



مجله

مدیریت بازاریابی

شماره ۵۲ - پاییز ۱۴۰۰

## بررسی تأثیر ابعاد بازاریابی داخلی بر تعهد کارمندان ادارات شهرداری زنجان با نقش میانجی نگرش کارکنان نسبت به کار

\* وحیده علیپور

\*\* محمد باشکوه اجیرلو

\*\*\* عاطفه مهری بازقلعه

\*\*\*\* انیس مهری بازقلعه

پذیرش: ۱۴۰۰/۷/۴

دریافت: ۱۴۰۰/۳/۱۱

### چکیده

تعهد کارکنان به عنوان نیرویی حیاتی در بقا و سودآوری سازمان‌ها می‌تواند آنان را در ارائه خدمات باکیفیت به طور مداوم تحت تأثیر قرار دهد. هدف مطالعه حاضر بررسی عوامل مؤثر در تعهد کارکنان شهرداری شهر زنجان می‌باشد. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و ماهیتی پیمایشی- علی دارد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۷۲۳ نفر از کارکنان شهرداری مناطق سه‌گانه شهر زنجان است که از این تعداد ۲۴۸ نفر طبق فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌ها به کمک پرسش‌نامه‌ای استاندارد که پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ با مقدار  $0/802$  مورد تأیید قرار گرفته، گردآوری گردید و تجزیه و تحلیل آن با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد، فرضیه‌های مربوط به متغیرهای تأثیرگذار بر تعهد به ترتیب ارتباط داخلی (با ضریب مسیر  $0/50$ )، انگیزش (با ضریب مسیر  $0/35$ )، توانمندسازی (با ضریب مسیر  $0/30$ )، فناوری اطلاعات و ارتباطات (با ضریب مسیر  $0/23$ )، عدالت و انصاف (با ضریب مسیر  $0/18$ ) و کار تیمی (با ضریب مسیر  $0/12$ ) تأیید گردید. همچنین با توجه به اینکه مقدار آماره تی ( $1/63$ ) در رابطه بین متغیرهای توسعه و آموزش و تعهد کم‌تر از  $1/96$  بود، این فرضیه مورد تأیید قرار نگرفت.

**واژگان کلیدی:** بازاریابی داخلی، تعهد کارکنان، نگرش کارکنان، ابعاد بازاریابی داخلی، شهرداری زنجان.

\* استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران، (نویسنده مسئول)، پست الکترونیک: vahidehalipoor1@gmail.com

\*\* دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

\*\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت کسب‌وکار، دانشگاه پیام نور تهران غرب، تهران، ایران

## مقدمه

از شاخص‌هایی که باعث برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر می‌شود، داشتن نیروی انسانی توانمند و متعهد عنوان شده است. نیروی انسانی متعهد فراتر از وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود فعالیت می‌کند و می‌تواند عامل مهمی در موفقیت سازمان باشد (راهداری شمالی، ۱۳۹۰). یکی از ضعف‌های سازمانی که امروزه توجه پژوهش‌گران و صاحب‌نظران رفتار سازمانی را به خود جلب کرده است، کاهش تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی تنها به معنای وفاداری فرد به سازمان نیست بلکه فرآیندی مستمر است که از طریق آن کارکنان سازمان علاقه خود را به سازمان، اهداف و ارزش‌های آن ابراز می‌کنند (صفرنیا، ۱۳۸۸).

مدیران باید با استفاده از بازاریابی داخلی، که در سطح سازمانی است، و 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، موجب بهبود کیفیت ارائه خدمات توسط کارکنان شوند (اخوان خرازیان و درمنکی فراهانی، ۱۴۰۰). نیروی انسانی متعهد، خود را متعلق به سازمان می‌بیند، اهداف سازمان را در جهت اهداف خود دانسته و در تحقق آن‌ها می‌کوشد، نسبت به سازمان وابسته شده و خود را با آن هویت می‌بخشد که علاوه بر بالندگی خود، در جهت ترقی و عظمت سازمان گام برمی‌دارد و از این طریق سازمان به مأموریت و فلسفه وجودی خود نزدیک‌تر می‌شود. در همین راستا هر عاملی که تعهد و تعلق کارکنان را به سازمان افزایش دهد مهم و شایان توجه است (طبرسا و ایمانی دلشاد، ۱۳۸۵).

شهرداری‌ها از جمله مهم‌ترین سازمان‌ها در یک جامعه هستند. در سازمان‌های خدماتی کارکنان در جذب مشتریان و حفظ ارتباط با آنان نقش اصلی را به عهده دارند. پاراسورامان نیز معتقد است که مشاغل به ویژه در بخش خدمات همان محصولات داخلی هستند که نیازها و خواسته‌های کارکنان را برآورده ساخته و به تحقق اهداف سازمان منجر می‌شوند و کارکنان نیز مشتریان اولیه سازمان هستند و با ارائه خدمات به مشتریان عوامل اصلی بازاریابی خدماتی محسوب می‌شوند. زیرا بسیاری از مشتریان، ارائه‌دهنده خدمات را به نام سازمان می‌شناسند. پژوهش‌ها نشان داده است که کارکنان متعهد از عملکرد بهتری

در اقتصاد خدماتی و دانشی امروز سازمان‌ها نیاز به کسب یک مزیت رقابتی پایدار جهت اطمینان از رقابت‌پذیری خود دارند. امروزه مزیت رقابتی مبتنی بر دارایی‌های نامشهودی همچون سرمایه انسانی است. این امر به خصوص در سازمان‌های خدماتی بسیار مشهود است. در سازمان‌های خدماتی عامل مهم و حیاتی در جهت کسب مزیت رقابتی پایدار، کارکنان شایسته و خدمات محور می‌باشد. در نتیجه سازمان‌ها باید تلاش‌هایشان را متمرکز بر توسعه و تقویت یک فرهنگ سازمانی کنند که بر رضایت مشتریان درونی (کارکنان) به اندازه رضایت مشتریان بیرونی اهمیت قائل شود (Lee & chen, 2005).

نقش کارمندان در ارائه خدمات امری ضروری است. ارتباط مستقیم بین کارمندان و مشتریان منبعی برای مزیت رقابتی برای شرکت‌های خدماتی است (Sokachae & Moghaddam, 2014).

بازاریابی داخلی مفهومی است که کارکنان را به عنوان مشتری داخلی هدف قرار می‌دهد. این موضوع اشاره به کلیه اقداماتی است که یک سازمان برای توسعه، آموزش و ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان خود به منظور ارتقاء بهره‌وری و کیفیت خدمات باید انجام می‌دهد (Sihombing & Gustam, 2007).

بازاریابی داخلی شامل برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های متمرکز بر مشتری داخلی (کارمند) است، که در عین حال به نظر می‌رسد تعهد سازمانی را تقویت می‌کند. در این زمینه، رهبران و مدیران باید بر سرمایه انسانی از طریق سیاست‌هایی که انگیزه و رضایت کارکنان را تشویق می‌کند تمرکز کنند، این رویکرد به دستیابی به اهداف سازمانی نیز کمک می‌کند (Moreira Mero et al., 2020).

برخورد با کارمندان به عنوان مشتری داخلی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کارمندان خود را به طور مؤثر مدیریت کنند. در نتیجه، آن‌ها با کارمندان خود روابط خوبی برقرار می‌کنند که به نوبه خود به ایجاد روابط مؤثر با مشتریان کمک می‌کند. مطالعات قبلی نشان داده است که کارکنان راضی، متعهدتر هستند. از این رو، بازاریابی داخلی از طریق دستیابی به تعهد سازمانی برای دستیابی به تأثیر مثبت بر عملکرد سازمانی منجر می‌شود (Gooshki et al., 2016).

شهرداری زنجان با نقش میانجی نگرش است. سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های خدماتی مانند شهرداری‌ها نیازمند تعهد کارکنان هستند، کیفیت خدمات مستقیماً تحت تأثیر کارکنان آنهاست، مدیران و روسای ادارت دولتی و خدماتی به خصوص شهرداری‌ها می‌توانند از یافته‌های این پژوهش مبنی بر این‌که چگونه بازاریابی داخلی تعهد کارکنان را افزایش داده و همچنین، موجب افزایش کیفیت ارائه خدمات و رضایت مشتریان می‌شود، سود ببرند. این مطالعه به منظور رفع برخی محدودیت‌ها در مطالعات پیشین صورت گرفته است. زیرا، تحقیقات اندکی از تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد کارکنان با نقش میانجی نگرش کارکنان در شهرداری‌ها صورت گرفته است. به همین دلایل پژوهش حاضر ضرورت انجام بررسی عوامل کلیدی بازاریابی داخلی و نگرش که موجب افزایش رضایت کارکنان شهرداری زنجان، با تعهد کارمندان که موجب افزایش رضایت مشتری می‌شود را مورد بررسی قرار داده است.

#### پیشینه تحقیق

(اخوان خرازیان و درمنکی فراهانی، ۱۴۰۰) به "تجزیه و تحلیل تحلیل چند سطحی تأثیر بازاریابی داخلی کارکنان بر کیفیت ارائه خدمات با میانجی‌گری تعهد سازمانی و رضایت شغلی در صنعت هتل‌داری" پرداختند. یافته‌های پژوهش حاضر نشانگر تأیید تمامی فرضیه‌های پژوهش‌اند. 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.

(شاهین‌فر و حبیبی، ۱۳۹۹) به "بررسی تأثیر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان با نقش واسطه‌ای ارتباطات داخلی رسمی و غیررسمی (مورد مطالعه: بانک صنعت و معدن)" پرداختند. نتایج حاکی از این مسئله می‌باشد که تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان با نقش واسطه‌ای ارتباطات داخلی رسمی و غیررسمی مؤثر می‌باشد و این مسئله می‌تواند باعث برنامه‌ریزی مؤثر مدیریت در این مورد باشد.

برخوردار هستند. بنابراین، توجه به بازاریابی داخلی برای هر سازمانی ضروری بوده و سازمان‌ها باید در بالا بردن سطح بازاریابی داخلی و اجرای آن اهتمام ورزند. به خصوص در سازمان‌های خدماتی مثل شهرداری‌ها که کارکنان نقش اساسی و اصلی در آن ایفا می‌کنند. در این‌گونه سازمان‌ها، داشتن کارکنانی متعهد و با اعتماد نسبت به سازمان، می‌تواند در بالا بردن کیفیت و رضایت ارباب رجوع مؤثر باشد. هدف افضل هر سازمان دولتی ایجاد رضایت در مشتریان است و شهرداری‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند. برای ایجاد رضایت مشتریان باید ابتدا رضایت کارمندان را مد نظر قرارداد تا کارکنان با اثربخشی و کارایی بالاتری نسبت به گذشته اقدام کنند تا به اهداف مورد نظر سازمان نزدیک شوند (Ahmed & Rafiq, 2013). (Abbas & Riaz, 2018) دریافتند که کارکنان نیز مشتریان یک شرکت هستند و توانایی تغییر آینده سازمان را دارند. بازاریابی داخلی بیش‌تر به عنوان یک ابزار مؤثر در مدیریت تغییر و اجرای استراتژی فرض شده است (Ahmed & Rafiq, 2013). زمانی که بازاریابی داخلی به طور اثربخشی به اجرا درآید، منجر به رضایت‌مندی کارکنان و ایجاد نگرش مثبت خواهد شد که نتیجتاً باعث ایجاد رفتار مثبت در تعامل با مشتریان و بهبود خدمت به آن‌ها می‌شود و نتیجه این فرآیند رضایت مشتریان بیرونی خواهد بود. تغییر در کیفیت خدمات و تغییر نگرش کارکنان روبرو با مشتری باعث می‌شود که سازمان بتواند در بازار خارجی به طور مؤثرتری رقابت کند و این هدف اصلی در راه‌اندازی بازاریابی داخلی است (Papasolomou & Kitchen, 2004).

افرادی که نگرش مثبتی به صحنه‌گذار دارند، محصولات صحنه‌گذار را بیشتر به صحنه‌گذاران توصیه می‌کنند. همچنین صحنه‌گذاری افراد مشهور یادآوری برند و تبلیغات را افزایش می‌دهد. (بهرامی، ۱۳۹۵)

کارکنان مشتریان داخلی هستند و این مشتریان می‌توانند رویدادهای آینده سازمان را تغییر داده یا تغییر دهند و سازمان‌ها نمی‌توانند این واقعیت را انکار کنند. سازمان باید در نگرش و رفتار با کارکنان خود تجدید نظر کند تا بتواند در بازار بقا یابد (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۱).

با توجه به مطالب عنوان‌شده، هدف از این مطالعه بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی کارمندان ادارات

بر تعهد سازمانی کارمندان آژانس‌های مسافرتی" پرداختند. هدف این تحقیق بررسی تأثیر ابعاد بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی کارکنان آژانس‌های مسافرتی است. یافته‌ها نشان داد که برخی ابعاد بازاریابی داخلی به میزان قابل توجهی در تعهد سازمانی کارمندان آژانس‌های مسافرتی نقش دارند.

