییرات مثبت در عملکرد سازمان ایجاد کرده و پتانسیل رقابتی آن را ارتقا دهد.           | کاربردی      | Tidd & Bessant, 2019      |
| نوآوری سازمانی حاصل تعاملات پویای میان قابلیت‌های داخلی و فشارهای محیطی است. این نوع نوآوری شامل فرآیندهایی نظیر یادگیری، سازگاری و بازطراحی منابع و ساختارها است که سازمان را در مواجهه با محیط‌های پویا و متغیر، انعطاف‌پذیر و پایدار نگه می‌دارد.  | پویایی شناسی | Gyemang & Emeagwali, 2020 |

### بازاریابی داخلی

بازاریابی داخلی به این معناست که شرکت‌ها باید به‌طور جدی روی کیفیت عملکرد و توانمندی کارکنان خود سرمایه‌گذاری کنند. این موضوع به‌ویژه درباره افرادی که مستقیماً با مشتریان در ارتباط هستند، اهمیت بیشتری دارد و لازم است این افراد به شکلی مؤثر آموزش ببینند. همچنین تمامی کارکنان بخش‌های پشتیبانی باید با همکاری و روحیه تیمی، در جهت جلب رضایت مشتریان تلاش کنند. در این راستا برای ارائه خدمات با کیفیت بالا، تمام اعضای سازمان باید نگرش مشتری‌محور داشته باشند. داشتن یک واحد بازاریابی سنتی به‌تنهایی کافی نیست. بازاریابان باید سایر کارکنان را نیز به مشارکت در فعالیت‌های بازاریابی تشویق کنند. به عبارتی، موفقیت در بازاریابی خارجی مستلزم پیش‌شرطی به نام بازاریابی داخلی است، و این مرحله باید در اولویت قرار گیرد (Corrin & et al, 2022).

### یادگیری سازمانی

یکی از عوامل بسیار مؤثر دیگر بر عملکرد سازمان، یادگیری سازمانی است. یادگیری سازمانی کسب دانش و انتقال آن در سطوح سازمان برای تجلی در تغییر رفتار مورد انتظار سازمان است (Razmtallab & Kahlegkhah, 2023). یادگیری سازمانی فرآیندی پویاست که سازمان را قادر می‌سازد که با سرعت با تغییرات سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود. یادگیری سازمانی راه اصلی ایجاد کار دانشی و بهبود کارایی سازمان است؛ پس یک سازمان موفق باید در یادگیری پویا باشد (Okolie, 2024).

### پیشینه پژوهش

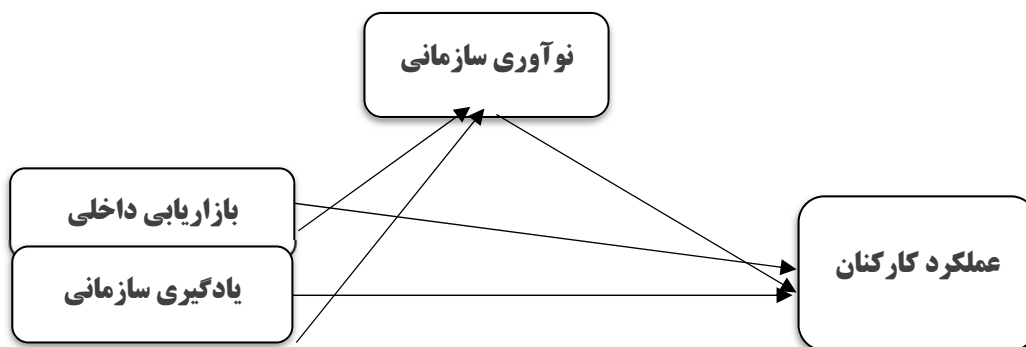
(Li & Luo, 2025) پژوهشی را با عنوان بررسی جو نوآوری سازمانی، یادگیری سازمانی و عملکرد نوآوری در تحول دیجیتال بنگاه‌ها انجام دادند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد نوآوری دارد؛ از طرفی نوآوری سازمانی از طریق یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری تأثیر مثبت می‌گذارد، به عبارت دیگر یادگیری سازمانی نقش میانجی بین این دو متغیر ایفا می‌کند؛ همچنین همسویی راهبردی کارکنان به صورت مثبت رابطه بین جو نوآوری سازمانی و عملکرد نوآوری و همچنین رابطه بین جو نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی را تعدیل می‌کند.

(Khajeh Saeed & Sattarii, 2024) پژوهشی را با عنوان تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد مالی شرکت‌های صادراتی انجام دادند. داده‌های این پژوهش از طریق پرسشنامه در میان ۳۴۰ شرکت فعال که در حوزه بین‌الملل این صنعت فعالیت دارند، از طریق کانال‌های ارتباطی مجازی گردآوری گردید و حدود ۱۵۰ شرکت به عنوان نمونه براساس فرمول کوکران و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، به گویه‌های پرسشنامه پاسخ دادند. بررسی نتایج این تحقیق نشان داد که منابع مالی، منابع اطلاعاتی و منابع رابطه‌ای بر عملکرد مالی شرکت‌های صادراتی تأثیر معناداری دارد. (Nosratpanah & et al, 2024) در پژوهشی به بررسی تأثیر قابلیت‌های نوآوری خدمات پویا بر عملکرد شرکت‌ها با تبیین نقش تعدیلگر پویایی محیطی درک شده و نقش میانجی نوآوری خدمات و مزیت رقابتی در صنعت هتلداری پرداختند. نتایج نشان داد که قابلیت‌های نوآوری خدمات پویای هتل‌ها، بر عملکرد آن‌ها تأثیر معناداری دارد و نقش میانجی نوآوری خدمات و مزیت رقابتی در این رابطه تأیید شد. اثر تعدیلگری پویایی محیطی درک شده بر رابطه بین قابلیت‌های نوآوری خدمات پویا با نوآوری خدمات به تأیید رسید؛ اما اثر تعدیلگری پویایی محیطی درک شده بر رابطه بین قابلیت‌های نوآوری خدمات پویا با مزیت رقابتی و نیز با عملکرد شرکت رد شد. به علاوه، نقش تعدیلگری پویایی محیطی درک شده بر رابطه نوآوری خدمات با مزیت رقابتی و نیز با عملکرد شرکت تأیید شد. (Bikzadeh Abbasi & Kaneshloo, 2024) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر تحقیقات بازاریابی بر بهبود نوآوری‌های سازمانی انجام دادند. نتایج به دست آمده حاکی از این است که تحقیقات بازاریابی تأثیر مثبت و معناداری بر بهبود نوآوری سازمانی در موسسه اعتباری ملل داشته است. همچنین نتایج نشان داد که تحقیقات بازاریابی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری‌های تولیدی، نوآوری‌های فرآیندی و نوآوری‌های اداری در موسسه اعتباری ملل داشته است. از

