

## Multilevel Analysis of the Impact of Employee Internal Marketing on Servicing Service Quality Mediated by Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Hospitality Industry

Maryam Akhavan Kharazian\*

Assistant Professor of Policy and Government Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

Fatemeh Darmanaki Farahani

M.A in Business Administration, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

### Abstract

This study aimed to investigate the effects of internal marketing on the quality of service delivery to provide solutions to improve the number of services offered in hotels. The present study is applied in terms of purpose and descriptive-survey method. The findings of the present study indicate the confirmation of all research hypotheses. The output of HLM 7 software showed multilevel relationships of research variables; the effect of the mediating variable on the Sobel test and its severity was measured by the VIF coefficient. A specific mission is to provide them with an appropriate role model and promote a culture of risk-taking, emphasizing employees' feelings and paying attention to their wants and needs to improve the quality of service provided by employees.

### Introduction

Tourism is defined as one of the most important economic sectors that play an important role in developing a country (Juang and Fuang, 2019). Tourism is one of the largest industries generating billions of dollars in revenue and creating thousands of jobs. Tourism is one of the top 5 sources of export revenue in more than 150 countries and the number

---

Corresponding Author: m\_akhavan@sbu.ac.ir

How to Cite: Akhavan Kharazian, M., (2021) Multilevel Analysis of the Impact of Employee Internal Marketing on Servicing Service Quality Mediated by Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Hospitality Industry, *Tourism Management Studies*, Vol.16, No.54

one source of exports in 60 countries. The United Nations World Tourism Organization predicts that the number of international tourism visits will almost double from 2009 to 2018, from 880 million to 1.6 billion by 2020 (Yusuf and Ali, 2019). According to the World Tourism Organization and UNESCO statistics, Iran can be among the top ten countries in the world in terms of international tourist arrivals. Given Iran's small share of this industry, it is clear that the tourism industry has not been able to play its role as a factor of economic development. The development of the tourism industry is of great importance for developing countries, which face problems such as high unemployment, limited resource resources, and a single-product economy (Funk & Love, 2016). Comparison of tourism figures and revenues from them in Iran with global statistics provided by the World Tourism Organization shows that our country has not found its proper share and position in the tourism industry (Safaeipour et al., 2015). It seems that inefficient management, especially poor marketing and lack of appropriate advertising to introduce attractions and also lack of services tailored to the needs of tourists using modern methods and technologies is one of the most important reasons for the underdevelopment of tourism in Iran. Therefore, the need to review policies and apply new techniques and technologies in tourism management for the revival and prosperity of tourism in Iran seems necessary (Safaeipour et al., 2015). This study was conducted to remove some limitations in previous studies. While other studies have measured the impact of internal marketing activities on customers' attitudes and their employees, little research has been done on the effects of internal marketing at the organizational level in the hotel industry.

### **Materials and Methods**

The method of this research is development-applied research in terms of purpose. The research design in this research is descriptive correlational research. It is descriptive in that it provides a picture of the current situation and is a correlation because it examines the relationship between the variables in the model. The present study is a survey, and the data collection tool in this study was a questionnaire. In this study, the statistical population of this study consists of customers and staff of reception units, cash registers, ceremonies and food and beverage, housekeeping, and security and arrangements of four and five-star hotels in Tehran, which number 14 hotels. And their staff is estimated at approximately 900 people. For determining the sample size, due to the unknown number of community members and variance, 268 questionnaires were distributed among the sample members in a stratified-random manner using Cochran's formula. The confidence

level is 95%, and 5% error is assumed. According to the sample size, 280 questionnaires were distributed. 271 questionnaires were returned, and of which 3 questionnaires were discarded due to information deficiencies, and 268 questionnaires were used. According to Morgan's table, 95 questionnaires were needed in average for almost 300 customers per hotel, which was distributed to ensure about 100 questionnaires per hotel. The studied hotels include 4 and 5-star hotels in Tehran.

### **Discussion and Results**

The purpose of this study is to investigate the effects of internal marketing on service quality by considering the mediating role of organizational commitment and job satisfaction in the hotel industry. As the results showed that the set of relationships considered by obtaining the appropriate significance coefficients could be similar to the research conducted in line with the present study, so did another confirmation of the importance of paying attention to internal marketing and its implementation in organizations in The hotel industry. Multilevel Analysis of the impact of internal marketing on the quality of staff services is one of the topics studied in this study due to its importance in organizations. The multilevel approach as an emerging paradigm and method can consider organizational phenomena as multilevel and simultaneously analyze the effect of the studied phenomenon at a higher level and the impact of higher-level factors in the studied phenomenon. 4- and 5-star hotels In this study, multilevel Analysis of internal marketing on service quality with commitment and job satisfaction were examined. After analyzing the data, it was found that using the concept of internal marketing and its related components (vision, development, and reward) can have positive results such as improving the quality of service provided in the hotel, improving employee satisfaction, and organizational commitment. Have them with you.


**Keywords:** Hierarchical Linear Analysis (HLM), Internal Marketing, Quality of Service Provided, Commitment, Customer Satisfaction, and Hospitality Industry.




پروپوزیشن گاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## تجزیه و تحلیل چندسطحی تأثیر بازاریابی داخلی کارکنان بر کیفیت ارائه خدمات با میانجی گری تعهد سازمانی و رضایت شغلی در صنعت هتلداری

مریم اخوان خرازیان \*  استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

فاطمه درمنکی فراهانی  کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر کیفیت ارائه خدمات پس از ارائه راهکارهایی در جهت ارتقای میزان خدمات ارائه شده در هتل‌هاست. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی — پیمایشی است. پایایی پرسشنامه با محاسبه آلفای کرونباخ و شاخص CR و روایی آن با روش‌های روایی محتوا، روایی همگرا و واگرا تایید شده است. یافته‌های پژوهش حاضر نشانگر تایید تمامی فرضیه‌های پژوهش‌اند؛ خروجی نرم‌افزار تحلیل خطی سلسله‌مراتبی نشان‌دهنده روابط چند سطحی متغیرهای پژوهش بود. به علاوه، اثر متغیر میانجی با آزمون سوبل و شدت آن با ضریب وی.ای.اف سنجیده شد. نتایج نشان داد که مدیران باید با استفاده از بازاریابی داخلی، که در سطح سازمانی است، موجب بهبود کیفیت ارائه خدمات توسط کارکنان شوند؛ با القای حس افتخار، اعتقاد و احترام به کارکنان، تعریف مأموریت مشخص، ارائه الگوی مناسب به آن‌ها در کنار ارتقای فرهنگ خطرپذیری، تأکید بر احساسات کارکنان و توجه به خواست و نیاز آن‌ها.

**کلیدواژه‌ها:** تحلیل خطی سلسله‌مراتبی (HLM)، بازاریابی داخلی، کیفیت خدمات ارائه شده، تعهد، رضایت مشتریان و صنعت هتلداری.

## مقدمه

گردشگری به عنوان یکی از مهم ترین بخش های اقتصادی، که نقش مهمی در توسعه یک کشور دارد، تعریف می شود (خوانگک و فوانگک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). گفته می شود گردشگری با میلیاردها دلار و ایجاد هزاران شغل یکی از بزرگ ترین صنایع ایجاد درآمد است. گردشگری در بیش از ۱۵۰ کشور، یکی از ۵ منبع اولیه درآمد صادراتی و در ۶۰ کشور، اولین منبع صادراتی است. سازمان جهانی گردشگری پیش بینی کرده است که تعداد بازدیدهای گردشگری بین المللی از سال ۲۰۰۹ تا سال ۲۰۱۸ تقریباً دو برابر شده و از ۸۸۰ میلیون نفر به ۱٫۶ میلیارد نفر در سال ۲۰۲۰ خواهد رسید (یوسف و علی، ۲۰۱۹). بر اساس آمارهای سازمان جهانی گردشگری و یونسکو، ایران از لحاظ ورود گردشگر بین المللی می تواند جزو ده کشور اول دنیا باشد، که با توجه به سهم ناچیز ایران از این صنعت مشخص است که صنعت گردشگری نتوانسته نقش خود به عنوان یک عامل توسعه اقتصادی کشور را به خوبی ایفا کند. توسعه صنعت گردشگری برای کشورهای در حال توسعه که با معضلاتی چون نرخ بیکاری بالا، محدودیت های منابع ارزی و اقتصاد تک محصولی مواجه هستند از اهمیت بالایی برخوردار است (فانگک و لائو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

مقایسه ارقام گردشگری و درآمدهای ناشی از آن در ایران با آمارهای جهانی ارائه شده از سوی سازمان جهانی گردشگری نشان می دهد که کشور ما سهم و جایگاه مناسب خود در صنعت گردشگری را نیافته است (صفایی پور و همکاران، ۱۳۹۴). طبق آمار اعلامی سایت میراث فرهنگی و گردشگری در ۱۳۹۶، سهم گردشگری از کل صادرات در جهان، حدود ۱۰ درصد و در ایران، حدود ۷ درصد است؛ سهم گردشگری از تولید ناخالص داخلی در سطح جهان به طور متوسط تا ۱۰ درصد و در ایران دو دهم درصد است؛ سهم گردشگری از اشتغال در سطح جهانی بین ۸ تا ۹ درصد و این رقم در ایران، حدود ۳ درصد است (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۷). به نظر می رسد مدیریت ناکارآمد و به خصوص ضعف بازاریابی و نبود تبلیغات مناسب برای معرفی جاذبه ها و همچنین عدم ارائه خدمات متناسب با نیازهای گردشگران با استفاده از روش ها و تکنولوژی های روز از مهم ترین دلایل توسعه نیافتگی گردشگری در ایران باشد. بنابراین

---

1 Khuong & Phuong

2 Fang & Law

لزوم بازننگری در سیاست‌ها و به کارگیری روش‌ها و تکنولوژی‌های نوین در مدیریت گردشگری جهت احیا و رونق گردشگری در ایران ضروری به نظر می‌رسد (صفایی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴). دستیابی به جایگاه شایسته در بین مقصدهای گردشگری جهان و بالفعل‌سازی توانمندی‌های ایران در زمینه صنعت گردشگری نیازمند به کارگیری روش‌های نوین جذب و نگهداری مشتریان فعلی و در مرحله بعد، جذب بخش‌های بازار جدید و گسترش تعداد آن‌ها برای توسعه صنعت گردشگری ایران است (دلشاد و همکاران، ۱۳۹۷).

بر اساس گزارش‌های منتشر شده، درآمد حاصل از گردشگری در ایران حدود ۵۰۰ میلیون دلار است؛ در صورتی که در ازای هر میلیارد دلار درآمد گردشگری که عاید کشور می‌شود ۴ میلیارد و ۲۰۰ میلیون توسط ایرانیان گردشگر در خارج از کشور هزینه می‌شود، که نشان از موازنه منفی در گردشگری ایران دارد. ایران از نظر درآمد جذب گردشگر در قیاس با دیگر کشورها رتبه ۷۴ را کسب کرده است؛ از سوی دیگر، در کشورهای توسعه یافته، ۱۰ درصد نیروی کار در بخش گردشگری فعال‌اند ولی در ایران، این مقدار تنها ۵۰ هزار نفر، یعنی کمتر از یک درصد، است. راه حل پر کردن شکاف موجود در این مورد توجه به نیازهای گردشگران و پاسخگویی به خواسته‌های آنان است. در واقع با گذشت زمان طولانی از طرح موضوع کیفیت خدمات و شیوه‌های سنجش و ارزیابی آن، نه تنها توجه به این موضوع مهم کاهش نیافته، بلکه به دلیل اهمیت فزاینده خدمات در اقتصاد کشورها، نقش آن بیش از پیش اهمیت یافته است؛ در این میان اهمیت نقش کارکنان این صنعت بر هیچ کس پوشیده نیست و تنها کارکنان راضی می‌توانند مشتریان را راضی نگه دارند. در واقع اگر سازمان‌ها بخواهند در دنیای رقابتی امروز، حیات مداومی داشته باشند تنها راه توجه به نیروی انسانی خود، به عنوان سرمایه اصلی سازمان، و تلاش مداوم برای تأمین نیازهای آن‌هاست. در نتیجه، سازمان‌ها باید تلاش‌هایشان را متمرکز بر توسعه و تقویت یک فرهنگ سازمانی کنند که بر رضایت مشتریان داخلی (کارکنان) به اندازه رضایت مشتریان خارجی اهمیت قائل شود، تا کیفیت خدمات ارائه شده توسط مجموعه به مشتریان خارجی از این طریق ارتقا پیدا کند (صفری و رادی، ۱۳۹۳). در واقع مفهوم بازاریابی داخلی نیز تداعی‌گر این مهم است. به طور کلی، می‌توان گفت پیاده‌سازی بازاریابی داخلی در سازمان‌های خدماتی، به ویژه بخش

گردشگری، این سازمان‌ها را مجهز به شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی می‌کند که ضمن بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی، ارتقای عملکرد آن‌ها را به دنبال خواهد داشت (کریک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

