

# 內部行銷、組織承諾、工作滿足與顧客導向 服務關係之研究 - 以主題遊樂園為例

## A Study on the Relationship among Internal Marketing, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Customer Orientation- A Case of Theme Park in Taiwan

沈進成 Shen-Ching Cheng\*

張延蓉 Yen-Rung Chang\*\*

### 摘要

本研究以主題遊樂園之內部行銷為研究主題，探討內部行銷的構成要素，及其對工作滿足、組織承諾與顧客導向之影響，並以劍湖山世界及九族文化村之全職員工為實證分析對象。經由因素分析結果顯示，內部行銷的重要影響因素依序為「內部溝通與福利」、「員工關懷」與「自我實現」。員工組織承諾的重要影響因素依序為「留職承諾」、「價值承諾」與「努力承諾」。利用線性方程模式驗證本研究所構建之內部行銷、工作滿足、組織承諾與顧客導向關係模式所得結果如下：1.內部行銷會正向影響員工之組織承諾。2.內部行銷會正向影響員工之工作滿足。3.員工之工作滿足會正向影響員工之組織承諾。4.員工之組織承諾會正向影響顧客導向之服務行為。5.內部行銷及工作滿足直接影響員工之顧客導向行為之關係尚無法確定。然實證結果顯示內部行銷會透過工作滿足與組織承諾等中介變數對員工之顧客導向產生正向間接的影響效果。

關鍵詞：內部行銷、組織承諾、工作滿足、顧客導向

### ABSTRACT

*The study focuses on the internal marketing of theme park in Taiwan. The purpose is to explore the essences of internal marketing and its influence on job satisfaction, organizational commitment and customer*

---

\*南華大學旅遊事業管理研究所副教授

\*\*南華大學旅遊事業管理研究所碩士

*orientation. An empirical research is undertaken for the Janfusun Fancyworld and Formosan Aboriginal Culture Village. According to the factor analysis, we found that the main three dimensions of internal marketing are "Internal Communication and Welfare, "Employees Care" and "Self-Actualization". Meanwhile, the main influential factors of employee organizational commitment are "Retention commitment", "Value commitment" and "Effort commitment". By using LISREL 8.52 software to resolve the structural equation model among internal marketing, job satisfaction, organizational commitment and customer orientation, we found the results as follows. (1) Internal marketing has positive effect on employee organizational commitment. (2) Internal marketing has positive effect on job satisfaction. (3) Employee's job satisfaction inflects their organizational commitment positively. (4) Organizational commitment of employee has positive effect on the service behavior in customers' orientation. (5) The effects of the internal marketing and job satisfactions on customers' orientation are not clear yet. It shows that internal marketing and job satisfactions could affect customers orientation service via organizational commitment.*

**Keywords :** *Internal Marketing, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Customer Orientation*

## 一、研究動機與目的

根據交通部觀光局九十年國人旅遊狀況調查顯示，自從週休二日的政策施行後，國人因「缺乏閒暇時間而無法從事旅遊的活動者」較八十八年減少 9.2%，顯見週休二日後民眾閒暇時間增加，進而提高旅遊意願。而在全年國人國內旅遊總消費方面，亦較八十八年成長 21.5%，總計為 2,417 億元。由此可見週休二日與獎勵公務人員休假等政策之施行，使國人對於休閒旅遊之需求日趨殷切。

根據交通部觀光局九十年觀光遊樂調查報告顯示，台灣地區 43 家民營觀光遊樂區計有 11,205,796 人次之遊客，其中劍湖山世界、九族文化村與六福村計有 3,996,672 人次，佔民營國內觀光遊樂業的 35.67%，顯見主題遊樂園已成為國人從事休閒旅遊活動時的重要選擇之一，深受各階層消費者的喜愛。在市場競爭日趨激烈，加上國人出國蔚為風潮，相較之下國人對國內遊樂區所提供之設施與服務品質要求相對提高。因此，隨著國內觀光遊樂產業蓬勃發展，主題遊樂園的經營管理也面臨激烈競爭，如何使顧客滿意及提高顧客重遊意願，對主題遊樂園經營績效影響甚鉅。而主題遊樂園的管理者及員工，能否積極主動提供顧客導向之高品質遊樂設施及人員服務，是影響顧客滿意與否的重要因素之一。

Gummesson (1992) 提出服務金三角的概念，認為行銷活動除了針對外部顧

客市場進行外部行銷活動外，尚需包含員工與顧客接觸時所進行之互動行銷，及以員工為內部顧客，採用「內部行銷」作為來滿足員工之需求，促使員工具備顧客服務意識與服務熱誠。本研究擬以主題遊樂園之內部行銷為研究主題，探討內部行銷的構成要素，及其對工作滿足、組織承諾與顧客導向之影響，並以劍湖山世界及九族文化村主題遊樂園之全職員工為實證分析對象。

## 二、文獻回顧

### 2.1 內部行銷

「內部行銷」概念最早是由 Gronroos(1981)所提出，認為組織應視員工為內部顧客，並強調將組織銷售給員工的概念，並且提出內部行銷之戰略及戰術層級作法。然「內部行銷」意涵經過不斷討論與演變，至今仍未發展出確定之定義。本研究參考黃俊英(2000)的看法，從「視員工為內部顧客」、「培養員工具有顧客導向與服務意識的策略性目的」與「近似人力資源的觀點」三方面，來探討內部行銷概念之演進與發展。

最早提出「內部行銷」一詞的學者 Gronroos 在 1981 年便是從「視員工為內部顧客」的觀點來定義內部行銷。他認為應該視員工為顧客，並強調將組織銷售給員工的重要性，並提出內部行銷策略性作法。Berry(1981)認為基於組織內部顧客的觀點，採取近似行銷手法對待員工，使員工能買到符合其心意之「產品—工作」。國內蕭富峰(1997)在內部行銷一書中寫到：內部行銷就是把我們習以為常的行銷運作，運用在身為員工的內部顧客身上，以期能全面提升企業的整體績效。

若從「培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的」的觀點來定義內部行銷如 Johnson & Seymour 在 1985 年提出內部行銷意指在組織成員間，創造出一種能支援顧客導向及生產銷售服務意識的組織內部環境。Geogre & Gronroos(1991)認為內部行銷是在組織內部執行一種近似行銷方法的活動，指在激發員工的服務意識及服務導向行為。Gummesson(1992)則是點出兼職行銷人員(part-time marketer)的概念，即當組織成員與顧客互動時不論其是否為行銷部門成員，都間接扮演行銷人員的角色。因此組織必須內部行銷，讓組織成員具備顧客導向及服務意識。

若從「近似人力資源之觀點」來定義內部行銷，如 Berry & Parasuramen(1991)認為內部行銷是透過發展符合員工需求的產品，以吸引發展、激勵、以及留住組織所要的優秀員工，屬於策略性管理哲學，亦是一種待員工如顧客的管理哲學，是形成(發展)滿足員工需求產品(工作)的發展策略，以建立員工忠誠。而 Joseph(1996)更指出內部行銷應用了行銷觀念與人力資源管理，並結合了理論、技術與原理。