این رو پیشنهاد گردید تا مدیران و مسئولین این موسسه بر نقش تاثیرگذار تحقیقات بازاریابی در پیشبرد اهداف سازمان توجه ویژه داشته و با کمک این مؤلفه در شناسایی نیازهای مشتریان بانک، گام‌های موثرتری را بردارند. (Osei & et al, 2023) در پژوهشی به بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد کارکنان در بخش دولتی کشور غنا با میانجیگری تعهد سازمانی پرداخته‌اند. نتایج تحقیق نشان‌دهنده ارتباطات معنادار بین بازاریابی داخلی، عملکرد کارکنان و تعهد سازمانی است. همچنین مشخص شد که تعهد سازمانی نقش میانجی جزئی ایفا می‌کند. (Karimi & et al, 2021) در پژوهشی به بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در بانک سامان پرداختند. روش تحقیق برای انجام این پژوهش، به لحاظ هدف کاربردی و بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها پیمایشی است. ابزار جمع آوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه استاندارد می‌باشد. نمونه آماری با استفاده از جدول جرسی - مورگان ۱۵۰ نفر برآورد گردید. نتایج حاصل از آزمون فرضیات نشان می‌دهد که بازاریابی داخلی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در بانک سامان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش و همچنین فرضیه‌های پژوهش، مدل مفهومی پژوهش (شکل شماره ۱) به شرح زیر است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (Imani & et al, 2020)

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، پیمایشی - توصیفی است. جامعه آماری در این تحقیق شرکت - های صادرکننده مواد غذایی در شهر مشهد به تعداد ۱۱۶ شرکت هستند که با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه برابر با ۸۶ شرکت برآورد گردید؛ به همین منظور با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به توزیع و تکمیل پرسشنامه در بین مدیران این شرکت‌ها پرداخته شد. (جدول شماره ۲، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در این پژوهش را نشان داده است).

جدول ۲. سیمای کلی پاسخ‌دهندگان در این پژوهش

| توضیحات |       |               | متغیرهای جمعیت شناختی |
|---------|-------|---------------|-----------------------|
| درصد    | تعداد | زیر متغیرها   |                       |
| ۳۴/۹    | ۳۰    | مرد           | جنسیت                 |
| ۶۵/۱    | ۵۶    | زن            |                       |
| ۱۰۰     | ۸۶    | کل            |                       |
| ۲۹      | ۲۵    | سال ۲۰-۳۰     | سن                    |
| ۴۲      | ۳۶    | سال ۳۱-۴۰     |                       |
| ۲۴/۳    | ۲۱    | سال ۴۱-۵۰     |                       |
| ۴/۷     | ۴     | بیش از ۵۰ سال |                       |
| ۱۰۰     | ۸۶    | کل            |                       |
| ۱۵/۱    | ۱۳    | دیپلم         | تحصیلات               |
| ۱۰/۵    | ۹     | فوق دیپلم     |                       |
| ۲۹      | ۲۵    | کارشناسی      |                       |
| ۳۸/۴    | ۳۳    | کارشناسی ارشد |                       |
| ۷       | ۶     | دکتر          |                       |
| ۱۰۰     | ۸۶    | کل            |                       |

در ادامه به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای با ۳۶ گویه مرتبط با متغیرهای پژوهش (که در جدول ۳ جزئیات آن آورده شده است) استفاده شد. همچنین به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و سایر آزمون‌های آماری با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و PLS بهره گرفته شد. برای تأیید روایی از روایی صوری و برای تأیید پایایی از معیار (ضریب آلفای کرونباخ) استفاده شد.

جدول ۳. سئوالات متغیرهای پژوهش

| منبع                    | سئوالات | متغیرهای پژوهش  | ردیف |
|-------------------------|---------|-----------------|------|
| Gomez & et al (2005)    | ۱-۱۰    | یادگیری سازمانی | ۱    |
| Prajgo & Sohel (2003)   | ۱۱-۲۰   | نوآوری سازمانی  | ۲    |
| Parker (2009)           | ۲۱-۳۰   | عملکرد سازمانی  | ۳    |
| Mooney & Foreman (1995) | ۳۱-۳۶   | بازاریابی داخلی | ۴    |

## یافته‌ها

## ✓ آزمون همگن بودن

از آنجا که مدل اندازه گیری تحقیق از نوع انعکاسی می‌باشد، مطابق با مطالعات (Hair & et al, 2010) پیش از انجام هر آزمونی در مدل‌های اندازه گیری انعکاسی، باید آزمون همگن بودن به جهت تک بعدی کردن سئوالات یک متغیر انجام گیرد. بنابراین پیش از مدلسازی معادلات ساختاری به منظور آزمون فرضیات تحقیق، لازم است اعتبار ابزار سنجش پژوهش از طریق تکنیک تحلیل عاملی تأییدی (CFA) تأیید شود.