بر اساس ادبیات نظری موجود، به نظر می‌رسد که عوامل دیگری نظیر تعهد کارکنان به سازمان و رضایت شغلی کارکنان نیز می‌توانند از طریق بازاریابی در ارتقای کیفیت ارائه خدمات داخلی در سازمان‌های فعال حوزه گردشگری نظیر هتل‌ها مفید باشند (دی بیرون، ۲۰۲۰؛ بک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ چانگ و چانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹ و گوناریس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). با توجه به مطالب عنوان‌شده، در پژوهش حاضر، سعی بر آن است که جهت افزایش بهره‌وری سازمان‌ها (هتل‌ها) نحوه ارتباط اجرای برنامه‌های بازاریابی داخلی بر کیفیت ارائه خدمات داخلی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی و رضایت شغلی تبیین شود. مدیران و کسانی که در صنعت هتلداری فعالیت می‌کنند می‌توانند از یافته‌های این مطالعه درباره اینکه چگونه برنامه‌های بازاریابی داخلی می‌توانند کیفیت ارائه خدماتشان را افزایش دهد سود ببرند. این مطالعه به منظور رفع برخی محدودیت‌ها در مطالعات پیشین صورت گرفته است. در حالی که تحقیقات دیگر تأثیر فعالیت‌های بازاریابی داخلی بر نگرش مشتریان و کارکنانشان را سنجیده‌اند تحقیقات اندکی از تأثیر بازاریابی داخلی در سطح سازمانی در هتلداری انجام شده است. حال با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی و رضایت شغلی، بازاریابی داخلی در سطح سازمان چه اثری بر کیفیت ارائه خدمات در سطح فردی دارد؟

### مبانی نظری پژوهش

#### بازاریابی داخلی

مفهوم بازاریابی داخلی نخستین بار توسط بری<sup>۵</sup> و همکاران (۱۹۷۶) و بعدها توسط جورج<sup>۶</sup> (۱۹۷۷) و تامپسون و دیگران<sup>۷</sup> (۱۹۷۸) و موری<sup>۸</sup> (۱۹۷۹) به کار گرفته شد. ایده

1 Crick

2 Back

3 Chang & Chang

4 Gounaris

5 Berry

6 George

7 Thompson

8 Murray



بازاریابی داخلی در مقاله ساسر و آربیت<sup>۱</sup> (۱۹۷۶) نیز وجود داشت. بری با انتشار مقاله‌ای در ۱۹۸۱، بازاریابی داخلی را این‌گونه تعریف کرد: «کارکنان مشتریان داخلی و شغل‌ها محصولات داخلی هستند، که نیازها و خواسته‌های این مشتریان را ارضا می‌کنند درحالی که اهداف سازمان را تحقق می‌بخشند.»؛ پس از آن، این واژه وارد مباحث عام شد. فرض کلیدی این دیدگاه بازاریابی داخلی بر اساس مفهومی بود که جورج (۱۹۷۷) ارائه داد: «برای داشتن مشتریان راضی، شرکت باید کارکنان راضی‌ای داشته باشد.»، زیرا کارکنان مهم‌ترین بازار یک شرکت خدماتی هستند (ساسر و آربیت، ۱۹۷۶). بعدها بری و پاراسورمن<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) ابزار اساسی رسیدن به رضایت کارکنان را این‌گونه معرفی کردند: «بازاریابی داخلی جذب، توسعه، انگیزش و حفظ کارکنان توانا از طریق شغلی (محصولی) است که نیازهای آنان را ارضا کند. بازاریابی داخلی فلسفه رفتار با کارکنان همانند مشتری است.»

دو پرز و بندیکسن<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در مقاله خود عنوان می‌کنند برندسازی داخلی سبب می‌شود که میزان رضایت شغلی کارکنان در درون سازمان افزایش پیدا کند؛ همچنین در ادامه بیان کردند که پیاده‌سازی صحیح فرایند برندسازی داخلی می‌تواند از طریق افزایش میزان رضایت شغلی کارکنان نتایج دیگری نظیر افزایش میزان تعهد کارکنان به سازمان، کاهش تمایل به ترک سازمان و همچنین بروز رفتارهای شهروندی در درون سازمان را موجب شود. در جمع بندی مبحث بازاریابی داخلی باید گفت که یکی از جدیدترین و جامع‌ترین تعاریف از بازاریابی داخلی را رفیق و احمد ارائه کردند: «تلاشی برنامه‌ریزی شده با استفاده از یک رویکرد مثل بازاریابی برای غلبه بر مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییر؛ و متوازن کردن، انگیزه‌مند کردن و هماهنگی بین وظیفه‌ای و یکپارچه کردن کارکنان در جهت اجرای اثر بخش استراتژی‌های شرکتی و وظیفه‌ای برای ایجاد رضایت مشتری از طریق فرایند ایجاد کارکنان با انگیزه و مشتری‌مدار.»

---

1 Sasser and Arbeit

2 Berry and Parasuraman

3 Du Preez & Bendixen

## تعهد سازمانی

تعهد را می‌توان احساس وفاداری، داشتن هویت و احساس مسئولیت فردی و شغلی و سازمانی تعریف کرد. وجود این عامل می‌تواند با عوامل و شاخص‌های اداری و ساختاری یک رابطه متقابل داشته باشد؛ در مطالعات گوناگون، بر نقش این عوامل در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان تاکید شده است (مشبکی و رضایی، ۱۳۹۳).

به‌طور کلی، دو دیدگاه در تعهد سازمانی وجود دارد: دیدگاه رفتاری و نگرشی. از نظر رفتارگرایان تعهد عبارت از مجموعه‌ای مفاهیم رفتاری است و موضوع تعهد نگرشی تعیین هویت کارکنان با سازمان است (واگنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). مکتب روانشناسی اجتماعی نیز تعهد را نیرویی تلقی می‌کند که کارکنان را به سازمان پیوند می‌دهد و بر مفهوم سرمایه‌گذاری و عوامل موقعیتی تاکید می‌کند؛ تعهد به عنوان یکی از نگرش‌های کارکنان مولد دارایی‌های نامشهود است و به تعبیری می‌توان آن را یک هدف تلقی کرد. کارکنانی که تعهد بیشتری دارند موفقیت‌های حرفه‌ای بیشتری دارند (یحیی و ابراهیم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

## رضایت شغلی

رضایت شغلی کارکنان به عنوان یک عامل درونی در نظر گرفته می‌شود، که ناشی از سازگاری عاطفی فرد با شغل و شرایط شغل است؛ در واقع اگر شغل مورد نظر لذت مطلوب را برای فرد تأمین کند او از شغل خود راضی خواهد بود. در مقابل، چنانچه شغل مورد نظر رضایت و لذت مطلوب را به فرد ندهد، در این حالت، او از کار خود بد می‌گوید [و به آن خرده می‌گیرد] و درصدد تغییر آن بر می‌آید (ازیری<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

سید جوادین و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیقی به مطالعه بازاریابی درونی به عنوان گامی در جهت بهبود «رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات» پرداختند، که شرکت گاز تهران بزرگ را مورد بررسی قرار دادند. هدف این مقاله شناسایی تأثیر اقدامات بازاریابی درونی بر رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات است. نتایج نشان می‌دهد که اقدامات بازاریابی درونی در شرکت ملی گاز ایران توانسته است بر طبق یک مدل مفهومی، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و در نهایت کیفیت خدمات را افزایش دهد

---

1 Wagner

2 Yahaya & Ebrahim

3 Aziri

(سید جوادین و همکاران، ۲۰۱۲). در مقاله‌ای، اثر بازاریابی داخلی بر بازاریابی بانک‌های تجاری را بررسی شد (آواد و آگتی، ۲۰۱۱)؛ هدف این مقاله بررسی تأثیر بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بر بازارگرایی بانک‌های تجاری است. یافته‌ها بیان می‌کنند که بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبتی بر بازارگرایی بانک‌های تجاری دارند.

علاوه بر این، تعهد سازمانی اثر مثبت و معنا داری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. هر ناندز و میراندا (۲۰۱۱)، گواناریس و همکاران (۲۰۱۰) و لینگس و جرنلی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) پژوهش‌هایی با مضمون تأثیر بازاریابی داخلی بر رفتار کارکنان سازمان ارائه کردند و نتیجه نشان داد که بازاریابی داخلی اثر مثبتی بر رفتار کارکنان دارد، که این خود بر بازاریابی کارکنان تأثیر می‌گذارد. تورتوسا و مولینر و سانچز<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) گرایش به بازاریابی داخلی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی را مطالعه کردند؛ نتایج این پژوهش نشان داد که بازاریابی داخلی بر درک کارکنان تأثیر می‌گذارد و باعث افزایش کیفیت خدمات و افزایش رضایت مشتری از دریافت خدمات می‌شود. لی (۲۰۰۸) نقش میانجی تعهد سازمانی مؤثر در حمایت سازمانی دریافت‌شده و ترک رفتار شهروندی سازمانی در شرکت‌های مادر را بررسی کرد، که نتایج پژوهش وجود رابطه میان حمایت سازمانی ادراک شده در شرکت‌های فرعی و مادر را با تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی تایید کردند.

### کیفیت خدمات

کیفیت خدمت به وسیله تفاوت بین انتظارات مشتری از عملکرد ارائه‌کننده خدمت و ارزیابی آن‌ها از خدماتی که آن‌ها درک کرده‌اند تعریف می‌شود (چن، ۲۰۰۸). در واقع کیفیت خدمات جنبه‌هایی نظیر آماده بودن خدمت برای استفاده‌کننده که خود نیازمند کیفیت طراحی، انطباق، در دسترس بودن و مناسب بودن مکان ارائه خدمت است را در بر می‌گیرد (کیماسی و سید جوادین، ۱۳۹۰). کیفیت خدمات امروزه به عنوان یک استراتژی سودآور برای سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود و سرمایه‌گذاری در کیفیت ارائه خدمات منجر به سودآوری و بقای سازمان می‌گردد (پاهی و همکاران ۲۰۲۰). بهبود کیفیت خدمات منجر به جذب مشتریان جدید می‌شود و سازمان را قادر می‌سازد تا

مشتریان کنونی‌اش را حفظ کند (سث<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). در واقع کیفیت خدمات می‌تواند به یک سازمان در جهت متمایز کردن خود از دیگر سازمان‌ها و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار کمک کند. کیفیت بالای خدمات نه تنها برای سازمان‌های خدماتی، بلکه برای سازمان‌های تولیدی هم به عنوان عاملی اصلی در سودآوری بلندمدت به حساب می‌آید. حتی در بعضی از صنایع تولیدی کیفیت خدمات از اهمیتی بیشتر از کیفیت محصول برخوردار است (لیائو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۹).

### مروری بر پیشینه پژوهش

مهم‌ترین نتایج پژوهش کنجکاو منفرد و غفاری (۱۳۹۸) نشان داد که مسئولیت اجتماعی، بازاریابی داخلی و عدالت سازمانی بر تمایل به ترک شغل و تعهد سازمانی کارکنان تأثیر معناداری می‌گذارد. دار<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) پژوهشی با هدف بررسی تأثیر آموزش کارکنان بر کیفیت خدمات با توجه به نقش میانجی گرایانه تعهد سازمانی در صنعت هتلداری هند انجام داد؛ یافته‌های این پژوهش نشان داد که یک رابطه قوی میان آموزش کارکنان و کیفیت خدمات وجود دارد و از طرف دیگر در این پژوهش، مشخص شد که ارتقای سطح تعهد سازمانی باعث افزایش تأثیرگذاری آموزش کارکنان بر کیفیت ارائه خدمات می‌شود.

صفری و رادی (۱۳۹۳) پژوهشی با هدف بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات با در نظر گرفتن نقش میانجی گرایانه تعهد سازمانی مورد بررسی قرار دادند. بر اساس یافته‌های این پژوهش مشخص شد که بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات تأثیر مثبت و معناداری دارد و همچنین بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی و تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی دارای تأثیر مثبت و معناداری است. علاوه بر این، تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات مثبت و معنادار است. همچنین الگوی تأثیرگذاری بازاریابی داخلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی بر کیفیت خدمات و سایر شاخص‌های مربوط دارای برآزش مناسب و قابل قبول است. نتایج تحلیل مسیر در پژوهش مصلی و کاوندی (۱۳۹۸) نشان داد که هرچند بازاریابی داخلی تأثیر معناداری بر تعهد کارکنان به برند و همچنین عملکرد برند ندارد، اما از طریق برندینگ داخلی تأثیر غیر مستقیمی

---

1 Seth

2 Liao

3 Dhar

بر آن‌ها دارد. به بیان دیگر، استفاده از بازاریابی داخلی به تنهایی در ارتقای تعهد کارکنان و عملکرد برند سازمان اثری ندارد.

سعیدنیا و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر عوامل بازاریابی داخلی و کیفیت ارائه خدمات» به تاثیرات ناشی از عوامل مربوط به بازاریابی داخلی روی کیفیت خدمت رسانی در شعب شرکت بیمه آسیا پرداختند، عوامل مربوط به بازاریابی داخلی مواردی نظیر امنیت شغلی، آموزش‌های متنوع و گسترده، ارائه پادا شهای سخاوتمندانه، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی کارکنان و کاهش فاصله طبقاتی میان کارکنان را در برمی‌گرفت و یافته‌های تحقیق نشان داد که همه عوامل بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمت رسانی کارکنان به مشتری در شعب شرکت بیمه آسیا تأثیر مثبتی دارند. نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها در تحقیق مسرور و همکاران (۱۳۹۷) حاکی از وجود تأثیر مثبت و معنی دار بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی از طریق متغیرهای میانجی بود. همچنین نتایج شغلی نشان داد که بازاریابی داخلی بر هویت سازمانی و رضایت شغلی تأثیری مثبت دارد؛ هویت سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیری مثبت دارد و همچنین رضایت شغلی نیز بر تعهد سازمانی تأثیری مثبت دارد.