(دیشوپ و همکاران، ۴، ۲۰۱۹) به "پیش‌بینی گردش مالی: تأثیر تعدیل‌کننده شرایط جوی عملکردی بر فرسودگی هیجانی و نگرش کار" پرداختند. نتایج نشان داد که فرسودگی عاطفی با نگرش شغلی رابطه منفی دارد و رابطه آن توسط اقلیم‌های کارکردی مشخص می‌شود که با سطح بالایی از همکاری، فرصت‌های رشد و پیشرفت و شفافیت نقش تعدیل می‌شود. رابطه بین فرسودگی هیجانی و نگرش شغلی برای ارائه‌دهندگان کار در برنامه‌هایی که دارای یک فضای روان‌شناختی کاربردی‌تر بودند، ضعیف شد. نگرش شغلی پایین‌تر به طور قابل توجهی گردش مالی بالاتری را پیش‌بینی می‌کرد.

(شمیم و همکاران، ۵، ۲۰۱۹) به "تأثیر رهبری دانش محور بر رفتار مدیریت دانش از طریق نگرش به کار کارکنان" پرداختند. این مطالعه نشان می‌دهد که رهبری دانش محور بر رفتار مدیریت دانش، تعهد عاطفی، خودکارآمدی خلاقانه و تعامل کارکنان تأثیر می‌گذارد. نگرش شغلی واسطه رهبری دانش محور و رفتار مدیریت دانش است. علاوه بر این، تأثیر مثبت مستقیم تعهد عاطفی کارکنان، خودکارآمدی خلاق و درگیری کار بر رفتار مدیریت دانش نیز معنی‌دار است.

(گووشکی و همکاران، ۶، ۲۰۱۶) به "تأثیر بازاریابی داخلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی بر جهت‌گیری بازار (مطالعه موردی: کارمندان فروشگاه‌های زنجیره‌ای تهران)" پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که رابطه بین بازاریابی داخلی با گرایش به بازار، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معنی‌دار و مثبت است. بازاریابی داخلی بیش‌ترین تأثیر را در جهت‌گیری بازار داشته و سپس بیش‌ترین تأثیر را بر تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی دارد.

(سواری و محمدی، ۱۳۹۷) به "بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد شغلی کارکنان با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی خراسان جنوبی)" پرداختند. هدف این پژوهش تعیین اثر بازاریابی داخلی بر عملکرد شغلی از طریق تعهد سازمانی در اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی خراسان جنوبی می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بازاریابی داخلی بر عملکرد شغلی اثر معناداری دارد. این یافته‌ها وجود اثر مثبت و معنادار بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی و تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی را نیز مورد تأیید قرار می‌دهد.

(بهمنی و ایمان‌خان، ۱۳۹۷) به "مطالعه تأثیر بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال" پرداختند. نتایج این تحقیق حاکی از تأثیر بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی کارکنان و تأیید فرضیه مبنی بر نقش مثبت و میانجی رضایت شغلی در تأثیرگذاری بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی کارکنان است. (چاسانه و همکاران، ۱، ۲۰۲۱) به "بازاریابی داخلی و تأثیر آن بر تعهد سازمانی: میانجی‌گری رضایت شغلی و عدالت سازمانی" پرداختند. این پژوهش با هدف بررسی الگوی تعهد سازمانی اساتید دانشگاه خصوصی در اندونزی با استفاده از سه متغیر مستقل، بازاریابی داخلی، رضایت شغلی و عدالت سازمانی انجام شده است. یافته‌ها نشان داد که عدالت سازمانی و بازاریابی داخلی تأثیر مستقیمی بر تعهد سازمانی ندارند. همچنین مشخص شده است که عدالت سازمانی و رضایت شغلی واسطه‌های ارتباط بین بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی هستند. (موریرا مرو و همکاران، ۲، ۲۰۲۰) به "تأثیر ابعاد بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی: یک کاربرد تجربی در اکوادور" پرداختند. بازاریابی داخلی شامل برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های متمرکز بر مشتری داخلی (کارمند) است، که در عین حال به نظر می‌رسد تعهد سازمانی خود را تقویت می‌کند. هدف از این تحقیق تجزیه و تحلیل ابعاد بازاریابی داخلی و ارتباط احتمالی آن‌ها با تعهد سازمانی است. نتایج نشان می‌دهد که ابعاد بازاریابی داخلی با تعهد سازمانی ارتباط معنی‌داری دارد.

(صلاح و همکاران، ۲، ۲۰۱۹) به "بررسی تأثیر بازاریابی داخلی

۴. Dishop et al

۵. Shamim et al

۶. Gooshki et al

۱. Chasanah et al

۲. Moreira Mero et al

۳. Salah et al

## مبانی نظری

**بازاریابی داخلی:** بازاریابی داخلی به عنوان یک فلسفه مدیریت شناخته می‌شود که به توسعه استراتژی‌ها و برنامه‌هایی برای ایجاد انگیزه در مدیران برای تشویق، جذب و ارتقاء عملکرد کارکنان کمک می‌کند، که به نوبه خود منجر به دستیابی به اهداف سازمانی در مورد مشتریان نهایی در بازارهای خارجی می‌شود (Ismail & Sheriff, 2017).

بازاریابی داخلی بر روابط داخلی مناسب بین افراد در تمام سطوح در سازمان‌ها تمرکز می‌کند. بنابراین، یک رویکرد خدمات‌محور و مشتری‌مدار در بین کارکنان هنگام تعامل با مشتریان شکل می‌گیرد. بازاریابی داخلی به عنوان یک فرآیند مدیریتی جامع عمل می‌کند که وظایف متعدد سازمان‌ها را در دو جهت ترکیب و ادغام می‌کند. اولاً، بازاریابی داخلی باعث می‌شود که همه کارکنان در تمام سطوح سازمان‌ها، مشاغل و فعالیت‌ها، فرآیندهای مختلف را در چارچوب یک محیط معین درک کرده و تجربه کنند. ثانیاً، این امر به همه کارکنان کمک می‌کند تا آمادگی و انگیزه لازم را پیدا کنند تا به صورت خدمات‌گرا عمل کنند (Martinez et al., 2017).

دانشمندان مختلف، بازاریابی داخلی را به عنوان ابزاری برای ایجاد انگیزه در کارکنان جهت ارائه خدمات با کیفیت تعریف

کرده‌اند (Ahmed & Rafiq, 2013; Narteh, 2012). بازاریابی داخلی بر روابط داخلی مناسب بین کلیه افراد در کلیه سطوح سازمان متمرکز است (Salajeghe et al., 2015). کارکنان به عنوان مشتریان داخلی و فعالیت‌های آن‌ها به عنوان محصولات داخلی در نظر گرفته می‌شود که نیازها و خواسته‌های مشتریان خارجی را برآورده می‌کنند (Cerqueira et al., 2018).

(گرونورس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹) معتقد است، وعده‌های داده شده به مشتریان خارجی توسط سازمان، تحقق نخواهد یافت مگر این‌که کارکنان برانگیخته شوند و تمایل برای حفظ چنین وعده‌ای داشته باشند. با وجود اهمیت آشکار بازاریابی داخلی در تحویل خدمات باکیفیت و تأثیر مثبت در رفتار کارکنان، دانشمندان در مورد تصور ابعاد بازاریابی داخلی نظرات یکسانی ندارند. توافق کمی در ترکیبی از عناصری که باید توسط کارکنان سازمان برای رسیدن به اهداف بازاریابی داخلی انجام شود وجود دارد (Ahmed et al., 2003).

مفهوم بازاریابی داخلی برای اولین بار توسط (بری و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۷۶) ارائه شد و سپس توسط سایر پژوهش‌گران که به ابعاد ارائه شده توسط آن‌ها در این حوزه در جدول شماره ۱ اشاره شده است، بسط یافت و این مفهوم تا به امروز نیز در حال تکامل و پیشرفت است.

جدول شماره ۱: ابعاد مختلف بازاریابی داخلی از ادبیات و پیشینه مطالعات

ردیف	ابعاد بازاریابی داخلی	منابع و ماخذ
۱	پاداش‌های استراتژیک، ارتباطات داخلی، آموزش و توسعه، هماهنگی بین وظیفه‌ای، سیستم‌های تشویقی و توانمندسازی	(Ahmed et al, 2003)
۲	جذب، توسعه، ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان واجد شرایط	(Berry & Parasuraman, 2004)
۳	آموزش، حمایت سازمانی، ارتباطات داخلی و مدیریت منابع انسانی	(Chang & Chang, 2007)
۴	توانمندسازی، سیستم‌های پاداش، ارتباطات و آموزش و توسعه کارکنان	(Narteh, 2012)
۵	کلای داخلی، هزینه‌های داخلی، ارتقاء داخلی و توزیع داخلی	(De Bruin-Reynolds et al, 2015)
۶	ارتباطات داخلی، آموزش و توسعه منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، عدالت، توانمندسازی، کار تیمی و انگیزش کارکنان	(Braumah, 2016)
۷	سیستم رفاهی، آموزش، مزایا و پاداش، ارتباطات، پشتیبانی مدیریتی	(Boudlaie et al, 2020)
۸	توانمندسازی کارکنان، تقسیم‌بندی بازار داخلی، ارتباطات داخلی، نگرانی مدیریتی، آموزش، کار/خانواده	(Moreira Mero et al, 2020)

<sup>۲</sup>. Berry et al

<sup>۱</sup>. Grönroos

نگرش کارکنان می‌باشد.

**فرضیه ۲:** بازاریابی داخلی دارای تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد کارکنان می‌باشد.

**ارتباطات داخلی:** ارتباطات درون سازمانی به عنوان شرط ضروری برای عملکرد خوب فعالیت‌های داخلی در سازمان و رضایت شغلی و تعهد تبدیل شده است. ارتباطات داخلی به عنوان فرآیندی است که در آن افراد یک سازمان پیام‌هایی را ارسال و دریافت می‌کنند (Dwyer, 2005).

ارتباطات باید در تمام سطوح سلسله مراتب سازمانی برجسته باشند، طوری که رفتار همه کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند (Ahmed et al., 2003).

با توجه به گفته (رابرتز لومبارد، ۲۰۱۰) سازمان‌ها، باید اولویت‌های خود را ارتباط با کارکنان از طریق ابزارهای مختلف مانند خبرنامه داخلی و جلسات بحث و گفتگو قرار دهند و آن را بهبود بخشند. قدرت یک ارتباط داخلی مؤثر نباید تضعیف شود چرا که به عنوان یک ابزار حیاتی برای شیوه‌های بازاریابی داخلی اهمیت زیادی دارد (Dwairi et al., 2007).

پژوهش‌گران متعددی تأثیر بازاریابی داخلی و ابعاد آن از جمله ارتباطات داخلی را بر تعهد کارکنان تأیید کرده‌اند (Boudlaie et al., 2020; Santa et al., 2020; Braimah, 2016). بنابراین فرضیه زیر ارائه شده است:

**فرضیه ۲-۱:** ارتباطات داخلی دارای تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد کارکنان می‌باشد.

**آموزش و توسعه کارکنان:** کارمندان بزرگ‌ترین منابع سازمان هستند (İŞIK & Altunoğlu, 2016).

یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم برای کارکنان و سازمان، آموزش است که به کارکنانی که برای انجام فعالیت‌ها در محل کار خود آمادگی دارند، کمک می‌کند و عملکرد آن‌ها را بهبود می‌بخشد (Abzari et al, 2011).

آموزش در سازمان‌های مختلف اعم از خصوصی و دولتی یک از وظایف اصلی و انکارناپذیر مدیران به شمار می‌رود. سازمان‌های موفق و رقابتی زمانی در مسیر توسعه و پیشرفت گام برمی‌دارند

**ابعاد بازاریابی داخلی:** سازمان‌ها باید ابزارهایی را برای به دست آوردن اطلاعات در مورد انتظارات و نیازهای کارکنان خود، با هدف بهبود رضایت، مهارت‌ها و نگرش کارکنان، و تعهد آنان توسعه دهند. این امر همچنین منجر به ارائه خدمات با کیفیت می‌شود (Puusa et al, 2016).

در نتیجه، بازاریابی داخلی به عنوان یک رویکرد مؤثر برای مدیریت منابع انسانی پدیدار شده است (Bennett & Barkensjo, 2005).

به طور کلی، یک استراتژی بازاریابی داخلی شامل انجام مجموعه‌ای از ابعاد متمرکز بر پاسخ به نیازهای کارکنان است (Narteh, 2012; Park & Tran, 2018).

از طرفی، کارکنان متعهد، و دارای نگرش مثبت نسبت به سازمان، احتمال کمتری برای قصد ترک مشاغل دارند. در نتیجه، سازمان به دلیل تغییر کارکنان هزینه‌ای متحمل نمی‌شود (Schulz et al., 2017).