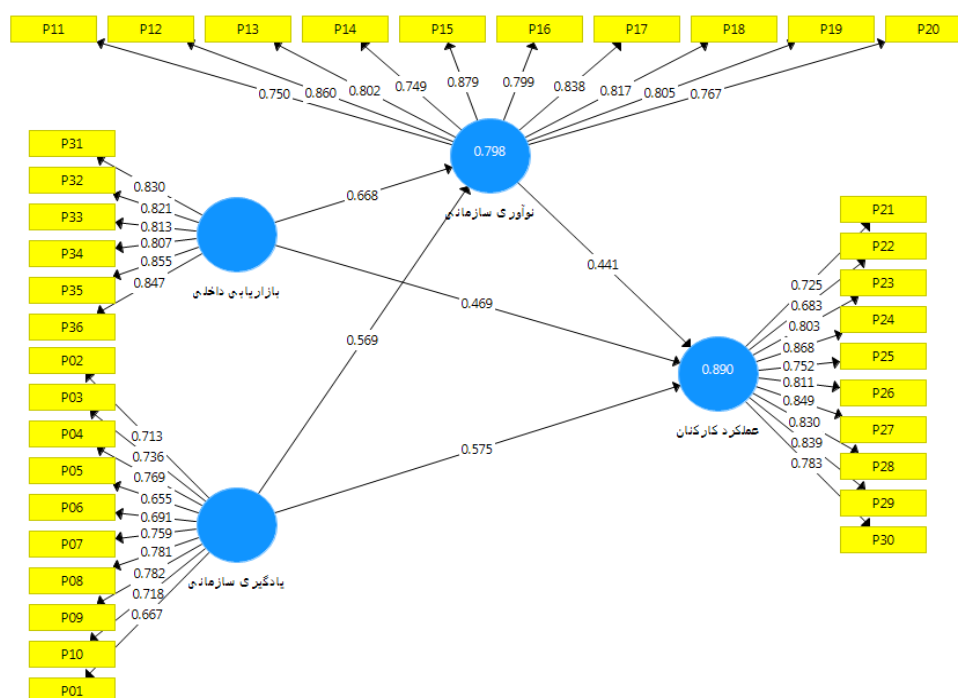
جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسشنامه

| چولگی  | کشیدگی | آماره  | بار عاملی <sup>۱</sup> | گویه | مقوله           |
|--------|--------|--------|------------------------|------|-----------------|
| -۰,۱۲۸ | -۰,۷۶۳ | ۹,۵۳۴  | ۰,۶۶۷                  | P1   | یادگیری سازمانی |
| -۰,۲۶۳ | -۰,۳۹۷ | ۷,۴۱۸  | ۰,۷۱۳                  | P2   |                 |
| -۰,۷۹۴ | ۰,۳۰۵  | ۹,۰۷۵  | ۰,۷۳۶                  | P3   |                 |
| -۰,۸۵۶ | ۰,۸۵۸  | ۱۲,۳۴۳ | ۰,۷۶۹                  | P4   |                 |
| -۰,۹۹۲ | ۱,۸۹۶  | ۹,۷۱۳  | ۰,۶۵۵                  | P5   |                 |
| -۰,۲۱۳ | ۰,۰۵۷  | ۷,۵۵۲  | ۰,۶۹۱                  | P6   |                 |
| -۰,۵۷۳ | -۰,۱۳۲ | ۱۳,۰۲۸ | ۰,۷۵۹                  | P7   |                 |
| -۰,۴۷۳ | ۰,۵۲۵  | ۱۳,۱۷۵ | ۰,۷۸۱                  | P8   |                 |
| -۰,۱۷۳ | -۰,۱۷۲ | ۱۸,۰۳۹ | ۰,۷۸۲                  | P9   |                 |
| -۰,۶۷۹ | ۰,۳۵۵  | ۸,۸۵۹  | ۰,۷۱۸                  | P10  |                 |
| -۰,۶۹۴ | ۰,۳۸۰  | ۱۰,۷۸۶ | ۰,۷۵۰                  | P11  | نوآوری سازمانی  |
| -۰,۴۹۷ | -۰,۰۵۷ | ۲۱,۲۴۵ | ۰,۸۶۰                  | P12  |                 |
| -۰,۳۹۷ | -۰,۰۴۱ | ۱۷,۱۸۵ | ۰,۸۰۲                  | P13  |                 |
| -۰,۵۱۶ | ۰,۱۲۷  | ۱۱,۱۹۰ | ۰,۷۴۹                  | P14  |                 |
| -۰,۲۰۰ | -۰,۵۱۲ | ۲۲,۱۰۶ | ۰,۸۷۹                  | P15  |                 |
| -۰,۳۸۸ | ۰,۰۴۹  | ۱۶,۰۵۴ | ۰,۷۹۹                  | P16  |                 |
| -۰,۳۳۷ | -۰,۵۵۹ | ۲۲,۱۰۸ | ۰,۸۳۸                  | P17  |                 |
| -۰,۳۳۴ | -۰,۰۰۲ | ۱۷,۱۷۵ | ۰,۸۱۷                  | P18  |                 |
| -۰,۳۷۰ | -۰,۲۸۶ | ۱۸,۸۱۸ | ۰,۸۰۵                  | P19  |                 |
| -۰,۶۴۹ | -۰,۱۴۸ | ۱۳,۵۳۸ | ۰,۷۶۷                  | P20  |                 |
| -۰,۲۰۷ | -۰,۴۵۸ | ۹,۷۶۳  | ۰,۷۲۵                  | P21  | عملکرد کارکنان  |
| ۰,۰۱۹  | -۰,۳۱۳ | ۶,۳۰۳  | ۰,۶۸۳                  | P22  |                 |

