



نقش تعدیلی تعهد سازمانی و رضایت شغلی در تأثیر بازاریابی درونی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی

زهرا نیکخواه فرخانی^۱ و محمد ریحانی^{۲*}

۱. استادیار مدیریت دانشگاه بجنورد

۲. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه بجنورد

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۲۷

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر، بررسی نقش تعدیلی تعهد سازمانی و رضایت شغلی در تأثیر بازاریابی درونی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی بود.

روش‌شناسی: روش پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی و به لحاظ هدف کاربردی بوده است که به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های استان خراسان شمالی تشکیل می‌دادند که تعداد آن‌ها به ۱۸۵ نفر می‌رسید. نمونه آماری با بهره‌گیری از فرمول نمونه‌گیری کوکران از جامعه محدود ۱۲۴ نفر برآورد شده که ۱۳۰ پرسشنامه با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای در میان جامعه آماری توزیع گردید. جهت جمع‌آوری داده‌ها از استراتژی پیمایش بهره گرفته شد و پرسشنامه‌های که مبتنی بر پرسشنامه‌های استاندارد بازاریابی درونی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت تدوین و در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت. از تحلیل عاملی تاییدی برای بررسی روایی سازه پرسشنامه‌ها و از مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم افزار لیزرل، برای ارائه مدل و آزمون فرضیات پژوهش استفاده شد. پس از دست‌بندی شاخص‌ها با تحلیل عاملی، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، روابط ساختاری مدل آزمون شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد، بازاریابی درونی بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی تأثیرگذار بوده و رضایت شغلی می‌تواند تعدیل‌گر رابطه میان بازاریابی درونی و تمایل به ترک خدمت کارکنان باشد. همچنین مؤلفه‌های بازاریابی درونی نیز بر مؤلفه‌های یادشده اثرگذار بوده و از میان این مؤلفه‌ها «باندگی منابع انسانی» بیشترین و «چشم‌انداز» کمترین تأثیر را داشته است.

نتیجه‌گیری: نتایج حاصل از این مطالعه بیانگر آن بود که رضایت شغلی رابطه میان بازاریابی درونی و تمایل به ترک خدمت را تعدیل نموده اما تعهد سازمانی رابطه میان این دو متغیر را در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی تسهیل نمی‌کند. با توجه به این نتیجه مدیران ورزش و جوانان استان خراسان شمالی می‌توانند با ارائه رویکردی سیستماتیک به رضایت شغلی کارکنان و داشتن برنامه‌های مدون آموزشی و استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی زمینه‌ساز بهبود نگرش‌های شغلی و رضایت شغلی کارکنان در این سازمان شوند.

واژه‌های کلیدی: بازاریابی درونی، باندگی منابع انسانی، رضایت شغلی، تمایل به ترک خدمت، تعهد سازمانی.

مقدمه

پویایی در محیط‌های کسب‌وکار که به دلیل بروز عواملی چون رشد یا رکود اقتصادی، فزونی شدت رقابت، جهانی‌شدن، ادغام‌ها و ترکیب‌ها و نوآوری‌های فنی به وجود آمده و سازمان‌ها را در پاسخگویی به شرایط محیطی و تقاضای مشتریان به چالش کشیده است. از این‌رو سازمان‌های خدماتی همچون سازمان‌های ورزشی نیاز دارند با به‌کارگیری و استفاده از منابع سازمان و یکپارچگی بخش‌های درون‌سازمانی بیشترین ارزش را برای مشتریان ایجاد نمایند (آواد و آگتی^۱، ۲۰۱۰). از آنجا که در سازمان‌های خدماتی این کارکنان هستند که برند سازمان را در ذهن ارباب رجوعان خلق می‌نمایند؛ کارکنان از نقش چندبعدی و پیچیده‌ای برخوردار بوده (میشرا^۲، ۲۰۱۰) و بازوی اصلی مدیریت در ارائه خدمات باکیفیت به‌شمار می‌آیند. بر این اساس توانایی سازمان در به‌کارگیری سیاست‌های بازار محور در عمل بستگی به شرایط کارکنان سازمان داشته و اتکای سازمان‌های خدماتی به منابع استراتژیکی چون منابع انسانی به‌شدت افزایش یافته است (هریس و آگبونا^۳، ۲۰۰۰). بر این اساس برای جلب رضایت و وفاداری مشتریان و ارباب‌رجوعان خارجی ابتدا باید رضایت، تعهد و وفاداری مشتریان داخلی را تأمین نمود. مشتری داخلی هر عضوی از سازمان است که خدمات و محصولات را برای انجام وظایفش از دیگر اعضای سازمان دریافت می‌کند (گاناکان^۴، ۲۰۱۰).

کارکنان؛ مشتریان داخلی سازمان بوده و یک بازار داخلی در سازمان ایجاد می‌کنند (ال‌هاواری^۵، ۲۰۱۹). بری^۶ (۲۰۰۹) معتقد است که سطح رضایت و انگیزه کارکنان هنگامی که روش‌های بازاریابی خارجی سنتی در محیط داخلی سازمان نیز اجرا گردد افزایش می‌یابد. این امر نشان می‌دهد که بازاریابی برای کارکنان به اندازه بازاریابی برای مشتریان حائز اهمیت بوده و باید مقدم بر بازاریابی خارجی باشد (میشرا^۷، ۲۰۱۰). بازاریابی درونی یکی از مباحث بازاریابی است که دو دهه قبل به‌عنوان شیوه‌ای برای حل مسائل و مشکلات مربوط به کارکنان سازمان‌ها و ارائه خدمات باکیفیت توسط آن‌ها مطرح شده است. فروهلچ و گریم^۸ (۲۰۱۶) منشأ بازاریابی درونی را بازاریابی خدمات می‌دانند. فلسفه بازاریابی درونی بر این اصل استوار است که رضایت مشتری و بهره‌وری سازمانی از طریق توجه پیوسته و بهبود مشاغلی که کارکنان انجام می‌دهند و محیطی که در آن هستند، امکان‌پذیر است (احمد و رفیق^۹، ۲۰۰۳). بنابراین هدف بازاریابی درونی اطمینان از آن است که تمام کارکنان در مورد رسالت سازمان از جمله اهداف مدیریت، خروجی‌ها، خدمات، محصولات و بازارهای در دست، آگاهی لازم را داشته باشند (میشرا^{۱۰}، ۲۰۱۰) از این‌رو یکی از اهداف مدیریت، برنامه‌ریزی و ایجاد ارتباطات مناسب و منعطف با گروه‌های داخلی برای بهبود مستمر فرآیندهای داخلی است (احمد و رفیق^{۱۱}، ۲۰۰۳). کاتلر بازاریابی درونی را به‌عنوان وظیفه به‌کارگیری، آموزش و انگیزش موفقیت‌آمیز کارکنان توانا برای خدمت بهتر به مشتری تعریف می‌کند (به نقل از میشرا^{۱۲}، ۲۰۱۰). از نظر یانگ^{۱۳} (۲۰۱۰) بازاریابی درونی پیش‌زمینه‌ای برای یک بازاریابی خارجی اثربخش است. از منظری دیگر؛ بازاریابی درونی فرآیند شروع، حفظ و توسعه روابط میان کارکنان، مدیران و سازمان با هدف ایجاد ارزش والاتر برای مشتریان است (هانگ و راندل تیل^{۱۴}، ۲۰۱۵).