بنابراین، وقتی کارکنان متعهد و دارای صلاحیت بالا هستند، با توجه به اهمیت و ارزش ترکیب اهداف خود با اهداف سازمان، به نظارت کمتری احتیاج دارند (Kamaruddin, 2018).

(بایلی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶)، در تحقیقی که در واحدهای مالی عربستان انجام شد، به این نتیجه رسیدند که بین بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. به همین ترتیب، (اسماعیل و شریف<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷) اظهار کردند که بازاریابی داخلی به طور قابل توجهی بر تعهد سازمانی که در بخش بانکداری یمن انجام شده، تأثیر گذاشته است.

(آسیاما و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸) مطالعه‌ای در غنا انجام دادند، که تأثیر مثبت بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی کارگران را تأیید کرد. از این نظر، این تحقیق، در زمینه بازاریابی داخلی، از مدل ارائه شده توسط (برایماه<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶)، در صدد عملیاتی کردن مفاهیم بازاریابی داخلی در قالب ابعادی نظیر: ارتباطات داخلی، آموزش و توسعه منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، عدالت، توانمندسازی، کار تیمی و انگیزش کارکنان و بررسی نقش میانجی متغیر نگرش در اثرگذاری بازاریابی داخلی بر تعهد می‌باشد. بنابراین فرضیه زیر ارائه شده است:

**فرضیه ۱:** بازاریابی داخلی دارای تأثیر مثبت و معناداری بر

<sup>۴</sup>. Braimah

<sup>۵</sup>. Roberts-Lombard

<sup>۱</sup>. Bailey et al

<sup>۲</sup>. Ismail and Sheriff

<sup>۳</sup>. Asiamah et al

ارتباطات منجر به ارائه خدمات بهتر و بهبود ارتباطات و استراتژی کسب و کار در درون سازمان می‌شود. می‌توان گفت که کارکنان مجهز به تجهیزات و مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، تعهد بیشتری به کار و ارائه خدمات با کیفیت بالا، نسبت به هم‌تایان خود که تجهیزات تکنولوژیکی کمی برخوردارند، دارند. بنابراین فرضیه زیر ارائه شده است:

**فرضیه ۲-۳:** فناوری اطلاعات و ارتباطات دارای تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد کارکنان می‌باشد.

**عدالت و انصاف:** در اغلب کتاب‌های علمی تعریف علمای علوم اجتماعی درباره عدالت مدنظر است و عدالت عبارت است از چگونگی توزیع پاداش‌ها و تنبیه‌ها به وسیله یک مجموعه اجتماعی (مشرف جوادی و همکاران، ۱۳۸۵).

عدالت یک مفهوم چندوجهی و گسترده است و در رشته‌ها و شاخه‌های مختلف دارای یک مفهوم فلسفی و به معنای عدم تبعیض و رعایت منصفانه‌ی تفاوت‌هاست (مردانی حموله و حیدری، ۱۳۸۸).

مدیریت باید جلسات منظم برای گوش دادن به نیازها، سؤالات، شکایات و توصیه‌های کارکنان به منظور رسیدگی به نیازهایشان به صورت فردی برگزار کند (Roberts-Lombard, 2010).

عدالت سازمانی متغیری است که به توصیف عدالت که به طور مستقیم با موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد به کار می‌رود. علی‌الخصوص در عدالت سازمانی مطرح می‌شود که باید به چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند که به صورت عادلانه‌ای با آن‌ها رفتار شده است (نعامی و شکرکن، ۱۳۸۳).

رفتار ناعادلانه نسبت به کارکنان توسط مدیریت مانع ارائه خدمات باکیفیت می‌شود. به عنوان مثال، بسیاری از کارکنان در رتبه‌های مشابه معمولاً حقوق خود را با یکدیگر برای تعیین این‌که آیا آن‌ها دستمزد برابر دریافت می‌کنند، باهم مقایسه می‌کنند (Neu & Brown, 2005).

رابینز ادعان دارد افراد دوست دارند که سیستم پرداخت و سیستم ارتقاء کار بدون ابهام و عادلانه باشد. با توجه به نوع شغل و مهارت فرد اگر میزان حقوق عادلانه باشد رضایت شغلی و تعهد به بار خواهد آورد (نعامی و شکرکن، ۱۳۸۰).

در نتیجه، عدالت به عنوان ابزار بازاریابی داخلی باعث کاهش سوء ظن در میان همکاران و محیط کار مساعد و همکاری

که دارای نیروهای کارآمد و ماهر و مدیران لایق و آینده‌نگر باشند. بها دادن به نیروی کار در سازمان‌ها، ارتقای سطح مهارت و بهبود رفتار آن‌ها را به دنبال خواهد داشت. آموزش، نگرش‌ها و رفتارها را پویاتر می‌کند (Kim et al, 2016).

کارکنانی که مورد آموزش قرار گرفته‌اند و دانش و مهارت‌های جدیدی را به دست آورده‌اند، در ارائه خدمات، مطمئن‌تر هستند و به مراتب بهتر از هم‌تایان خود که آموزش ناکافی داشته‌اند عمل می‌کنند (Martensen & Grønholdt, 2006).

آموزش و توسعه کارکنان، برای تغییر موقعیت و جذب تحولات و تطبیق با شرایط ضروری کمک خواهد کرد (Byju, 2013).

هنگامی که کارمندان معتقدند کارفرمایان روی آن‌ها از طریق آموزش و توسعه، سرمایه‌گذاری کرده‌اند، رضایت پیدا می‌کنند و پس از آن احساس تعلقشان به سازمان افزایش می‌یابد (Waris, 2005). بنابراین فرضیه زیر ارائه شده است:

**فرضیه ۲-۲:** توسعه و آموزش کارکنان دارای تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد کارکنان می‌باشد.

**فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT):** چند تن از پژوهش‌گران توافق دارند که تسلط فناوری اطلاعات و ارتباطات در توسعه فعالیت‌های بازاریابی می‌تواند یک منبع واقعی مزیت رقابتی در بهبود نوآوری فرآیندها و نتایج آن‌ها برای هر شرکت باشد (Boudlaie et al., 2020; Abbas and Riaz, 2018; Danso et al., 2017; Antioco, 2006; Neu & Brown, 2005).

فناوری اطلاعات و ارتباطات در همه روابط بین فردی که به توسعه فعالیت‌ها از طریق تبادل اطلاعات بین رهبر و کارکنان کمک می‌کند، ضروری است (Chiu et al., 2019).

(احمد و رفیق، ۲۰۰۲) نشان دادند که ارتباطات باید به سطوح مختلف سازمان گسترش یابد تا بتواند بر رفتار همه کارکنان تأثیر بگذارد. بنابراین بهبود فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند ظرفیت‌های منحصر به فردی را برای عملکرد قابل توجه در بازار هدف ارائه دهد (Danso et al., 2017).

از طرفی، (نئو و براون، ۲۰۰۵) تصریح کردند که، برای رقابت سازمان در بازار به طور فزاینده، توانایی کارمندان در استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای خدمات، منبعی حیاتی است. (آنتیوکو، ۲۰۰۶) استدلال می‌کند، فناوری اطلاعات و

میان کارکنان می‌شود. بنابراین فرضیه زیر ارائه شده است:  
**فرضیه ۲-۴:** عدالت دارای تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد کارکنان می‌باشد.

**توانمندسازی:** توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی مفهومی قابل توجه است. مدیریت برای این که بتواند عملکرد سازمان خود را بهبود بخشد، بایستی با دید کیفی به سازمان نگریده و تلاش نماید تا آن جا که ممکن است با ارائه راهبردهای اجرایی، بهره‌وری و کیفیت عملکرد کاری سازمان تحت امر خود را در سطح مطلوب حفظ نماید. این یعنی این که اصولاً هر برنامه مبتنی بر توانمندسازی می‌تواند از بهره‌وری منجر گردیده و تولید بیش‌تر، خدمات مناسب‌تر، جذب مشتریان و نهایتاً در اختیار گرفتن سهم بیش‌تری از بازار را به همراه آورد. این بهبود مستمر نه تنها برای رویارویی با تهدیدات و فرصت‌ها در محیط پیچیده امروزی ضروری است بلکه مویب آن است که سازمان نمی‌بایست فقط اصل متفاوت بودن کارکنان از یکدیگر را بپذیرد و باید برای تفاوت‌ها سرمایه‌گذاری نماید و ایشان را به کارهایی گمارد که برابر با توانمندی‌هایشان باشد (هداوند و صادقیان، ۱۳۸۷).

توانمندسازی به عنوان یک بعد بازاریابی داخلی به معنای اختیار در عمل و در رفتار و فکر کردن و تصمیم‌گیری برای انجام دادن کار است (Kaner, 2014). کارکنان توانمند، قابلیت افزایش رضایت مشتریان شرکت‌ها را دارند (Karatepe & Avci, 2003).

توانمندسازی کارکنان از لحظه استخدام کارمند جدید که اطلاعات کسب کند تا توانمندی‌های خود را با کسب‌وکار مرتبط سازد را شامل می‌شود (Zabal, 2018).

محققان پیشین تأثیر توانمندسازی بر تعهد کارکنان را تأیید کرده‌اند (Moreira Mero et al., 2020; Ruiz-Palomo et al., 2020; Fragkos et al., 2020; Braimah, 2016). بنابراین فرضیه زیر ارائه شده است:

**فرضیه ۲-۵:** توانمندسازی دارای تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد کارکنان می‌باشد.

**کار تیمی:** برای کارکنان انجام کار به صورت تیمی در راستای

جلب رضایت مشتریان خارجی مهم است. نقش و فعالیت‌های رهبر، کیفیت کار تیمی را در گروه تعیین می‌کند. همکاری بین اعضای سازمان اگر با نگرش و رفتار رهبر پشتیبانی نشود، خوب پیش نخواهد رفت. این بدان معناست که کیفیت همکاری به عنوان عضوی لاینفک از سازمان در انجام یک کار به رهبری سازمان به عنوان محرک بستگی دارد (Nguyen et al., 2019; Yuniawan et al., 2017).

اگر رهبر بتواند خلاقیت زیردستان را درک کند، می‌تواند یک تیم قوی تشکیل دهد (Martono et al., 2020).

مطالعه انجام شده توسط (ثابت و یونس، ۲۰۱۹) نشان داد که اثربخشی ابعاد بازاریابی داخلی به عنوان یک ابزار داخلی مؤثر به منظور افزایش تعهد سازمانی است. کارمندان اگر کار را به طور مؤثر به عنوان یک تیم با یک هدف مشترک انجام دهند، می‌توانند خدمات باکیفیت ارائه دهند و سودآوری را بهبود بخشند (Braith, 2016). بنابراین فرضیه زیر ارائه شده است:

**فرضیه ۲-۶:** کار تیمی دارای تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد کارکنان می‌باشد.

**انگیزش کارکنان:** برانگیختن، یک عنصر ضروری برای افزایش عملکرد کارکنان است. (احمد و رفیق، ۲۰۰۳) برانگیختن کارکنان و رضایت آنان را به عنوان اولین مرحله در بازاریابی داخلی رتبه بندی کردند. مدیریت می‌تواند از بازاریابی داخلی برای ایجاد انگیزه در کارکنان جهت ارائه بهترین خدمات ممکن به مشتریان استفاده کند (Asiamah et al., 2018).

(پاپاسولومو، ۲۰۰۶) اذعان می‌کند بسیاری از شرکت‌ها مجموعه‌ای از یک سیستم پاداش سیستماتیک برای ایجاد انگیزه کارکنان در راستای بهبود ارائه‌ی خدمات باکیفیت دارند (Neu & Brown, 2005).

شواهد تجربی نشان می‌دهد که کارکنان با انگیزه ذاتا تمایل به ارائه خروجی، مانند افزایش رضایت شغلی دارند (Karatepe & Uludag, 2007).