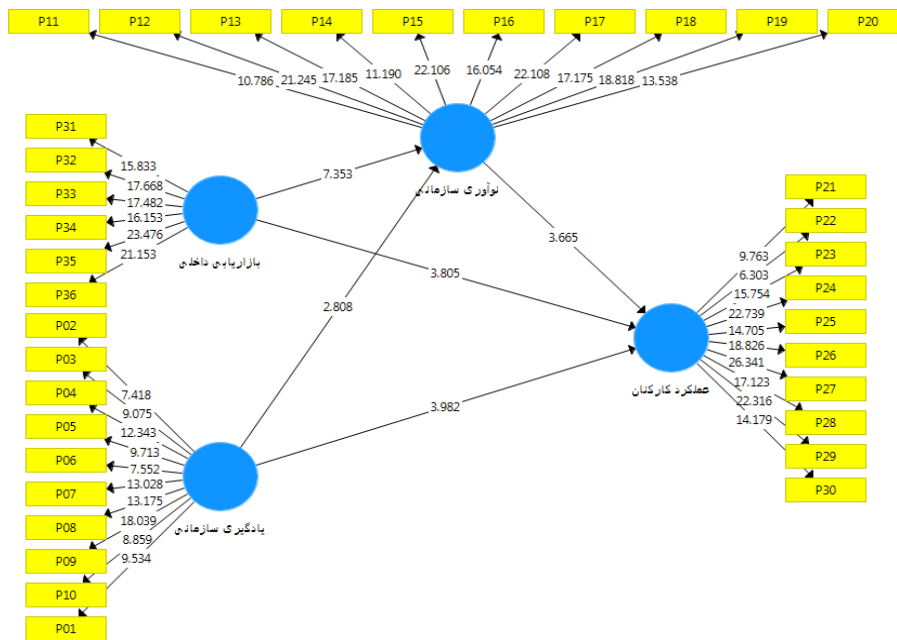
<sup>1</sup> Estimate

| مقوله           | گویه | بارعاملی <sup>۱</sup> | آماره  | کشیدگی | چولگی  |
|-----------------|------|-----------------------|--------|--------|--------|
| بازاریابی داخلی | P23  | ۰,۸۰۳                 | ۱۵,۷۵۴ | -۰,۳۶۲ | -۰,۱۶۶ |
|                 | P24  | ۰,۸۶۸                 | ۲۲,۷۳۹ | ۰,۴۵۳  | -۰,۳۸۳ |
|                 | P25  | ۰,۷۵۲                 | ۱۴,۷۰۵ | -۰,۲۸۱ | -۰,۱۹۲ |
|                 | P26  | ۰,۸۱۱                 | ۱۸,۸۲۶ | -۰,۷۶۱ | -۰,۲۳۶ |
|                 | P27  | ۰,۸۴۹                 | ۲۶,۳۴۱ | -۰,۲۱۴ | -۰,۳۳۱ |
|                 | P28  | ۰,۸۳۰                 | ۱۷,۱۲۳ | ۰,۲۸۷  | -۰,۵۳۴ |
|                 | P29  | ۰,۸۳۹                 | ۲۲,۳۱۶ | -۰,۲۲۲ | -۰,۳۲۰ |
|                 | P30  | ۰,۷۸۳                 | ۱۴,۱۷۹ | -۰,۲۶۰ | -۰,۲۱۰ |
|                 | P31  | ۰,۸۳۰                 | ۱۵,۸۳۳ | ۰,۶۶۹  | -۰,۶۴۱ |
|                 | P32  | ۰,۸۲۱                 | ۱۷,۶۶۸ | -۰,۶۳۸ | -۰,۲۶۶ |
|                 | P33  | ۰,۸۱۳                 | ۱۷,۴۸۲ | -۱,۰۰۲ | -۰,۱۷۸ |
|                 | P34  | ۰,۸۰۷                 | ۱۶,۱۵۳ | -۰,۲۷۴ | -۰,۳۳۳ |
|                 | P35  | ۰,۸۵۵                 | ۲۳,۴۷۶ | -۰,۶۳۵ | -۰,۲۴۲ |
|                 | P36  | ۰,۸۴۷                 | ۲۱,۱۵۳ | -۰,۱۳۲ | -۰,۴۲۲ |

در ادامه نمودارهای مربوط به مقادیر بارهای عاملی و ضریب آماره تی مبتنی بر مدل تحلیل عاملی تاییدی را آورده شده است:



نمودار ۱. بار عاملی مدل تحلیل عاملی تاییدی



نمودار ۲. آماره تی مدل تحلیل عاملی تاییدی

همانطور که در جدول شماره ۲ و در ادامه نمودارهای شماره ۱ و ۲ مشخص است (مدل تحلیل عاملی برآزش یافته)، بار عاملی تمامی متغیرها در پیش‌بینی در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارای تفاوت معنادار با صفر بود و مقدار بار عاملی از ۰/۵ بیشتر می‌باشد و آماره تی آن‌ها از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد که نشان‌دهنده معناداری سؤالات (گویه‌ها) پرسشنامه می‌باشند. لذا در این مرحله سؤالات فوق حذف نمی‌شوند و از ادامه فرآیند کنار گذاشته نمی‌شوند.

✓ بررسی فرضیه‌های پژوهش

در ادامه و مطابق با جدول شماره ۵، نتایج مربوط با آزمون فرضیه‌های پژوهش آورده شده است:

جدول ۵. نتایج تحلیل فرضیه‌های پژوهش

| نتیجه | عدد معناداری (آماره آزمون) | ضریب مسیبر | سطح معناداری | مسیر فرضیه‌ها                                     |
|-------|----------------------------|------------|--------------|---|
| تأیید | ۳,۸۰۵                      | ۰,۴۶۹      | ۰,۰۰۰        | بازاریابی داخلی ( عملکرد کارکنان )                |
| تأیید | ۳,۹۸۲                      | ۰,۵۷۵      | ۰,۰۰۰        | یادگیری سازمانی ( عملکرد کارکنان )                |
| تأیید | ۳,۶۶۵                      | ۰,۴۴۱      | ۰,۰۰۰        | نوآوری سازمانی ( عملکرد کارکنان )                 |
| تأیید | ۷,۳۵۳                      | ۰,۶۶۸      | ۰,۰۰۰        | بازاریابی داخلی داخلی ( نوآوری سازمانی )          |
| تأیید | ۲,۸۰۸                      | ۰,۵۶۹      | ۰,۰۰۰        | یادگیری سازمانی داخلی ( نوآوری سازمانی )          |
| تأیید | ۳,۸۰۵                      | ۰,۴۶۹      | ۰,۰۰۰        | بازاریابی داخلی ( نوآوری سازمانی ) عملکرد کارکنان |
| تأیید | ۳,۹۸۲                      | ۰,۵۷۵      | ۰,۰۰۰        | یادگیری سازمانی ( نوآوری سازمانی ) عملکرد کارکنان |