綜合上述，「內部行銷」的意涵為：組織應視員工為「內部顧客」，運用行銷的概念並透過訓練、激勵及評價等內部溝通方式，以管理組織內各種交換(互動)

關係所涉及之活動，營造出有效率之內部經營環境，使組織內員工清楚瞭解組織使命與目標，並進一步培養具備顧客導向和服務意識之員工。因此我們與其將內部行銷當作一種行銷功能，不如將其視為一種具有行銷概念的管理方式。因為內部行銷不僅以員工為中心，最終目標還是以顧客為中心。（Joseph, 1996）

## 2.2 工作滿足

Hoppock (1935) 是最早提出工作滿足一詞的學者，他認為工作滿足是指員工在心理與生理兩方面對環境因素的滿足感受，亦即員工對工作情境的主觀反應。此後工作滿足的概念便受到組織行為學者的注意，成為該領域中重要的議題之一。然工作滿足的定義，往往因為學者的研究重點不同而有所差異。Vroom (1964) 認為工作滿足是個人對目前所扮演的角色所持的情感取向。Smith, Kendall, & Hulin (1969) 指出工作滿足可定義為工作者對於本身及工作各層面相關因素的感受或情感性的反應。Porter & Lawer (1973) 指出「工作滿足的程度是一個人在工作中的實際獲得」與他所認為「應該獲得」的差距而定。

## 2.3 組織承諾

學者往往因其不同學派、觀點及配合其研究目之差異性，而賦與組織承諾不同的定義。Kanter(1968) 是一種為社會系統付出能量(energy)和忠誠(loyalty)的意願(willingness)，這種將個人人格系統附著在社會關係上被視為自我表現(self-expressive)。Porter, Steers, Mowday, & Boulian(1974) 是個人對某一特定組織的認同及投入之態度傾向的程度。其包含三個傾向：1.強烈的信仰並接受組織目標及價值；2.願意為組織付出努力；3.渴望繼續為組織的一份子。本研究參考 Porter (1974) 等學者提出的看法，將組織承諾視為一個態度傾向，並將組織承諾定義為：「組織成員深信並接受組織的目標與價值，並願意為組織付出額外的努力，同時具有強烈的慾望以維持組織成員身分的程度。」

## 2.4 顧客導向

Saxe & Weitz (1982) 認為「顧客導向」是指銷售人員在與顧客互動的過程中滿足顧客的需求，也就是將行銷的概念實行於銷售員與顧客的互動期間。顧客導向對服務業之所以扮演如此重要的角色，主因在於具有高度顧客導向的員工其所提供的顧客導向服務，能提高顧客的滿意程度並有助於組織與顧客間的長期合作關係（Dunlap, Dotson & Chambers, 1988；Saxe & Weitz, 1982）。就實務面而言，已有學者指出「顧客導向」是企業獲利能力的關鍵因素，且是公司建立競爭優勢的前提（Narver & Slater, 1990；Ganesan, 1994）。

### 三、研究架構

#### 3.1 研究架構

本研究針對研究目的並透過相關文獻探討，提出本研究之架構如圖 1 所示。

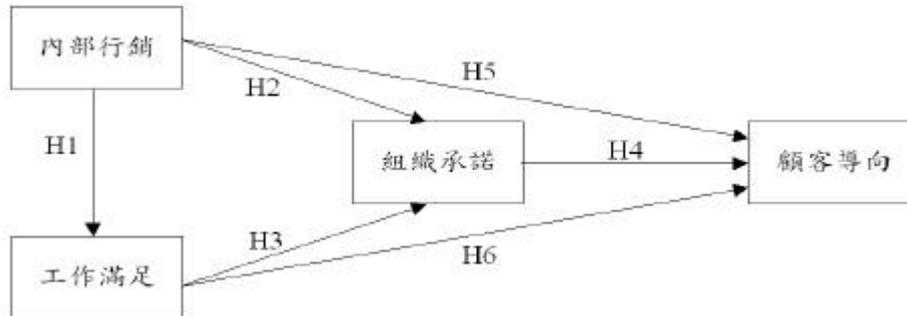


圖 1 本研究架構圖

#### 3.2 研究假設

根據本研究之研究架構，本研究提出下列研究假設：

##### (一) 內部行銷與工作滿足之關係

在內部行銷與工作滿足之關係方面，理論上內部行銷是將員工視為內部顧客，並將工作本身視為能「滿足」內部顧客需求並符合組織目標的內部產品，行銷給員工 (Berry, 1984; 蕭富峰, 1997)。而在相關實證研究方面，Tansuhaj, Randall, & McCullough (1991) 進行的實證研究結果發現：組織中內部行銷的施行能夠引發員工對組織承諾、工作投入、工作激勵與工作滿足的正向態度。而在國內實證研究方面，康譽瓊 (2001) 針對證券營業人員所進行的實證研究，亦驗證了內部行銷作為與工作滿足為正向關係，即組織中內部行銷之施行的確能引發員工對工作滿足的正向態度。因此，本研究提出研究假設

**H1：內部行銷會正向影響員工工作滿足。**

##### (二) 內部行銷與組織承諾之關係

Collins(1991)指出：內部行銷可幫助人力資管理者吸引並「保留」公司所需要的員工，然後人力資源功能得以提升組織滿足外部顧客需求及需要的能力。而在相關實證研究方面，Kohli & Jaworski (1990) 提出研究假設並獲研究結果支持指出，有較強烈市場導向的公司（於組織內部與外部均採用行銷概念為企業哲學之組織），其內部員工會有較高的工作滿足與組織承諾。而國內學者黃杏文 (1998)、韓建玲 (1998)、李是惠 (2002) 針對不同產業所進行的內部行銷實證研究中，其研究結果亦支持內部行銷對組織承諾應有正向的影響關係。因此本研究提出研究假設

**H2：內部行銷會正向影響員工組織承諾。**

### (三) 工作滿足與組織承諾之關係

Porter 等學者(1974)認為，組織承諾是個人對整個組織的整體性反應，範圍較廣；而工作滿足則是個人對特定工作環境的反應範圍較窄。因此工作滿足比組織承諾更容易產生，也較容易改變。所以研究者通常以工作滿足為組織承諾的前因變項，在理論上亦廣為學者接受 (Mowday et al., 1982)。在相關實證研究方面，過去已有研究證明了工作滿足與組織承諾間的正向關係 (Frank & Tetrick, 1989)。國內學者沈洸洋 (2002) 亦發現：工作滿足與組織承諾皆呈現顯著性相關。因此，本研究提出研究假設

**H3：員工工作滿足會正向影響員工組織承諾。**

### (四) 組織承諾與顧客導向之關係

在組織承諾與顧客導向的關係方面，Mowday, Porter, & Steers (1982) 認為珍惜且希望繼續維持組織成員身分，具有高度組織承諾之員工比較願意付出努力以達成組織之目標與價值。而透過實證研究結果，Kelley (1992) 指出：良好的組織服務氣候、高度的動機方向與組織承諾，可以造成較高的「顧客導向」。因此，本研究提出研究假設