در سازمان‌های خدماتی همچون سازمان‌های ورزشی که کارکنان با ارباب‌رجوعان در ارتباط مستقیم قرار دارند، کارکنان از نقشی حیاتی در فرآیند ارائه خدمات برخوردار بوده و دستیابی به چشم‌انداز بلندمدت در این سازمان‌ها تا حد زیادی بستگی به کارکنان صفی آن دارد. اگر به این کارکنان فرصت داده شود که خود را بشناسند و هم‌زمان، با چشم‌انداز سازمان آشنا شوند، این شناخت روی رفتار خدماتی کارکنان تأثیر گذاشته و به افزایش کیفیت خدمات ارائه‌شده به مشتریان خارجی منجر خواهد شد (فو و دشپاند^{۱۵}، ۲۰۱۴). برخی پژوهش‌ها به اهمیت بازاریابی

1. Awwad and Agti
2. Mishra
3. Harris and Ogbonna
4. Gnanakkan Samson Sam
5. Al.Hawari
6. Berry
7. Fröhlich and Grimm
8. Ahmed and Rafiq
9. Yang
10. Huang and Rundle Thiel
11. Fu and Deshpande

درونی برای موفقیت در بازاریابی بیرونی (خارجی) اشاره نموده‌اند اما نحوه این تأثیرگذاری هنوز کاملاً روشن نبوده و اینکه چگونه بازاریابی درونی منجر به بهبود کار کارکنان در ارائه خدمات برای مشتریان خارجی می‌شود هنوز جای بررسی دارد (احمد و رفیق، ۲۰۰۲). در پژوهش‌های مختلف برای بازاریابی درونی عناصر گوناگونی در نظر گرفته شده است که معروف‌ترین این طبقه‌بندی‌ها مربوط به بنسال^۱ و همکاران (۲۰۰۱)، احمد و رفیق (۲۰۰۳) و فورمن و مونی^۲ (۲۰۰۸) است. بنسال و همکاران (۲۰۰۱) امنیت، استخدام، آموزش گسترده، پاداش‌های بالا و وابسته به عملکرد سازمانی، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی کارکنان و کاهش تمایزات موقعیتی را به‌عنوان عناصر بازاریابی درونی معرفی نمودند (بنسال و همکاران، ۲۰۰۱). فورمن و مونی (۲۰۰۸) نیز مهم‌ترین عناصر بازاریابی درونی را چشم‌انداز، بالندگی و پاداش (پاداش دهی و انگیزش کارکنان) در نظر گرفته و بیان می‌دارند سازمان باید چشم‌انداز روشنی را برای کارکنان خود ترسیم کرده و آن‌ها را برای انجام امور ارتقا داده و آموزش‌های مناسب را به آن‌ها ارائه نموده و پاداش‌های مناسبی را برای کارکنان در نظر داشته باشد (فورمن و مونی، ۲۰۰۸). در پژوهش حاضر از عناصر بازاریابی درونی فورمن و مونی (۲۰۰۸) بهره گرفته شده است.

یک دسته از متغیرهایی را که می‌توان به‌عنوان نتایج مثبت بازاریابی درونی متصور شد نگرش‌های شغلی کارکنان است. هر سازمانی همواره درصدد آگاهی از نگرش‌های شغلی کارکنان بوده و اگر این نگرش‌ها به صورتی مشخص بیان شده و موردسنجش قرار بگیرند می‌توانند اطلاعات مفیدی را در خصوص منابع انسانی سازمان در اختیار مدیران سازمانی قرار داده و از این طریق زمینه‌ساز بهبود بازار درونی و بیرونی سازمان شوند (گوئی^۳، ۲۰۰۹). لذا بررسی نگرش‌های کارکنان در سازمان‌های مختلف به دلیل نتایج فراوانی که می‌تواند بر بهبود رفتارهای سازمانی داشته باشد، طی چند دهه گذشته مورد توجه محققان و صاحب‌نظران مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی بوده است (بیلی^۴ و همکاران، ۲۰۱۶). از جمله مهم‌ترین نگرش‌های شغلی می‌توان به رضایت شغلی کارکنان، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان اشاره نمود (لینگر^۵، ۲۰۰۴). رضایت شغلی به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین شاخصه‌های رفتار در یک سازمان تلقی گردیده و به‌عنوان یکی از عواملی است که می‌توان با استفاده از آن وضعیت یک سازمان را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد (وانگ^۶ و همکاران، ۲۰۱۶). درباره عوامل مؤثر بر رضایت شغلی پژوهش‌های متعددی صورت پذیرفته و عوامل متعددی شناسایی شده‌اند (ندیری و تانوا^۷، ۲۰۱۰). برخی این عوامل را ناشی از شرایط محیط کار، نظام سازمانی شغل، روابط حاکم بر محیط کار و متأثر از عوامل اجتماعی و فرهنگی می‌دانند و برخی عقیده دارند که این عوامل بر اساس نوع سازمان، اندازه، فرهنگ، نظام جبران خدمات، نظام ارتقای شغلی، نوع تولید و سایر شرایط محیطی سازمان متفاوت هستند (چیانگ و لیو^۸، ۲۰۱۷). به عقیده وانگ و همکاران (۲۰۱۶) رضایت شغلی متشکل از واکنش شناختی و عاطفی افراد به‌صورت نگرشی نسبت به شغل و کار خود بوده و ابعاد رضایت شغلی شامل رضایت از کار، سرپرست، همکار، ارتقاء و مزایا می‌شود. فعالیت‌های بازاریابی درونی موجب افزایش رضایت کاری کارکنان شده که به دنبال آن اعضای گروه‌های کاری نقش مثبت بیشتری در اجرای وظایف سازمانی خواهند داشت (بیلی و همکاران، ۲۰۱۶). یافته‌های کیم^۹ و همکاران (۲۰۱۶) نیز نشان می‌دهد که بازاریابی درونی از طریق ایجاد غیر رسمی اطلاعات، بر رضایت کارکنان اثرگذار است.

تعهد سازمانی یک نگرش شغلی و حرفه‌ای است که به‌واسطه پیامدهای کاری و شغلی متعددی که برای سازمان‌ها داشته و دارد مورد توجه قرار گرفته است (یوسف^{۱۰}، ۲۰۱۶). با این وجود، توافق و اجماع‌نظری درباره چگونگی تعریف تعهد و تعیین شاخص‌های آن وجود ندارد. از سوی

1. Bansal
2. Foreman and Money
3. Goi
4. Bailey
5. Lings
6. Wang
7. Nadiri and Tanova
8. Chiang and Liu
9. Kim
10. Yousef

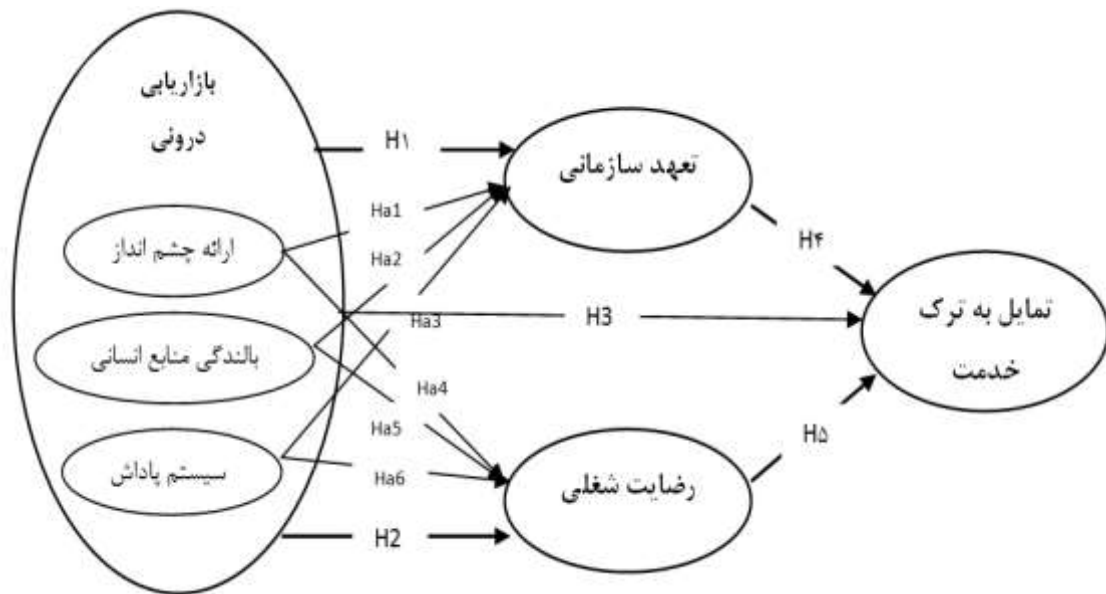
دیگر استفاده از واژه‌های متعدد برای توصیف این پدیده واحد نیز برآشفنگی آن می‌افزاید. از میان مفهوم‌سازی‌های چند بعدی تعهد؛ مدل مایر و آلن^۱ (۱۹۹۱) در سه بخش تعهد عاطفی، تعهد مداوم (مستمر) و تعهد هنجاری شهرت بیشتری به دست آورده است (مایر^۲ و همکاران، ۲۰۰۲). سازمان‌ها از طریق دو شیوه می‌توانند تعهد سازمانی کارکنان را افزایش دهند. از سویی سازمان‌ها می‌توانند درک کارکنان را از عضویت سازمانی افزایش دهند و از سویی دیگر؛ سازمان‌ها می‌توانند به کارکنان نشان دهند که برایشان ارزش قائل بوده و مورد توجه کارفرما هستند که این دو می‌تواند از طریق بازاریابی درونی محقق گردد (روس^۳ و همکاران، ۲۰۰۹). مطالعات مربوط به بازاریابی درونی حاکی از آن است که فعالیت‌های بازاریابی درونی از طریق نفوذ و ایجاد انگیزه در کارکنان موجب افزایش تعهد سازمانی در آن‌ها شده، رقابت‌پذیری سازمان را بهبود بخشیده و شایستگی‌ها را ارتقا می‌دهد (احمد و رفیق، ۲۰۰۳).