(زین و همکاران، ۲۰۰۹) یک رابطه مستقیم بین انگیزه به عنوان یک سیستم پاداش و تعهد کارکنان پیدا کرده‌اند. بنابراین فرضیه زیر ارائه شده است:

۲. Zain et al

۱. Thabit & Younus

۲. Papolomou



**فرضیه ۲-۷:** انگیزش دارای تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد کارکنان می‌باشد.

**نگرش:** نگرش مثبت مجموعه‌ای از اعتقادات، عواطف و نیت رفتاری مثبت نسبت به یک شی، شخص یا واقعه است (سید جوادین، ۱۳۸۳).

افراد دارای نگرش‌های گوناگونی هستند، اما مدیران سازمان‌ها علاقه‌ای به دانستن تمام نگرش‌ها ندارند، بلکه بیش‌تر به نگرش‌هایی که با کار و سازمان مرتبط باشند، اهمیت می‌دهند. روانشناسان صنعتی، سازمانی و مدیران منابع انسانی به دلایل متعددی به نگرش‌های شغلی توجه داشته‌اند (امامی، ۱۳۸۷). کارکنان سرمایه‌های سازمان هستند و دستیابی به اهداف سازمان در گرو مدیریت صحیح این سرمایه‌های با ارزش است. کارکنان، در رفتارهای فردی و اجتماعی خود تفاوت‌های زیادی دارند و آن‌چه اغلب برای مدیران سازمان‌ها، اهمیت بیش‌تری دارد، نحوه تنظیم رفتار با کارکنان از طریق علم به متغیرهای مختلف تأثیرگذار در نوع نگرش آن‌ها نسبت به شغل و سازمان است. در محیط کار، نگرش‌های فرد می‌تواند عاملی برای ایجاد انگیزه و رضایت و متعاقب آن افزایش کارایی باشد؛ علاوه بر این، نگرش شغلی و سازمانی به دلیل نقشی که در بهبود و پیشرفت سازمان و سلامت سرمایه‌های انسانی داشته (عظیمی و همکاران، ۱۳۹۰) و نیز به علت تأثیر بر رفتارهای کاری نظیر عملکرد شغلی، ترک شغل، حضور به موقع، غیبت و ... حائز اهمیت است (امامی، ۱۳۸۷).

نشان دادن نگرش مثبت نسبت به گروه در درک همکاری افراد منجر به رابطه مثبت با سطح رضایت برنامه‌های اجرا شده توسط سازمان می‌شود. درک همکاری، که نگرشی مثبت نسبت به گروه وابسته است، با سطح رضایت برنامه‌های اجرا شده توسط سازمان رابطه مثبت خواهد داشت (YOO & OH, 2020). از آن‌جا که نگرش کارکنان نسبت به کاری که مشغول آن هستند منجر به برخی رفتارهای حیاتی در سازمان می‌شود، اعمال سیاست‌های بازاریابی داخلی می‌تواند عاملی مؤثر در شکل‌گیری رفتارهای مطلوب باشد. برای مثال ارائه چشم‌اندازی روشن و قابل اعتماد برای کارکنان دارای تأثیر به سزایی در اجرای استراتژی‌های عملیاتی سازمان می‌باشد. در ثانی وقتی سازمان از آموزش و تعلیم ابتدایی کارکنان پا را فراتر گذاشته و بر ارزشیابی و پاداش‌دهی عملکرد متمرکز شود، سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری می‌نماید (IŞIK & Altunoğlu, 2016).

بنابراین فرضیه زیر ارائه شده است:

**فرضیه ۳:** نگرش کارکنان دارای تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد کارکنان می‌باشد.

**تعهد کارکنان:** دانشمندان تعاریف متفاوتی از تعهد کارکنان دارند (He et al., 2010; Moreira Mero et al., 2020; Martono

; et al., 2020; Chasanah et al., 2021 Narteh, 2012 ;

هی و همکارانش، ۲۰۱۰) تعهد کارکنان را به عنوان رابطه‌ی روانی و عاطفی یک کارمند به سازمان خود، در پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان و ارائه خدمات با کیفیت بالا به منظور حفظ و رضایت مشتریان می‌دانند.

(نارته، ۲۰۱۲) تعهد کارکنان را به عنوان احساس دلبستگی کارکنان به سازمان خود، از جمله تمایلشان به ارزش‌های درونی سازمان و رعایت قوانین و مقررات آن تعریف کرده است. (موریرا مرو و همکاران، ۲۰۲۰) تعهد سازمانی را پیوند احساسی بین کارمند و کسب‌وکار می‌دانند.

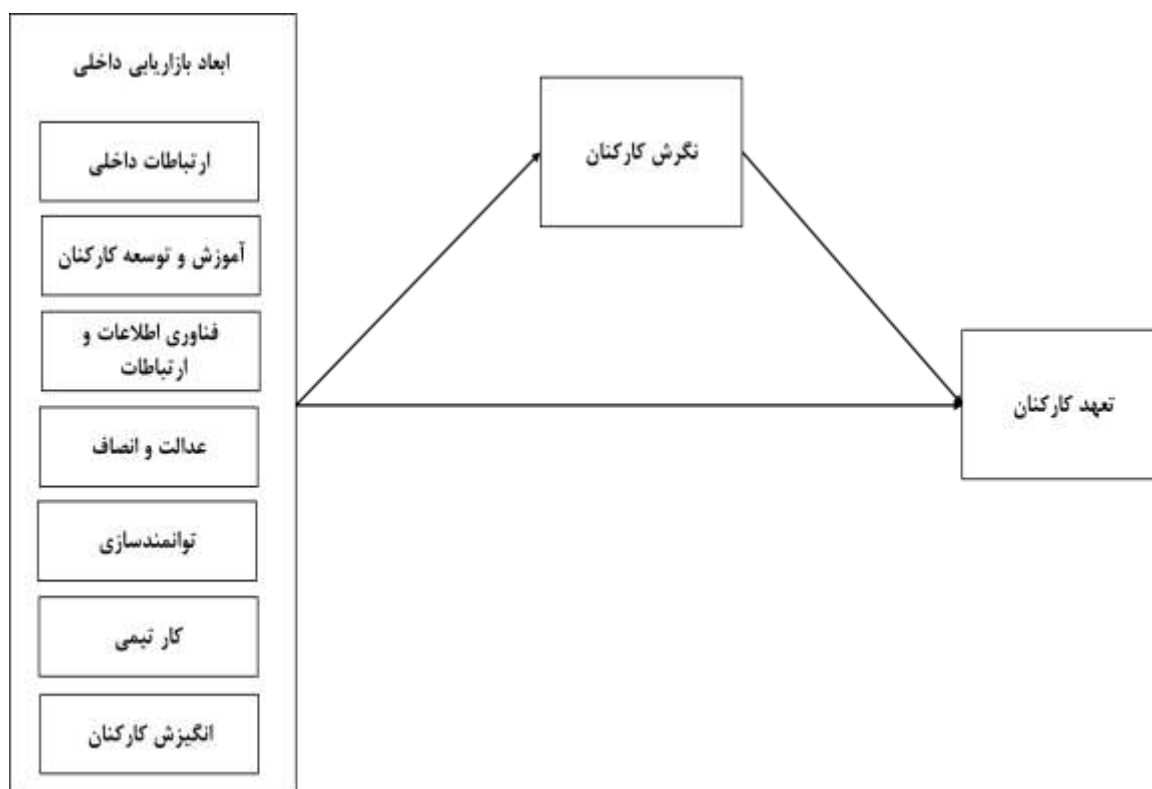
(مارتونو و همکاران، ۲۰۲۰) نشان دادند که تعهد شخص برای وفادار ماندن و کار در یک سازمان خاص، قدرت افراد و سازمان‌ها را برای دستیابی به اهداف فراهم می‌کند.

(چاسانا و همکاران، ۲۰۲۱) نشان دادند که برای تقویت تعهد سازمانی، باید رفتار عادلانه‌ای برای عدالت توزیعی (حقوق، پاداش، ارزیابی شغل، فرصت برابر برای توسعه خود)، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی ایجاد کنند. این عدالت سازمانی در قالب رضایت شغلی پاسخ داده خواهد شد، افرادی که از کار خود راضی هستند در نهایت تعهد سازمانی خود را تقویت خواهند کرد. در این مطالعه به تعهد کارکنان به عنوان قدرت رابطه‌ی کارکنان به سازمان، درونی‌سازی ارزش‌های سازمانی در کارمندان، هم‌افزایی برای رسیدن به اهداف شرکت و ماندن طولانی مدت کارمندان درون سازمان پرداخته شده است.

با توجه به ادبیات ذکر شده واضح است که رضایت مشتریان سازمان عمیقاً به عملکرد نیروی کار یک شرکت بستگی دارد، کارکنان زمانی می‌توانند به واسطه ارائه خدمات، مشتریان را راضی نگه دارند که نیازهای خودشان نیز از سوی سازمان برآورده شده و نگرش مطلوبی نسبت به سازمان داشته باشند، که این امر خود سبب تعهد آنان به سازمان می‌شود. بدین سبب در پژوهش حاضر برای نخستین بار در بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد کارکنان، از نگرش نسبت به کار به عنوان متغیر

ابعاد بازاریابی داخلی و تعهد کارکنان می‌باشد. روابط قابل قبول بین ابعاد بازاریابی داخلی و نگرش و تعهد کارکنان در شکل شماره ۱ نشان داده شده است:

میانجی استفاده شده است. بنابراین فرضیه زیر ارائه شده است:  
فرضیه ۴: نگرش کارکنان عامل میانجی مثبتی بین روابط



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

این پرسش‌نامه شامل ۳۷ سؤال شامل هفت بعد بازاریابی داخلی، هفت گویه اندازه‌گیری تعهد و چهار گویه مربوط به متغیر نگرش کارکنان نسبت به کار است. روایی پرسش‌نامه مورد استفاده در بررسی‌های پیشین و همچنین توسط خبرگان مرتبط تأیید شده است. به منظور تعیین میزان پایایی پرسش‌نامه این پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. در این مرحله تعداد ۳۰ پرسش‌نامه برای سنجش میزان پایایی توزیع گردید و سپس برای تعیین اعتبار از نرم‌افزار SPSS استفاده شد و مقدار ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای کل سؤالات پرسش‌نامه برابر ۰/۸۰۲ تعیین شد که نشان‌دهنده مقدار مناسبی برای پایایی پرسش‌نامه است. در جدول شماره ۲، مقدار ضریب آلفای کرونباخ به تفکیک ابعاد متغیرهای مستقل و وابسته نشان داده شده است.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از بعد هدف، پژوهش کاربردی و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده و به شکل میدانی اجرا شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شاغل در نواحی سه‌گانه شهرداری شهر زنجان که ۷۲۳ نفر می‌باشند، است. با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها که در قسمت تحلیل داده‌ها توضیح داده شده، برای برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران برای جامعه محدود بهره گرفته شد که بنابر آن تعداد نمونه منتخب در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۲۴۸ نفر می‌باشد که به صورت تصادفی انتخاب شده و پرسش‌نامه بین آنان توزیع گردید و در تحلیل آماری مورد استناد قرار گرفت. موارد پرسش‌نامه در مقیاس لیکرت پنج نقطه، اندازه‌گیری شده‌اند. مقیاس از ۱ که به عنوان "بسیار بی‌اهمیت" تا ۵ که به عنوان "بسیار مهم" توضیح داده شده است.

جدول شماره ۲: ضریب پایایی متغیرهای پژوهش

نوع آزمون	مرحله	تعداد گویه	مقدار آماره	
آلفای کرونباخ	کل پرسشنامه	۳۷	۰/۸۰۲	
	متغیرهای پژوهش	ارتباطات داخلی	۵	۰/۷۹۹
		توسعه و آموزش کارکنان	۵	۰/۸۰۰
		فناوری اطلاعات و ارتباطات	۳	۰/۸۲۷
		عدالت و انصاف	۴	۰/۷۹۰
		توانمندسازی	۳	۰/۸۱۰
		کار تیمی	۳	۰/۸۰۱
		انگیزش	۳	۰/۸۳۷
		تعهد کارکنان	۷	۰/۸۱۳
		نگرش کارکنان	۴	۰/۸۶۲

## تحلیل داده‌ها

(بیشتر از ۰/۴). نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های مربوط به متغیرهای تحقیق که از مقادیر تی (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۴) برخوردارند در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید می‌باشند و برای متغیرهای تحقیق شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند. مدل ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل ۸،۸ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و شاخص‌های ارائه شده توسط نرم‌افزار نشان داد که مدل تناسب قابل قبولی داشته است. مجذور کای معادل ۹۶۲/۵۱ با ۴۸۸ درجه آزادی در سطح معناداری ۰/۰۰۰ و ریشه میانگین مجذور خطای تقریبی (RMSEA) برابر ۰/۰۵۷ بود. همچنین مقادیر شاخص‌های برازش CFI, NFI, RFI, NNFI و GFI به ترتیب برابر ۰/۹۷، ۰/۹۶، ۰/۹۵، ۰/۹۷، ۰/۹۷ بدست آمد که گویای برازش عالی مدل می‌باشد.