**H4：員工組織承諾會正向影響員工之顧客導向服務。**

### (五) 內部行銷與顧客導向之關係

Johnson & Seymour (1985) 認為內部行銷的意義為在組織成員間，創造出一種能支持顧客導向及服務意識產生的內部環境。Cahill (1995) 也認為一個良好的內部行銷計畫，必須以可以促進員工之顧客導向為前提。Gronroos (1994) 則認為組織透過積極主動、近似行銷的作為以及整合協調方式，讓員工所組成的內部市場，在發展服務意識及顧客導向上受到最佳的激勵。由以上可知理論上學者們皆認為內部行銷會對員工的顧客導向服務產生正向的影響。而在實證研究方面，Richardson & Robinson (1986) 針對銀行員工，於實施內部行銷活動前後進行兩階段實證研究中發現，內部行銷確實會對員工所提供的服務品質產生正向影響。而在 O'Hara, et al. (1991) 針對工業行銷人員所進行的實證中亦發現，主管與下屬間的關係對員工的顧客導向服務具有顯著的正向影響。由於重視員工與主管的關係為內部行銷計畫之一環，因此應可推論內部行銷對顧客導向應有正向影響關係存在。根據上述論點與實證研究結果，可知內部行銷與顧客導向間應存有正向的影響關係。因此，本研究提出研究假設

**H5：內部行銷會正向影響員工之顧客導向服務。**

### (六) 工作滿足與顧客導向之關係

雖然理論上有學者認為顧客導向是組織承諾與工作滿足的結果 (Hoffman &

Ingram, 1991; O'Hara, et al., 1991) 且工作滿足為組織諾的前因變項 (Mowday et al., 1982), 因此推論透過工作滿足, 高度組織承諾之員工比較願意付出努力以達成組織之目標與價值。然之後有國外學者 Hoffman & Ingram( 1992) 透過實證研究結果進一? 指出整體工作滿足是員工之顧客導向的前因變項, 因此工作滿足與顧客導向間具有正向關係。因此, 本研究提出研究假設

**H6: 員工工作滿足會正向影響員工之顧客導向服務。**

### 3.3 變項之操作型定義與衡量

#### (一) 內部行銷

本研究主要從「培養員工具具有顧客導向與服務意識的策略性目的」為主要觀點來定義內部行銷。因此本研究之「內部行銷」操作型定義參考 Conduit & Mavondo (2001) 的看法為:「組織動力與人力資源管理方案的領域為內部行銷作為發展的本質, 如教育訓練、管理支持、有效的內外部溝通及人力資源管理活動, 均為建立內部顧客導向與市場(外部顧客)導向之關鍵。」在內部行銷問卷之構面設計上, 本研究首先 Conduit & Mavondo (2001) 所提出的觀點, 並因應組織因內部行銷活動所產生的作為, 及業界現行員工分紅配股或獎勵員工進修等措施, 並配合與業界高階經理人訪談後, 本研究將內部行銷區分為「自我實現」、「員工關懷」、「溝通關係」、「人事管理」與「夥伴關係」共五個構面, 計二十一題問項來衡量內部行銷。

#### (二) 組織承諾

在組織承諾的操作型定義方面參考 Porter (1974) 等學者提出的看法, 將組織承諾視為一個態度傾向, 並將組織承諾定義為:「組織成員深信並接受組織的目標與價值, 並願意為組織付出額外的努力, 同時具有強烈的慾望以維持組織成員身分的程度。」並引用李元墩、鐘志明(2000) 依據 Porter et al. (1979) OCQ 量表所修訂建構之本土化組織承諾量表(OCI) 為本研究之衡量工具, 共包含「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」三構面, 計二十五題問項來衡量組織承諾。

#### (三) 工作滿足

本研究在工作滿足的操作型定義方面, 主要採取參考架構的觀點, 將工作滿足定義為:「員工對於其工作構面所產生的感覺與情感性反應。」採用巫喜瑞(2001) 所翻譯、修訂的 Spector (1985) 工作滿足調查量表(JSS)。為配合產業特性在與業界經理人與人力資源主管訪談後, 以「升遷」、「福利」、「特殊酬賞」、「工作本質」、「整體滿意」五題問項來衡量工作滿足。

#### (四) 顧客導向

在顧客導向的操作型定義方面參考 Saxe & Weitz (1982) 提出的觀點, 將顧客導向定義為:「將行銷的概念運用在員工與顧客接觸的互動過程中, 以切合顧客需

求為理念，並以達成長期顧客滿意為努力目標。」本研究所使用的顧客導向量表參考巫喜瑞（2001）所翻譯、修訂之 Saxe & Weitz（1982）根據買賣互動情境為範圍發展出的 SOCO（Selling Orientation-Customer Orientation）量表為衡量之問卷，並考量主題遊樂園之員工與顧客接觸時所面臨的實際情況，選出四題問項來衡量顧客導向。

## 四、實證分析

本研究針對內部行銷、員工工作滿足、員工組織承諾、顧客導向與員工基本資料等五個構面，參考相關文獻，並對業界經理人進行深度訪談，來設計及修正問卷。並採用因素分析、信度分析、結構方程式模式(structural equation modeling；SEM)及 LISREL 8.52 軟體來進行模式之分析。

### 4.1 問卷調查

本研究以劍湖山世界主題樂園事業部與九族文化村主題遊樂園之專職員工為問卷調查對象。問卷共分為內部行銷、員工工作滿足、員工組織承諾、顧客導向與員工基本資料五大部份並採 Likert 五點量表作為測量尺度，前四個部份共計問項 55 題，而員工基本資料的部份則包含受訪者之「性別」、「年齡」、「學歷」、「婚姻狀況」、「年資」、「薪資收入」、「工作角色」。於九十一年九月經由園區主管之協助於兩園區進行問卷發放與回收工作。以對所有全職員工進行問卷調查為前提，並兼顧園區主管協助之可行性，計於劍湖山發放問卷 265 份，九族文化村 300 份，經剔除無效問卷後，實得有效問卷 462 份，其中劍湖山 199 份，九族 263 份，如表 1 所示。

由於在後續分析中本研究擬將劍湖山世界與九族文化村之員工視為一整體，探究其內部行銷導向、工作滿足、組織承諾與顧客導向服務之關係模式。為求真實呈現兩樣本群間的員工比例關係，本研究兩園區員工總數為分母，各園區員工數為分子，計算出整體樣本中劍湖山員工佔 48.5%，九族員工佔 51.5%，重新配置本研究之樣本數。因此，劍湖山樣本數仍維持 199 份，而九族則利用 SPSS 8.0 所提供之隨機樣本選取功能，隨機選出 211 份樣本，合計共 410 份樣本以作為本研究後續資料分析之用。本研究之樣本特性如表 2 所示。