به دلیل اهمیت روزافزون منابع انسانی در سازمان‌ها توجه به نیازهای آن‌ها و جلوگیری از ترک خدمت کارکنان، مسئله‌ای بسیار حیاتی است. تمایل به ترک خدمت به اشکال مختلف پویایی نیروی کار در درون سازمان و سرنوشت نهایی یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (هاسکناچت^۴، ۲۰۱۴). ترک خدمت، نیت هر فرد را به ترک سازمان متبوع خود نشان می‌دهد که خبر از شکاف و تعارض ارتباطی بین سازمان و شاغل است (هارتر و اسچمیت^۵، ۲۰۰۸). ترک خدمت در سازمان‌ها، هزینه فرصت‌ها، بازآموزی، بازانتخاب و کاهش روحیه را به سازمان تحمیل می‌کند و موجب ریزش‌های شدید سازمانی می‌شود. برای شفاف‌سازی فرایند ترک خدمت کارکنان، برخی از محققان اقدام به تدوین فرایند تصمیم یک شاغل مبنی بر ترک سازمان با استفاده از سلسله‌مراتب تصمیم‌نموده‌اند (بریسیکلی^۶ و همکاران، ۲۰۱۶). بر اساس این الگو، افراد در ابتدا به ارزیابی شغل فعلی خود (اعم از رضایت یا عدم رضایت از شغل فعلی) می‌پردازند. در صورت عدم رضایت و قبل از جستجو برای گزینه‌های جایگزین، هزینه ترک شغل فعلی توسط فرد بررسی شده و اگر هزینه‌های ترک خدمت در برابر مزایای حاصل از جستجو برای ترک خدمت کمتر باشد، جستجو برای گزینه‌های ممکن آغاز می‌شود و فرد به ارزیابی و مقایسه گزینه‌ها با وضعیت فعلی خود می‌پردازد و بر اساس آن، تصمیم نهایی برای ترک سازمان فعلی توسط شاغل اتخاذ می‌شود. در نهایت، تصمیم به ترک شغل زمانی گرفته می‌شود که گزینه بررسی شده، منافع بیشتری برای فرد به ارمغان بیاورد (ندیری و تانوا^۷، ۲۰۱۰). بر این اساس تعهد سازمانی و رضایت شغلی از جمله مهم‌ترین متغیرهای پیش‌بین تمایل به ترک خدمت در سازمان‌ها به‌شمار می‌آیند. مطالعات گذشته نیز بیانگر آن است که کاهش تعهد سازمانی منجر به افزایش ترک خدمت خواهد شد (بریسیکلی و همکاران، ۲۰۱۶). برای نمونه، کارکنان با تعهد بالا تمایل بیشتری به ماندن در سازمان دارند (جهانزب^۸ و همکاران، ۲۰۱۳)؛ در تحقیقی که به بررسی تأثیرگذاری رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر ترک خدمت کارکنان انجام شد، تأثیر تعهد سازمانی بر کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان مورد تأیید قرار گرفت (فو و دشپاند، ۲۰۱۴). همچنین پژوهش‌ها نشان داده است، رضایت شغلی رابطه‌ای منفی با تمایل به ترک خدمت کارکنان دارد. چراکه عدم توجه به مسئله نارضایتی شغلی کارکنان، در بلندمدت سیستم اجتماعی سازمان را مختل کرده و موجب بروز عصیان، کاهش مسئولیت و نهایتاً ترک خدمت آنان می‌شود (بریسیکلی و همکاران، ۲۰۱۶).

با توجه به ادبیات و پیشینه مرور شده به نظر می‌رسد از یک‌سو اهمیت بالای افزایش رضایت مشتریان و ارباب‌رجوعان از سازمان‌ها و از سوی دیگر اهمیت نقش منابع انسانی در دستیابی به این هدف از طریق تأمین رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و نتیجتاً کاهش تمایل آنان به ترک سازمان از جمله دغدغه‌های مدیران سازمان‌های فعال در عرصه خدمات به‌شمار می‌رود. در بین سازمان‌های مختلف دولتی ادارات ورزش و جوانان با توجه به ماهیت وظایف و ارباب‌رجوعان شرایط ویژه‌تری دارند ضمن اینکه، ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی نیز با توجه به تازه تاسیس بودن استان نیازمند توجه بیشتری در حوزه پژوهش‌های رفتاری و منابع انسانی در سازمان می‌باشند. از این‌رو، پژوهش

1. Meyer and Allen
2. Meyer
3. Rose
4. Hausknecht
5. Harter and Schmidt
6. Birecikli
7. Nadiri and Tanova
8. Jehanzeb

حاضر درصدد است تا نقش تعدیلی تعهد سازمانی و رضایت شغلی در تأثیر بازاریابی درونی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی را مورد بررسی قرار دهد. بر این اساس چارچوب مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی

روش پژوهش، توصیفی- همبستگی است که به شکل میدانی انجام شد. همچنین پژوهش، از لحاظ هدف جزء پژوهش‌های کاربردی بود. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های استان خراسان شمالی بودند که در شهرهای بجنورد، مانه و سملقان، جاجرم، اسفراین، شیروان و فاروج قرار داشتند که بر اساس آمار ارائه شده توسط اداره کل ورزش و جوانان استان در سال ۱۳۹۵، ۱۸۵ نفر اعلام شد. تعداد نمونه با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران از جامعه محدود، ۱۲۴ نفر محاسبه گردید و تعداد ۱۳۰ پرسشنامه با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با توجه به کارکنان فعال در هر شهرستان و جنسیت آنها مطابق جدول ۱ در میان کارکنان توزیع شده و ۱۳۰ پرسشنامه عودت داده شد.

جدول ۱. تعداد اعضای جامعه و نمونه

ستاد		بجنورد		اسفراین		آشخانه		شیروان		فاروج		گرمه		جاجرم		راز و جرگلان	
مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن
۶۵	۲۹	۱۲	۸	۸	۸	۸	۱	۵	۶	۱۳	۶	۷	۲	۴	۴	۳	۱
۴۶	۲۱	۷	۶	۶	۶	۶	۱	۴	۴	۸	۴	۵	۱	۳	۳	۲	۱

جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. پرسشنامه مونی و فورمن (۲۰۰۸) که دارای پانزده سوال در سه مولفه ارائه چشم‌انداز، باندگی منابع انسانی و سیستم پاداش است برای سنجش عناصر بازاریابی درونی، پرسشنامه خلاصه شده تعهد سازمانی مورد استفاده در پژوهش صالح‌نیا و الله‌توکل (۱۳۸۷) که دارای ۱۵ سوال است برای سنجش تعهد سازمانی و مقیاس خلاصه شده رضایت شغلی که توسط آزادیان و کتکی (۱۳۸۸) اعتبار سنجی شده است در کنار پرسشنامه سه سؤالی ادواردز و راث بارد (۲۰۰۹) برای سنجش رضایت شغلی مورد استفاده قرار گرفت. برای اندازه‌گیری تمایل به ترک خدمت کارکنان نیز، پرسشنامه سه سؤالی رازبلیت و همکاران (۲۰۰۸) مورد استفاده قرار گرفت. مقیاس اندازه‌گیری پرسشنامه‌ها طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم: ۱ تا کاملاً موافقم: ۵) بود.