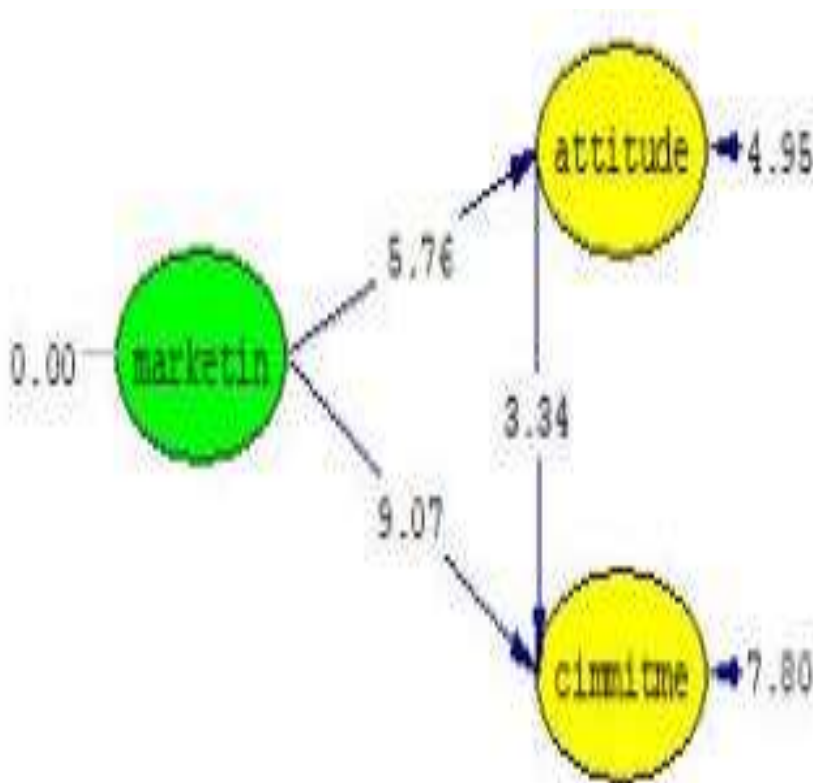
جهت بررسی ادعای مطرح شده در مورد توزیع داده‌های یک متغیر کمی از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (KS) استفاده گردید. اطلاعات جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که با توجه به اینکه سطح معناداری بدست آمده برای هر یک از متغیرها که بزرگتر از ۰/۰۵ است، فرض صفر یعنی نرمال بودن داده‌های متغیرهای پژوهش پذیرفته می‌شود. به عبارتی می‌توان داده‌ها را با اطمینان بالایی نرمال فرض کرد. آزمون تحلیل عاملی بر روی متغیرهای پژوهش با ۳۷ شاخص (گویه) به منظور بررسی روابط بین متغیرهای نهفته و متغیرهای آشکار مدل اجرا گردید. همان‌طور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود، این گویه‌ها شامل (q1q37) می‌باشد. برآورد پارامتر استاندارد شده نشان می‌دهد که همه شاخص‌ها از لحاظ آماری معنادار هستند ( $P < 0/05$ ) و بارهای عاملی آن‌ها در سطح بالایی قرار دارند

جدول شماره ۳: بارهای عاملی و آماره t گویه‌ها

متغیر مورد مطالعه	بار عاملی	آماره t	sig
ارتباطات داخلی			
وجود چارچوب‌هایی در زمینه ارتباطات داخلی	۰،۷۳	۱۳،۱۴	۰،۰۰۰
وجود کانال‌های ارتباطی فعال	۰،۸۱	۱۵،۲۸	۰،۰۰۰
ترغیب ارتباطات بین فردی	۰،۹۳	۱۹،۲۱	۰،۰۰۰
ارتباطات منظم با کارکنان	۰،۹۴	۱۹،۶۰	۰،۰۰۰
ارتباطات شفاف با کارکنان	۰،۸۹	۱۷،۸۱	۰،۰۰۰

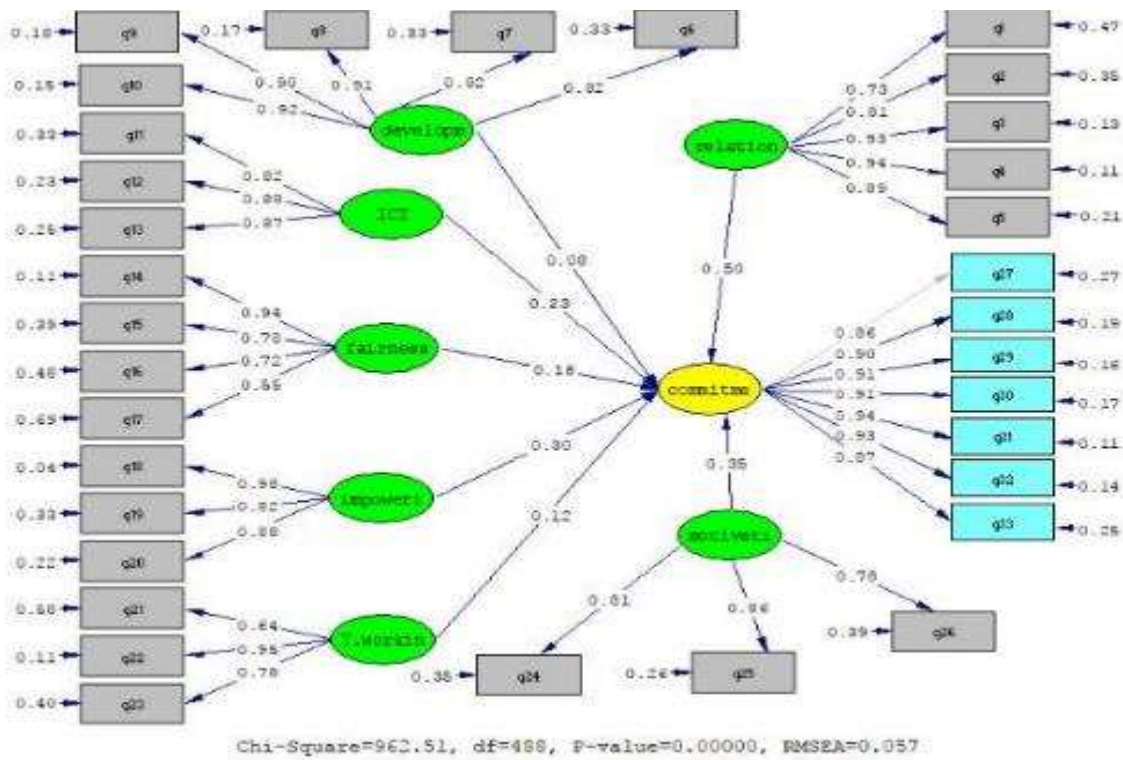
توسعه و آموزش کارکنان			
۰,۰۰۰	۱۵,۵۰	۰,۸۲	تشویق کارکنان برای تلاش در راستای اهداف
۰,۰۰۰	۱۵,۵۲	۰,۸۲	حجم کاری معقول
۰,۰۰۰	۱۸,۳۹	۰,۹۱	آموزش مداوم کارکنان
۰,۰۰۰	۱۸,۲۳	۰,۹۰	تقویت یادگیری در بین کارکنان
۰,۰۰۰	۱۸,۸۴	۰,۹۲	آموزش‌های مرتبط با ایفای نقش
فناوری اطلاعات و ارتباطات			
۰,۰۰۰	۱۵,۰۵	۰,۸۲	میزان تسهیل‌پذیری کار از طریق ICT
۰,۰۰۰	۱۶,۵۸	۰,۸۸	مناسب بودن امکانات ICT مرتبط با وظایف
۰,۰۰۰	۱۶,۳۴	۰,۸۷	تسهیل انجام کار به طور مؤثر از طریق ICT
عدالت و انصاف			
۰,۰۰۰	۱۸,۱۰	۰,۹۴	انصاف و برابری در حقوق و دستمزد
۰,۰۰۰	۱۳,۸۳	۰,۷۸	رفتار منصفانه در امر توسعه و آموزش
۰,۰۰۰	۱۲,۵۶	۰,۷۲	رفتار منصفانه در زمینه ارتقای کارکنان
۰,۰۰۰	۹,۰۷	۰,۵۵	رفتار منصفانه در پاداش دهی
توانمندسازی			
۰,۰۰۰	۲۰,۵۷	۰,۹۸	تشویق به اقدامات نوآورانه و ابتکار عمل
۰,۰۰۰	۱۵,۳۹	۰,۸۲	خلاقیت در انجام وظایف
۰,۰۰۰	۱۷,۳۳	۰,۸۸	افزایش احساس خود کارآمدی
کار تیمی			
۰,۰۰۰	۱۰,۶۱	۰,۶۴	همکاری مؤثر بین بخش‌های مختلف
۰,۰۰۰	۱۶,۵۷	۰,۹۵	همکاری مؤثر بین کارکنان داخل بخش‌ها
۰,۰۰۰	۱۳,۱۰	۰,۷۸	همکاری مؤثر مافوق‌ها با کارکنان
انگیزش			
۰,۰۰۰	۱۴,۳۳	۰,۸۱	استفاده از قضاوت شخصی در حل مسائل
۰,۰۰۰	۱۵,۶۵	۰,۸۶	پرداخت حقوق و مزایای رقابتی
۰,۰۰۰	۱۳,۷۳	۰,۷۸	پرداخت پاداش‌ها به صورت رقابتی
تعهد کارکنان			
۰,۰۰۰	-	۰,۸۶	وابستگی احساسی به سازمان
۰,۰۰۰	۱۹,۹۶	۰,۹۰	انتقال تجربیات به کارکنان جدید
۰,۰۰۰	۲۰,۶۰	۰,۹۱	امیدواری به آینده سازمان
۰,۰۰۰	۲۰,۳۹	۰,۹۱	احساس گناه در صورت ترک سازمان
۰,۰۰۰	۲۲,۱۰	۰,۹۴	تمایل به خدمت در سازمان
۰,۰۰۰	۲۱,۲۸	۰,۹۳	نگرانی نسبت به آینده سازمان
۰,۰۰۰	۱۸,۴۴	۰,۸۷	ترجیح به ماندن در سازمان فعلی

نگرش مثبت نسبت به کار			
۰,۰۰۰	-	۰,۶۳	راضی بودن از انجام کار مزاد
۰,۰۰۰	۹,۲۰	۰,۸۳	خوشحال بودن از محل کار
۰,۰۰۰	۵,۷۰	۰,۴۲	داشتن انگیزه کافی از کار
۰,۰۰۰	۹,۰۳	۰,۷۶	رضایت از کمک به دیگران

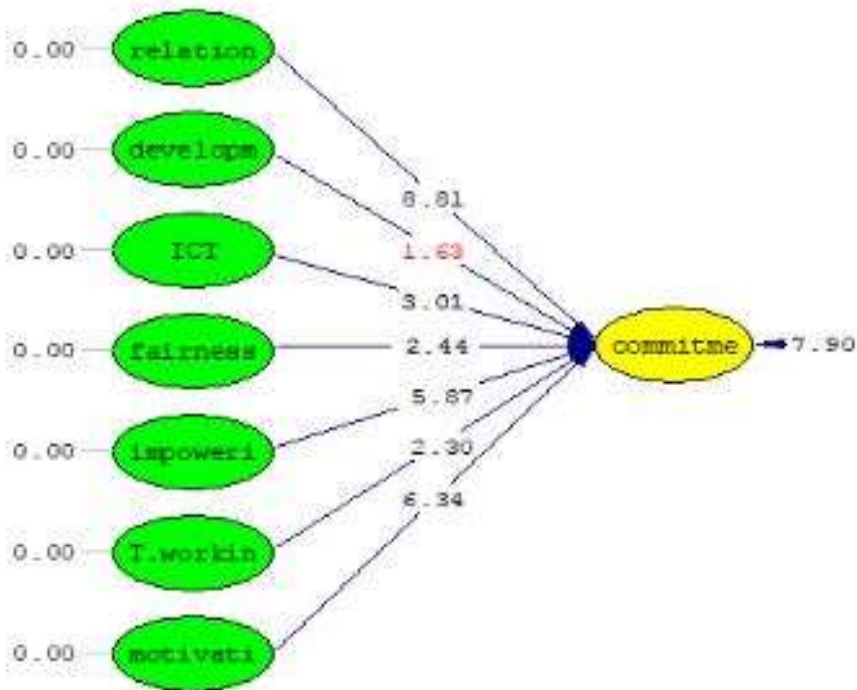


Chi-Square=1095.78, df=423, P-value=0.00000, RMSEA=0.053

شکل شماره ۲: مدل سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (تخمین استاندارد)



شکل شماره ۳: مدل سازی معادلات ساختاری آزمون فرضیه های اصلی پژوهش (آماره تی)



شکل شماره ۴: مدل سازی معادلات ساختاری آزمون فرضیه های فرعی پژوهش (آماره تی)

جدول شماره ۴: خلاصه ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری

فرضیه	مسیر	ضریب $\beta$ استاندارد شده	آماره تی	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
۱	بازاریابی داخلی	۰,۴۵	۵,۷۶	۰,۰۰۰	تأیید
۲	بازاریابی داخلی	۰,۶۵	۹,۰۷	۰,۰۰۰	تأیید
۱-۲	ارتباطات داخلی	۰,۵۰	۸,۸۱	۰,۰۰۰	تأیید
۲-۲	توسعه و آموزش کارکنان	۰,۰۸	۱,۶۳	۰,۱۸	رد
۳-۲	فناوری اطلاعات و ارتباطات	۰,۲۳	۳,۰۱	۰,۰۰۰	تأیید
۴-۲	انصاف و عدالت	۰,۱۸	۲,۴۴	۰,۰۰۰	تأیید
۵-۲	توانمندسازی	۰,۳۰	۵,۸۷	۰,۰۰۰	تأیید
۶-۲	کار تیمی	۰,۱۲	۲,۳۰	۰,۰۰۰	تأیید
۷-۲	انگیزش	۰,۳۵	۶,۳۴	۰,۰۰۰	تأیید
۳	نگرش کارکنان	۰,۲۹	۳,۳۴	۰,۰۰۰	تأیید
۴	بازاریابی داخلی (نقش میانجی نگرش)	۰,۱۳	۹,۰۷	-	تأیید