表 1 問卷回收統計表

	劍湖山世界	九族文化村
員工人數	320	340
發放問卷數	265	300
回收問卷數	215	281
有效問卷數	199	263
有效問卷回收率	75.09%	87.7%

表 2 整體員工樣本結構分析表 (N=410)

項目		人數	百分比 %	項目		人數	百分比 %
性別	男	130	31.7	婚姻狀況	未婚	166	40.5
	女	278	67.8		已婚無子女	27	6.6
	遺漏值	2	0.5		已婚有子女	207	50.5
年齡	20歲以下	19	4.6		其他	7	1.7
	20歲(含)-25歲	119	29		遺漏值	3	0.7
	25歲(含)-30歲	106	25.9	年資	一年以下	66	16.1
	30歲(含)-35歲	83	20.2		一年(含)-三年	90	22.0
	35歲(含)-40歲	33	8.0		三年(含)-五年	93	22.7
	40歲(含)以上	50	12.2		五年(含)-七年	56	13.7
教育程度	高中職以下	54	13.2		七年(含)-九年	44	10.7
	高中職	261	63.7		九年(含)以上	58	14.1
	專科	67	16.3		遺漏值	3	0.7
	大學	9	2.2	薪資所得	二萬元以下	181	44.1
	研究所	2	5		二萬(含)-三萬元	195	47.6
	其他	10	2.4		三萬元(含)-四萬元	20	4.9
工作角色	基層員工	366	89.3		四萬元(含)-五萬元	8	2.0
	單位主管	37	9.0		五萬元(含)-六萬元	0	0.0
	遺漏值	7	1.7		六萬元(含)-七萬元	1	0.2
				遺漏值	5	1.2	

#### 4.2 因素分析與信度分析

本研究對內部行銷與組織承諾兩構面採用因素分析 (Factor Analysis) 萃取問項間的共同因子，採用因素分析中主成份分析法，並以變異數最大法(Varimax)加以轉軸，選取特徵值大於 1 且因素負荷量大於 0.5 的因素，並根據各個因子間所涵蓋之問項特性予以命名，期能達到簡述內部行銷導向與組織承諾構面之目的，所得之因素負荷量、可解釋變異量及因素名稱如表 3 所示。相關的資料信度分析 (Reliability Analysis)亦同時進行，如表 4 所示，各因素與構面之 Cronbach's 值介於 0.73 至 0.94 間均超過 0.7，根據 Guilford(1965)之建議，Cronbach's 值大於 0.7 時表示信度相當高，因此本研究問卷之信度具有良好的一致性與穩定性。

#### 4.3 線性結構模式分析

本研究主要以 LISREL8.52 軟體進行內部行銷、工作滿足、組織承諾與顧客導向服務關係模式之實證研究，並以最大似估計法(maximum likelihood, ML)進行參數校估。

LISREL 模型如圖 2，衡量變數如表 5 所示。潛在變項包含潛在自變項內部行銷；潛在依變項則包含組織承諾、工作滿足及顧客導向。潛在自變項的觀察變項則包含內部溝通與福利、員工關環與自我實現；潛在依變項的觀察變項則包含留職承諾、價值承諾、努力承諾、工作滿足與顧客導向。

表 3 內部行銷組織承諾構面之因素分析

因素構面	因素命名	特徵值	累積解釋變異量
內部行銷	內部溝通與福利	5.934	28.26%
	員工關懷	4.108	47.82%
	自我實現	2.258	59.86%
組織承諾	留職承諾	7.324	29.30%
	價值承諾	5.255	50.32%
	努力承諾	3.157	62.95%

表 4 信度分析

構面	因素名稱	Cronbach's	構面 Cronbach's
內部行銷	內部溝通與福利(x1)	0.9264	0.9464
	員工關環(x2)	0.8570	
	自我實現(x3)	0.8503	
組織承諾	留職承諾(y1)	0.9453	0.9569
	價值承諾(y2)	0.9121	
	努力承諾(y3)	0.7891	
工作滿足	工作滿足(y4)	0.7545	0.7545
顧客導向	顧客導向(y5)	0.7349	0.7349

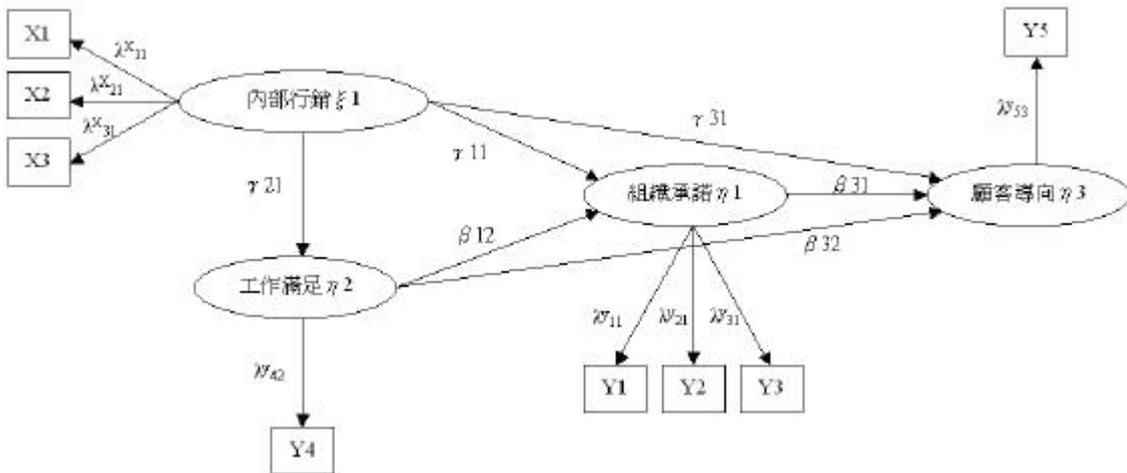


圖 2 本研究之 LISREL 模型圖

表 5 本研究潛在變項與觀察變項表

潛在變項		觀察變項	
外生變數	內生變數	外生變數	內生變數
1: 內部行銷	1: 組織承諾 2: 工作滿足 3: 顧客導向	X1: 內部溝通與福利 X2: 員工關環 X3: 自我實現	Y1: 留職承諾 Y2: 價值承諾 Y3: 努力承諾 Y4: 工作滿足 Y5: 顧客導向

(一) 模型配適度檢定

依據 Bagozzi & Yi, (1988)的看法，本研究從基本的配適標準 ( preliminary fit criteria )、整體配適度 ( overall model fit ) 及模式內在結構配適度 ( fit of internal structure of model ) 三方面來衡量模式的配適度。