گرچه روایی و پایایی پرسشنامه های بازاریابی درونی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت در پژوهش های پیشین مورد بررسی قرار گرفته و تایید شده بود (مونی و فورمن، ۲۰۰۸؛ صالحنیا و الله توکلی، ۱۳۸۷؛ آزادیان و کتکی، ۱۳۸۸؛ دوردز و راثبارد، ۲۰۰۹ و رازبلت و همکاران، ۲۰۰۸) در پژوهش حاضر به منظور بررسی و تأیید روایی صوری و محتوا، پرسشنامه در اختیار ۸ نفر از اساتید و محققان حوزه مدیریت و مدیریت ورزشی قرار گرفت و از ایشان خواسته شد تا نظرات اصلاحی خود را اعمال کنند. با اعمال اصلاحات مورد نیاز، نسخه نهایی پرسشنامه تهیه شد و از این طریق روایی محتوایی آن مورد تأیید قرار گرفت. به منظور بررسی روایی سازه پرسشنامه، بار عاملی مربوط به سؤالات پرسشنامه محاسبه شد تا سؤالاتی که بار عاملی آن ها کمتر از ۰/۵ بود از تحلیل نهایی حذف شود. بار عاملی کلیه سؤال ها پرسشنامه بیشتر از ۰/۵ بود و به این ترتیب هیچ یک از سؤال ها پرسشنامه حذف نشد و کلیه سؤال ها در تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفت. جهت بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. این ضریب برای هر یک از متغیرهای پژوهش نیز به صورت مجزا محاسبه گردید که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است.

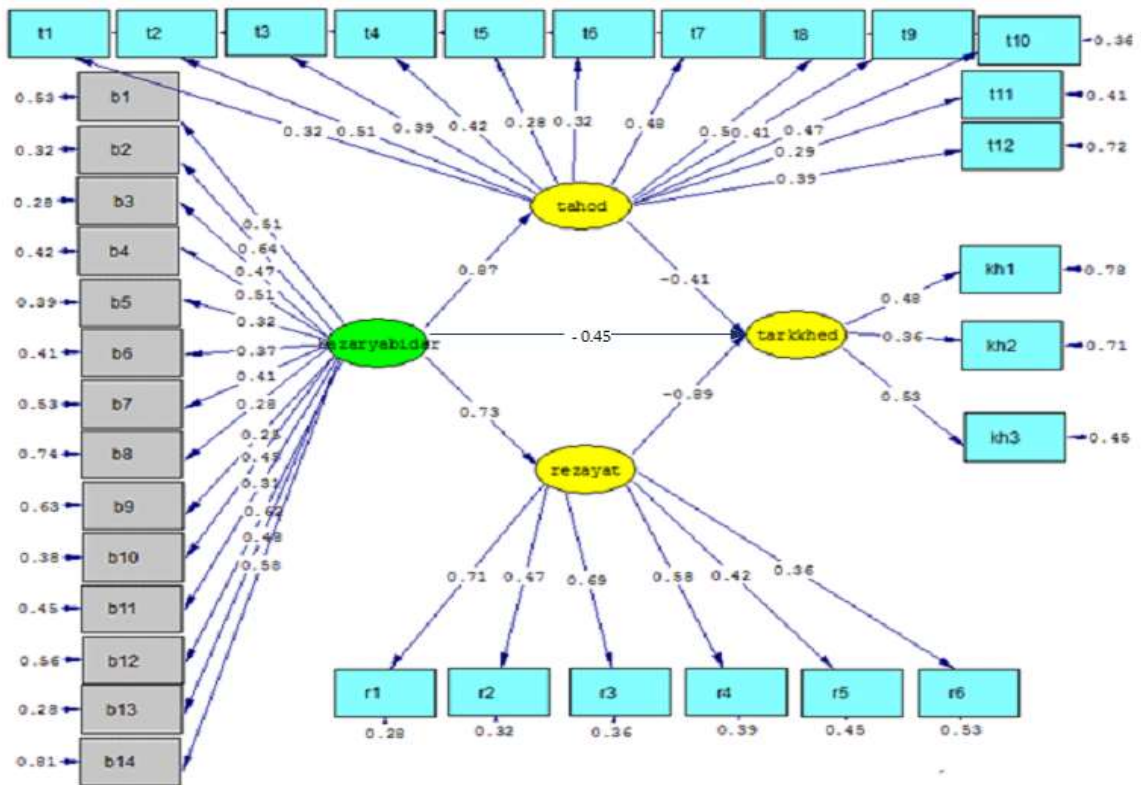
جدول ۲. تعداد سؤالات و ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیرهای اصلی (پنهان)	تعداد گویه ها	متغیرهای مشاهده پذیر	آلفای کرونباخ
		چشم انداز	۰/۸۶۵
بازاریابی درونی	۱۴	بالندگی	۰/۸۲۴
		پاداش	۰/۸۱۲
		رضایت شغلی	۰/۷۹۴
نگرش های شغلی	۲۱	تعهد سازمانی	۰/۷۹۸
		تمایل به ترک خدمت	۰/۷۶۲

همان طور که نتایج ضریب آلفای کرونباخ نشان می دهد پرسشنامه های تحقیق از پایایی مناسبی برخوردار است. به منظور تجزیه و تحلیل داده های پژوهش و آزمون فرضیه ها از روش های آمار توصیفی و استنباطی و نرم افزارهای آماری اسپاس و لیزرل استفاده شد.

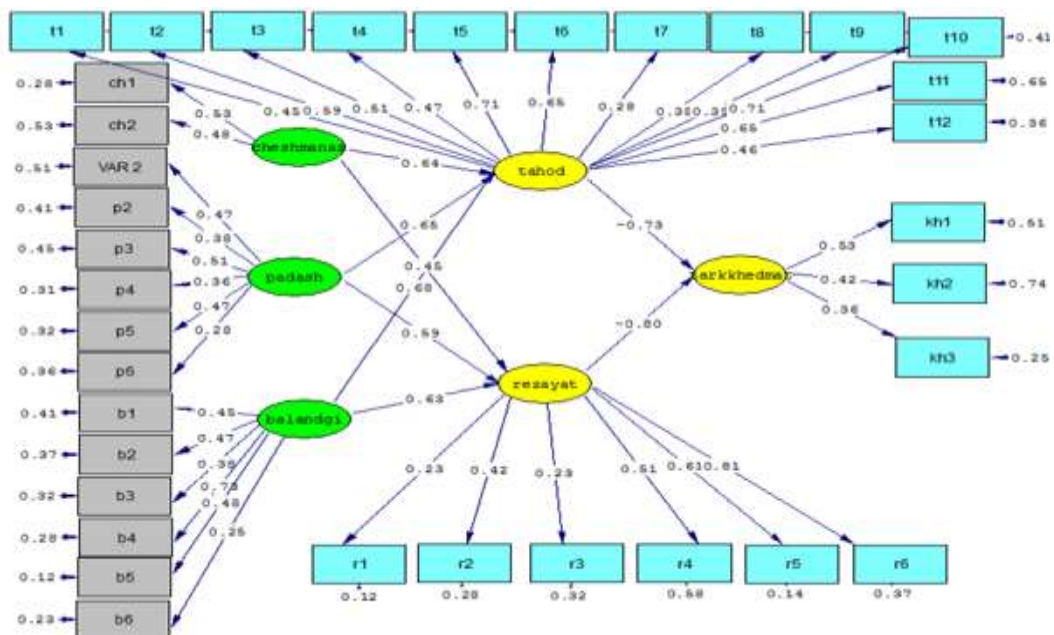
یافته ها

نتایج بیانگر آن بود که ۳۷ درصد از شرکت کنندگان در تحقیق را زنان و ۶۳ درصد را مردان تشکیل می دهند که ۲ درصد آنها دارای مدرک دکتری، ۳۹ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۳۳ درصد دارای مقطع کارشناسی و ۲۶ درصد از مدرک کاردانی و پایین تر برخوردارند. همین طور ۴۲ درصد از اعضای نمونه را کارکنان رسمی، ۲۷ درصد را کارکنان پیمانی و ۳۱ درصد را سایر شیوه های استخدامی (قراردادی و انجام کار معین) تشکیل می دهند. شکل ۲ تحلیل مسیر تأثیر بازاریابی درونی بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت را در حالت استاندارد نشان می دهد. همان طور که مشاهده می شود میزان تأثیر بازاریابی درونی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۷۳ محاسبه شده است. همین طور میزان تأثیر پذیری تمایل به ترک خدمت از تعهد سازمانی و رضایت شغلی به ترتیب ۰/۴۱ و ۰/۸۹- محاسبه شده است.