حسنقلی پور و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی رابطه بین بازاریابی درونی و بازارگرایی را با تاکید بر وجود متغیرهای میانجی رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی در بانک ملت شهر تهران به عنوان یک بنگاه مالی - خدماتی بررسی کردند. یافته‌های این پژوهش نشانگر وجود رابطه معنادار بین بازاریابی درونی و بازارگرایی و همچنین رابطه مثبت و معنادار بین بازاریابی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی، و تعهد سازمانی در این بانک بود. کاظمینی (۱۳۸۹) در پژوهشی به بررسی اثرات بازاریابی داخلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن با کیفیت خدمات در شعب بانک سامان پرداخت و به این نتیجه رسید که فعالیت‌های بازاریابی درونی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی از سوی کارکنان تأثیر مثبتی بر جای خواهند گذاشت.

بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی، عجزین شدن با شغل و پیوند با شغل تأثیر معنی داری داشته است (لی، ۲۰۲۰)؛ همچنین اثر معنی دار بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی، هویت سازمانی و حمایت سازمانی ادراک شده نیز طبق تحقیقات انجام شده توسط چن و همکاران (۲۰۲۰) و آوکاک و همکاران (۲۰۱۹) مورد تایید واقع شد. این پژوهش مدلی جامع از تأثیر

بازاریابی داخلی بر پیامدهای شغلی و پیامدهای سازمانی را در بافت فرهنگی — اجتماعی ایران و در بخش خصوصی مورد تحلیل و بررسی قرار داده است (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۷). مسئولیت اجتماعی و بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند و تعهد سازمانی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد؛ همچنین تعهد سازمانی تأثیر منفی مسئولیت اجتماعی و بازاریابی داخلی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان را میانجی‌گری می‌کند (بودلانی و همکاران، ۱۳۹۸).

ترتوسا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی با هدف بررسی تأثیرات احتمالی بازاریابی داخلی بر نتایج مربوط به مشتریان نظیر کیفیت ادراک شده، و رضایت مشتریان و همچنین بررسی نقش میانجی‌گرایی رضایت شغلی و تعهد سازمانی به عنوان اجزای تشکیل‌دهنده نگرش کارکنان انجام دادند؛ یافته‌های پژوهش حاضر تایید کننده تمامی فرضیات این پژوهش بود و مشخص شد که ارتقای میزان رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان سازمان می‌تواند تأثیرات مثبت ناشی از اقدامات مربوط به بازاریابی داخلی را به همراه داشته باشد. در واقع در این پژوهش عنوان شد که سازمان‌ها می‌توانند از طریق ارتقای چنین مولفه‌هایی درون سازمان در خلق تجربیات مثبت میان مشتریان موفق‌تر از گذشته عمل کنند. نتایج تحقیق آداویوا و همکاران (۲۰۲۰) نیز این موضوع که رضایت شغلی بر بهبود کیفیت خدمات مؤثر است را تایید کرد. نتایج تحلیل و برازش مدل تحقیق اکبری و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد که بازاریابی داخلی چه به صورت مستقیم و چه با واسطه کیفیت خدمات و رضایت شغلی کارکنان و اعضای هیئت علمی بر رضایت دانشجویان تأثیر دارد.

سید جوادین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیقی به مطالعه بازاریابی درونی به عنوان گامی در جهت بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات (تحقیقی با مطالعه شرکت گاز تهران بزرگ) پرداختند؛ هدف این مقاله شناسایی تأثیر اقدامات بازاریابی درونی بر رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات بود. نتایج نشان داد اقدامات بازاریابی درونی در شرکت ملی گاز ایران توانسته طبق یک مدل مفهومی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و در نهایت بر ارتقای کیفیت خدمات تأثیر مثبتی داشته باشد.

---

1 Tortosa

2 SeyedJavadin

احمد و آل‌بری<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود که با هدف بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان بیمارستان‌ها صورت گرفت عنوان کردند که بازاریابی داخلی و ابعاد سازنده آن تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی کارکنان بیمارستان گذاشته و همچنین میزان تعهد شغلی کارکنان را ارتقا داده است.

گازولی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) پژوهشی با هدف بررسی تأثیرات ناشی از توانمندسازی کارکنان و رضایت شغلی آن‌ها بر میزان کیفیت خدمات درک شده از سوی مشتریان رستوران‌ها انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که توانمندسازی و رضایت شغلی کارکنان اثر معناداری بر ادراک مشتریان از کیفیت خدمات بر جای خواهد گذاشت.

رودریگوئز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، در پژوهش خود که با هدف بررسی پیامدهای ناشی از تعهد کارکنان صورت گرفته است عنوان کردند که تعهد کارکنان به سازمان و رعایت رفتارهای شهروندی خودجوش و داوطلبانه منجر به ارتقای کیفیت خدمات ارائه شده و افزایش رضایت مشتریان بیرونی و داخلی (کارکنان) خواهد شد. در واقع بازاریابی داخلی با در نظر گرفتن کارکنان به عنوان مشتریان درونی دستیابی به این اهداف را تسهیل می‌کند. به طور کلی می‌توان گفت پیاده‌سازی بازاریابی داخلی در سازمان‌های خدماتی، این سازمان را مجهز به شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی می‌کند که ضمن بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی، ارتقای عملکرد کارکنان سازمان و رضایت شغلی آن‌ها را به دنبال خواهد داشت (لی و همکاران، ۲۰۲۰).

موقعیت مکانی هتل، از نظر مشتریان، معیار اصلی انتخاب اولیه هتل‌ها معرفی شده است (لاکیر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵ و چان و ونگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶) اما کیفیت خدمات اغلب موجب بازگشت به یک هتل می‌شود (کاندامپولی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). بسیاری از مطالعات اولیه ارزیابی اندازه‌گیری کیفیت در هتل‌ها به ویژگی‌های خاصی نظر می‌کنند که ادراک از کیفیت شناخته شده‌اند. در ادامه و در جدول شماره ۱، به برخی از مهم‌ترین مطالعات صورت گرفته در این باره اشاره می‌شود:

---

1 Ahmad and Al-Borie

2 Gazzoli

3 Rodriguse

4 Lockyer

5 Chan & Wong

6 Kandampully,

جدول ۱: برخی از مهمترین مطالعات صورت گرفته در خصوص کیفیت خدمات در هتل

محقق	سال	ابعاد کیفیت خدمات هتل
کو و سیت <sup>۱</sup>	۲۰۰۷	۱- قابلیت اطمینان ۲- کیفیت خدمات افزوده ۳- ارزش ۴- کیفیت خدمات غذا
مکیرنان و ویلکینز <sup>۲</sup>	۲۰۰۷	۱- راحتی شیک ۲- کارکنان با کیفیت ۳- شخصی سازی ۴- کیفیت اتاق ۵- خدمات سریع ۶- خدمات اضافه ۷- کیفیت غذا و نوشیدنی
نارایان <sup>۳</sup> و همکاران	۲۰۰۸	۱- تجربه اصلی گردشگری ۲- فرهنگ ۳- مراکز اطلاعاتی ۴- اطلاعات شخصی ۵- مهان نوازی ۶- انصاف در قیمت ها ۷- نظافت ۸- خطاها ۹- امکانات ۱۰- رستوران و نوشیدنی ۱۱- ارزش برای پول ۱۲- پشتیبانی ها ۱۳- غذا ۱۴- امنیت
محسن و لاکیر <sup>۴</sup>	۲۰۱۰	۱- محیط هتل و ادب کارکنان ۲- غذا و نوشیدنی و کیفیت ۳- دانش و ارائه کارکنان ۴- خدمات رزرو ۵- ارزش کلی برای پول
راماناثان و راماناثان <sup>۵</sup>	۲۰۱۱	۱- ارزش برای پول ۲- خدمات مشتری ۳- کیفیت اتاق ۴- کیفیت غذا
تایلان <sup>۶</sup> و همکاران	۲۰۱۹	۱- کارکنان مؤدب، صمیمی و یاری رسان ۲- خطاها ۳- ایجاد حس خاص بودن ۴- کافی و مناسب بودن کارکنان ۵- امکانات اتاق ۶- متناسب بودن اتاق ۷- کیفیت غذا و قابلیت اعتماد ۸- تعامل با فرهنگ ۹- امکانات سرگرمی ۱۰- عوامل ملموس

### بسط مدل و فرضیات تحقیق

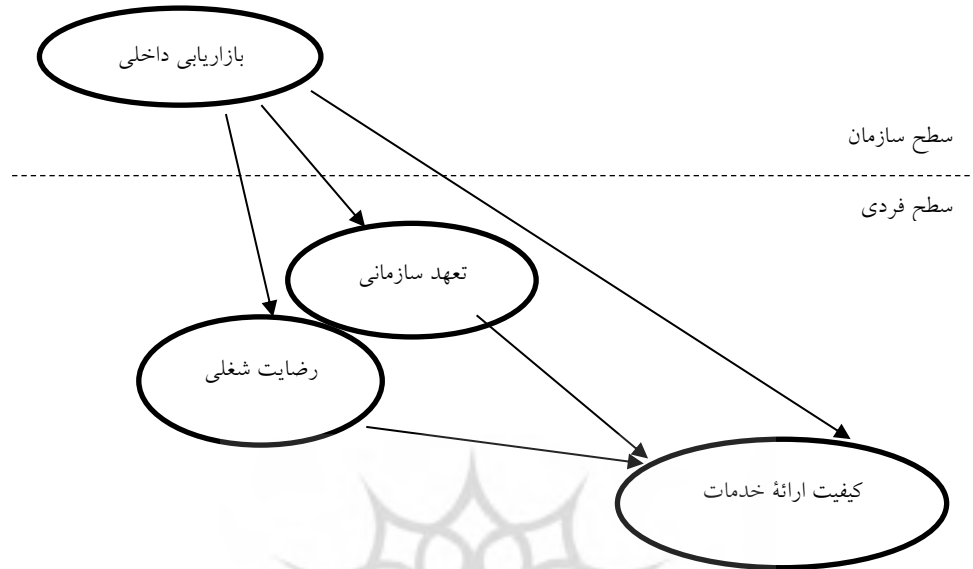
مدل مفهومی تحقیق حاضر به دست آمده از بررسی و ترکیب ادبیات به شرح زیر است. در این بخش، مدلی مفهومی در مورد تأثیر این رابطه اما در دو سطح سازمان با مطالعه روابط سازه‌های مطرح شده، پیشینه تحقیق و ادبیات موضوع ارائه می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

- 
- 1 Qu and Sit
  - 2 McKiernan & Wilkins
  - 3 Narayan
  - 4 Mohsin and Lockyer
  - 5 Ramanathan and Ramanathan
  - 6 Taylan Dortyol



شکل ۱. مدل نظری تحقیق



جدول ۲- تبیین فرضیه‌های تحقیق

پیشینه مرتبط	فرضیه	بررسی پیشینه
طبق تحقیقات انجام شده توسط فری و همکاران (۲۰۲۰)، آوارد و آگتی (۲۰۱۱)، حسنقلی پور و همکاران (۱۳۹۱)، جمشیدیان و همکاران (۱۳۹۱)، توکلی و همکاران (۱۳۸۸)، کارانا و کالیا (۱۹۹۸)، بوشوف و تایست (۱۹۹۶)، شاهین فر و حبیبی (۱۳۹۹)، کنجکاو منفرد و غفاری (۱۳۹۸)، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۷) و موریرا و همکاران (۲۰۲۰)	فرضیه اول: بازاریابی داخلی تأثیر مثبتی بر افزایش تعهد سازمانی دارد.	طبق پیشینه بیان شده، تعهد مدیریت به بازار داخلی بر نگرش کار کارکنان با نقش واسطه‌ای ارتباطات داخلی رسمی و غیر رسمی مؤثر است و این مسئله می‌تواند باعث برنامهریزی مؤثر مدیریت در این مورد باشد. بازار داخلی بر رضایت شغلی تأثیر قوی، مستقیم و معنادار می‌گذارد اما بر تعهد سازمانی اثری غیرمستقیم و معنادار دارد.