1. 模式的基本配適標準：本研究整體模式之基本配適狀況如表 6 所示，其誤差變異皆為正數且皆達顯著水準，因素負荷量區間為 0.47~0.93，標準誤皆小於 0.057，顯示模式估計結果符合標準。
2. 整體模式配適度：整體模式的配適度在檢定整個模式與觀察資料的配適程度，也可以說就是模式的外在品質。本模型的各项整體模式配適度指標所得結果如表 7 所示。本模式所獲得之指標值均達到理想範圍之要求，顯示此模式之整體配適度良好。
3. 模式內在結構配適度：模式內在結構配適度是在檢定模式內估計參數的顯著性，及各指標與潛在變項的信度等，可以說是模式的內在品質。其衡量指標為個別項目信度 ( Individual Item Reliability ) 需大於 0.5、潛在變項成份信度 ( Composite Reliability ) 需大於 0.6。而本模式中之個別項目信度僅努力承諾 ( y3 ) 一項未達理想要求外，其餘各項之個別項目信度與潛在變項信度皆達標準，且估計參數均達顯著水準，如表 8 所示。

表 6 整體樣本之模式基本配適度指標

參數	估計值	T-value	標準誤	誤差變異	誤差變異 T-value
? <sup>x</sup> 11 ( 內部溝通與福利? 內部行銷 )	0.82**	18.06	0.041	0.33	7.89
? <sup>x</sup> 21 ( 員工關懷? 內部行銷 )	0.72**	15.01	0.047	0.48	10.28
? <sup>x</sup> 31 ( 自我實現? 內部行銷 )	0.69**	14.89	0.044	0.52	11.77
? <sup>y</sup> 11 ( 留職承諾? 組織承諾 )	0.93 <sup>a</sup>	--	0.037	0.13	3.60
? <sup>y</sup> 21 ( 價值承諾? 組織承諾 )	0.83**	18.30	0.036	0.31	8.52
? <sup>y</sup> 31 ( 努力承諾? 組織承諾 )	0.47**	9.28	0.057	0.78	13.69
? <sup>y</sup> 12 ( 工作滿足? 工作滿足 )	1	--	--	--	--
? <sup>y</sup> 13 ( 顧客導向? 顧客導向 )	1	--	--	--	--

\* P 0.05, \*\*P 0.01

<sup>a</sup> 表為參照指標

表 7 整體樣本之整體模式配適度指標

指標	本研究指標值	理想數值
? <sup>2</sup>	18.33 ( p=0.07 )	卡方值越小越好 ( P 值 )
? <sup>2</sup> 值比率 ( ? <sup>2</sup> /df )	1.67	至少 < 3
GFI	0.99	至少 > 0.9
AGFI	0.96	至少 > 0.9
IFI	1.00	介於 0 與 1 之間，至少 > 0.9
NFI	0.99	介於 0 與 1 之間，至少 > 0.9
NNFI	0.99	介於 0 與 1 之間，至少 > 0.9
CFI	1.00	至少 > 0.9
RMR	0.022	至少 < 0.05，最好低於 0.025
RMSEA	0.040	至少 < 0.05

表 8 整體樣本之模式內在結構配適度指標

構面		估計參數值	個別項目信度	潛在變項信度
內部行銷	內部溝通與福利 (x1)	0.82**	0.67	0.7890
	員工關懷 (x2)	0.72**	0.52	
	自我實現 (x3)	0.69**	0.48	
組織承諾	留職承諾 (y1)	0.93 <sup>a</sup>	0.87	0.8030
	價值承諾 (y2)	0.83**	0.69	
	努力承諾 (y3)	0.47**	0.22	
工作滿足	工作滿足 (y4)	1.00	1	1.00
顧客導向	顧客導向 (y5)	1.00	1	1.00

\* P 0.05, \*\*P 0.01

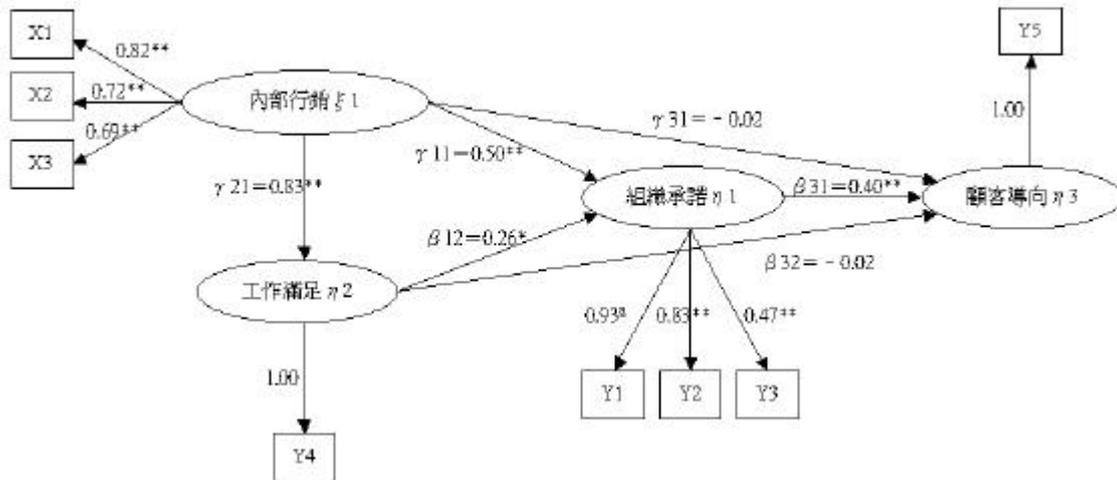
<sup>a</sup> 表為參照指標

### (二) 本研究各因素效果分析與研究假設之檢定

本研究以最大概似估計法的估計結果與模式路徑圖如圖 3 所示，而研究假設之檢定如表 9 所示。在直接效果方面， $\beta_{21}$  為 0.83，顯示組織的內部行銷導向作為會正向影響員工工作滿足且達統計顯著水準，即組織中所推行具有內部行銷導向的作為，對於有效提升員工工作滿足的程度具有正面的助益(H1 成立)。 $\beta_{11}$  為 0.50，顯示組織的內部行銷作為會正向影響員工組織承諾且達統計顯著水準，亦即組織中所推行具有內部行銷的策略，對於有效提升員工組織承諾具有正向影響(H2 成立)。 $\beta_{12}$  為 0.26，顯示員工的工作滿足程度會正向影響員工的組織承諾(H3 成立)。 $\beta_{31}$  為 0.40，顯示員工的組織承諾會正向影響員工的顧客導向服務，且達顯著水準，由此可見當員工對組織承諾的程度越高，便較有可能提供具有顧客導向的服務行為(H4 成立)。

在間接效果方面，由表 9 顯示，內部行銷對顧客導向有正向間接之效果，其所透過之路徑為  $\beta_{11} \beta_{31}$ 、 $\beta_{21} \beta_{12} \beta_{31}$  與  $\beta_{21} \beta_{32}$ ，此結果與韓建玲(1998)、梁殷禎(1999)、李是惠(2002)所獲得之實證研究結果相同。由於上述實證研究皆以服務業為研究範疇，因此本研究推論雖然許多學者均將顧客導向視為內部行銷的主要目的，然相關實證研究卻未能支持兩者間的直接因果關係；即在服務業中，內部行銷的管理策略並不會對員工的顧客導向產生直接正向的影響，然而本研究亦驗證出內部行銷的管理策略可透過中介因素(如工作滿足、組織承諾)對員工的顧客導向服務產生顯著的正向影響。工作滿足對顧客導向有正向間接之效果，其所透過之路徑為  $\beta_{12} \beta_{31}$ ，此結果與康譽瓊(2002)所獲得之實證研究結果相同。顯示員工工作滿足與顧客導向間的直接正向影響關係中，仍受其他因素(如組織承諾)的影響。