شکل ۲. سنجش فرضیات اصلی تحقیق در حالت تخمین استاندارد

شکل ۳ تحلیل مسیر تأثیر ابعاد بازاریابی درونی بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت را در حالت استاندارد نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود از میان ابعاد بازاریابی درونی، بالندگی با ضرایب تأثیر ۰/۶۸ و ۰/۶۳ به ترتیب بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی داشته است.



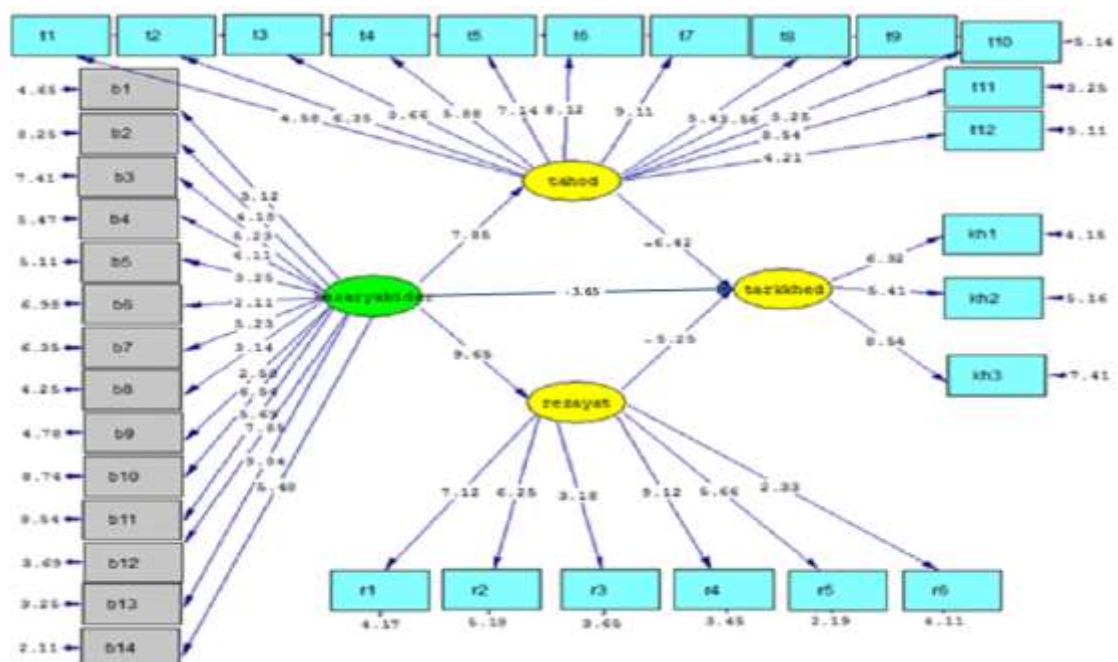
شکل ۳. سنجش فرضیات فرعی تحقیق در حالت تخمین استاندارد

به منظور استفاده از نرم‌افزار لیزرل باید توجه داشت که تحلیل مسیر در این نرم‌افزار شاخص‌های برازشی را تولید می‌کند که در بازه مشخصی قابل قبول بوده و نتایج آن قابل استناد است. اولین شاخص، کای اسکور هنجار شده است که از تقسیم χ^2 بر درجه آزادی به دست می‌آید. مقادیر کمتر از ۳ برای این معیار بسیار مطلوب تلقی می‌شود. شاخص میزان انطباق (AGFI) نیز باید بزرگ‌تر از ۰/۸ باشد، مقادیر بالای ۰/۹ برای شاخص‌های نیکویی برازش (GFI) هنجار شده برازندگی (NFI) و هنجار نشده برازندگی (NNFI) نشان‌دهنده این است که مدل برازش مطلوبی برخوردار است. علاوه بر این میزان شاخص RMSEA کمتر از ۰/۱ است (هومن، ۱۳۹۵). میزان انطباق شاخص‌ها برای چارچوب استخراج شده به شرح جدول ۳ است. همان‌طور که در این جدول نشان داده شده است مقادیر معنی‌دار برای شاخص‌های برازش مدل، از مدل پژوهش حمایت می‌کند.

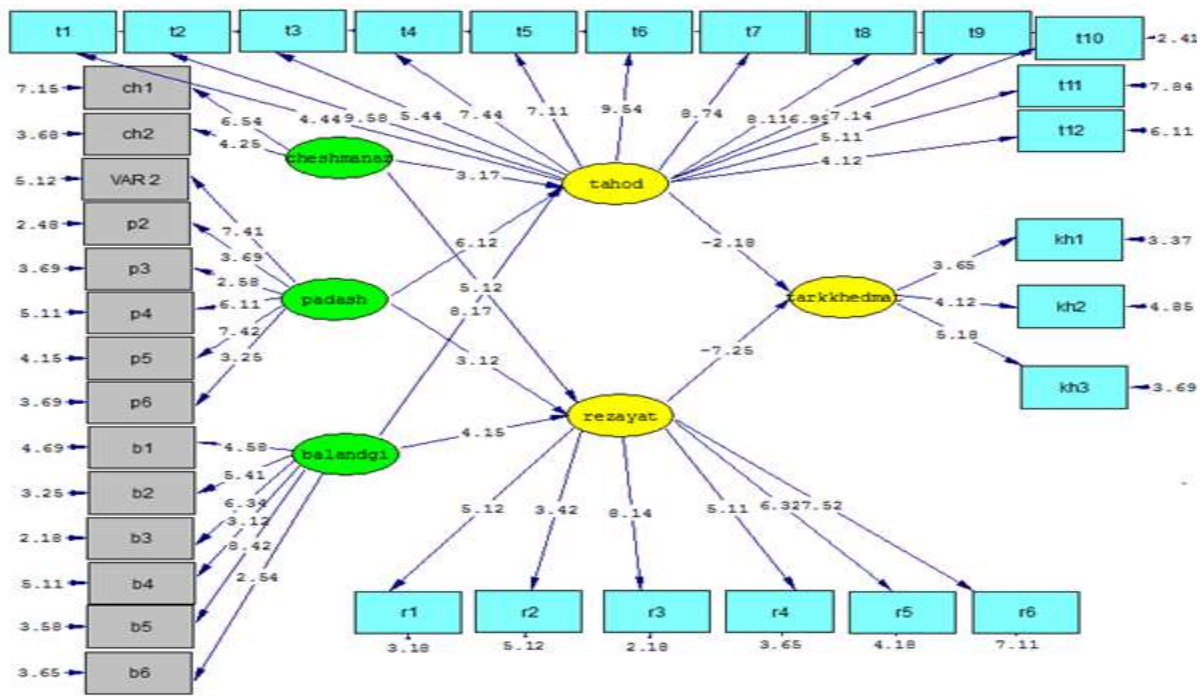
جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل

RMSEA	χ^2/df	NFI	NNFI	CFI	GFI	IFI	
۰/۰۷<	۳<	۰/۹۰>	۰/۹۰>	۰/۹۰>	۰/۹۰>	۰/۹۰>	آستانه پذیرش
۰/۰۴۳	۱/۸۲	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۹۳	مدل یک
۰/۰۵۶	۱/۹۳	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۶	۰/۹۴	مدل دو

لازمه آزمون فرضیات آن است که از صحت مدل‌های اندازه‌گیری اطمینان حاصل شود. شکل ۴ و ۵ مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری تحقیق را در حالت معنی‌داری نشان می‌دهد. در حالت معنی‌داری مدل چنانکه قدر مطلق عدد معنی‌داری کمتر از ۱/۹۶ باشد رابطه یا اثر معنی‌داری نیست.