ادامه جدول ۲-

پیشینه مرتبط	فرضیه	بررسی پیشینه
طبق تحقیقات انجام شده توسط چن و همکاران (۲۰۲۰)، آو کاک و همکاران (۲۰۱۹)، ازیری <sup>۱</sup> ، (۲۰۱۱)، دی وایت و ناسوال <sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، سیدجوادین و همکاران (۲۰۱۲)، آواد و آگتی (۲۰۱۱)، گواناریس و همکاران (۲۰۱۰)، لینگس و جرنلی (۲۰۱۰)، لی (۲۰۲۰) و ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۷)	فرضیه دوم: بازاریابی داخلی تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی دارد.	نتایج بررسی های مختلف نشان می دهد که بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی تأثیر قوی، مستقیم و معنادار دارد.
طبق تحقیقات انجام شده توسط ایرنی و میکس (۲۰۰۹)، منلوپچ و لاسچینگر (۲۰۰۲)، حسینی، احمدی نژاد و قادری (۱۳۸۹)، تی و همکاران، (۲۰۲۰) و آداویواه و همکاران (۲۰۲۰)	فرضیه سوم: رضایت شغلی تأثیر مثبتی بر کیفیت ارائه خدمات دارد.	نتایج بررسی های مختلف نشان می دهد که رضایت شغلی تأثیر مستقیم و معنادار بر کیفیت ارائه خدمات دارد.
طبق تحقیقات انجام شده توسط پارک و همکاران (۲۰۲۰)، سیدجوادین و همکاران (۲۰۱۲)، گواناریس و همکاران (۱۳۸۹) و طباطبایی و همکاران (۲۰۱۵) و تورتوسا و همکاران (۲۰۱۵)	فرضیه چهارم: بازاریابی داخلی تأثیر مثبتی بر کیفیت ارائه خدمات دارد.	نتایج بررسی های مختلف نشان می دهد که بازاریابی داخلی تأثیر مستقیم و معنادار بر کیفیت ارائه خدمات دارد.
طبق تحقیقات انجام شده توسط لی و همکاران (۲۰۲۰)، پاهی و همکاران (۲۰۲۰)، پارک و همکاران (۲۰۲۰)، سیدجوادین و همکاران (۲۰۱۲)، گواناریس و همکاران (۲۰۱۰)، طباطبایی و همکاران (۱۳۸۹) و تورتوسا و همکاران (۲۰۱۵)	فرضیه پنجم: تعهد سازمانی تأثیر مثبتی بر کیفیت ارائه خدمات دارد.	نتایج بررسی های مختلف نشان می دهد که تعهد سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار بر کیفیت ارائه خدمات دارد.

1 Aziri

2 De Witte & Näswall

ادامه جدول ۲-

پیشینه مرتبط	فرضیه	بررسی پیشینه
طبق تحقیقات انجام شده توسط بیکر و کرامپتن (۲۰۲۱)، لی و همکاران (۲۰۰۴) و کانگ و همکاران (۲۰۰۴) رضایت مشتری می‌تواند توسط محصولات و خدمات با کیفیت بالا افزایش یابد (به نقل از وفایی (۲۰۰۶) و احمدیان و صائب‌نیا (۱۳۹۸))	فرضیه ششم: بازاریابی داخلی با توجه به نقش تعهد سازمانی تأثیر مثبتی بر کیفیت ارائه خدمات دارد (فرضیه میانجی).	نقش واسطه‌ای رضایت شغلی و تعهد سازمانی در رابطه بازاریابی داخلی و مشتری‌گرایی در بررسی‌های گوناگون مورد حمایت قرار گرفت. با وجود نقش میانجی تعهد سازمانی، بازاریابی داخلی کیفیت ارائه خدمات را افزایش می‌دهد.
طبق تحقیقات انجام شده توسط فری و همکاران (۲۰۲۰)، آوارد و آگتی (۲۰۱۱)، حسنقلی‌پور و همکاران (۱۳۹۱)	فرضیه هفتم: بازاریابی داخلی با توجه به نقش رضایت شغلی تأثیر مثبتی بر کیفیت ارائه خدمات دارد (فرضیه میانجی).	بازاریابی داخلی و ابعاد آن با توجه به رضایت شغلی بر کیفیت خدمات تأثیر معنادار دارد. ابعاد بازاریابی داخلی تحت عنوان ارتباطات رسمی و ارتباطات غیررسمی هم به صورت مستقیم و هم از طریق متغیر میانجی رضایت شغلی بر کیفیت خدمات تأثیر می‌گذارد.
طبق تحقیقات انجام شده توسط خمایی و همکاران (۲۰۲۰) و ویسیکی و همکاران (۲۰۰۸)	فرضیه هشتم: بازاریابی داخلی در سطح سازمانی، کیفیت ارائه خدمات در سطح فردی را تقویت می‌کند (فرضیه چندسطحی).	بازاریابی داخلی در سطح سازمانی کیفیت ارائه خدمات در سطح فردی را تقویت میکند. در ایران، این بررسی انجام نشده است و در خارج از کشور نیز نقش رهبران سازمانی در بازاریابی داخلی به صورت چند سطحی مورد بررسی قرار گرفته است.

روش شناسی

روش این تحقیق از نظر هدف از نوع تحقیق توسعه‌ای — کاربردی است و طرح تحقیق در این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است؛ توصیفی از این جهت که تصویری از وضعیت موجود ارائه می‌دهد و همبستگی به این دلیل که به بررسی رابطه بین متغیرها در مدل مورد نظر می‌پردازد. پژوهش حاضر از نوع پیمایشی است و ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه بوده است. جامعه آماری این پژوهش را مشتریان و کارکنان واحدهای پذیرش، صندوق، تشریفات و غذا و نوشابه، خانه‌داری، و حراست و انتظامات هتل‌های چهار و پنج ستاره در شهر تهران تشکیل می‌داد، شامل ۱۴ هتل و حدود ۹۰۰ نفر پرسنلی که در نظر گرفته شدند. برای

تعیین حجم نمونه به دلیل مشخص نبودن تعداد افراد جامعه و واریانس به صورت طبقه‌ای — تصادفی و با استفاده از فرمول کوکران، ۲۶۸ پرسشنامه بین اعضای نمونه توزیع شد. سطح اطمینان ۹۵ درصد است و ۵ درصد خطا فرض شده است. با توجه به حجم نمونه، ۲۸۰ پرسشنامه توزیع شد، که از این تعداد ۲۷۱ پرسشنامه بازگردانده شد و به این دلیل که ۳ پرسشنامه به خاطر نقص در اطلاعات کنار گذاشته شد در نهایت ۲۶۸ پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت. طبق جدول مورگان برای حدود ۳۰۰ مشتری به طور متوسط در هر هتل ۹۵ پرسشنامه نیاز بود، که برای اطمینان حدود ۱۰۰ پرسشنامه در هر هتل توزیع گردید. تعداد سؤالات و منابع مربوط به سؤالات در جدول شماره ۲ آمده است. در این تحقیق، هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شهر تهران، که در پیوست پس از منابع قرار گرفته‌اند، مورد بررسی قرار گرفتند.

جدول ۳: گویه‌ها و منابع متغیرها

منبع	سؤالات پرسشنامه	سنجه‌ها	متغیرها
(هیون وو و همکاران، ۲۰۱۵)	۱-۳	چشم انداز	بازاریابی داخلی
(هیون وو و همکاران، ۲۰۱۵)	۴-۱۱	توسعه	
(هیون وو و همکاران، ۲۰۱۵)	۱۲-۱۶	پاداش	
(ترتوسا و همکاران، ۲۰۱۵)	۱۷-۲۱	رضایت شغلی	رضایت شغلی
(ترتوسا و همکاران، ۲۰۱۵)	۲۲-۲۷	تعهد عاطفی	تعهد سازمانی
(اکروش و همکاران، ۲۰۱۲)	۲۸-۳۷	اعتماد	کیفیت خدمات داخلی
(اکروش و همکاران، ۲۰۱۲)	۳۸-۴۶	تضمین	
(اکروش و همکاران، ۲۰۱۲)	۴۷-۵۶	همدلی	
(اکروش و همکاران، ۲۰۱۲)	۵۷-۶۳	پاسخگویی	
(روشنی، ۲۰۰۶)	۱-۱۲	اعتماد	کیفیت خدمات بیرونی
(روشنی، ۲۰۰۶)	۱۳-۱۶	تضمین	
(روشنی، ۲۰۰۶)	۱۷-۱۹	همدلی	
(روشنی، ۲۰۰۶)	۲۰-۲۸	پاسخگویی	

### روایی پژوهش

- در این تحقیق جهت سنجش روایی پرسشنامه اقدامات زیر صورت گرفته است:
- مطالعه دقیق سؤالات جهت مرتبط بودن با اهداف پژوهش
  - تنظیم پرسشنامه طرح روایی و اخذ نظر ۸ صاحب نظر (استادان محترم دانشگاه و فعالین صنعت)

اقدامات مذکور بدین صورت است که طرح روایی پرسشنامه تهیه شد و بین ۸ صاحب نظر، که استادان دانشگاه و صاحب نظر در زمینه مربوط بودند، توزیع شد و نتایج به شرح زیر به دست آمد. پس از جمع آوری نظرات، از فرمول لاوشه برای آزمون اعتبار سؤالات استفاده شد. این روش میزان موافقت میان ارزیابان یا داوران را در خصوص «مناسب یا اساسی بودن» یک گویه خاص می سنجد. لاوشه پیشنهاد کرد که هر گویه یا پرسش به مجموعه‌ای از ارزیابان یا داوران داده شود و درباره اینکه آیا گویه مورد نظر برای سنجش سازه مورد نظر «اساسی یا سودمند» است به پرسش گرفته شوند؛ طبق نظر لاوشه، اگر بیش از نیمی از ارزیابان یا داوران بیان کنند که گویه «اساسی یا سودمند» است، آن گویه دست کم از مقداری اعتبار محتوا برخوردار است. هرچه میزان موافقت میان ارزیابان یا داوران در مورد «اساسی یا سودمند» بودن یک گویه معین بالاتر باشد، سطح اعتبار محتوا بالاتر است. لاوشه با استفاده از این فرض، فرمول زیر را برای سنجش اعتبار محتوا ابداع کرد، که به آن نسبت اعتبار محتوا گفته می شود (میرزایی، ۱۳۸۸).

$$CVR = \frac{\left(ne - \frac{N}{2}\right)}{\frac{N}{2}}$$

در این فرمول:

CVR: نسبت اعتبار محتواست؛

ne: تعداد ارزیابان یا داورانی که بیان می دارند گویه مورد نظر «اساسی یا سودمند» است؛

N: کل تعداد ارزیابان یا داوران است.

همچنین برای تعیین میزان حداقل اعتبار مورد قبول هر سؤال از جدول زیر، که به جدول لاوشه معروف است، استفاده شده است:

جدول ۴. حداقل نسبت اعتبار محتوی مورد قبول با توجه به تعداد ارزیابان

تعداد ارزیاب	حداقل مورد قبول	تعداد ارزیاب	حداقل مورد قبول
۵	۰,۹۹	۱۳	۰,۵۴
۶	۰,۹۹	۱۴	۰,۵۱
۷	۰,۹۹	۱۵	۰,۴۹
۸	۰,۷۵	۲۰	۰,۴۲
۹	۰,۷۸	۲۵	۰,۳۷
۱۰	۰,۶۲	۳۰	۰,۳۳
۱۱	۰,۵۹	۳۵	۰,۳۱
۱۲	۰,۵۶	۴۰	۰,۲۹

در این جا، با توجه به اینکه ضریب اعتبار محتوای محاسبه شده در همه متغیرها بیش از ۰/۷۵ است، پرسشنامه پژوهش از روایی محتوای لازم برخوردار است. لازم به ذکر است سوالاتی که امتیاز لازم را کسب نکرده باشند از پرسشنامه نهایی حذف می‌شوند؛ از آنجایی که همه سوالات امتیاز لازم را کسب کردند، هیچ سوالی از فرایند کار حذف نشد. شاخص روایی محتوایی<sup>۲</sup> نیز برای سنجش روایی پرسشنامه استفاده می‌شود. از خبرگان خواسته می‌شود میزان مرتبط بودن هر گویه را با طیف چهار قسمتی زیر مشخص کنند:

(۱) غیر مرتبط

(۲) نیاز به بازبینی اساسی

(۳) مرتبط اما نیاز به بازبینی

(۴) کاملاً مرتبط

[برای توضیح شیوه کار،] تعداد خبرگانی که گزینه ۳ و ۴ را انتخاب کردند بر تعداد کل خبرگان تقسیم شد. لازم به ذکر است که اگر مقدار حاصل از ۰/۷ کوچک‌تر بود، گویه رد می‌شود و اگر بین ۰/۷ تا ۰/۷۹ بود باید بازبینی انجام شود و اگر از ۰/۷۹ بزرگ‌تر بود قابل قبول است؛ بدین ترتیب، سوالات معتبر در قالب پرسشنامه، که در پیوست نهایی موجود است، تنظیم و توزیع گردید. با توجه به اینکه روایی محتوایی محاسبه شده در همه متغیرها بیش از ۰/۷۹ است، پرسشنامه پژوهش از روایی محتوایی لازم برخوردار است.

1 Content Validity Ratio (CVR)

2 Content Validity Index (CVI)

جدول ۵: وضعیت شاخص‌های برآزش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده	R <sup>2</sup>
رضایت شغلی	۰,۹۳۵	۰,۹۵۱	۰,۷۹۵	۰,۳۸۹
کیفیت خدمات داخلی	۰,۸۴۸	۰,۸۹۸	۰,۶۸۸	۰,۷۸۸
تعهد سازمانی	۰,۹۱۸	۰,۹۳۶	۰,۷۱۱	۰,۶۵۵
بازاریابی داخلی	۰,۹۲۲	۰,۹۵۱	۰,۸۶۶	-

از سویی دیگر روایی واگرایی مربوط به متغیرهای پژوهش در جدول شماره ۴ نشان داده شد.