### بحث و نتیجه‌گیری

بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی در سال‌های اخیر با ایجاد ارتباط مستقیم با مدیریت سرمایه انسانی، عامل اولیه برای دستیابی به اهداف سازمان، بازار تجارت را متحول کرده است. با توجه به اینکه بازاریابی داخلی شامل اتخاذ استراتژی‌هایی برای برآوردن نیازهای مشتری داخلی است و تعهد سازمانی پیوند احساسی بین کارمند و کسب و کار است، می‌توان فهمید که هر دو رابطه تنگاتنگی دارند. اما کمبود کار آکادمیک برای مطالعه این رابطه، به ویژه در سازمان‌های خدماتی وجود دارد. همچنین، یکی از پرکاربردترین سازمان‌های عمومی شهرداری‌ها هستند، که بخش اعظمی از شهروندان بنا به دلایل گوناگون در ارتباط با امور شهری خود به این سازمان مراجعه می‌کنند. بنابراین رضایت‌مندی و نارضایتی مراجعه‌کنندگان، در گرو عملکرد این سازمان‌ها است. کارکنان شهرداری‌ها که سرمایه اصلی این سازمان‌ها بوده و در ارتباط مستقیم با ارباب رجوع و شهروندان قرار دارند، در تعیین کیفیت عملکرد این سازمان‌ها نقش اساسی دارند. لذا در این پژوهش با توجه به نقش کارکنان در ارتقای عملکرد سازمان و همچنین با توجه به اهمیت فعالیت شهرداری‌ها در نظام دولتی به بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد کارکنان شهرداری استان زنجان و با در نظر گرفتن نقش میانجی

نگرش کارکنان در این رابطه صورت گرفت. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که با بهبود شیوه‌های مربوط به بازاریابی داخلی در شهرداری زنجان، تعهد کارکنان افزایش می‌یابد. یافته‌های مطالعه سهم و پیامدهای مهمی را برای مدیران شهرداری‌ها و همچنین افرادی که مسئول نظارت و اجرا هستند، ارائه می‌دهد که در ادامه به آن‌ها اشاره خواهیم کرد. همان‌طور که در جدول شماره ۴ نشان داده شده است، ابعاد بازاریابی داخلی از جمله فناوری اطلاعات و ارتباطات، توانمندسازی کارکنان، ارتباطات داخلی، کار تیمی، انصاف و عدالت و انگیزه کارکنان به ترتیب با ضریب مسیر ۰/۲۳، ۰/۳۰، ۰/۵، ۰/۱۲، ۰/۱۸ و ۰/۳۵ دارای تأثیر مثبت و معنادار بر تعهد کارکنان شهرداری زنجان هستند که با توجه به ضرایب مسیر، ارتباطات داخلی بیشترین تأثیر را دارد، اما آموزش و توسعه با ضریب مسیر ۰/۰۸ دارای تأثیر معنادار بر تعهد کارکنان شهرداری زنجان نیست. این نتیجه با یافته‌های حاصل از مطالعات پیشین همسو است. در مطالعه‌ای که توسط (موریرا مرو و همکاران، ۲۰۲۰) انجام گرفت، مشخص شد که ابعاد بازاریابی داخلی با تعهد سازمانی ارتباط آماری معنی‌داری دارد و بعد ارتباطات داخلی حداکثر نماینده رابطه‌ای آن است. (بودلایی و همکاران، ۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود به تأثیر مثبت بازاریابی داخلی بر تعهد سازمانی

یافته‌های مطالعاتی است که نشان می‌دهد کارکنان آموزش دیده، تمایل به توسعه مهارت‌ها و دانش بیش‌تر دارند تا آن‌ها را در درک نیازهای فعلی و آینده مشتریان و چگونگی برآورده‌سازی آن‌ها کمک کند (Boudlaie et al., 2020; Santa Cruz et al., 2020).

کارکنانی که احساس کنند سازمان در سپردن کارهای جذاب و چالش برانگیز، دادن آزادی در خلاقیت، ایجاد فرصت برای توسعه مهارت‌های جدید و دادن استقلال به آن‌ها قصور می‌کند، به احتمال زیاد نسبت به سازمان موضع منفی می‌گیرند و از اعتماد و وفاداری آنان نسبت به سازمان کم می‌شود. سازمان در اصل یک ماشین تعهد است. هنگامی که همه در جهت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های یکسان تلاش می‌کنند، به اهداف خود می‌رسد. هدف تعهد این است که به سرپرستان از دانستن سطح تعهد هر یک از اعضای تیم در هر زمان معین کمک کند، و در عوض به اعضای تیم جهت صداقت و صراحت پاداش می‌دهد (Dandrea, 2011).

بنابراین در سازمان مورد مطالعه مسئولان باید راهبردهای مدیریتی مناسبی جهت رسیدن به سطح بهینه این شاخص، همانند برگزاری دوره‌های آموزشی مؤثر، کافی و مناسب، برنامه‌ریزی نمایند.

فناوری اطلاعات و ارتباطات بر تعهد کارکنان در این مطالعه مؤثر است. در عصر کامپیوتر و اینترنت، فناوری اطلاعات و ارتباطات به معنای واقعی کلمه، به عنوان یک عامل از بازاریابی داخلی نادیده گرفته شده است.

(سانتا کروز و همکاران، ۲۰۲۰) به ارتباط مستقیم بین کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات و رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأکید کرده‌اند. مطالعه حاضر نشان داد که فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان یک ابزار بسیار حیاتی از ابعاد بازاریابی داخلی، دارای تأثیر معناداری بر تعهد است. تأیید این فرضیه را می‌توان چنین استدلال نمود که استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان منجر به افزایش حس تعلق و پیوستگی کارکنان می‌شود، بدین صورت که افراد موجود در سازمان می‌توانند از طریق این ابزارها با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و از اتفاقات و نتایج موجود در سازمان اطلاع پیدا کنند، این پدیده باعث تقویت حس تعهد کارکنان به نتایج و پیامدهای

اشاره کردند. در یک مطالعه مشابه با هدف تعیین تأثیر بازاریابی داخلی بر تعهد کارکنان در بخش بانکی در غنا، (نارته، ۲۰۱۲) بیان کرده بازاریابی داخلی تأثیر مثبتی بر تعهد کارکنان دارد.

(گوشکی و همکاران، ۲۰۱۶) رابطه بین بازاریابی داخلی با تعهد سازمانی را معنی‌دار و مثبت یافتند.

(صلاح و همکاران، ۲۰۱۹) نشان دادند که برخی ابعاد بازاریابی داخلی به میزان قابل توجهی در تعهد سازمانی کارمندان نقش دارند. به همین دلیل، توصیه می‌شود که مدیران شهرداری‌ها ابتکارات مؤثری را برای توسعه استراتژی‌های بازاریابی داخلی خود ایجاد کرده و از این طریق به بهبود و تقویت روابط عاطفی بین کارکنان و سازمان کمک کنند. عملکرد بازاریابی داخلی باید به گونه‌ای طراحی و اجرا شود که بتواند انتظارات کارکنان را پوشش دهد. با توجه به نتایج مدلسازی معادلات ساختاری، شش بعد از هفت بعد بازاریابی داخلی اثر معنادار مهمی بر تعهد کارکنان داشت. که در ادامه به بحث و بررسی این فرضیات می‌پردازیم.

با توجه به یافته‌های پژوهش ارتباطات داخلی دارای تأثیر معنادار بر تعهد کارکنان در جامعه مورد مطالعه بود. نتیجه مطالعه حاضر با یافته‌های پژوهش‌هایی از قبیل (موریرا مرو و همکاران، ۲۰۲۰)، (احمد و رفیق، ۲۰۰۳)، (چانگ و چانگ، ۲۰۰۹) و (فینی، ۲۰۱۱) که در آن دسترسی به کانال‌های ارتباطی داخلی در تعهد کارکنان مؤثر است، همسو می‌باشد. زمانی که مدیریت، از سیستمی که کارکنان بتوانند نیازها و سرخوردگی خود را با ارتباط با هم از بین ببرند، حمایت کند این عمل به رضایت کارکنان و عملکرد مؤثر سازمان منجر می‌شود بنابراین پیشنهاد می‌گردد در ادارات شهرداری زنجان برای ارتقای تعهد هر چه بیش‌تر کارکنان، کانال‌های ارتباطی منظم و بدون ابهام تقویت گردد و تعداد جلسات اطلاع‌رسانی بیش‌تری درون واحدهای سازمانی برگزار گردد. جهت بهبود اطلاع‌رسانی نیز، کارگروه‌هایی متشکل از کارکنان واحدهایی که فعالیت آن‌ها با یکدیگر در ارتباط است، تقویت گردد.

با توجه به اینکه پاسخ‌های کارکنان در مورد مؤلفه توسعه و آموزش در سطح مطلوبی نبود، بنابراین این مؤلفه دارای تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی نیست. این نتیجه بر خلاف



اختیار استفاده از قضاوت و اقدامات شخصی متناسب با موقعیت‌ها را اعطا نموده و با افزایش احساس خودکارآمدی و تشویق به اقدامات خلاقانه به کارکنان این حس را القا نماید که سازمان به حضور آن‌ها نیاز دارد، این کار موجب تقویت حس تعهد کارکنان می‌شود.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل پاسخ کارکنان، کار تیمی نیز در تعهد کارمندان دارای تأثیری معناداری بود، ضمن این که ضریب مسیر این متغیر در میان ابعاد دیگر کم‌ترین میزان را داشت اما با مطالعات پیشین همراست (Santa et al., 2020, Braimah, 2016).

وقتی کارکنان کار را به طور مؤثر به عنوان یک تیم با یک هدف مشترک انجام می‌دهند، این مهم در ارائه خدمات با کیفیت، سودآوری را بهبود می‌بخشد. از طرفی کارمندی که با تیم‌های کاری هدایت شوند، نگرش مثبت نسبت به تیم داشته و نسبت به سایرین خود را ملزم و متعهد به محقق ساختن اهداف تیم می‌دانند (جوانمرد و افراز، ۱۳۸۹).

در این راستا پیشنهاد می‌گردد مدیران در ادارات شهرداری زنجان، با برنامه‌ریزی اصولی و استفاده به جا و درست از تخصص افراد، تغییر نگرش‌های منفعلانه، ارائه تصویر مناسب از شغل و سازمان رویکردی را اتخاذ کنند که همکاری مؤثری بین همه بخش‌های سازمان برقرار گردد.

انگیزش نیز در این پژوهش دارای اثر معنادار بر تعهد کارکنان بود. این نتیجه مطابق با یافته‌های حاصل از مطالعات دیگر است که پیشنهاد می‌کنند پرداخت دستمزدهای رقابتی و مزایای شغلی به کارکنان باعث تمایل به افزایش سطح خود و تعهد نسبت به سازمان می‌شود (Asiamah et al., 2018; Karatepe & Uludag, 2007).

در واقع یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که پرداخت حقوق و نیز پاداش رقابتی می‌تواند میزان تعهد آنان به کار را بهبود بخشد. ترغیب کارکنان به استفاده از قضاوت شخصی در حل مسائل با ایجاد حس انگیزه در کار در افزایش تعهد آنان مؤثر می‌باشد. با چنین اقداماتی می‌توان امیدوار بود که کارکنان از انجام دادن وظیفه در سازمان لذت می‌برند، راضی‌ترند و رفتارهای اخلاقی مناسبی را در سازمان ارائه می‌دهند. مدیران با درک و شناسایی این مهم و برقراری شرایط مناسب کاری برای کارکنان می‌توانند ایشان را به سازمان متعهد سازند.

نتایج پژوهش حاکی از آن است که نگرش ارتباط میان ابعاد

سازمانی می‌شود، به گونه‌ای که آن‌ها از بازده کار خود اطلاع یافته و در جهت بهبود آن احساس مسئولیت می‌کنند.

در این پژوهش انصاف و عدالت در شیوه‌های مدیریت نیز به طور مثبت و معنادار بر تعهد کارکنان مؤثر است. رعایت عدالت توسط مدیران موجب افزایش تعهد کارکنان به سازمان، ابداع، نوآوری و ماندگاری آنان در سازمان می‌شود (Grönroos, 2009).