- فرضیه اول: بازاریابی داخلی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.  
بررسی ضریب اثر بازاریابی داخلی بر عملکرد کارکنان، نشان می‌دهد که این ضریب مسیر به میزان ۰,۴۶۹ برآورد شده است. با توجه به مقدار شاخص جزئی (p-value) که برابر ۰/۰۰۰ شده است و همچنین عدد معناداری (t-value) که برابر با ۳,۸۰۵ شده و به ترتیب از ۰/۰۵ کمتر و از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشند؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی بازاریابی داخلی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه دوم: یادگیری سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.  
بررسی ضریب اثر یادگیری سازمانی بر عملکرد کارکنان، نشان می‌دهد که این ضریب مسیر به میزان ۰,۵۷۵ برآورد شده است. با توجه به مقدار شاخص جزئی (p-value) که برابر ۰/۰۰۰ شده است و همچنین عدد معناداری (t-value) که برابر با ۳,۹۸۲ شده و به ترتیب از ۰/۰۵ کمتر و از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشند؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی یادگیری سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه سوم: نوآوری سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.  
بررسی ضریب اثر نوآوری سازمانی بر عملکرد کارکنان، نشان می‌دهد که این ضریب مسیر به میزان ۰,۴۴۱ برآورد شده است. با توجه به مقدار شاخص جزئی (p-value) که برابر ۰/۰۰۰ شده است و همچنین عدد معناداری (t-value) که برابر با ۳,۶۶۵ شده و به ترتیب از ۰/۰۵ کمتر و از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشند؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی نوآوری سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه چهارم: بازاریابی داخلی بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.  
بررسی ضریب اثر بازاریابی داخلی بر نوآوری سازمانی، نشان می‌دهد که این ضریب مسیر به میزان ۰,۶۶۸ برآورد شده است. با توجه به مقدار شاخص جزئی (p-value) که برابر ۰/۰۰۰ شده است و همچنین عدد معناداری (t-value) که برابر با ۷,۳۵۳ شده و به ترتیب از ۰/۰۵ کمتر و از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشند؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی بازاریابی داخلی بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه پنجم: یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.  
بررسی ضریب اثر یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی، نشان می‌دهد که این ضریب مسیر به میزان ۰,۵۶۹ برآورد شده است. با توجه به مقدار شاخص جزئی (p-value) که برابر ۰/۰۰۰ شده است و همچنین عدد معناداری (t-value) که برابر با ۲,۸۰۸ شده و به ترتیب از ۰/۰۵ کمتر و از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشند؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی یادگیری سازمانی داخلی بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه ششم: بازاریابی داخلی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.  
در این تحقیق ورود متغیر میانجی گر نتایج مبین این است که در حضور متغیر نوآوری سازمانی، بتای استاندارد برای رابطه‌ی بین بازاریابی داخلی و عملکرد کارکنان عدد ۰,۴۶۹ بدست آمده است و VAF عدد ۰,۳۸۵ بدست آمده است بنابراین، نقش متغیر نوآوری سازمانی، میانجی‌گری جزئی است و فرضیه‌ی پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.
- فرضیه هفتم: یادگیری سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

در این تحقیق ورود متغیر میانجی گر نتایج مبین این است که در حضور متغیر نوآوری سازمانی، بتای استاندارد برای رابطه‌ی بین یادگیری سازمانی و عملکرد کارکنان عدد ۰,۵۷۵ بدست آمده است و VAF عدد ۰,۳۰۳ بدست آمده است بنابراین، نقش متغیر نوآوری سازمانی، میانجی گری جزئی است و فرضیه‌ی پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در شرایطی که شرکت‌های صادرکننده مواد غذایی با فشارهای ناشی از تشدید رقابت، تغییر استانداردهای کیفیت و نوسانات شدید تقاضا در بازارهای گوناگون مواجه هستند، بهبود عملکرد کارکنان به عنوان یک عامل کلیدی در حفظ مزیت رقابتی شناخته می‌شود.

پرداختن به این موضوع خاص از آن رو حائز اهمیت است که در صنعت مواد غذایی، عملکرد مطلوب کارکنان مستلزم ترکیبی منحصر به فرد از دانش تخصصی، انعطاف‌پذیری و توانایی نوآوری است. این پژوهش با تمرکز بر نقش بازاریابی داخلی و یادگیری سازمانی و با در نظر گرفتن نوآوری به عنوان سازوکار میانجی، در پی کشف راهکارهای عملی برای ارتقای عملکرد کارکنان در این صنعت خاص بوده است. انتخاب شرکت‌های صادرکننده مواد غذایی شهر مشهد به عنوان جامعه آماری نیز از این جهت صورت گرفته که این منطقه به عنوان یکی از قطب‌های مهم تولید و صادرات مواد غذایی در کشور، نیازمند توسعه ظرفیت‌های منابع انسانی خود در مواجهه با چالش‌های گوناگون و شرایط پیچیده پیرامونی است.