جدول ۶. ماتریس سنجش روایی واگرایی به روش فورنل و لارکر

بازاریابی داخلی	تعهد سازمانی	رضایت شغلی	کیفیت ارائه خدمات
بازاریابی داخلی	۰,۷۸۷		
تعهد سازمانی	۰,۲۳۸	۰,۷۶۷	
رضایت شغلی	۰,۱۵۸	۰,۱۹۶	۰,۸۴۲
کیفیت ارائه خدمات	۰,۱۷۰	۰,۳۸۸	۰,۲۸۵

### یافته‌های پژوهش

به منظور تایید یا رد فرضیه‌های ضرایب استاندارد و اعداد معناداری محاسبه شد.

\* جدول زیر نیز ضرایب مسیر و آماره تی آزمون را نشان می‌دهد:

جدول ۷: ضرایب مسیر و آماره تی آزمون

نتیجه	فرضیه		از
	آماره T	ضریب مسیر	
تایید	۴,۸۲۷	۰,۵۱۱	کیفیت ارائه خدمات
تایید	۲,۳۹۷	۰,۳۹۰	تعهد سازمانی
تایید	۲,۷۸۲	۰,۵۱۰	رضایت شغلی
تایید	۴,۷۶۹	۰,۵۷۳	کیفیت ارائه خدمات
تایید	۲,۸۸۹	۰,۴۵۰	
تایید	۲,۳۵۲	۰,۲۲۳	
تایید	۲,۴۵۲	۰,۲۲۹	
تایید			

شکل ۱ نشانگر آزمون مدل پژوهش در نرم افزار PLS است.  
\* بررسی آماره سوبل برای بررسی رابطه غیرمستقیم متغیر میانجی

جدول ۸. نتایج تست سوبل برای بررسی نحوه تأثیر متغیر میانجی

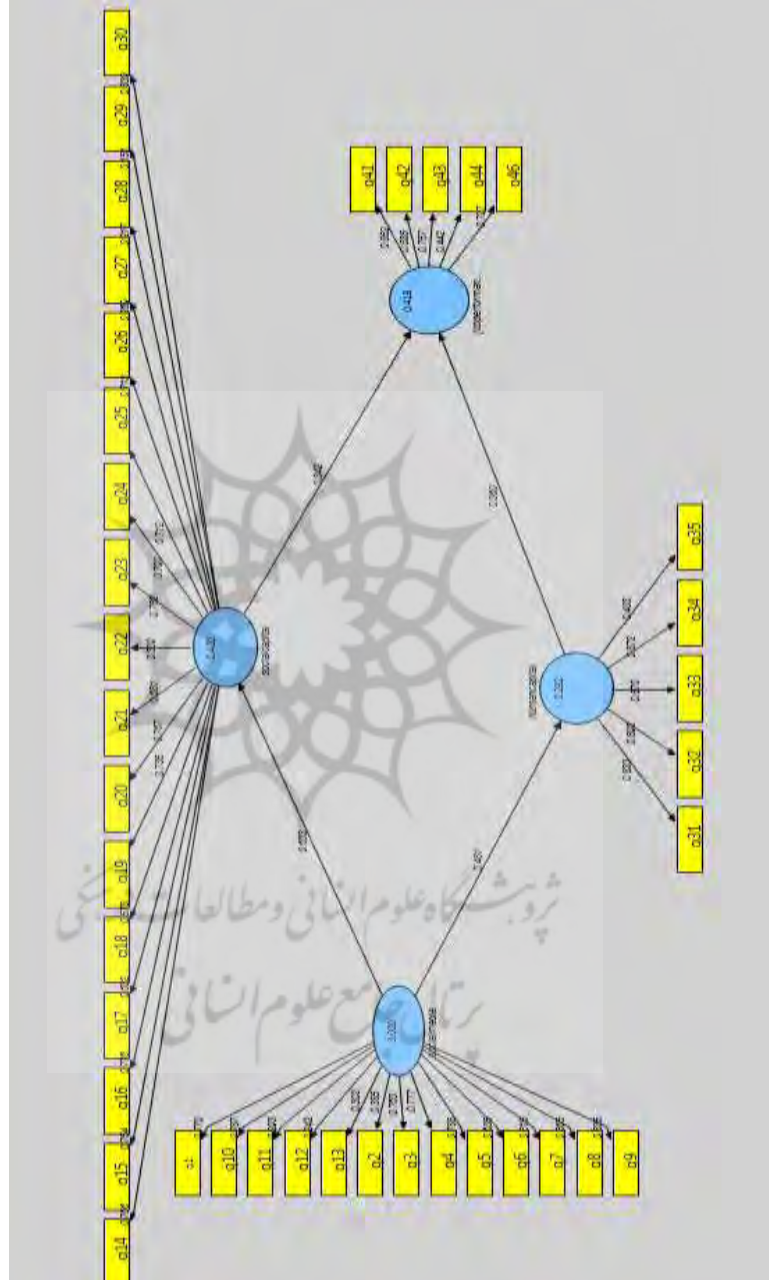
تست سوبل			نتیجه
Test statistic	p-value	نتیجه	
۰,۲۸۱۱۰۱۴	۰,۷۷۸۶۳۲۶۳	رد فرضیه	متغیر «رضایت شغلی» در رابطه «بازاریابی داخلی» و «کیفیت ارائه خدمات بیرونی» نقش میانجی دارد.
۰,۴۷۵۰۳۷۵۴	۰,۶۳۴۷۶۰۲۲	رد فرضیه	متغیر «تعهد سازمانی» در رابطه «بازاریابی داخلی» و «کیفیت ارائه خدمات بیرونی» نقش میانجی دارد.

با توجه به نمودار بالا مشخص می‌شود که هر دو متغیر، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، در رابطه «بازاریابی داخلی» و «کیفیت ارائه خدمات بیرونی» نقش میانجی را ندارند، که با استفاده از نظریه چندسطحی بررسی و سپس تایید شد. علت رد این فرضیه‌های میانجی در نظر نگرفتن متغیر بازاریابی داخلی به عنوان یک متغیر سطح سازمانی است و شدت اثر رگرسیونی مورد بررسی در نرم‌افزار چندسطحی نشانگر تایید این متغیرهای میانجی است، که در ادامه تجزیه و تحلیل چندسطحی به طور کامل انجام شده است.

با توجه به اطلاعات ارائه شده در جدول شماره ۷ مشخص شد که بازاریابی داخلی تاثیر حدود ۵۱ درصدی بر شکل‌گیری کیفیت خدمات ارائه شده درون سازمان دارد و افزون بر این، این تاثیرگذاری با عدد معناداری ۴,۸۲۷ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است؛ از این رو، فرضیه اصلی پژوهش (بازاریابی داخلی تأثیر مثبتی بر کیفیت ارائه خدمات دارد) مورد تایید قرار می‌گیرد. از طرف دیگر، مشخص شد که بازاریابی داخلی تأثیر ۳۹ درصدی بر شکل‌گیری تعهد سازمانی دارد و این تاثیرگذاری با عدد معنی‌داری ۲,۳۹۷ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است و از این رو، می‌توان این فرضیه را که «بازاریابی داخلی تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی دارد» را مورد تایید قرار داد. از سوی دیگر، مشخص شد که بازاریابی داخلی تأثیر ۵۱ درصدی بر رضایت شغلی کارکنان هتل بر جای می‌گذارد و این تاثیرگذاری با عدد معناداری ۲,۷۸۲ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است.



شکل ۱: مدل پژوهش حاضر در نرم‌افزار بی‌آاس



بنابراین می‌توان این فرضیه را که «بازاریابی داخلی تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی دارد» را مورد تایید قرار داد. همچنین مشخص شد که تعهد سازمانی تأثیری حدود ۵۷ درصدی بر کیفیت خدمات ارائه‌شده در هتل دارد و این تأثیرگذاری با عدد معنی‌داری ۴,۷۶۹ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است و لذا می‌توان این فرضیه را که «تعهد سازمانی تأثیر مثبتی بر کیفیت ارائه خدمات دارد» را مورد تایید قرار داد. از سوی دیگر، پس از تحلیل داده‌های پژوهش مشخص شد که رضایت شغلی کارکنان تأثیری حدود ۴۵ درصد بر کیفیت ارائه خدمات سازمانی بر جای گذاشته‌است و این تأثیرگذاری با عدد معنی‌داری ۲,۸۸۹ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است. پس می‌توان این فرضیه را که «رضایت شغلی تأثیر مثبتی بر کیفیت ارائه خدمات دارد» را مورد تایید قرار داد. همچنین بر اساس اطلاعات مندرج در جدول شماره ۷ تأثیر غیرمستقیم بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات ارائه‌شده در هتل‌ها نیز از طریق تأثیرگذاری آن‌ها بر تعهد سازمانی کارکنان و رضایت شغلی آن‌ها مورد تایید قرار گرفت.

#### معیارهای ارزیابی برازش بخش کلی (معیار GOF)

مقدار معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که محقق با این معیار می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل کند. معیار فوق توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع شد و طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$\sqrt{R^2 \times communalities}$$

communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است و  $R^2$  این معیار نشانگر مقدار تغییرپذیری شاخص‌های یک سازه درون‌زا است، که از سازه‌های برون‌زا تأثیر می‌پذیرد.

$$\sqrt{0/89 \times 0/312} = 0/526$$

نتایج نشان می‌دهد که مقدار فرمول فوق ۰/۵۲۶ است؛ با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶، که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند، و حصول عدد ۰/۵۲۶ در این تحقیق، نتیجه برآزش قوی را نشان می‌دهد.

### مدل‌سازی و تجزیه و تحلیل چندسطحی

مدل‌سازی و تجزیه و تحلیل چند سطحی<sup>۱</sup> برای تحقیقاتی به کار گرفته می‌شود که در آن، دو یا چند سطح مختلف در ایجاد یک مشکل یا پدیده مطلوب دخالت دارند. نحوه دخالت نیز طوری است که یک عامل یا علت از سطح بالاتر به عنوان متغیر تعدیل‌کننده در رابطه اثرگذاری دو متغیر مستقل و وابسته در سطح پایین‌تر اثر می‌گذارد و موجب تشدید یا تضعیف این رابطه می‌شود. در فرضیه پنجم، این تحقیق بازاریابی داخلی در سطح سازمانی، کیفیت ارائه خدمات در سطح فردی را تقویت می‌کند. در سطح دوم، بازاریابی داخلی بر ضریب رگرسیون رابطه سطح اول اثر دارد و در رابطه دیگر بر عدد ثابت آن تاثیر می‌گذارد.

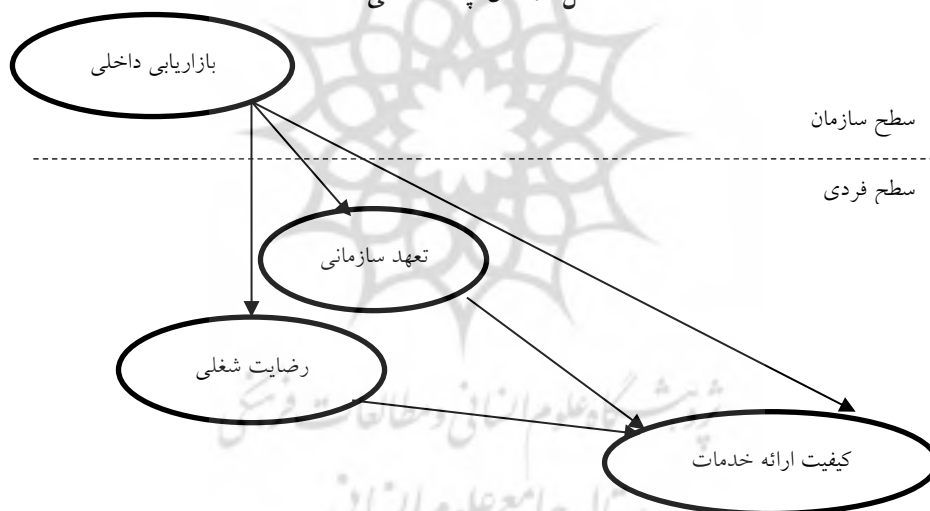
در زمینه روش تحلیل آماری، تنها روشی که بتواند نحوه اثرگذاری یک متغیر بر رابطه دو متغیر دیگر را اندازه‌گیری کند تجزیه و تحلیل چندسطحی است که با نرم‌افزار مدل‌سازی خطی سلسله‌مراتبی (HLM)<sup>۲</sup> انجام می‌گیرد (اخوان و سبحانی، ۱۳۹۱). به این دلیل که متغیر بازاریابی داخلی ذاتاً متغیر سطح سازمانی است و از جانب مدیریت سازمان و روسا ارائه می‌شود بازاریابی داخلی اثری مثبت بر ضریب رگرسیون سطح سازمانی یعنی رابطه رگرسیونی بازاریابی داخلی در سطح سازمانی بر میزان کیفیت ارائه خدمات در سطح فردی دارد. به بیان دیگر، هر چه بازاریابی داخلی بر کیفیت ارائه خدمات در سطح سازمانی بیشتر باشد، اثر آن بر میزان کیفیت ارائه خدمات در سطح فردی، یعنی کارکنان، شدت بیشتری دارد و کارکنان ارائه خدمت بیشتری خواهند داشت. با توجه به آزمون سوبل مشخص می‌شود که متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی در رابطه «بازاریابی داخلی» و «کیفیت ارائه خدمات بیرونی» نقش میانجی ندارند؛ این موضوع با استفاده از نظریه چندسطحی بررسی و تایید شد؛ علت رد این فرضیه‌های میانجی در نظر نگرفتن متغیر بازاریابی داخلی به عنوان یک متغیر سطح

۱. Hierarchical Linear and Nonlinear Modeling (HLM)

سازمانی است و شدت اثر رگرسیونی مورد بررسی در نرم افزار چندسطحی نشانگر تایید این متغیرهای میانجی است، به همین خاطر پس از انجام پی‌ال‌اس دوباره از نرم افزار اچ‌ال‌ام استفاده شد تا این قضیه اثبات شود.