محققان نشان داده‌اند کارکنانی که دارای سمت‌های سازمانی مشابه هستند، همواره حقوق خود را مقایسه می‌کنند و به عنوان مثال مشاهده شیوه‌های ناعادلانه پرداخت ممکن است در ارائه خدمات بی‌کیفیت توسط کارکنانی که احساس بی‌عدالتی در پرداخت داشته‌اند اثرگذار باشد، در حالی که یک سیستم پاداش عادلانه در ایجاد احساس وابستگی کارکنان مؤثر است (Roberts-Neu & Brown, 2005; Lombard, 2010).

در واقع در تأیید این فرضیه می‌توان چنین استدلال نمود هنگامی که کارکنان در شیوه‌های پرداخت حقوق، پاداش و نیز در امر آموزش و ارتقاء شاهد رفتاری عادلانه باشند، این امر موجب رضایت خاطر ایشان و کاهش سوء ظن می‌شود و جوی مساعد برای همکاری ایجاد می‌کند که به نوبه خود بر وابستگی احساسی و تمایل به ادامه خدمت در سازمان می‌گردد.

توانمندسازی نیز به عنوان یکی از ابعاد بازاریابی داخلی در تعهد کارکنان مؤثر بود. نتایج مطالعات مختلف نشان داده است سازمان باید با در اختیار قرار دادن استقلال نسبی به کارکنان برای انجام وظایف تبعیضات را کاهش و تعهد کارکنان را افزایش دهد. زیرا این کار زمینه رشد، شکوفایی، ارتقاء شغلی، رضایت و همکاری را در بین کارکنان ایجاد می‌نماید (Narteh, 2012; Braimah, 2016).

این یافته با نتایج مطالعات دیگر که توانمندسازی را به عنوان یک ابزار که رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد همسو است (Ahmed et al. 2003; Narteh, 2012; Finney, 2011).

با توجه به تحلیل نتایج می‌توان چنین استنباط نمود که خلاقیت شغلی بر افزایش توانمندسازی افراد در سازمان مؤثر است. لذا اجرای برنامه‌های توانمندسازی موجب آمادگی کارکنان و احساس تعلق و استقلال شده و رضایت و تعهد کارکنان را بهبود می‌بخشد. بنابراین مدیران باید به کارکنان

مدیران ادارات شهرداری زنجان، اقداماتی در راستای بهبود دائمی نگرش کارکنان نسبت به محیط و شرایط کاری از قبیل امکانات رفاهی، حقوق و مزایای کافی، امکانات کافی جهت پیشرفت شغلی و فردی کارکنان و امکان مشارکت بیش‌تر افراد در تصمیمات سازمانی را فراهم آورند.

هر پژوهشی محدودیت‌های خاص خود را دارد. این پژوهش نیز از این قاعده مستثنی نیست. محدودیت اصلی این مطالعه مربوط به عدم تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش به سایر سازمان‌ها است، زیرا این پژوهش صرفاً در ادارات شهرداری استان زنجان انجام گرفته است. برای تحقیقات آینده، پیشنهاد می‌شود که این مطالعه به سایر سازمان از جمله دولتی، خصوصی و خصولتی نیز گسترش یابد. همچنین، می‌توان آن را به انواع دیگر سازمان‌ها با فرهنگ‌های متفاوت و حتی فراتر از آن گسترش داد.

بازاریابی داخلی و تعهد کارکنان را میانجی‌گری می‌کند. در پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه ارتباط بازاریابی داخلی و تعهد، به نظر می‌رسد تاکنون به بررسی نقش میانجی نگرش در این میان پرداخته نشده است تا امکان مقایسه با نتایج آن وجود داشته باشد. اما هر یک از این دو متغیر به طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفته‌اند ( Puusa et al., 2016; Narteh, 2012; Park & Tran, 2018 ); با توجه به اثرپذیری نگرش کارکنان از بازاریابی داخلی و نیز اثرپذیری تعهد از نگرش نسبت به کار می‌توان چنین نتیجه گرفت که بازاریابی داخلی در بافت ادارات شهرداری، کارکنان و مدیران را همچون مشتریان در نظر می‌گیرد که به اندازه مشتریان بیرونی برای سازمان اهمیت دارند. بنابراین گرایش به بازاریابی داخلی، به معنای میزانی است که سازمان متعهد می‌شود تا از طریق ایجاد انگیزه، آموزش کارکنان، توانمندسازی، رعایت عدالت، تسهیل انجام امور از مجرای فناوری اطلاعات و کار تیمی برای کارکنان این حس را ایجاد می‌کند که منبعی مهم و ارزشمند در سازمان بوده و باعث ایجاد حس رضایت و خشنودی و داشتن انگیزه کافی برای کار در سازمان می‌شود و این مفهوم به معنای شکل‌گیری نگرشی مثبت نسبت به کار در سازمان است. از طرفی نتایج پژوهش نشان داد وجود نگرش مثبت نسبت به کار دارای تأثیری معنادار بر تعهد می‌باشد. یافته‌های پژوهش با مطالعات پیشین همراست ( YOO & OH, 2020; IŞIK & Altunoğlu, 2016).

بنابراین با توجه به شاخص‌های این بعد می‌توان انتظار داشت از طریق تقویت نگرش که متاثر از شاخص‌های بازاریابی داخلی می‌باشد، می‌توان حس وابستگی احساسی به سازمان، ترجیح به خدمت و ماندن در سازمان و در کل تعهد به سازمان را بالا برد. در واقع افرادی که احساس تعلق درونی به سازمان دارند و به این دلیل در سازمان می‌مانند که به کار در سازمان نگرش مثبتی دارند و از هیچ تلاشی برای دستیابی به اهداف و ارزش‌های سازمان فروگذار نیستند. بنابراین از چنین کارکنانی می‌توان انتظار داشت که برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمانشان کارهایی فراتر از وظایف معمول خود انجام دهند، حتی اگر پاداشی به آن‌ها برای چنین کارهایی داده نشود. در این زمینه پیشنهاد می‌گردد

## منابع و مأخذ

- اخوان خرازیان، م. و درمنکی فراهانی، ف. (۱۴۰۰). "تجزیه و تحلیل تحلیل چند سطحی تأثیر بازاریابی داخلی کارکنان بر کیفیت ارائه خدمات با میانجی‌گری تعهد سازمانی و رضایت شغلی در صنعت هتل‌داری"، مطالعات مدیریت گردشگری، دوره ۱۶ (۵۴).
- امامی، م. (۱۳۸۷). "تعهد سازمانی و عوامل مؤثر بر آن"، مجله راهبرد، صص. ۱۲۷-۱۴۴.
- بهرامی، ش. (۱۳۹۵). "تعیین ارتباط نگرش به تبلیغات صحه‌گذار و ارزش ویژه برند با توصیه خرید به دیگران"، مجله مدیریت بازاریابی، دوره ۱۱، شماره ۳۳.
- بهمنی، پ. و ایمان‌خان، ن. (۱۳۹۷). "مطالعه تأثیر بازاریابی داخلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال"، مطالعات مدیریت و کارآفرینی، دوره ۲۴ (۴)، صص. ۱۹۸-۲۰۷.
- جوانمرد، ح. و افراز، م. (۱۳۸۹). "تعیین ارتباط میان عوامل کار تیمی، تعهد سیاسی و رفتار شهروندی سازمانی"، چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۱ (۲)، صص. ۹۳-۱۰۷.
- راهداری شمالی، ا. (۱۳۹۰). "رابطه رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی کارکنان رسمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز (ساختمان مرکزی)"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی - دانشگاه پیام نور استان فارس.
- سواری، م. و محمدی، م. (۱۳۹۷). "بررسی تأثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد شغلی کارکنان با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی خراسان جنوبی)"، کار و جامعه، دوره ۲۲۵ (۲۷)، صص. ۴۳-۶۳.
- سیدجوادی، ر. (۱۳۸۳). "مدیریت رفتار سازمانی"، تهران، نگاه دانش، ص. ۲۳.
- شاهین‌فر، م. و حبیبی، ع. (۱۳۹۹). "بررسی تأثیر تعهد مدیریت به بازاریابی داخلی بر نگرش کاری کارکنان با نقش واسطه‌ای ارتباطات داخلی رسمی و غیررسمی (مورد مطالعه: بانک صنعت و معدن)"، دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی، دوره ۲۶ (۳)، صص. ۱۰۶-۱۲۷.
- صفرنیا، ح. (۱۳۸۸). "بررسی عوامل مؤثر در ایجاد و تقویت تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های دولتی"، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۵ (۲)، صص. ۸۵-۱۰۶.
- طبرسا، غ.ع. و ایمانی دلشاد، ر. (۱۳۸۵). "تجزیه و تحلیل و تبیین تعاملات فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان"، دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشگاه شاهد، شماره ۳۸، دی ۱۳۸۸.
- عظیمی، ح.، بوذری، غ.ر.، انصاری، م.ا.، پیرایش، ر. و عبدی زرین، س. (۱۳۹۰). "طراحی پرسش‌نامه سنجش نگرش شغلی و سازمانی کارکنان دولت: مطالعه موردی ۱۱ سازمان دولتی در مرکز استان زنجان"، اندیشه مدیریت راهبردی، دوره ۵ (۹)، صص. ۱۱۵-۱۶۹.

مردانی حموله، م. و حیدری، ه. (۱۳۸۸). "بررسی عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان بیمارستان"، اخلاق و تاریخ پزشکی، دوره ۲(۲)، صص. ۴۷-۵۴.

مشرف جوادی، م.ح.، دلوی، م.ر. و عبدالباقی، ع.م. (۱۳۸۵). "عدالت سازمانی در سایه عدالت علوی"، فصلنامه مدیریت فردا.

نصراصفهانی، ع.، فرخی، م. و امانی، م. (۱۳۹۱). "تأثیر بازاریابی داخلی بر اثربخشی کارگروهی در آموزش عالی"، مطالعه موردی دانشگاه اصفهان"، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، دوره ۱۱(۹)، صص. ۴۱-۵۹.

نعامی، ع.ز. و شکرکن، ح. (۱۳۸۳). "بررسی رابط ساده و چندگانه عدالت سازمانی با خشنودی شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی"، مجله علوم تربیتی و روانشناسی.

هداوند، س. و صادقیان، ش. (۱۳۸۷)، "سازه‌های اثربخش در توان‌افزایی کارکنان"، ماهنامه تدبیر، دوره ۱۸، شماره ۱۸۰.

هومن، ح.ع. (۱۳۸۸). "مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل"، تهران؛ انتشارات سمت.

Abbas, A. and Riaz, M.T. (2018). "The effect of internal marketing dimensions on organizational commitment of employees: an investigation among private banks", European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol. 7(1), P. 147.

Abiodun, E.J.A., (1999). "Human Resources management, an overview", Concept Publication, Shomolu, Lagos, PP. 110-121.

Abzari, M., Ghorbani, H. & Madani, F.A. (2011). "The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran", International Journal of Marketing Studies, Vol. 3(1), P. 147.

Ahmed, P.K. and Rafiq, M. (2013). "Internal marketing", Routledge.

Ahmed, P.K. and Rafiq, M. (2002). "Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management", Routledge.

Ahmed, P.K., Rafiq, M. & Saad, N.M. (2003). "Internal marketing and the mediating role of organisational competencies", European journal of marketing.

Antioco, M.D. (2006). "Service orientations of manufacturing companies: impact on new product success.

Asiamah, N., Opuni, F.F. & Mensah, H.K. (2018). "The nexus between internal marketing in hospitals and organizational commitment: incorporating the mediation roles of key job characteristics", International Journal of Healthcare Management.

Awwad, M.S. & Agti, D.A.M. (2011). "The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation", International Journal of bank marketing.

- Bailey, A.A., Albassami, F. & Al-Meshal, S. (2016). "The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship", *International journal of bank marketing*.
- Barzoki, A.S. & Ghujali, T. (2013). "Study the relationship of internal marketing with job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3(3), P. 33.
- Bennett, R. & Barkensjo, A. (2005). "Internal marketing, negative experiences, and volunteers' commitment to providing high-quality services in a UK helping and caring charitable organization", *Voluntas: International Journal of Voluntary and nonprofit organizations*, Vol. 16(3), PP. 251-274.
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (2004). "Marketing services: Competing through quality", *Simon and Schuster*.
- Berry, L.L. (1981). "The employee as customer", *Journal of retail banking*, Vol. 3(1), PP. 33-40.
- Berry, L.L., Hensel, J.S. & Burke, M.C. (1976). "Improving retailer capability for effective consumerism response", *Journal of retailing*, Vol. 52(3), PP. 3-14.
- Beyerlein, M.M. (2003). "The collaborative work systems fieldbook: strategies for building successful teams", *Jossey-Bass*.
- Bond III, E.U. & Houston, M.B. (2003). "Barriers to matching new technologies and market opportunities in established firms", *Journal of product innovation management*, Vol. 20(2), PP. 120-135.
- Braimah, M. (2016). "Internal marketing and employee commitment in the hospitality industry", *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Vol. 5(2), PP.1-22.
- Boudlaie, H., Nik, B.K. & Kenarroodi, M. (2020). "The impact of corporate social responsibility and internal marketing on employee turnover intentions with the mediating role of organizational commitment", *Technium Soc. Sci. J.*, 4, P.121.
- Byju, K.P.M. (2013). "Internal marketing: Employee does matter", *Global journal of management and business studies*, Vol. 3(5), PP.519-524.
- Chang, C.S. & Chang, H.C. (2009). "Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses", *Journal of advanced nursing*, Vol. 65(1), PP. 92-100.
- Chang, C.S. & Chang, H.H. (2007). "Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in southern Taiwan", *the journal of nursing research: JNR*, Vol. 15(4), PP. 265-274.
- Chasanah, U., Suyanto, M. & Istanto, Y. (2021). "Internal Marketing in Its Influence on Organizational Commitment: the Mediation of Job Satisfaction and Organizational Justice", *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Vol. 18, PP.712-731.