綜合上述分析與表 10 之影響效果，本研究認為主題遊樂園若以培養員工具備顧客導向為目的，則從提升組織承諾著手會具成效；而就從內部行銷與工作滿足提升組織承諾的效果來看，則以施行內部行銷管理所產生的影響效果較強，由此可見透過內部行銷與組織承諾的提升，可有效提升員工之顧客導向。



\* P 0.05, \*\*P 0.01, <sup>a</sup> 表為參照指標

圖 3 整體樣本之內部行銷關係模式

表 9 整體樣本模式各變項路徑之關係與假設檢定

假設	路徑	假設關係	檢定結果	路徑值	t 值	假設成立與否
H1	內部行銷 工作滿足	+	+	0.83	18.13**	成立
H2	內部行銷 組織承諾	+	+	0.50	4.41**	成立
H3	工作滿足 組織承諾	+	+	0.26	2.53*	成立
H4	組織承諾 顧客導向	+	+	0.40	5.44**	成立
H5	內部行銷 顧客導向	+	不顯著	-0.02	-0.14	不成立
H6	工作滿足 顧客導向	+	不顯著	-0.02	-0.21	不成立

假設關係與檢定結果：+ 表正向關係

\* P 0.05, \*\*P 0.01

表 10 整體樣本潛在變數間的影響效果

	直接效果(DE)	間接效果(IE)	總效果(TE)
內部行銷 工作滿足	0.83	--	0.83
內部行銷 組織承諾	0.49	0.22	0.71
內部行銷 顧客導向	-0.02	0.27	0.25
工作滿足 顧客導向	-0.02	0.10	0.08
工作滿足 組織承諾	0.26	--	0.26
組織承諾 顧客導向	0.38	--	0.38

#### 4.4 變異數分析

利用單因子變異數分析探討不同個人特徵的員工在內部行銷、組織承諾、工作滿足與顧客導向各變項上，是否具有顯著差異存在。整體樣本的員工基本資料包含性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、年資、月收入及工作角色等七部份，以下將顯著水準值設定為 0.05，對整體樣本進行分析，利用變異數分析針對人口統計變數與因素間之關係作分析，可獲得結果如表 11 所示。

表 11 人口統計變數之內部行銷、工作滿足、組織承諾及顧客導向變異數分析表-F 檢定

變項	因素	性別	年齡	教育程度	婚姻狀況	年資	薪資	工作角色
內部行銷	內部溝通與福利	0.462	2.604	0.474	3.228*	2.520*	0.157	0.009
	員工關懷	0.552	2.349*	0.941	1.345	2.035	0.070	0.220
	自我實現	1.231	1.332	0.315	3.465*	1.295	3.194*	3.833
組織承諾	留職承諾	2.241	9.717**	1.444	10.948**	6.980**	11.192**	29.559**
	價值承諾	2.883	6.217**	1.291	8.881**	5.373**	13.772**	31.605**
	努力承諾	2.575	6.159**	1.783	5.741**	4.008**	6.339**	19.986**
工作滿足	工作滿足	4.345*	3.497**	0.967	2.131	2.631*	1.719	6.110*
顧客導向	顧客導向	1.312	3.997**	2.610	3.927**	4.345**	8.166**	19.077**

\* P 0.05, \*\*P 0.01

### (一) 不同人口統計變項對組織承諾構面之差異比較

由表 11 中可看出員工年齡、婚姻狀況、年資與薪資差異對內部行銷之「內部溝通與福利」、「員工關懷」、「自我實現」三因素分別產生顯著影響，然而進一步利用 Scheffee 進行多重比較，本研究並未界定出進一步的差異情況。

### (二) 不同人口統計變項對組織承諾構面之差異比較

#### 1. 年齡

不同年齡之員工在「留職承諾」、「價值承諾」及「努力承諾」均達顯著差異，30 歲以上之員工高於 30 歲以下之員工，推論年齡較長之員工在「組織承諾」上高於年齡較輕之員工。推究其因，年齡較長之員工由於在組織工作時間較久，對組織的目標與願景瞭解及認同程度較高，因此願意付出較多的心力。且研究結果顯示留職意願有隨著年齡增加的趨勢，顯示隨著年齡的增長，員工因為工作年資或退休金制度的影響，流動性較低。

#### 2. 婚姻狀況

不同婚姻狀況之員工在「留職承諾」、「價值承諾」及「努力承諾」均達顯著差異，已婚有子女之員工在「組織承諾」上高於未婚之員工。推究其因，已婚有子女之員工由於身負家庭與教養子女之經濟壓力，對於離職所需考量之因素較多，因此流動性低，留職承諾較高。且此類員工多已有一定年資，對於組織之經營理念與目標願景已有一定程度之瞭解，亦欲以在工作上優異之表現追求升遷與加薪之機會，因此已婚有子女之員工具有較高的組織承諾。

#### 3. 年資

不同工作年資之員工在「留職承諾」、「價值承諾」及「努力承諾」均達顯著差異，九年以上工作年資的資深員工在「組織承諾」上高於較資淺之員工。推究其因，年資較長的員工由於在組織工作的時間較長，對於組織的經營理念與目標有較深入之瞭解，因此選擇繼續留在組織工作之員工相對的也有較強的認同感，因此願意付出較多的心力在工作上，流動性也較低。

#### 4 薪資收入

不同薪資收入之員工在「留職承諾」、「價值承諾」及「努力承諾」均達顯著差異，薪資在三萬元以上之員工在「組織承諾」上高於三萬元以下之員工。推究其因，一般而言主題遊樂園業中，薪資在三萬元以上者在園區多半擔任專業技術人員或科長等中階部門主管以上之職務，已經具備有該產業專業的才能，且只要在工作上投注心力，未來應有升遷之機會與發展。由於此類型員工對其未來之工作發展採取樂觀其成的態度，因此在「組織承諾」上高於薪資較其低者。

#### 5. 工作角色

基層員工與部門主管在工作角色上的差異會對組織承諾構面留職承諾、價值承諾與努力承諾變項產生顯著差異。進一步利用平均數分析探討基層員工與單位主管間所顯著差異狀況發現，基層員工在留職承諾與價值承諾的表現上，基層員工均高於單位主管；在努力承諾表現上，單位主管高於基層員工。

##### (三) 不同人口統計變項對工作滿足構面之差異比較

不同性別之員工在「工作滿足」構面達顯著差異，女性員工高於男性員工。探究其因，由於女性所具備的「親切」、「溫柔」的特質本身就符合服務業「以客為尊」的特性，且女性員工細膩的思維更有助於工作氣氛的和諧，與同事間的良好互動及相處。而在工作滿足表現上，單位主管高於基層員工。