در این تحقیق، اثرگذاری بازاریابی داخلی در سطح سازمانی بر کیفیت ارائه خدمات در سطح فردی رخ می‌دهد؛ کارکنان شاخص بازاریابی داخلی را اندازه‌گیری کردند و از طرفی، متغیر بازاریابی داخلی در سطح بعدی یعنی سطح سازمانی با اطلاعات به دست آمده از مدیران اندازه‌گیری شده است. تجزیه و تحلیل اثرگذاری بازاریابی داخلی (در سطح سازمانی) بر کیفیت ارائه خدمات به کمک روش‌های عادی رگرسیونی امکان‌ناپذیر است و به همین دلیل برای شناسایی این اثرگذاری در دو سطح مختلف باید تجزیه و تحلیل چندسطحی را برای آن به کار برد.

شکل ۲. مدل چند سطحی



در این تحلیل بیان می‌شود که بازاریابی داخلی بر نحوه اثرگذاری رضایت شغلی اثر می‌گذارد و تعهد بر کیفیت ارائه خدمات کارکنان اثرگذار است. در صورتی که این اثرگذاری به طور مثبت باشد، می‌توان گفت هر چه این بازاریابی داخلی بیشتر باشد، اثر بر کیفیت ارائه خدمات کارکنان پررنگ‌تر می‌شود، و برعکس. خروجی‌های نرم‌افزار HLM برای دو سطح ۱ و ۲ به شرح فرمول‌های زیر است که متغیرهای سطح فرد و سازمان به ترتیب همانند موارد یادشده در شکل ۲، به ترتیب وارد نرم‌افزار شدند و

مخفف انگلیسی متغیرها به عنوان اسم آنها استفاده شد. همچنین مدل زیر فرمول کامل دو سطحی را در نرم افزار HLM نشان می دهد. طبق این رابطه، میزان تأثیر بازاریابی داخلی بر کیفیت ارائه خدمات تأثیر می گذارد. خروجی زیر در نرم افزار HLM نشان می دهد روابط و فرمول های چند سطحی مورد پذیرش آزمون های آماری قرار گرفته اند.

شکل ۳. روایی ضریب رگرسیون

Level-1 Model

$$Y = B0 + B1*(SATISFAC) + B2*(COMMETME) + R$$

Level-2 Model

$$B0 = G00 + G01*(INTERNAL) + G02*(SERVICEQ) + U0$$

$$B1 = G10$$

$$B2 = G20$$

---

INTRCPT1, B0 0.648

---

روایی ضریب رگرسیون مدل سطح ۲ قابل قبول است، زیرا عددی بالاتر از ۰/۶ است. در شکل ۴، پارامترهای مدل چند سطحی مورد استنباط قرار گرفته اند. محاسبات، طبق شکل ۴، نشان می دهد که بازاریابی داخلی اثری مثبت بر ضریب رگرسیون سطح سازمانی می گذارد، یعنی رابطه رگرسیونی بازاریابی داخلی در سطح سازمانی بر میزان کیفیت ارائه خدمات در سطح فردی اثر دارد. به بیان دیگر، هر چه بازاریابی داخلی بر کیفیت ارائه خدمات در سطح سازمانی بیشتر باشد، اثر آن بر میزان کیفیت ارائه خدمات در سطح فردی، یعنی کارکنان، شدت بیشتری دارد و کارکنان ارائه خدمات بیشتری خواهند داشت.

سطر اول استنباط مربوط به B0 یعنی عدد ثابت فرمول سطح فردی است و سه سطر بعدی مربوط به B1 یعنی ضریب رگرسیون فرمول سطر ۱ است و به ترتیب بر اساس اهمیت قرار داده شده اند. این خروجی (شکل ۴) در نرم افزار HLM، که مخصوص سنجش روابط چند سطحی است، نشان می دهد که پارامترهای موجود در جدول، برای مثال G00 یعنی عدد ثابت در فرمول عدد ثابت سطح ۲، یعنی سطح سازمانی؛ و G01 ضریب رگرسیونی اثر متغیر دوم سطح ۲، یعنی سطح سازمانی، بر ضریب رگرسیونی سطح ۱، یعنی سطح فردی، در سطح ۵ درصد خطا مورد پذیرش قرار می گیرد چون عدد P-VALUE آنها کمتر از ۵ درصد است.

شکل ۴. استنباط پارامترهای مدل

.Standard Approx					
Fixed Effect Coefficient Error T-ratio d.f. P-value					
-----					
For INTRCPT1, B0					
INTRCPT2, G00	2.979434	0.304624	9.781	21	0.000
INTERNAL, G01	0.051307	0.102286	0.502	21	0.421
SERVICEQ, G02	0.025140	0.066775	0.376	21	0.310
For SATISFAC slope, B1					
INTRCPT2, G10	0.608583	0.499199	1.219	263	0.224
For COMMETME slope, B2					
INTRCPT2, G20	0.485853	0.499628	0.972	263	0.332

### نتیجه گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی تاثیرات ناشی از بازاریابی داخلی بر کیفیت ارائه خدمات، با در نظر گرفتن نقش میانجی گرایانه تعهد سازمانی و رضایت شغلی، در صنعت هتلداری است. همان‌طور که نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد، مجموعه روابط در نظر گرفته شده با به دست آوردن ضرایب معناداری مناسب، مشابه با تحقیقات انجام شده هم‌راستا با پژوهش حاضر، اهمیت توجه به مفهوم بازاریابی داخلی و پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها، به‌ویژه در صنعت هتل‌داری، را تایید کردند. تحلیل چندسطحی تاثیر بازاریابی داخلی بر کیفیت ارائه خدمات کارکنان از جمله موضوعاتی است که با توجه به اهمیت آن در سازمان‌ها، در این تحقیق مورد مطالعه قرار گرفت.

رویکرد چندسطحی به‌عنوان پارادایم و روشی نو ظهور قادر است پدیده‌های سازمانی را چند سطحی در نظر بگیرد و هم‌زمان تاثیر پدیده مورد مطالعه را در سطح بالاتر و تاثیر عوامل سطح بالاتر را در پدیده مورد مطالعه تحلیل کند. هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در این مطالعه با تحلیل چندسطحی اثر بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات با میانجی‌گری تعهد و رضایت شغلی مورد بررسی قرار گرفت. پس از تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در پژوهش حاضر مشخص شد که استفاده از مفهوم بازاریابی داخلی و مولفه‌های مربوط به آن نظیر چشم‌انداز، توسعه و پاداش می‌تواند نتایج مثبتی مانند ارتقای سطح کیفیت خدمات ارائه شده در هتل، ارتقای سطح رضایتمندی کارکنان و همچنین میزان تعهد سازمانی آن‌ها را به همراه داشته باشد. از این‌رو، نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر

مشابه نتایج پژوهش‌های چن و همکاران (۲۰۲۰)، آوکاک و همکاران (۲۰۱۹)، ازیری<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، دی وایت و ناسوال<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، سیدجوادین و همکاران (۲۰۱۲)، آواد و آگتی (۲۰۱۱)، گواناریس و همکاران (۲۰۱۰)، لینگس و جرنلی (۲۰۱۰)، صفری و رادی (۱۳۹۳)، سعیدنیا و همکاران (۱۳۹۰)، احمد و ال‌بری (۲۰۱۲) و ... است. همچنین در پژوهش حاضر پس از تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده، فرضیه پژوهش، که درباره تأثیرات رضایت شغلی کارکنان روی کیفیت ارائه خدمات بود، مورد تأیید قرار گرفت، که نتیجه تأیید این فرضیه همانند تحقیقات انجمن - ام‌ش - ده - توس - ط پارک و همکاران (۲۰۲۰)، سیدجوادین و همکاران (۲۰۱۲)، گواناریس و همکاران (۲۰۱۰)، طباطبایی و همکاران (۱۳۸۹) و تورتوسا و همکاران (۲۰۱۵) است.

در پژوهش حاضر نیز مشخص شد که تعهد سازمانی روی ارتقای کیفیت ارائه خدمات در درون سازمان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد، که از این نظر با نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش دار (۲۰۱۵) پارک و همکاران (۲۰۲۰) و سیدجوادین و همکاران (۲۰۱۲) مشابهت دارد.

در نهایت در فرضیه‌های شماره ۶ و ۷ نیز نقش میانجی‌گرایانه رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر کیفیت خدمات ارائه‌شده در درون سازمان مورد تأیید قرار گرفت، که از این لحاظ نیز نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر مشابه با نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش تروتوسا و همکاران (۲۰۱۵) است. در فرضیه پنجم این تحقیق، بازاریابی داخلی در سطح سازمانی، کیفیت ارائه خدمات در سطح فردی را تقویت می‌کند. نتایج تحقیق در تجزیه و تحلیل چندسطحی نشان می‌دهد که بازاریابی داخلی اثری مثبت بر ضریب رگرسیون میزان ارائه کیفیت خدمات در سطح فردی دارد. به بیان دیگر، هر چه اثر فعالیتهای بازاریابی داخلی در سطح سازمانی بیشتر باشد، اثر آن بر میزان بر کیفیت ارائه خدمات کارکنان سازمان در سطح فردی شدت بیشتری دارد و کارکنان عملکرد کیفیت خدمات بهتر، موثرتر و بیشتری خواهند داشت.

---

1 Aziri

2 De Witte & Näswall

بر مبنای نتایج تحلیل داده‌های پژوهش حاضر پیشنهادات زیر مطرح می‌شوند:

- بر اساس نتایج این پژوهش، قوی‌ترین ضریب مسیر به تأثیر بازاریابی داخلی روی رضایت شغلی تعلق دارد و بر این اساس پیشنهاد می‌شود که سازمان با بهبود بازاریابی داخلی، رضایت شغلی کارکنان را افزایش دهد، که این کار کمک می‌کند تا سازمان در نهایت، کیفیت خدمات مناسبتری ارائه دهد. طبق تحقیقات انجام شده توسط فری و همکاران (۲۰۲۰)، آوارد و آگتی (۲۰۱۱)، حسنقلی پور و همکاران (۱۳۹۱)، جمشیدیان و همکاران (۱۳۹۱)، توکلی و همکاران (۱۳۸۸)، کارانا و کالیا (۱۹۹۸)، و بوشوف و تایت (۱۹۹۶)، شاهین فر و حبیبی (۱۳۹۹)، کنجکاو منفرد و غفاری (۱۳۹۸)، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۷) و موریرا و همکاران (۲۰۲۰) نیز این نتیجه تایید می‌شود.

- دومین رابطه قدرتمند با ضریب مسیر به تأثیر بازاریابی داخلی بر کیفیت ارائه خدمات مرتبط است. همان‌طور که با پژوهش‌های بیکر و کرامپتن (۲۰۲۱)، لی و همکاران (۲۰۰۴) و کانگ و همکاران (۲۰۰۴) هم مشابهت داشت. بازاریابی داخلی می‌تواند توسط محصولات و خدمات با کیفیت بالا افزایش یابد، که تحقیقات وفایی (۲۰۰۶)، احمدیان و صائب نیا (۱۳۹۸)، فری و همکاران (۲۰۲۰)، آوارد و آگتی (۲۰۱۱) و حسنقلی پور و همکاران (۱۳۹۱) نیز به مطالعه این موضوع پرداخته‌اند و در این پژوهش نیز دوباره اهمیت آن ثابت شد که اگر هتل‌ها بخواهند که کیفیت ارائه خدمات و در نهایت جذب بیشتر مشتری و مشتری‌گرایی را داشته باشند می‌بایست بر بازاریابی داخلی متمرکز شوند تا این مهم تحقق یابد، زیرا بازاریابی داخلی با تأکید بر متغیرهای میانجی، یعنی افزایش تعهد و افزایش رضایت شغلی، که با تحلیل چند سطحی مورد تایید واقع شد، خروجی بازاریابی داخلی را در بخش ارائه کیفیت خدمات به همراه دارد، که این امر باعث رضایت بیشتر مشتریان و هم جذب ثروت برای هتل‌ها می‌شود.