شکل ۴. معناداری مدل ساختاری پژوهش برای سنجش فرضیات اصلی



شکل ۵. معناداری مدل ساختاری پژوهش برای سنجش فرضیات فرعی

با توجه به اشکال ۲ تا ۵ نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های را می‌توان به صورت جدول شماره ۴ متصور بود.

جدول ۴. یافته‌های حاصل از تحلیل معادلات ساختاری در آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب معنی‌داری	ضریب تأثیر	نتیجه
H1	۷/۸۵	۰/۸۷	تائید شد
H2	۹/۶۵	۰/۷۳	تائید شد
H3	-۳/۶۵	-۰/۴۵	تائید شد
H4	-۶/۴۲	-۰/۴۱	تائید شد
H5	-۵/۲۵	-۰/۸۹	تائید شد
H6	-۰/۷۳ * -۰/۸۹ = -۰/۶۴		بیشتر بودن ضریب تأثیر غیرمستقیم از ضریب تأثیر مستقیم- تائید شد
	-۰/۴۱ * -۰/۸۷ = -۰/۳۵		کمتربودن ضریب تأثیر غیرمستقیم از ضریب تأثیر مستقیم- رد شد
Ha1	۳/۱۷	۰/۶۴	تائید شد
Ha2	۶/۱۲	۰/۶۵	تائید شد
Ha3	۸/۱۷	۰/۶۸	تائید شد
Ha4	۵/۱۲	۰/۴۵	تائید شد
Ha5	۳/۱۲	۰/۵۹	تائید شد
Ha6	۴/۱۵	۰/۶۳	تائید شد

برای بررسی اثر بازاریابی درونی بر تمایل به ترک خدمت از طریق تعهد سازمانی و رضایت کارکنان (فرضیه‌های پنجم و ششم) اثرات غیرمستقیم محاسبه شد.

برای محاسبه اثر غیرمستقیم بازاریابی درونی بر تمایل به ترک خدمت از طریق تعهد سازمانی، اثر مستقیم بازاریابی درونی بر تعهد سازمانی در اثر مستقیم تعهد سازمانی بر تمایل به ترک خدمت ضرب گردید ($0/41 \times -0/87$) و برابر با $0/35$ - به دست آمده برای اثر بازاریابی درونی بر تمایل به ترک خدمت از طریق رضایت کارکنان نیز به همین روش عمل شد ($0/73 \times -0/89$) و این مقدار برابر با $0/64$ - محاسبه شد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود فرضیه ششم تحقیق مبنی بر نقش تسهیلگری تعهد سازمانی در رابطه میان بازاریابی درونی و تمایل به ترک خدمت کارکنان به دلیل کمتر بودن ضریب تأثیر غیر مستقیم از ضریب تأثیر مستقیم مورد تأیید قرار نگرفت اما به دلیل بیشتر بودن ضریب تأثیر غیرمستقیم از ضریب تأثیر مستقیم رضایت شغلی در رابطه میان بازاریابی درونی و تمایل به ترک خدمت برای سنجش معنی داری این رابطه از رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی و آزمون کوهن^۱ و همکاران استفاده شد. لازمه انجام تحلیل تعدیلگری این است که متغیرهای مستقل و تعدیلگر، مرکزی و استاندارد شوند تا به واسطه کاهش همبستگی متغیرهای مستقل و تعدیلگر با متغیر تعاملی، احتمال وقوع هم‌خطی چندگانه کاهش یابد همچنین پیش شرط دیگر این آزمون تأیید رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته است. سپس متغیر تعاملی از طریق متغیرهای مستقل و تعدیلگر استاندارد شده ایجاد شود تا مقدمات تحلیل رگرسیون فراهم گردد. بدین منظور متغیرهای پیش بین و تعدیلگر در مرحله اول و متغیر تعاملی در مرحله دوم وارد مدل رگرسیونی شدند. با توجه به این که رابطه مستقل بین متغیرها توسط آزمون دوربین واتسون^۲ تأیید نشد، از لگاریتم مقادیر رگرسیون استفاده شد و سطح معنی داری $0/014$ برآورد گردید. از آنجایی که این عدد کمتر از $0/05$ است می‌توان نتیجه گرفت که رابطه تعدیلگری معنی دار بوده و رضایت شغلی رابطه بازاریابی درونی و تمایل به ترک خدمت را تسهیل می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

در سازمان‌های خدماتی چون سازمان ورزش و جوانان نگرش‌های شغلی کارکنان تأثیر به‌سزایی بر عملکرد کاری آن‌ها داشته و یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران بهبود نگرش‌های شغلی و در پی آن بهبود کیفیت ارائه خدمات به مشتریان و ارباب‌رجوعان در راستای تحقق مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان است (داروغه عارفی و همکاران، ۱۳۹۵؛ فرجی و همکاران، ۱۳۹۵). در پژوهش حاضر؛ به بررسی تأثیر بازاریابی درونی و ابعاد آن بر نگرش‌های شغلی (تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت) کارکنان سازمان ورزش و جوانان استان خراسان شمالی پرداخته شد. نتایج بیانگر آن بود که بازاریابی درونی به‌طور مستقیم بر تعهد سازمانی با ضریب تأثیر $0/87$ و ضریب معنی‌داری $7/85$ ، رضایت شغلی با ضریب تأثیر $0/73$ و ضریب معنی‌داری $9/65$ و بر تمایل به ترک خدمت با ضریب تأثیر $0/45$ - و ضریب استاندارد $3/65$ - تأثیر گذار است. مطالعات پیشین نیز اثر بازاریابی درونی بر نگرش‌های شغلی را مورد تأیید قرار داده و فعالیت‌های بازاریابی درونی را به‌عنوان ابزار اصلی برای افزایش انگیزش کارکنان، تعهد سازمانی و رضایتمندی کارکنان بر شمرده‌اند (سابرامانیام^۳، ۲۰۰۷). لینگز (۲۰۰۴) در مطالعه خود نشان داد که بازاریابی درونی دارای تأثیر مثبت روی جنبه‌های داخلی عملکرد سازمانی همچون رضایت کارکنان، حفظ کارکنان (کاهش تمایل به ترک خدمت) و تعهد کارکنان است. تریسی و هینکین (۲۰۰۸) معتقدند بین بازاریابی درونی و تعهد سازمانی رابطه وجود داشته و مدیران می‌توانند با فعالیت‌های بازاریابی درونی درک کارکنان از تعهد سازمانی را بالا ببرند. برخی از پژوهشگران بر این

1. Cohen
2. Durbin Watson
3. Subramaniam

عقیده‌اند که بازاریابی درونی از طریق ایجاد احساس اعتماد سازمانی زمینه‌ساز بهبود تعهد کارکنان به سازمان خواهد شد (سوتریو و استاوریندس^۱، ۲۰۱۳). چیانگ و لیو (۲۰۱۷) نیز بیان داشتند که درک کارکنان از بازاریابی درونی در سیستم‌های مدیریتی تأثیر مثبت روی تعهد سازمانی آن‌ها دارد.

همچنین نتایج بیانگر آن بود که تغییر در رضایت شغلی با توجه به تغییر در فعالیت‌های بازاریابی درونی قابل پیش‌بینی است. سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۹) نیز معتقدند که بازاریابی درونی اثر مثبت و معنی‌داری بر رضایت کارکنان و عملکرد آن‌ها دارد. رتوسا و همکاران (۲۰۰۹)، بنسال و همکاران (۲۰۰۱) و هانگ و راندل (۲۰۱۴) نیز رضایت کارکنان را از نتایج مستقیم فعالیت‌های بازاریابی درونی می‌دانند. همچنین تأثیر منفی بازاریابی درونی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان در فرضیه اصلی سوم مورد تأیید قرار گرفت. به عبارتی هرچه ادراک کارکنان از فعالیت‌های بازاریابی درونی در سازمان بهبود یابد تمایل آن‌ها به ترک سازمان و در نتیجه آن تحمیل هزینه‌های ناشی از کارمند یابی و جذب و گزینش مجدد نیز کاهش خواهد یافت.