##### (四) 不同人口統計變項對顧客導向構面之差異比較

#### 1. 年齡

不同年齡階層之員工在提供「顧客導向」服務上達顯著差異，年齡在 35 至 40 歲員工其所具備「顧客導向」優於 20 至 25 歲之員工。推究其因，年齡較長之員工由於位居中階管理階層，基於公司政策的要求、本身對於職位的期待與對權力的負責態度，深刻體認切合顧客需求之重要，因此願意花時間在瞭解及傾聽顧客的需求上，因此較具有顧客導向之服務。

#### 2. 婚姻狀況

不同婚姻狀況之員工在提供「顧客導向」服務上達顯著差異，已婚且有子女之員工其所具備「顧客導向」優於未婚之員工。推究其因，已婚且有子女之員工比較具有耐心去傾聽顧客的需求，亦能夠根據顧客的需求，斟酌情況以提供切合顧客需求之服務。

#### 3. 薪資收入

不同薪資收入之員工在「顧客導向」服務上達顯著差異，薪資在三萬元以上之員工其所具備「顧客導向」優於薪資收入在三萬元以下之員工。推究其因，薪資收入較高之員工在組織中所擔任的職位越接近主管階層，基於公司政策的要求、本身對於職位的期待與對權力的負責態度，較能體認「顧客導向」服務對組織整體獲利成長的重要性，因此較具備「顧客導向」之概念，亦較願意提供「顧客導向」之服務。

綜合上述變異數分析並與內部行銷、工作滿足、組織承諾、與顧客導向間之效果分析進行討論，由於推行內部行銷與提升組織承諾能較有效提升員工之顧客導向。因此就提升組織承諾而言，年齡、婚姻狀況、年資、薪資收入的差異皆對組織產生顯著影響，顯示組織應加強對年輕、未婚、資歷淺、薪資收入較低之基層員工進行教育訓練，著重於組織經營目標、願景與組織價值的行銷；與強化組織內員工、主管、與高階經理人之互動，同時降低已婚、年齡、薪資與年資較高的員工其對環境變遷的不安全感；在研究結果中本研究發現員工對內部行銷、工作滿足、組織承諾與顧客導向的差異態度與員工之年齡差異息息相關，因此組織應利用其內部持續性的過程，能協助員工有效地準備及主導其生涯規劃，最後能將其員工發展方向與公司發展方向相結合，以有效提高組織承諾與工作滿足，進而影響員工之顧客導向。

## 五、結論與建議

### 5.1 結論

#### (一) 內部行銷正向影響員工之工作滿足

由於模式的假設 H1 成立，故內部行銷會直接正向影響員工之工作滿足。即主題遊樂園型組織所施行內部行銷活動的程度，會影響員工對工作滿足的程度。因此組織重視內部行銷，除了可以促進與內部溝通關係良好及管道之充足，並可藉此瞭解員工之需求與心理的想法，以滿足員工之需求。期許透過員工滿意 (ES)，達成持續的顧客滿意 (CS)。

#### (二) 內部行銷對正向影響員工之組織承諾

由於模式的假設 H2 成立，故內部行銷會直接正向影響員工之組織承諾。然研究結果亦顯示，內部行銷對組織承諾除了產生正向的直接影響外，亦會透過工作滿足產生間接的影響 (H1 與 H3)。由於組織推行內部行銷政策除了能提高員工之工作滿足外，亦能提高員工之組織承諾。因此不論是透過直接效果或是間接效果，內部行銷對組織承諾之最終影響 (總影響) 均為正向的。

#### (三) 員工之工作滿足會正向影響員工之組織承諾

由於模式的假設 H3 成立，驗證了工作滿足為組織承諾的前因變項，因此組織想要有效提昇員工組織承諾，應從善用內部行銷活動與有效提高員工工作滿足兩方面做起。

#### (四) 員工之組織承諾會正向影響員工之顧客導向服務行為

由於模式的假設 H4 成立，故員工之組織承諾會正向影響顧客導向之服務行為。即當員工具有高度的組織承諾時，會以組織之長期利益與永續經營為工作重點，而在服務業指的便是設身處地的為顧客設想，充分的瞭解顧客關心的焦點，客觀並切合顧客需求的提出具體建議，以協助顧客進行購買決策，則短期以滿足顧客需求

，長期以達顧客滿意。

#### (五) 內部行銷透過工作滿足、組織承諾間接正向影響顧客導向

透過本研究模式之實證結果顯示，在主題遊樂園型組織中內部行銷、工作滿足對顧客導向的直接正向影響假設（H5 與 H6）不成立，然本研究亦發現內部行銷與顧客導向間存在間接正向關係，且內部行銷對顧客導向的最終影響為正。即內部行銷須透過工作滿足與組織承諾等中介變數之影響，方能對員工之顧客導向產生間接的正向影響效果。因此組織在施行內部行銷管理時，管理者必須注意中介變數「工作滿足」、「組織承諾」之變化，以強化員工之「顧客導向」服務有更良好之表現。

### 5.2 對業者之建議

#### (一) 服務業以人為本

服務業以人為本，當許多顧客相信他們的生活因為組織所提供商品而獲得改善時，這項商品便成功了；當員工以身為組織的一份子為傲時，這個公司便成功了。尤其在以人為本的服務業，在創造歡笑快樂的主題遊樂園，如果能達到這些目的，員工不但能獲得物質的報酬，且將深切的感受到一種利他的心靈滿足。因此組織在要求員工具備顧客導向的同時，應反問組織是否以「顧客導向」對待員工？是否讓員工感受到「備受重視」？

#### (二) 落實對員工的尊重與重視

所有的員工都是組織的靈魂人物，組織必須尊重員工的需求與工作，且致力於塑造「尊重個人、發揮潛力」的企業文化。因為公司存在的目的是為了肯定每一位員工的價值，及發展每一位員工的潛力，而組織獲利只是達成目的之過程，追求卓越則是達成目的的方式。因此提升員工組織承諾與工作滿足的有效方式，便是「尊重並重視員工」。

#### (三) 重視員工的生涯規劃與管理

在研究結果中本研究發現員工對內部行銷、工作滿足、組織承諾與顧客導向的差異態度與員工之年齡差異息息相關，建議業界利用其內部持續性的過程，能協助員工有效地準備及主導其生涯規劃，最後能將其員工發展方向與公司發展方向相結合。

### 5.3 對後續研究之建議

(一) 本研究僅以之劍湖山世界與九族文化村專職員工為研究對象，後續研究者若未受限於時間與成本，可擴大研究範疇以台灣地區民營遊樂區員工為研究對象，應可獲得更具有產業代表性之研究成果。

(二) 因為學者認為組織文化（Robbins, 1993）、工作士氣（Guba, 1958；Thomas, 1978）亦會對顧客導向服務產生影響，因此在後續研究中研究者可考慮將