از طرفی، اهمیت این مطالعه در آن است که یافته‌های آن می‌تواند به مدیران این صنعت کمک کند تا با اتخاذ راهبردهای مناسب در حوزه مدیریت منابع، زمینه را برای بهبود عملکرد و در نهایت افزایش رقابت‌پذیری شرکت‌های خود فراهم نمایند. در ادامه نتایج این پژوهش با تحقیقات دیگران مورد مقایسه قرار گرفت:

- نتایج نشان می‌دهد (ضریب مسیر مثبت و آماره  $t$  بالاتر از ۱,۹۶)، که بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان در شرکت‌های صادرکننده مواد غذایی در شهر مشهد دارد. با ارتقای بازاریابی داخلی، عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد. بازاریابی داخلی با تمرکز بر رضایت، انگیزش، آموزش، و توجه به نیازهای کارکنان به عنوان مشتریان داخلی، موجب تقویت فرهنگ سازمانی، افزایش تعهد، و کاهش ترک شغل می‌شود. در فضایی که شرکت‌ها برای رقابت بین‌المللی نیاز به بهره‌وری بالا دارند، توجه به بازاریابی داخلی یک ضرورت استراتژیک محسوب می‌شود. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج مطالعه (Chaubey & et al, 2024) هم سو است.

- نتایج نشان می‌دهد (ضریب مسیر مثبت و آماره  $t$  بالاتر از ۱,۹۶)، که یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان شرکت‌های صادرکننده مواد غذایی در مشهد دارد. بیادگیری سازمانی، به عنوان فرایندی پویا در کسب، اشتراک‌گذاری و به کارگیری دانش و مهارت‌های جدید، موجب ارتقای عملکرد کارکنان می‌شود. این امر برای شرکت‌های صادرکننده که در فضای رقابتی بین‌المللی فعالیت دارند، اهمیت ویژه‌ای دارد. آثار این یادگیری شامل بهبود توانمندی‌ها، تقویت نوآوری، تطبیق‌پذیری با بازار و افزایش رضایت و تعهد شغلی است. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش (Laksono, 2023) همسو است.

- نتایج نشان می‌دهد (ضریب مسیر مثبت و آماره t بالاتر از ۱,۹۶)، نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان در شرکت‌های صادرکننده مواد غذایی در مشهد دارد. نوآوری سازمانی که شامل به‌کارگیری ایده‌ها، فرآیندها و روش‌های جدید برای بهبود کارایی و اثربخشی است، در محیط رقابتی شرکت‌های صادرکننده اهمیت ویژه‌ای دارد. این تأثیرات از طریق افزایش بهره‌وری، ارتقاء کیفیت محصولات، ایجاد محیط کاری انگیزشی، بهبود همکاری کارکنان و افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی نمایان می‌شود. شرکت‌ها می‌توانند با ترویج فرهنگ نوآوری و حمایت از اجرای ایده‌های جدید، عملکرد کارکنان خود را به‌طور معناداری بهبود دهند. یافته‌های این فرضیه با نتایج تحقیقات (Imani & et al, 2015) هم‌راستا است.
- نتایج نشان می‌دهد (ضریب مسیر مثبت و آماره t بالاتر از ۱,۹۶)، بازاریابی داخلی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی در شرکت‌های صادرکننده مواد غذایی در مشهد دارد. بازاریابی داخلی، که با استفاده از مفاهیم بازاریابی درون‌سازمانی به جذب، حفظ و انگیزه‌بخشی کارکنان می‌پردازد، نقش مهمی در ارتقای نوآوری سازمانی ایفا می‌کند. این تأثیر از طریق ایجاد فرهنگ نوآوری، افزایش انگیزه و مشارکت کارکنان، ارتقای توانمندی‌های خلاقانه، ایجاد اعتماد و تعلق سازمانی، و تسهیل تبادل دانش نمایان می‌شود. بر این اساس، سازمان‌ها و شرکت‌ها باید بازاریابی داخلی را به‌عنوان یک ابزار استراتژیک برای تقویت نوآوری سازمانی به کار گیرند تا بتوانند در بازارهای بین‌المللی رقابتی تر عمل کنند و به اهداف بلندمدت خود دست یابند. یافته‌های این فرضیه با تحقیق (Karimi & et al, 2021) هم‌راستا است.
- نتایج نشان می‌دهد (ضریب مسیر مثبت و آماره t بالاتر از ۱,۹۶)، یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی در شرکت‌های صادرکننده مواد غذایی در مشهد دارد. یادگیری سازمانی به‌عنوان فرآیندی برای کسب، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش و تجربیات جدید، نقش مهمی در تقویت نوآوری ایفا می‌کند. در شرکت‌های صادرکننده مواد غذایی، این نوع یادگیری باعث ارتقای خلاقیت، بهبود جریان اطلاعات، تقویت فرهنگ نوآوری و افزایش انعطاف‌پذیری می‌شود. یافته‌های این بخش از پژوهش با تحقیق (Gholipour & et al, 2021) هم‌راستا بوده و نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که محیطی یادگیرنده ایجاد می‌کنند، بستر مناسبی برای نوآوری فراهم می‌آورند.
- نتایج نشان می‌دهد (براساس مقدار آماره سوایل  $Z\text{-value}=3.9$  که بالاتر از ۱,۹۶ است) بازاریابی داخلی با تأکید بر نقش میانجی نوآوری سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد و نقش میانجی نوآوری سازمانی در این رابطه تأیید می‌شود. بازاریابی داخلی با افزایش رضایت، انگیزه و تعهد کارکنان، زمینه‌ساز ایجاد نوآوری در سازمان می‌شود. نوآوری سازمانی نیز با بهبود فرآیندها، ارتقای خلاقیت و افزایش تطبیق‌پذیری، منجر به بهبود عملکرد کارکنان می‌گردد. این رابطه سه‌جانبه نشان می‌دهد که اثر بازاریابی داخلی بر عملکرد، از طریق نوآوری سازمانی تقویت می‌شود. در نتیجه، شرکت‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از بازاریابی داخلی و تقویت نوآوری سازمانی، عملکرد کارکنان خود را ارتقاء داده و توان رقابتی خود را در بازارهای بین‌المللی افزایش دهند. یافته‌های این فرضیه با تحقیق (Milanović & et al, 2022) هم‌راستا است.