- بر اساس نتایج ضریب مسیر رابطه بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی که در این پژوهش محاسبه شد و همان‌گونه که یافته‌های فری و همکاران (۲۰۲۰)، شاهین فر و حبیبی (۱۳۹۹)، کنجکاو منفرد و غفاری (۱۳۹۸)، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۷)، موریرا و همکاران (۲۰۲۰) و سان کیم و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند، تایید شد که این رابطه وجود دارد. از این جهت می‌توان به هتل‌ها پیشنهاد کرد که با بازاریابی داخلی (بهبود سیستم رفاهی، آموزش، جبران خدمت، ارتباطات و حمایت مدیریت) تعهد سازمانی



کارکنان را افزایش دهند. توسعه بازاریابی داخلی نیازمند فراهم آوردن شرایط مناسب و ضروری برای آن است. آموزش، توانمندسازی، ارائه چشم انداز و پاداش‌های مناسب همگی باید در جهت توسعه و تسهیل بازاریابی داخلی شکل گیرند و در صورت نیاز مجدداً طراحی شوند.

- به کارگیری منابع اطلاعاتی به روز در زمینه بازاریابی داخلی و در اختیار گذاشتن آن برای مدیران و صاحبان هتل

- برگزاری جلسات و نشست‌ها و فراهم آوردن جو مناسب میان مدیران و کارکنان برای مورد بحث قرار دادن روش‌ها و شیوه‌های کاری و تسهیل و توجیه مسائل تصمیم‌گیری‌های درون سازمانی.

- پیگیری مسائل و مشکلات کارکنان به‌ویژه کارکنان خط مقدم (کارکنانی که تماس مستقیم با مشتریان دارند) در حیطه کاری و شخصی و دادن بازخور به آن‌ها.

- در زمینه توانمندسازی، کارکنان باید به‌طور مناسب در امور مشارکت داده شوند، تحت تعلیم و آموزش قرار گیرند و آگاهی یابند تا تصمیمات خوبی بگیرند.

با توجه به آنکه شدت تاثیر میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین بازاریابی داخلی و کیفیت ارائه خدمات در رابطه چندسطحی تایید شد، توصیه می‌شود در زمانی که سازمان در حال ارائه خدمات حمایتی و انجام فعالیت‌های بازاریابی داخلی است به کارمندان یادآوری شود که ارائه این خدمات به دلیل وجود تعهد سازمان به آن‌هاست و از آن‌ها در قبال سازمان و اهداف آن انتظار تعهد متقابل دارد. نقش واسطه‌ای رضایت شغلی و تعهد سازمانی در رابطه بازاریابی داخلی و مشتری‌گرایی در بررسی‌های گوناگون تایید شد. با وجود نقش میانجی تعهد سازمانی، بازاریابی داخلی کیفیت ارائه خدمات را افزایش می‌دهد. این یافته‌ها نتایج بررسی‌های قبلی را نیز تایید می‌کنند؛ طبق تحقیقات انجام شده توسط بیکر و کرامپتن (۲۰۲۱)، احمدیان و صائب‌نیا (۱۳۹۸) و نتایج پژوهش حاضر، بازاریابی داخلی صرفاً به‌خاطر اینکه موجب افزایش رضایت شغلی می‌شود نمی‌تواند کارکنان را نسبت به سازمان وفادار کند، بنابراین بایستی که سازمان هم‌زمان با بهبود رضایت شغلی ارتقای تعهد سازمانی را مد نظر قرار دهد و نگرش سازمان به کارکنان تغییر کند. اگر سازمان تصور کند که با پرداخت پول و ارائه امکانات رفاهی، کار و تخصص کارکنان را می‌خرد، نمی‌توان از کارمندان انتظار داشت که در میان آگهی‌های

شغلی شرکت‌های رقیب به دنبال مشتریان بهتری نگردند. در عوض، سازمان باید عملاً خود را متعهد به کارمندان بداند و در زمان استخدام، کارمندانی را جذب کند که به اهداف و مأموریت سازمان متعهد باشند یا پس از استخدام این تعهد را ایجاد کنند. تعهد سازمانی تحت تأثیر خصوصیات فردی قرار می‌گیرد؛ به عنوان مثال، کارمندان مسن‌تری که دارای سنوات خدمت و ارشدیت بیشتری هستند، سطح بالاتری از تعهد سازمانی را نشان می‌دهند. همین‌طور اثرگذاری متغیرهای بازاریابی داخلی و مسئولیت اجتماعی میان متولدین دهه ۱۹۹۰ به بعد (نسل هزاره) می‌تواند با کارمندان قبل از آن‌ها متفاوت باشد؛ به عنوان مثال، در بخش بازاریابی داخلی، عواملی مثل آموزش و حمایت مدیریت می‌تواند مهم‌تر باشد در حالی که سیستم رفاهی و جبران خدمت می‌تواند از اهمیت کمتری برخوردار باشد.

پیشنهاد می‌شود که تحقیقات آینده در بعد چندسطحی عواملی مانند ساختار سازمانی، ابعاد سیاسی، نقش تیم‌ها و تأثیر این عوامل بر ارائه کیفیت خدمات کارکنان مورد بررسی قرار گیرد؛ همچنین این تحقیق در سایر سازمان‌های خدماتی و تولیدی تکرار شود تا تفاوت کارکنان سازمان‌های مختلف نیز مورد مطالعه قرار گیرد.

## تعارض منافع

پژوهش حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع است.

## ORCID

Maryam Akhavan Kharazian



<http://orcid.org/%200000-0001-8743-9339>

Fatemeh Darmanaki Farahani



<http://orcid.org/0000-0002-2148-6834>

**استناد به این مقاله:** اخوان خرازیان، مریم، تجزیه و تحلیل تحلیل چندسطحی تأثیر بازاریابی داخلی کارکنان بر کیفیت ارائه خدمات با میانجی‌گری تعهد سازمانی و رضایت شغلی در صنعت هتلداری، مطالعات مدیریت گردشگری،

۱۴۰۰، ۵۴، ۲۷۷-۲۳۹.



Tourism Management Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

## منابع

- ابراهیمی، الهام، محمدی ساردو، مهسا و شجاع، علی (۱۳۹۷). واکاوی و تبیین پیامدهای شغلی و سازمانی بازاریابی داخلی، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۳، شماره پیاپی ۳۳، پاییز ۱۳۹۷، ص ۱۴۱-۱۶۴
- احمدیان، داما و صائب نیا، سمیه (۱۳۹۸). بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات در گروه خودروسازی سایپا، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال سوم، شماره ۲۱، بهار ۲۹۳۱ - جلد دوم، ص ۴۸-۵۸.
- اکبری، محسن و آلطه، سید حسن و هو شمند چایجانی، میلاد. (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر رضایت دانشجویان با میانجیگری رضایت شغلی کارکنان و کیفیت خدمات دانشگاه. مدیریت عملیات خدمات، سال اول، شماره دوم، زمستان ۹۷
- اکبری، محسن و قنبری فرد، رقیه و طالب درخشان، محمدرضا، ۱۳۹۴، بررسی تأثیر رضایت شغلی بر کیفیت خدمات کارکنان دانشگاه گیلان، همایش ملی مدیریت و آموزش، ملایر بودلانی، حسن، بغزیان، آلبرت و پنجه علی، حمیدرضا (۱۳۹۶). تأثیر مسئولیت اجتماعی و بازاریابی داخلی سازمان بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی، بررسی‌های بازرگانی شماره ۸۶ و ۸۷، آذر و دی، بهمن و اسفند ۱۳۹۶ ص ۲۹-۴۴.
- دانشگاه اسلامی بر تمایل به ترک شغل با تأکید بر نقش تعهد (مورد مطالعه: دانشگاه یزد)، فرهنگ در دانشگاه اسلامی ۳۰ / سال نهم، شماره اول / بهار ۱۳۹۸، ص ۴۵-۶۰.
- دریساوی بهمنشیر، حسین، امیدی، مکوندی، فؤاد، بصیرت، & مهدی. (۲۰۲۱). مدل بازاریابی داخلی مبتنی بر حکمرانی شرکت توسعه نیشکر در حفاظت از محیط زیست دریایی آب‌های جنوبی کشور. مجله علوم و فنون دریایی.
- رحمانی، نریمان، بهرامی، شهاب، زردشتیان. (۲۰۲۰). همبستگی بازاریابی داخلی و کیفیت خدمات با نقش میانجی بازاریابی در باشگاه‌های ورزشی. مدیریت ارتقای سلامت، ۹(۶)، ۱۳-۲۴.
- رحمانی، نریمان، بهرامی، شهاب، زردشتیان. (۲۰۲۰). همبستگی بازاریابی داخلی و کیفیت خدمات با نقش میانجی بازاریابی در باشگاه‌های ورزشی. مدیریت ارتقای سلامت، ۹(۶)، ۱۳-۲۴.
- رستمی، رضا و اکبری، پیمان و ویسمرادی، اکبر و محمدی نجف آبادی، عبدالمجید، ۱۳۹۴، تحلیل نقش واسطه‌ای رضایت شغلی و تعهد سازمانی در رابطه بین بازاریابی داخلی و مشتری

- گرای کارکنان، مجله مدیریت بازاریابی ۱۳۹-۱۵۸، بهار ۱۳۹۴، دوره ۱۰، شماره ۲۶؛ از صفحه ۱۳۹ تا صفحه ۱۵۸.
- رضایی، محسن، علی احمدی، حسینی، میرزا حسن، امینی. (۲۰۲۰). همراستایی بازاریابی داخلی الکترونیکی با استراتژی کلان سازمان ها. فصلنامه علمی مدیریت سازمان های دولتی، ۸(شماره ۲ (پیاپی ۳۰))، ۸۱-۹۸.
- سحر شبانی، علیرضا انوری. (۲۰۲۰). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر بازاریابی داخلی (مطالعه موردی: بانک ملت شعبه های شهر شیراز). فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۴(۴۲)، ۱۷-۲۶.
- سیدجوادین، سید رضا و فیاضی، مرجان و بلوچی، حسین، ۱۳۹۴، شنا سایی ارتباط ابعاد تعهد سازمانیو کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان، پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، سال پنجم پاییز ۱۳۹۴ شماره ۳
- شاهین فر، محسن و حبیبی علیرضا (۱۳۹۹). بررسی تأثیر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان با نقش واسطه های ارتباطات داخلی رسمی و غیررسمی (مورد مطالعه: بانک صنعت و معدن). مجله دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی، سال سوم، شماره ۲۶، تیر ۱۳۹۹، ص ۱۰۶-۱۲۷.
- شبانی، سحر و انوری، علیرضا (۱۳۹۹). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر بازاریابی داخلی (مطالعه موردی: بانک ملت شعبه های شهر شیراز)، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال چهارم، شماره ۲۴، پاییز ۹۹۱۱ - جلد سوم، ص ۱۷-۲۶.
- طیبه، گودرزی، جلالی فراهانی، & علی دوست قهفرخی. تعیین متغیرهای تبیین کننده بازار یابی داخلی در فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مدل بانسال. پژوهش های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۱۲(۱)، ۹-۱۹.
- عباسی، ابراهیم و تک فیروزجایی، مهدی و پناهی، کیوان، ۱۳۹۵، تاثیر ابعاد بازاریابی داخلی بر کیفیت خدمات؛ نقش میانجی رضایت شغلی، دومین کنفرانس بین المللی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد، تهران
- علی عربی، کاظمی. (۲۰۲۰). تأثیر متقابل جهت گیری بازاریابی سبز استراتژیک و بازاریابی سبز داخلی بر مزیت رقابتی. مدیریت بازاریابی، ۱۵(۴۷)، ۸۷-۱۰۲.
- یزدی یان، ابراهیم، احمدی، موسی، نورایی، محمود. (۲۰۲۰). ارائه مدل مفهومی توسعه بازاریابی داخلی با در نظر گرفتن نقش بنیادین نگرش اقتصادی به صنعت آب و فاضلاب در بهبود عملکرد. مجله آب و فاضلاب.

## References

- Abbasi, Ebrahim and Tak Firoozjaei, Mehdi and Panahi, Keyvan, 2016, The effect of internal marketing dimensions on service quality; The mediating role of job satisfaction, Second International Conference on Management, Accounting and Economics, Tehran
- Ahmad, A. E. M. K., & Al-Borie, H. M. (2012). Impact of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: A study of teaching hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research*, 1(3), 82.
- Ahmadian, Dama and Saebnia, Somayeh (1398). Investigating the Impact of Internal Marketing on Service Quality in Saipa Automotive Group, *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, Third Year, No. 21, Spring 2931 - Volume 2, pp. 48-58. [In Persian]
- Akbari, Mohsen and Alteh, Seyed Hassan and Hooshmand Chaijani, Milad. (1397), The effect of internal marketing on student satisfaction mediated by staff job satisfaction and quality of university services. *Service Operations Management*, First Year, Second Issue, Winter 97 [In Persian]
- Akbari, Mohsen and Ghanbarifard, Roghayeh and Talib Derakhshan, Mohammad Reza, 2015, The effect of job satisfaction on the quality of services of Guilan University staff, National Conference on Management and Education, Malayer [In Persian]
- Aldlaigan, A. H., & Buttle, F. A. (2002). SYSTRA-SQ: a new measure of bank service quality. *International journal of service industry management*, 13(4), 362-381.
- Ali Arabi, & Kazemi. (2020). The interaction of strategic green marketing orientation and internal green marketing on competitive advantage. *Marketing Management*, 15 (47), 87-102. [In Persian]
- Aziri, B. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research & Practice*, 3(4).
- Back, K. J., Lee, C. K., & Abbott, J. (2011). Internal relationship marketing: Korean casino employees' job satisfaction and organizational commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 111-124.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of retail banking*, 3(1), 33-40.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of retailing*, 52(3), 3-14.
- Borden, R. (2010). American Eagle outfitters creates a branded intranet that unites its associates. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(2), 40-46.
- Budlaei, Hassan, Baghzian, Albert and Panjeh Ali, Hamidreza (1396). The effect of social responsibility and internal marketing of the organization on the tendency of employees to leave the service with the mediating role of organizational commitment, *Business Reviews* No. 86 and 87, December and January, February and March 2017, pp. 29-44. [In Persian]

Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of brand management*, 12(4), 279-300.