其納入中介因素。

## 參考文獻

1. 交通部觀光局，中華民國九十年國人旅遊狀況調查摘要，交通部觀光局觀光市場調查分析公告，2002。
2. 中華民國戶外遊憩學會，九十年觀光遊樂業調查報告，台北：交通部觀光局，2002。
3. 黃杏文，內部行銷導向作為與組織承諾關係之研究，國立中山大學未出版之碩士論文，1997。
4. 韓建玲，內部行銷對顧客導向行為影響之研究—以民營銀行業為例，國立中山大學未出版之碩士論文，1998。
5. 康譽瓊，內部行銷作為、行為評估、工作滿足和顧客導向之研究—以證券營業員為例，國立中山大學未出版之碩士論文，2001。
6. 李是惠，內部行銷作為影響顧客導向行為之研究—以 S 公司量販店為例，國立中山大學未出版之碩士論文，2002。
7. 沈洸洋，非營利組織志工內部行銷之研究，義守大學未出版之碩士論文，2002。
8. 巫喜瑞，服務業內部行銷導向、組織支持、工作滿足與顧客導向間關係之研究—銀行業之例，國立中山大學未出版之博士論文，2001。
9. 蕭富峰，內部行銷（第一版），台北：天下文化，1997。
10. 鍾志明，企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性研究—以台灣地區主要集團企業為例，長榮管理學院未出版之碩士論文，2000。
11. 梁殷禎，服務員工知覺之內部行銷作為、角色知覺與顧客導向間關係之研究—以旅館業為例，國立中山大學未出版之碩士論文，1999。
12. 黃俊英、巫喜瑞，內部行銷概念及其與人力資源管理的比較，企銀季刊，23(3)，2000，頁 125-133。
13. Berry, Leonard L. & A. Parasuraman, Marketing Services: Competing Through Quality, New York. The Free Press, 1991.
14. Berry, L. L., “The employee as Customer”, Journal of Retail. Banking, 3, 1981, pp.25-28.
15. Berry, Leonard L., Services Marketing is Different. In Lovelock, Christopher. H. (ed.), Service Marketing, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1984.
16. Bagozzi, Richard P. & Youjae Yi, “On the Evaluation of Structural Equation Models”, Journal of the Academy of Marketing Science, 16(1), 1988, pp.74-94.
17. Cahill, Dennis J., “The Managerial Implication of The Learning Organization: A New Tool For Internal Marketing”, Journal of Services Marketing, 9(4), 1995,

pp.43-51.

18. Conduit, Jodie & Felix T. Mavondo, " How critical is internal customer orientation to market orientation " , Journal of Business Research, 51, 2001 pp.11-24.
19. Collins, B. & Payne A., " Internal Marketing: A New Perspective for HRM " , European Management Journal, 9(3), 1991, pp.261-269.
20. Dunlap, B. J., Michal Doston, & Terry M. Chambers, " Perceptions of Real Estate Brokers and Buyers: A sales Orientation, Customer Orientation Approach " , Journal of Business Research, 17 , 1988, pp.175-187.
21. Farkas, A. & L. E. Tetrick, " A Three-Wave Longitudinal Analysis of the Causal Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decision " , Journal of Applied Psychology, 74, 1989, pp.855-868.
22. Ganesan, S., " Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships " , Journal of Marketing, 58(2), 1994, pp.1-19.
23. George, W. R & C. Gronroos, Developing Customer-Conscious Employees at Every Level-Internal Marketing , In Handbooks of Services Marketing, Carole A. Congram & Margaret L. Friedman (eds.), AMACOM, New York, 1989.
24. Gronroos, C., Internal Marketing-An Integral Part of Marketing Theory. In Donnelly, J. H. and George, W. E. (Eds), " Marketing of Service, American Association Proceedings Service " , 1981, pp.236-238.
25. Gronroos, C., " From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing " , Asia-Australia Marketing Journal, 2(1), 1994, pp.9-30.
26. Guilford, J. P., Fundamental statistics in psychology and education (4<sup>th</sup> ed.).New York: Mcgraw. Hill Inc, 1965.
27. Guba, E. G., " Morale and satisfaction : A study in past-future time perspective " , Administrative Science Quarterly,3(2), 1958, pp.196-198.
28. Gummesson, E., " Using Internal Marketing to Develop a New Culture—The Case of Ericsson Quality " , Journal of Business and Industrial Marketing, 2(3), 1992, pp.23-28.
29. Hoffman, K. D. & T. N. " Ingram, Creating Customer- Oriented Employees: The Case in Home Health Care " , Journal of Health Care Marketing,11, 1991, pp.24-32.
30. Hoffman, K. D. & T. N. Ingram, " Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance " , The Journal of Service Marketing, 6(2), 1992, pp.68-78.
31. Hoppock, R., Job Satisfaction , New York: Harper & Row Inc, 1935.
32. Johnson, E. M. & D. T. Seymour, The Impact of Cross Selling on the Selling on the Service Encounter in Retail Banking. In John A. Czepiel & Carol E. Suprenant(Eds.),

- The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business (pp. 225-239). Lexington, MA: Lexington Books, 1985.
33. Joseph, W. B., "Internal Marketing Builds Service Quality" *Marketing Review*, 16(1), 1996, pp.54-59.
34. Kanter, M., "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Autopian Communities", *American Sociological Review*, 33, 1968, pp.499.
35. Kelley, S. W., "Developing Customer Orientation Among Service Employees", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 1992, pp.27-36.
36. Kohli, A. L., and B. J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Management Implications", *Journal of Marketing*, 54, 1990, pp.1-18.
37. Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, & Richard M. Steers., Employee-Organization Linkage – The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover (pp.20-56). New York: Academic Press, 1982.
38. Narver, J. C. & Slater, S. F., "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54, 1990, pp.20-35.
39. O'Hara, Bradley S., James S. Boles, & Mark W. Johnston, "The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(1), 1991, pp.61-67.
40. Porter, & Lawler, R. E., "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, 80, 1973, pp.151-176.
41. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V., "Organizational Commitment, Job-Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 1974, pp.603-609.
42. Richardson, B. A. & C. G. Robinson, "The Impact of Internal Marketing on Customer Service in a Retail Bank", *The International Journal of Bank Marketing*, 9, 1986, pp.219-232.
43. Robbins, S. P., Organizational Behavior, NJ: Prentice-Hall Inc., 1993, pp.670-673.
44. Saxe, R. & B. A. Weitz, "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, 19, 1982, pp.343-351.
45. Smith, P. C., L. M. Kendall, & C. L. Hulin, The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Chicago: Rand McNally, 1969.
46. Spector, P. E., "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 1985, pp.693-713.

47. Tansuhaj, Patriya, Donna Randall, & Jim McCullough, “ Applying the Internal Marketing Concept within Large Organizations: As Applied to a Credit Union ” , The Journal of Professional Services Marketing, 6(2), 1991, pp.193-202.
48. Thomas, D. R. E., “ Strategy is Different in Service Industries ” , Harvard Business Review, Jul-Aug.160, 1978.
49. Vroom, V. H., Work and Motivation ,New York: Johy Wiley and Sons, 1964.