نتایج نشان می‌دهد (بر اساس مقدار آماره سوبل  $Z\text{-value}=4.1$  که از ۱,۹۶ فراتر است) یادگیری سازمانی با تأکید بر نقش میانجی نوآوری سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد و نقش میانجی نوآوری سازمانی در این رابطه تأیید می‌شود. یادگیری سازمانی با رویکرد بازاریابی به معنای ترویج فرهنگ یادگیری مستمر با استفاده از ابزارها و مفاهیم بازاریابی است. این رویکرد با تمرکز بر توسعه مهارت‌ها، اشتراک‌گذاری دانش و تشویق به یادگیری مداوم، باعث ارتقاء نوآوری سازمانی می‌شود. نوآوری نیز با بهبود فرآیندها، توسعه محصولات جدید و افزایش انعطاف‌پذیری، در نهایت به بهبود عملکرد کارکنان منجر می‌شود.

در نتیجه، تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد کارکنان از طریق نوآوری سازمانی تقویت می‌شود. شرکت‌های صادرکننده مواد غذایی در مشهد با بهره‌گیری از این رویکرد می‌توانند محیطی پویا، خلاق و سازگار با تغییرات محیطی ایجاد کنند و توان رقابتی خود را در بازارهای بین‌المللی ارتقا دهند. یافته‌های این فرضیه با تحقیق (Nopasandasiel, 2016) هم‌سو است.

در ادامه و مبتنی بر یافته‌های پژوهش، می‌توان پیشنهادهای کاربردی زیر را مطرح کرد:

- تقویت بازاریابی داخلی با تمرکز بر ارتباطات و انگیزش کارکنان
- ✓ تشکیل جلسات منظم تبادل نظر بین کارکنان و مدیران برای درک بهتر چالش‌های صادرات و ارائه راهکارهای عملی.
- ✓ طراحی سیستم پاداش متناسب با عملکرد صادراتی (مانند پاداش‌های مالی برای افزایش فروش در بازارهای جدید یا بهبود کیفیت محصولات مطابق با استانداردهای بین‌المللی).
- ✓ برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه؛ مانند آشنایی با الزامات بازارهای هدف، قوانین گمرکی و استانداردهای بین‌المللی مواد غذایی شامل کدکس alimentarius و ایزو ۲۲۰۰۰.
- توسعه یادگیری سازمانی با محوریت دانش صادرات و بازارهای جهانی
- ✓ ایجاد بانک اطلاعاتی از تجربیات موفق و ناموفق صادراتی شرکت برای جلوگیری از تکرار خطاها و تسهیل تصمیم‌گیری.
- ✓ تشکیل تیم‌های یادگیری بین‌بخشی (مانند تیم‌های ترکیبی فروش، لجستیک، و کنترل کیفیت) برای بهبود هماهنگی در فرآیند صادرات.
- ✓ استفاده از آموزش‌های مجازی و کارگاه‌های موردی برای به‌روزرسانی مستمر دانش کارکنان درباره تحولات بازارهای گوناگون.
- ترویج نوآوری سازمانی در فرآیندهای صادرات مواد غذایی
- ✓ تشکیل کمیته نوآوری متشکل از نیروهای خلاق و تجربه‌مند برای ارائه ایده‌های جدید در بسته‌بندی، بازاریابی هدفمند و روش‌های توزیع.
- ✓ اختصاص بودجه ویژه به پروژه‌های آزمایشی؛ مانند استفاده از فناوری‌های نوین در نگهداری مواد غذایی یا روش‌های جدید حمل‌ونقل برای کاهش هزینه‌ها.

- ✓ همکاری با مراکز تحقیقاتی و دانشگاهی برای دستیابی به فناوری‌های نوین در تولید و صادرات محصولات غذایی.
- یکپارچه‌سازی بازاریابی داخلی، یادگیری سازمانی و نوآوری به منظور حداکثرسازی اثربخشی
- ✓ طراحی برنامه‌های آموزشی ترکیبی که همزمان بر مهارت‌های ارتباطی (بازاریابی داخلی)، دانش فنی (یادگیری سازمانی)، و خلاقیت (نوآوری) تمرکز داشته باشند.
- ✓ پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد چندبعدی که علاوه بر شاخص‌های مالی، معیارهایی مانند مشارکت در یادگیری سازمانی و ارائه ایده‌های نوآورانه را نیز بسنجد.
- ✓ برگزاری رویدادهای سالانه ایده‌پردازی با موضوع چالش‌های صادرات مواد غذایی و تشویق کارکنان به ارائه راهکارهای عملی.

### References

- Alkhalaf, T., & Badewi, A. A. (2024). HRM practices, organisational learning and organisational performance: Evidence from the big four financial services in France. *The Learning Organization*, 31(6), 797-816. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2023-0004>
- Amoa-Gyarteng, K., & Dhliwayo, S. (2024). Cultivating success: Organizational culture's influence on innovation and performance in SMEs. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2397070. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2397070>
- Ballor, J., & Claar, V. (2019). Creativity, innovation, and the historicity of entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JEPP-03-2019-0016>
- Bikzadeh Abbasi, F., & Kaneshloo, Sh. (2024). Investigating the impact of marketing research on improving organizational innovations (Case study: Melal Credit Institute). *Journal of Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 8(28), 647-657. [In Persian].
- Chaubey, A., Tripathi, S., Gupta, A. R., & Rawat, G. (2024). Redefining the internal marketing-HRM nexus: A comprehensive framework for organizational alignment in the digital age. *International Journal of Management Economics and Commerce*, 1(2), 94-101. <https://doi.org/10.62737/bkfbgx40>
- Chen, Q., Wang, Ch.H., & Huang, Sh. (2019). Effects of organizational innovation and technological innovation capabilities on firm performance: evidence from firms in China's Pearl River Delta. *Asia Pacific Business Review*, 26 (1), 76-92. DOI: [10.1080/13602381.2019.1592339](https://doi.org/10.1080/13602381.2019.1592339)
- Corrin, L., Thompson, K., Hwang, G.-J., & Lodge, J. M. (2022). The importance of choosing the right keywords for educational technology publications. *Australasian Journal of Educational Technology*, 38(2), 1-8. <https://doi.org/10.14742/ajet.8087>
- Damanpour, F. (2020). Organizational innovation. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788117449>
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation, *Technovation*, 92-93, 10206, 1-18. DOI: [10.1016/j.technovation.2018.11.004](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004)
- Gholipour, V., Berozi, A., & Ghafouri, M. (2021). The role of knowledge management strategies on organizational learning, organizational innovation and knowledge sharing in the organization. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 2(5), 179-199. [In Persian]
- Gyemang, M., & Emeagwali, O. (2020). The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication industr. *Management Science Letters*, 10 (7), 1533-1542. DOI: [10.5267/j.msl.2019.12.013](https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.013)