Chan, E. S., & Wong, S. C. (2006). Hotel selection: When price is not the issue. *Journal of Vacation Marketing*, 12(2), 142-159.

Chang, C. S., & Chang, H. C. (2009). Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses. *Journal of advanced nursing*, 65(1), 92-100.

Chen, Q., Huang, R., Pak, K. Y., & Hou, B. (2020). Internal marketing, employee satisfaction and cultural congruence of Gulf airlines. *Tourism Review*.

Chen, W. J. (2013). Factors influencing internal service quality at international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 152-160.

Clemes, M. D., Gan, C., & Ren, M. (2011). Synthesizing the effects of service quality, value, and customer satisfaction on behavioral intentions in the motel industry: An empirical analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), 530-568.

Crick, A. P. (2003). Internal marketing of attitudes in Caribbean tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(3), 161-166.

De Bruin, L., Roberts-Lombard, M., & De Meyer-Heydenrych, C. (2020). Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction. *Journal of Islamic Marketing*

de Bruin, L., Roberts-Lombard, M., & de Meyer-Heydenrych, C. (2021). The interrelationship between internal marketing, employee perceived quality and customer satisfaction—a conventional banking perspective. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1872887

de Chernatony, L., Cottam, S., & Segal-Horn, S. (2006). Communicating services brands' values internally and externally. *Service Industries Journal*, 26(8), 819–836.

De Witte, H., & Näswall, K. (2003). Objective vs subjective job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and industrial democracy*, 24(2), 149-188.

Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430.

Drisavi Bahmanshir, Hossein, Omid, Makoundi, Fouad, Basirat, & Mehdi. (2021). Internal marketing model based on the rule of the Sugarcane Development Company in protecting the marine environment of the southern waters of the country. *Journal of Marine Science and Technology*. [In Persian]

Du Preez, R., & Bendixen, M. T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91.

Ebrahimi, Elham, Mohammadi Sardo, Mahsa and Shoja, Ali (1397). Analysis and Explanation of Job and Organizational Consequences of Internal Marketing, Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University (AS), 10th year, No. 3, Serial No. 33, Fall 1397, pp. 141-164[In Persian].

Fang, B., Ye, Q., & Law, R. (2016). Effect of sharing economy on tourism industry employment. *Annals of Tourism Research*, 57(1), 264-267.

Farzad, A., Nahavandi, N., & Caruana, A. (2008). The effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks.

Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. M. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102352.

Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y. (2010). The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers' perception of service quality: a study in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(1), 56-77.

Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90.

Grönroos, C. (1995). Relationship marketing: the strategy continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 252-254.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2): 139-152.

Hasangholipour tahmoress, Ansari, Manouchehr; Elahegel, Akram and Rahmani, Hussein (1390). The Impact of Internal Marketing on Market Orientation Despite the Mediating Variables of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Financial Enterprises: A Case Study of Bank Mellat, Tehran, Quarterly Journal of Modern Marketing Research, No. 1, pp. 25-46.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.

Kamali, Yahya (1385). Policy Authority and Development of Iran's Tourism Industry with Emphasis on the Third and Fourth Development Plans, Development Management Process, Volume 27, Number 1, pp. 3-27.

Kandampully, J., & Hu, H. H. (2007). Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 435-443.

Kazemini, Mahmoud, (1389). Investigating the Effects of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behaviors and Its Relationship with Service Quality Case Study: Saman Bank Branches in Tehran (Master Thesis in Management, Faculty of Management, University of Tehran) [In Persian]

Kimasi, Massoud and Seyed Javadin, Seyed Reza (2011), Service Quality Management, Negah Danesh, Tehran. [In Persian]

Lambert, E. G., & Paoline, E. A. (2008). The influence of individual, job, and organizational characteristics on correctional staff job stress, job

satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Review*, 33(4), 541-564.

LEE, H. J., & SEONG, M. H. (2020). A Study on the Effects of Business Service Quality on Satisfaction, Commitment, Performance, and Loyalty at a Private University. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(9), 439-453

Lee, K. T. (2020). Internal Marketing, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: A Case Study of Taiwan Indigenous Television. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 12(4), 190-215.

Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of applied psychology*, 94(2), 371.

Lockyer, T. (2005). The perceived importance of price as one hotel selection dimension. *Tourism Management*, 26(4), 529-537.

Lotfi, Haidar and Soltani, Nasser (1387). Tourism, Government and Political Economy of Iran, Planning Studies of Human Settlements (Geographical Perspective), Volume 3, Number 7, pp. 87-110.

McKiernan, B., & Wilkins, J. (2007). The effect of genetic potential and pre feedlot growth path on beef eating quality. *Agribusiness Livestock Updates'. Parmelia Hilton Hotel, Perth, WA*, 24-25.

Meshbaki, Asghar and Rezaei, Zeinab (1393). Investigating the Impact of Organizational Virtue and Belonging on Organizational Commitment, Improvement and Transformation Management Studies, No. 73, pp. 1-23.

Mjahed Hammami, S., Souiden, N., & Bennour, K. (2020). Knowledge-based resources in explaining service recovery performance: A multilevel investigation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1-21.

Mohsin, A., & Lockyer, T. (2010). Customer perceptions of service quality in luxury hotels in New Delhi, India: an exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 160-173.

Moreira Mero, N., Hidalgo Fernández, A., Llor Alcívar, M. I., & González Santa Cruz, F. (2020). Influence of internal marketing dimensions on organizational commitment: an empirical application in ecuadorian cooperativism. *SAGE Open*, 10(3), 2158244020945712.

Mosalinejad, Abbas and Sheikhzadeh, Hussein, (2013). The Role of Oil in Iran's Economic Development, *Politics Quarterly*, Volume 43, Number 4, pp. 43-60.

Murray, J.G. (1979), "The importance of internal marketing", *Bankers Magazine*, July/ August, pp. 38-40.

Narayan, B., Rajendran, C., & Sai, L. P. (2008). Scales to measure and benchmark service quality in tourism industry: A second-order factor approach. *Benchmarking: An International Journal*, 15(4), 469-493.

Ocak, M., & Yauzalp Marangoz, A. (2019). How do Internal Marketing Activities Affect Organizational Commitment? The Mediating Role of Job Satisfaction.



Pahi, M. H., Ahmed, U., Sheikh, A. Z., Dakhan, S. A., Khuwaja, F. M., & Ramayah, T. (2020). Leadership and Commitment to Service Quality in Pakistani Hospitals: The Contingent Role of Role Clarity. *SAGE Open*, 10(4), 2158244020963642.

Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1991). Marketing services: competing through quality. *New York*.

Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2020). From internal marketing to customer-perceived relationship quality: evidence of Vietnamese banking firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(7-8), 777-799.

Peltier, J. W., Pointer, L., & Schibrowsky, J. A. (2008). Internal marketing and the antecedents of nurse satisfaction and loyalty. *Health Marketing Quarterly*, 23(4), 75-108.

Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journals of Brand Management*, 15(1), 57-70.

Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537.

Qu, H., & Sit, C. Y. (2007). Hotel service quality in Hong Kong: An importance and performance analysis. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(3), 49-72.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462.

Rahmani, Nariman, Bahrami, Shahab, Zoroastrians. (2020). Correlation of internal marketing and service quality with the mediating role of market orientation in sports clubs. *Health Promotion Management*, 9 (6), 13-24.

Rahmani, Nariman, Bahrami, Shahab, Zoroastrians. (2020). Correlation of internal marketing and service quality with the mediating role of market orientation in sports clubs. *Health Promotion Management*, 9 (6), 13-24. [In Persian]

Ramanathan, U., & Ramanathan, R. (2011). Guests' perceptions on factors influencing customer loyalty: An analysis for UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 7-25.

Rezaei, Mohsen, Ali Ahmadi, Hosseini, Mirza Hassan, & Amini. (2020). Alignment of internal e-marketing with the macro strategy of organizations. *Journal of Governmental Organizations Management*, 8 (No. 2 (30 consecutive)), 81-98. [In Persian]

Rodriguse, P., Carlos, J. & Pinho, M. (2010). Marketing Orientation, Job Satisfaction, Commitment and Organisational Performance: the Special Case of Local Public Sector, *Transforming Government: People, Process and Policy*, 172-192.

Rostami, Reza and Akbari, Peyman and Wismoradi, Akbar and Mohammadi Najafabadi, Abdolmajid, 2015, Analysis of the mediating role of job satisfaction and organizational commitment in the relationship between internal marketing and employee customer orientation, *Journal of*

*Marketing Management* 139-158, Spring 2015, Volume 10, No. 26; From page 139 to page 158. [In Persian]

Saeidnia, Hamidreza; Abbasi, Arezoo and Mehrani, Hormoz (1390). Internal Marketing Factors and Quality of Service Delivery, *Business Management*, Volume 2, Number 10, pp. 35-52.

Safari, Ali and Radi, Faezeh (1393). Investigating the Impact of Internal Marketing on Service Quality Considering the Mediating Role of Citizenship Behaviors and Organizational Commitment, *Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, No. 76, pp. 81-116.

Sahar Shabani, & Alireza Anvari. (2020). Investigating the effect of talent management on internal marketing (Case study: Bank Mellat, Shiraz branches). *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4 (42), 17-26. [In Persian]

Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business horizons*, 19(3), 61-65.

Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2005). Service quality models: a review. *International journal of quality & reliability management*, 22(9), 913-949.

Seyed Javadin, Seyed Reza and Fayazi, Marjan and Baluchi, Hossein, 2015, Identifying the relationship between the dimensions of organizational commitment and the quality of services provided to customers, *Organizational Resource Management Research*, Fall 2015, No. 3 [In Persian]

Seyed Javadin, S., Rayej, H., Yazdani, H., Estiri, M., & Aghamiri, S. A. (2012). How organizational citizenship behavior mediates between internal marketing and service quality: The case of Iranian GAS company. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(5), 512-530. [In Persian]

Shabani, Sahar and Anvari, Alireza (1399). Investigating the Impact of Talent Management on Internal Marketing (Case Study: Bank Mellat, Shiraz Branches), *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, Fourth Year, No. 24, Fall 9911 - Volume 3, pp. 17-26. [In Persian]

Shahinfar, Mohsen and Habibi Alireza (1399). Investigating the effect of management commitment to internal marketing on employees' work attitudes with the role of formal and informal internal communication intermediaries (Case study: Bank of Industry and Mines). *Journal of New Achievements in Humanities Studies*, Third Year, No. 26, July 2016, pp. 106-127. [In Persian]

Sun, H., & Sun, W. B. L. (2020). The Role of Internal Marketing in Korea's Public Medical Sector. *Journal of Marketing Management*, 8(2), 23-36

Taybi, Goodarzi, Jalali Farahani, & Ali Doost Ghahfarkhi. Determining the explanatory variables of internal marketing in the Wrestling Federation of the Islamic Republic of Iran using the Bansal model. *Physiology and Management Research in Sport*, 12 (1), 9-19. [In Persian]

Taylan Dortyol, I., Varinli, I., & Kitapci, O. (2014). How do international tourists perceive hotel quality? An exploratory study of service quality in

Antalya tourism region. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 470-495.

Thi, K., Huy, T., Van, C., & Tuan, P. (2020). The effects of service quality on international tourist satisfaction and loyalty: Insight from Vietnam. *International Journal of Data and Network Science*, 4(2), 179-186.

Thompson, T.W., Berry, L.L. and Davidson, P.H. (1978), *Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning*, Van Nostrand Reinhold Company, New York, NY.

Tortosa Edo, V., Llorens-Monzonís, J., Moliner-Tena, M. Á., & Sánchez-García, J. (2015). The influence of internal market orientation on external outcomes: The mediating role of employees' attitudes. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 486-523.

Tosti, D. T., & Stotz, R. D. (2001). Brand: Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, 10(2), 28-33.

Wagner, C. M. (2007). Organizational commitment as a predictor variable in nursing turnover research: literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(3), 235-247.

Weiseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & von Dick, R. (2008). The role of leaders in internal marketing: A multilevel examination through the lens of social identity theory. *Journal of Marketing*, 73(2), 123-146

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.

Yazdi Yan, Ebrahim, Ahmadi, Musa, Nouraei, & Mahmoud. (2020). Presenting a conceptual model of internal marketing development by considering the fundamental role of economic attitude towards water and wastewater industry in improving performance. *Journal of Water and Wastewater*. [In Persian]

Yeum, M. S., Wee, K. H., & Bang, W. S. (2020). The Effect of Internal Marketing on Competitive Advantage as Organizational Coaching—The Mediating Effect of Service Innovation. *Journal of System and Management Sciences*, 10(1)