یافته‌های حاصل از بررسی فرضیه‌های اصلی چهارم و پنجم پژوهش، تأثیر منفی تعهد سازمانی و رضایت شغلی بر تمایل به ترک خدمت را مورد تأیید قرار داد. این نتیجه با نتیجه مطالعات جهان زیب و همکاران (۲۰۱۳)، فو و دشیپاندی (۲۰۱۴)، میر و همکاران (۲۰۰۲) و بریسیکلی و همکاران (۲۰۱۶) همخوان است. با توجه به منفی بودن ضریب اثرگذاری تعهد سازمانی بر تمایل به ترک خدمت می‌توان گفت هر چه تعهد سازمانی کارکنان به سازمان افزایش یابد، تمایل آنان به ترک خدمت کاهش می‌یابد. بر اساس تأیید فرضیه پنجم نیز می‌توان گفت هرچه رضایت شغلی کارکنان بهبود یابد تمایل به ترک خدمت در آنان کاهش می‌یابد که این نتیجه در مطالعات گذشته از جمله مطالعه وانگ و همکاران (۲۰۱۶)، زوپیتیس و همکاران (۲۰۱۴)، میدین^۲ و همکاران (۲۰۰۷) و پرایس^۳ (۲۰۰۱) نیز مورد تأیید قرار گرفته است.

نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های ششم و هفتم تحقیق بیانگر آن بود که رضایت شغلی رابطه میان بازاریابی درونی و تمایل به ترک خدمت کارکنان را در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی تسهیل کرده و آن را از $-0/45$ به $-0/64$ بهبود داده و از شدت تمایل به ترک خدمت کارکنان می‌کاهد. به عبارتی بازاریابی درونی با ایجاد حس رضایت شغلی در کارکنان، منجر به کاهش تمایل به ترک خدمت در آن‌ها شده است. در حالی که فرضیه هفتم تحقیق مبنی بر تأثیر تسهیل‌کنندگی تعهد سازمانی در رابطه میان بازاریابی درونی و تمایل به ترک خدمت مورد تأیید قرار نگرفت. به عبارتی مجموعه سیاست‌ها و اقدامات حوزه بازاریابی درونی به‌طور مستقیم تمایل کارکنان به ترک خدمت را کاهش می‌دهند که شاید بتوان یکی از دلایل آن را وضعیت مطلوب تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان بیان داشت.

فرضیات فرعی پژوهش حاضر به بررسی تأثیر مؤلفه‌های بازاریابی درونی بر نگرش‌های شغلی کارکنان (تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت) پرداخته است. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های فرعی بیانگر آن بود که اگرچه هر سه مؤلفه بازاریابی درونی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار هستند که این نتیجه در پژوهش‌های پیشین نیز مورد تأیید قرار گرفته است (فو و دشیپاندی، ۲۰۱۴؛ بریسیکلی و همکاران، ۲۰۱۶؛ زوپیتیس و همکاران، ۲۰۱۴) اما در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی مؤلفه بالندگی منابع انسانی بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی (ضریب استاندارد = $0/63$) و ضریب معنی‌داری = $4/15$) و تعهد سازمانی (ضریب استاندارد = $0/68$) و ضریب معنی‌داری = $8/17$) کارکنان داشته و مؤلفه چشم‌انداز از کمترین تأثیر بر رضایت شغلی (ضریب استاندارد = $0/45$) و ضریب معنی‌داری = $5/12$) و تعهد سازمانی (ضریب استاندارد = $0/64$) و ضریب معنی‌داری = $3/17$) برخوردار بوده است. بالندگی منابع انسانی به مجموعه راهبردها و سیاست‌هایی اشاره دارد که مدیران

1. Soteriou and Stavrinides
2. Mediene
3. Price

سازمان با بهره‌گیری از آن اقدام به توسعه مهارت‌های کارکنان و توانمندسازی آن‌ها می‌نماید و دربرگیرنده دو فعالیت محوری آموزش و ارزیابی عملکرد است. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش حاضر مدیران ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی می‌توانند با رویکردی سیستمی نسبت به آموزش‌های ضمن خدمت که متضمن ارائه برنامه‌های آموزشی مدون و هدف‌دار بوده و همچنین با استقرار نظام ارزیابی عملکردی که کارکنان آن را منصفانه ادراک نمایند، رضایت شغلی کارکنان را افزایش داده و آن‌ها را به سازمان متعهد نمایند.

در مجموع با توجه به نتایج پژوهش حاضر می‌توان به اهمیت فعالیت‌های بازاریابی درونی بر بهبود نگرش‌های شغلی (تعهد و رضایت شغلی) و در نتیجه عدم تمایل به ترک خدمت کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی پی برد. بر این اساس مدیران این سازمان‌ها باید تلاش کنند در راهبردهای خود ابعاد بازاریابی درونی را در راس برنامه‌های خود قرار داده به نحوی که سازمان نیروی انسانی خود را به سرمایه انسانی جهت ارائه خدمات مطلوب به مشتریان تبدیل کند. نیروی انسانی برانگیخته و متعهد برای اجرای وظایف در سازمان، مهم‌ترین عامل بهره‌وری است. انگیزه‌های کارکنان که پایه‌های کارایی و اثربخشی را در سازمان تشکیل می‌دهد با افزایش روحیه و رضایت شغلی فراهم می‌آید. اگر مدیریت سازمان برای حفظ تلاش کارکنان در رسیدن به اهداف سازمانی مجدانه بکوشد و در کل، بهره‌وری افراد، گروه‌ها و سازمان را افزایش دهد باید با تعهد به بازاریابی داخلی در جهت افزایش دو پیامد مهم رضایت و تعهد بکوشد. به عبارت دیگر، مدیریت باید مطمئن شود که شایستگی و قابلیت‌های عملکردی کارکنان رشد و ارتقاء می‌یابد. در تبیین بیشتر موضوع باید گفت که موفقیت در هر کار گروهی مستلزم وجود نگرش‌های مثبت شغلی همیسته مانند تعهد و رضایت مشترک و بالا در بین اعضای گروه است. از آنجا که پیشرفت جوامع و سازمان‌ها در گرو استفاده بهینه از منابع انسانی آن جامعه یا سازمان است، توجه به این منبع عظیم در حوزه مدیریت منابع انسانی از طریق توجه به نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان باید در رأس فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی قرار گیرد تا از طریق بهبود نگرش‌های شغلی کارکنان زمینه‌ساز بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به ارباب رجوعان و در پی آن بهبود تصویر و برند سازمان‌های ورزش و جوانان استان خراسان شمالی شود.

در نهایت از مهمترین محدودیت‌های پژوهش حاضر، مانند بسیاری از پژوهش‌های حوزه علوم انسانی؛ جلب نظر کارمندان برای مشارکت در طرح و برخورداری از دقت و صداقت در پاسخگویی به سوالات بوده است. براساس نتایج حاصل از این پژوهش؛ پیشنهاد می‌گردد انجام چنین طرحی در ادارات ورزش و جوانان سایر استان‌ها به انجام رسیده و نقش تعدیلگری رضایت شغلی و تعهد سازمانی در رابطه میان بازاریابی درونی و تمایل به ترک خدمت کارکنان آن ادارات مورد بررسی قرار گرفته و در صورتی که نتایج مشابه با نتایج تحقیق حاضر حاصل گردید، نسبت به انجام تحقیق کیفی جهت تبیین علل عدم برخورداری متغییر تعهد سازمانی از نقش تعدیلگری در ادارات ورزش و جوانان مورد بررسی قرار گیرد.