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Imani, S., Gaskari, R., & Gheitani, A. (2015). Effects of internal marketing on employee's performance: The mediating role of organizational innovation (Case study: Aghajari Oil and Gas Operation Company). *Journal of Business Management*, \*7\*(2), 315-338. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2015.52920> [In Persian]
- Imani, S., Foroudi, P., Seyyedamiri, N., & Dehghani, N. (2020). Improving employees' performance through internal marketing and organizational learning: Mediating role of organizational innovation in an emerging market. *Cogent Business & Management*, 7(1), 579-591. 1762963. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1762963>
- Johansson, L., Jonasson, I., & Reim, W. (2023). Sustainable expansion: Capabilities for "New food source" - Companies. *Future Foods*, 8(1), 100259. <https://doi.org/10.1016/j.fufo.2023.100259>
- Khajeh Saeed, Z., & Sattarii, J. (2024). The effect of marketing capabilities on the financial performance of export companies. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 2(1), 135-147. <https://doi.org/10.22034/jnamm.2023.423523.1031> [In Persian]
- Karimi, M., Rostamkhah, S., Jorabaf Khosroshahi, M. S., & Jorabaf Khosroshahi, M. S. (2021). Investigating the effect of internal marketing on organizational innovation with the mediating role of organizational learning in Saman Bank. *Proceedings of the 10th International Conference on Recent Advances in Management and Industrial Engineering*, Tehran, Iran. [In Persian]
- Laksono, A. A. (2023). The impact of learning organization and organizational culture on employee performance, mediated by knowledge sharing: Empirical study on Bumitama Agri Ltd. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 5(2), 145-156. <https://doi.org/10.34306/att.v5i2.294>
- Leticia Santos- Vijande, M., López Sánchez, J. A., Loredó, E., Rudd, J., & López-Mielgo, N. (2022). Role of innovation and architectural marketing capabilities in channeling entrepreneurship into performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100174, 1-13. DOI:10.1016/j.jik.2022.100174
- Li, X., & Luo, J. (2025). Research on organizational innovation atmosphere, organizational learning, and innovation performance in enterprise digital transformation. *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews*, 5(1), 579-590. <https://doi.org/10.60027/ijasar.2025.4990>
- Milanović, V., Bučalina Matić, A., & Njegić, K. (2022). The role of internal marketing in employees' organizational identification. *Marketing*, 53(1), 12-27. <https://doi.org/10.5937/mkng2201012M>
- Nopasandasiel, S. M., Ramazanpour, A., & Attari Asl, P. (2016). The effect of marketing, innovation and learning capabilities on organization's performance (Case study: Tabriz Petrochemical Company). *The Journal of Productivity Management*, 10(1), 95-124.
- Nosratpanah, R., Barani, S., Ashrafzadeh, A., & Atashi, G. (2024). The effect of dynamic service innovation capabilities on firm performance: The moderating role of perceived environmental dynamism and the mediating role of service innovation and competitive advantage. *Journal of Business Management*, 16(1), 137-166. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.355935.4546>. [In Persian]
- Ocharo, M. O., & Kinyua, G. (2021). Firm competitiveness in small medium enterprises in Starehe Sub-County in Kenya: What role does organizational learning play? *International Journal of Managerial Studies and Research*, 9(11), 32-44. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0911005>
- Okolie, U. C., & Memeh, N. J. (2024). *Organizational learning and the learning organization*. *Management Research and Behavior Journal*. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8318-1.ch012>
- Osei, F., Owusu, A., Kankam-Kwarteng, C., & Agyemang, G. (2023). The influence of internal marketing on employee performance in the Ghanaian public sector: The mediating role of organizational commitment. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 30(2), Article 4. <https://doi.org/10.20476/jbb.v30i2.1419>
- Quispe, R., Moreno, Z., & Julca, G. (2024). Technological innovation: Key factors for business success. *SCIÉND0*, 27(3), 343-351. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.062>

- Razmtallab, N., & Kahleghkhah, A. (2023). Designing a model of organizational performance and knowledge management with the mediation of organizational learning. *Journal of Academic Management*, 2(1), 99–122. <https://doi.org/10.22034/JAM.2023.62758>
- Setiadi, M. T. (2024). The impact of technological innovation on sustainability and competitiveness in the food and beverage industry sector. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(2), 438-449. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3208>
- Silva, J. J. and Cirani, C. B. S. (2020). The capability of organizational innovation: systematic review of literature and research proposals. *Gestão & Produção*, 27(4), 1- 16. DOI:[10.1590/0104-530x4819-20](https://doi.org/10.1590/0104-530x4819-20)
- Tidd, J., & Bessant, J. (2019). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley.
- Yildiz, T. and Aykanat, Z. (2021), "The mediating role of organizational innovation on the impact of strategic agility on firm performance", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4),765-786.