Chiu, W., Won, D. & Bae, J.S. (2019). "Internal marketing, organizational commitment, and job performance in sport and leisure services", *Sport, Business and Management: An International Journal*.

Dandrea, R.J. (2011). "The Commitment Conversation", Available at SSRN 1908918.

Danso, A., Poku, K. & Agyapong, A., (2017). "Mediating role of internal communications in market orientation and performance of mobile telecom firms: Evidence from Ghana", *Cogent Business & Management*, Vol. 4(1), P.1403713.

De Bruin-Reynolds, L., Roberts-Lombard, M. and de Meyer, C., 2015. The traditional internal marketing mix and its perceived influence on graduate employee satisfaction in an emerging economy. *Journal of Global Business and Technology*, Vol. 11(1), pp.24-38.

Dishop, C.R., Green, A.E., Torres, E. and Aarons, G.A., 2019. Predicting turnover: the moderating effect of functional climates on emotional exhaustion and work attitudes. *Community mental health journal*, Vol. 55(5), pp.733-741.

Dixit, V. and Bhati, M. (2012). "A study about employee commitment and its impact on sustained productivity in Indian auto-component industry", *European journal of business and social sciences*, Vol. 1(6), PP. 34-51.

Dwairi, M., Bhuian, S.N. & Jurkus, A. (2007). "Revisiting the pioneering market orientation model in an emerging economy", *European Journal of Marketing*.

Dwyer, L. (2005). "Relevance of triple bottom line reporting to achievement of sustainable tourism: A scoping study", *Tourism Review International*, Vol. 9(1), PP. 79-938.

Evans, J.R. & Lindsay, W.M. (1999). "The Management and Control of Quality. Cincinnati", Ohio: South Western College Publishing.

Finney, S. (2011). "Stakeholder perspective on internal marketing communication", *Business Process Management Journal*.

Fragkos, K.C., Makrykosta, P. & Frangos, C.C. (2020). "Structural empowerment is a strong predictor of organizational commitment in nurses: A systematic review and meta-analysis", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 76(4), PP. 939-962.

Gooshki, S.S., Jazvanaghi, M., Kermani, M., & Eskandari, H. (2016). "The effect of internal marketing, organizational commitment and organizational citizenship behaviors on market orientation (case study: employees of Tehran chain stores)", *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)* ISSN 2356-5926, 82-100.

Grönroos, C. (2009). "Marketing as promise management: Regaining customer management for marketing", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 25(5/6). PP. 351-359.

- He, P., Murrmann, S.K. & Perdue, R.R. (2010). "An investigation of the relationships among employee empowerment, employee perceived service quality, and employee job satisfaction in a US hospitality organization", *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 13(1), PP. 36-50.
- Hosseini, M.H., Halvaeiha, V.R. & Ramazani, S. (2010). "The Impact of Brand Image on Employee Loyalty", *Journal of Development & Evolution Mngement*, Vol. 1389(5), PP. 69-75.
- Isfahani, A.N., Yarali, M. & Kazemi, A. (2012). "Analyzing the influence of internal marketing on employee happiness case study: Nilou Tile Company, Isfahan", *International journal of academic research in business and social sciences*, Vol. 2(9), P. 167.
- Kaner, S., 2014. *Facilitator's guide to participatory decision-making*. John Wiley & Sons.
- IŞIK, D.A. & Altunoğlu, A.E. (2016). "The effects of internal marketing on some job attitudes: a study in private hospitals in Turkey", *J Business Res*, Vol. 8(2), PP. 1-17.
- Ismail, W. & Sheriff, N.M. (2017). "The effect of internal marketing on organizational commitment: an empirical study in banking sector in Yemen", *Polish journal of management studies*, Vol. 15.
- Kamaruddin, T., 2018. *Examining the moderating effect of work motivation on the lecturer performance: A contribution to organizational commitment and competence*", *Research in Business and Management*, Vol. 5(2), PP. 1-16.
- Karatepe, O.M. & Uludag, O. (2007). "Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26(3), PP. 645-665.
- Kim, J.S., Song, H.J. & Lee, C.K. (2016). "Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 55, PP. 25-32.
- Lee, C. & Wen-Jung, C. (2005). "The effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry", *International journal of management*, Vol. 22(4), P.661.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). "A theory of goal setting & task performance", Prentice-Hall, Inc.
- Lou, J.H., Yu, H.Y., Hsu, H.Y. & Dai, H.D. (2007). "A study of role stress, organizational commitment and intention to quit among male nurses in southern Taiwan", *the journal of nursing research: JNR*, Vol. 15(1), PP. 43-53.
- Lovelock, C.H. (1999). "Developing marketing strategies for transnational service operations", *Journal of services marketing*.
- Marsh, R.M. & Mannari, H., 1977. *Organizational commitment and turnover: A prediction study*. *Administrative science quarterly*, PP. 57-75.

- Martensen, A. & Grønholdt, L. (2006). "Internal marketing: a study of employee loyalty, its determinants and consequences", *Innovative Marketing*, Vol. 2(4), PP. 92-116.
- Martono, S., Khoiruddin, M., Wijayanto, A., Ridloah, S., Wulansari, N.A. & Udin, U.D.I.N. (2020). "Increasing Teamwork, Organizational Commitment and Effectiveness through the Implementation of Collaborative Resolution", *the Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, Vol. 7(6), PP. 427-437.
- Maxwell, G. and Steele, G. (2003). "Organisational commitment: a study of managers in hotels", *International Journal of contemporary hospitality management*.
- Moingeon, B. & Edmondson, A. eds. (1996). "Organizational learning and competitive advantage", Sage.
- 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 co-operativism", *Sage Open*, Vol. 10(3), P. 2158244020945712.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, Vol. 14(2), PP. 224-247.
- Narteh, B. (2012). "Internal marketing and employee commitment: Evidence from the Ghanaian banking industry", *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 17(4), PP. 284-300.
- Neu, W.A. & Brown, S.W. (2005). "Forming successful business-to-business services in goods-dominant firms", *Journal of service research*, Vol. 8(1), PP. 3-17.
- Papasolomou, I. (2006). "Can internal marketing be implemented within bureaucratic organisations?", *International Journal of Bank Marketing*.
- Papasolomou-Doukakis, I. & Kitchen, P.J. (2004). "Internal marketing in UK banks: conceptual legitimacy or window dressing?", *International Journal of Bank Marketing*.
- Park, J.H. & Tran, T.B.H. (2018). "Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses", *Psychology & Marketing*, Vol. 35(6), PP. 412-426.
- Puusa, A., Hokkila, K. & Varis, A. (2016). "Individuality vs. communality A new dual role of co-operatives?", *Journal of Co-operative Organization and Management*, Vol. 4(1), PP. 22-30.
- Roberts-Lombard, M. (2010). "Employees as customers an internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa", *African Journal of Business Management*, Vol. 4(4), PP. 62-372.
- Ruiz-Palomo, D., León-Gómez, A. & García-Lopera, F. (2020). "Disentangling organizational commitment in hospitality industry: The roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 90, P. 102637.



Salah, M., Abou-Shouk, M. & Fawzy, N.M. (2019). "Exploring the Impact of Internal Marketing on Organizational Commitment of Travel Agents' Employees", *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, Vol. 12(1).

Salajeghe, S., Farahbakhsh, A. & Sohi, Z. (2015). "Explaining the relationship between internal marketing activities with organizational citizenship behavior among employees of Tejarat Bank", *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, Vol. 5, PP. 3644-3655.

Santa Cruz, F.G., Mero, N.M., Alcívar, M.I.L. & Fernández, A.H. (2020). "Analysis of the Internal Marketing Dimensions in Social Economy Organizations: Study Applied to Cooperativism in Ecuador", *Frontiers in Psychology*, Vol. 11.

Schulz, S.A., Martin, T. & Meyer, H.M. (2017). "Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being", *Journal of Management Development*.

Shamim, S., Cang, S. & Yu, H. (2019). "Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 30(16), PP. 2387-2417.

Sihombing, S.O. & Gustam, M. (2007). "The effect of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: An empirical study in a university setting", In 1st PPM National Conference on Management Research, Jakarta, Indonesia.

Sokachae, E. & Moghaddam, F. (2014). "Investigation of internal marketing as regards job satisfaction and organizational commitment in economic agencies", *International journal of Business and Marketing*, Vol. 2(1), PP. 1-17.

Sokhatskaya, N. (2013). "Peculiarities of internal marketing in the hospitality industry in Kazakhstan: The role of tourism in the development of hotel business", *Journal of Tourism and Services*, Vol. 4, PP. 116-124.

Sørensen, C. & Lundh-Snis, U. (2001). "Innovation through knowledge codification", *Journal of Information Technology*, Vol. 16(2), PP. 83-97.

Tatikonda, M.V. & Stock, G.N. (2003). "Product technology transfer in the upstream supply chain", *Journal of product innovation management*, Vol. 20(6), PP. 444-467.

Thabit, T.H. & Younus, S.Q. (2019). "The Efficiency of Internal Marketing Dimensions in Private Universities of Kurdistan Region: to Achieve the Organizational Commitment", *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 2(2), PP. 176-182.

To, W.M., Martin Jr, E.F. & Billy, T.W. (2015). "Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 45, PP. 14-21.

Waris, R.G. (2005). "An examination of organizational culture, employee attitudes, and organizational citizenship behaviors: A path analysis approach", *University of Missouri-Kansas City*.

Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (2003). "Summing up: Demonstrating the value of an organization's learning culture.

Wei, Y.S. & Atuahene-Gima, K. (2009). "The moderating role of reward systems in the relationship between market orientation and new product performance in China", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 26(2), PP. 89-96.

YOO, N. & OH, Y. (2020). "Effective Internal Marketing Based on Cooperation Perception and Relational Diversity", *The Journal of Distribution Science*, Vol. 18(7), PP. 49-62.

Zain, Z.M., Ishak, R. & Ghani, E.K. (2009). "The influence of corporate culture on organisational commitment: A study on a Malaysian listed company", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Vol. 17(17), PP. 16-26.

Zebal, M.A. (2018). "The impact of internal and external market orientation on the performance of non-conventional Islamic financial institutions", *Journal of Islamic Marketing*.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. (2018). "Services marketing: Integrating customer focus across the firm", McGraw-Hill Education.

## Investigating the dimensions of internal marketing on the commitment of employees of Zanjan Municipality departments with the mediating role of employees' attitude towards work

\* Vahideh Alipoor

\*\* Mohammad Bashokouh Ajirlo

\*\*\* Atefeh Mehri Bazghaleh

\*\*\*\* Anis Mehri Bazghaleh

### Abstract

Employee commitment as a vital force in the survival and profitability of organizations can continually influence them to provide quality services. The aim of this study is to investigate the factors affecting the commitment of Zanjan municipal employees. This study is applied in terms of purpose and nature of the survey-causal. The statistical population of this study includes 723 municipal employees in the three regions of Zanjan, of which 248 people were selected according to the Cochran's formula and simple random sampling method. Data were collected using a standard questionnaire, the reliability of which was confirmed using Cronbach's alpha coefficient of 0.802, and its analysis using structural equation modeling showed that the assumptions related to the variables affecting commitment were related, respectively. Internal (with a path coefficient of 0.50), motivation (with a path coefficient of 0.35), empowerment (with a path coefficient of 0.30), information and communication technology (with a path coefficient of 0.23), justice and fairness (with a path coefficient of 0.18) and teamwork (with a path coefficient of 0.12) was confirmed. Also, this hypothesis was not confirmed due to the fact that the value of T-statistic (1.63) in the relationship between development and education variables and commitment was less than 1.96.

**Key Words:** Internal Marketing, Employee Commitment, Employee Attitude, Dimensions of Internal Marketing, Zanjan Municipality.

---

\* Assistant Professor, Department of Management and Accounting, Zanjan University, Zanjan, Iran, (Corresponding Author), Email: vahidehalipoor1@gmail.com

\*\* Associate Professor, Department of Business Management, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran

\*\*\* PhD student in Business Management, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran

\*\*\*\* Master of Business Management, Payame Noor University, West Tehran, Tehran, Iran