منابع

- آزادیان، پروین و کتکی، پروین. (۱۳۸۸). رابطه تعهد سازمانی، دلبستگی شغلی با رضایت شغلی. پایان‌نامه کارشناسی، روانشناسی صنعتی-سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز.
- ابوالحسنی، زهرا. (۱۳۸۷). شکاف‌های داخلی کیفیت خدمات و تحلیل ارتباط آن با رضایتمندی شغلی کارکنان در صنعت بیمه (مورد مطالعه: شرکت بیمه ایران در استان اصفهان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان.
- امیری، مقصود؛ یزدانی، حمید رضا و نصرتیان، نسیم. (۱۳۸۷). سنجش کیفیت خدمات داخلی و سطح بازاریابی درونی شرکت گاز تهران بزرگ و ارتباط اقدامات بازاریابی درونی آن با کیفیت خدمات خارجی. دانش مدیریت، ۲۱(۳)، ۱۸-۸۱.

- حسینی، یعقوب و رحمانی، سحر. (۱۳۹۱). تأثیر بازاریابی درونی بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های خدمات مسافرتی شهر تهران با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری. فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، ۲(۱)، ۱۱۱-۱۲۸.
- داروغه عارفی، ناهید، بیگلری، نسرین و بحرالعلوم، حسن. (۱۳۹۵). بررسی ارتباط مدیریت استعداد با هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان فارس. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۴(۱)، ۵۹-۴۷.
- سیدجوادین، سید رضا؛ رایج، حمزه؛ آقا میری، سید علی و یزدانی، حمید رضا. (۱۳۸۹). بازاریابی درونی، گامی در جهت بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات: تحقیقی پیرامون شرکت گاز تهران بزرگ. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۴(۲)، ۶۷-۹۷.
- صالح نیا، منیره و الله توکلی، زینب. (۱۳۸۷). رفتار شهروندی و تعهد سازمانی. ارائه شده در ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، ۳۰ آذر ماه، تهران.
- فرجی، رسول، بشیری، مهدی، باوری، یوسف و ابراهیمی کنگ لو، حسین. (۱۳۹۵). پیش‌بینی عملکرد شغلی بر اساس صفات شخصیتی و تعهد حرفه‌ای کارکنان: مطالعه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۳(۲)، ۲۰۴-۱۸۷.
- گودرزی، صمد؛ موسوی، سید مسلم و عربی، محمد. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر بازاریابی درونی بر ابعاد سکوت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان فارس. اولین همایش ملی علوم ورزشی و تربیت‌بدنی ایران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین، تهران، ۱-۱۰.
- هومن، حیدر علی. (۱۳۹۵). مدل یابی معادلات ساختاری. چاپ هفتم، تهران: سمت.
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing, International Journal of Bank Marketing*, 12(3), 1177-1186.
- Al-Hawari, M. A. (2019). Do Frontline Employees Cope Effectively with Abusive Supervision and Customer Incivility? Testing the Effect of Employee Resilience. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 1-18.
- Awwad, M. S., & Agti, D. A. M. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308-332.
- Bailey, A. A., Bailey, A. A., Albassami, F., Albassami, F., Al-Meshal, S., & 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*, 34(6), 821-840.
- Bansal, S., Mendelson, B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 36(4), 61-76.
- Berry, L. L. (2009). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(3), 33-40.
- Birecikli, B., Alpkın, L., Ertürk, A., & Aksoy, S. (2016). Employees' need for independence, organizational commitment, and turnover intentions: The moderating role of justice perceptions about performance appraisals. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(3), 59-78.
- Caceres, R. C., Pappas, N. G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7), 836-867

- Caruana, A., & Calleya, P. (2008). The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108-116.
- 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, I. H., Brown, R., Bowers, B. J., & Chang, W. Y. (2015). Work-to-family conflict as a mediator of the relationship between job satisfaction and turnover intention. *Journal of advanced nursing*, 71(10), 2350-2363 .
- Chiang, C. F., & Liu, B. Z. (2017). Examining job stress and burnout of hotel room attendants: Internal marketing and organizational commitment as moderators. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 32(6), 1-17.
- Chung, H. J., Wu, S. W., & Tsai, Y. (2009). The Influence of Conduct of Internal Marketing to Service Oriented Attitude of Nursing Staffs in Hospitals, 24(8), 147-152.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. 11th ed, New Delhi: Prentice-Hall of India Private Ltd.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P., (2009). Work and Family Stress and Wellbeing and Examination of Person-environment Fit in the Work and Family Domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(6), 85-129.
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (2008). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768.
- Fröhlich, E., & Grimm, S. (2016). internal marketing: how to increase a departing reputation within its company. *Journal of Media Critiques*, 2(8), 452-469.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349 .
- Goi, C. L. (2009). A review of marketing mix: 4Ps or more? *International journal of marketing studies*, 1(1), 28-63.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizational*. 7th Edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- Haines III, V. Y., Jalette, P., & Larose, K. (2010). The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian non governmental sector. *ILR Review*, 63(2), 228-246.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2000). The responses of front-line employees to market-oriented culture change. *European Journal of Marketing*, 34(4), 318-340.
- Harter, J. K., & Schmidt, F. L. (2008). Conceptual versus empirical distinctions among constructs: Implications for discriminant validity. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 36-39.
- Hausknecht, J. (2014). Collective Data on Collective Turnover: What Factors Most Affect Turnover Rates? Cornell University ILR School, Center for Advanced Human Resources Studies, 34(6),392-408.
- Huang, Y. T., & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196-206 .

- Huang, Y. T., & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 29(7), 571-584.
- Jehanzeb, K., Rasheed, A., & Rasheed, M. F. (2013). Organizational commitment and turnover intentions: Impact of employee's training in private sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8(8), 79-90.
- Joiner, T. A., & Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 439-452.
- 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*, 30(3), 25-32.
- King, C. A., & Broom, C. (2002). Ethics in perioperative practice—values, integrity, and social policy. *AORN journal*, 76(6), 1047-1053.
- Lings, N. (2004). Managing Service Quality with Internal Marketing Schematics. *Long Range Planning*, 14(3), 452-463.
- Mahamad, O., & Ramayah, T. (2010). Comparison of service quality gaps among teachers and students as internal and external customers. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 13.
- Mediene, L., Endriulaitiene, A., & Gustainiene, L. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organizational. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 196-212.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mishra, S. (2010). Mishra, S. (2010). Internal marketing-A tool to harness employees' power in service organizations in India. *International Journal of Business and Management*, 5(1), 185-193.
- Moghaddam, F. F., Mehrabian, A., & Aghayi, A. A. (2014). Effect of internal marketing and commitment on market orientation in Mellat Bank. *International Research Journal of Management Sciences*, 2(9), 268-271.
- Mohle-Boetani, J. C., & Flood, J. (2002). Contact investigations and the continued commitment to control tuberculosis. *JAMA*, 287(8), 1040-1042.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41.
- Neill, J., Harrison, M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R., & Crouter, A. (2009). Work-family climate, organizational commitment and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74(5), 18-29.
- Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis. *American Psychological Association*, 22(5), 21-45.

- Peretz, H., Levi, A., & Fried, Y. (2015). Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 875-903.
- Price, J. L. (2001). Reflection on the determinants of voluntary turnover. *International journal of manpower*, 22(3), 21-35.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55-69.
- Rosseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in Workplace: Understanding the Ties the Motivate. *Academy of Management Executives*, 18(4), 120-127.
- SamGnanakkan, S. (2010). Mediating role of organizational commitment on HR practices and turnover intention among ICT professionals. *Journal of Management Research*, 10(1), 39-61.
- Soteriou, A. C., & Stavrinides, Y. (2013). An internal customer service quality data envelopment analysis model for bank branches. *International Journal of Bank Marketing*, 12(2), 59-87.
- Subramaniam, R. (2007). A Review of Internal Marketing & Information Technology Service Management. Master of Business Administration, Cargill, Singapore, 9(1), 45-98.
- Tortosa, V. A., Moliner, M., & Sa´nchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organizational performance. *European Journal of Marketing*, 7(2), 1435-1456.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27.
- Wang, W., Newman, D. A., & Dipboye, R. L. (2016). Social Network Contagion in The Job Satisfaction-Intention-Turnover Model. Paper presented at the Academy of Management Proceedings, 81(5), 123-138.
- Yang, W. (2010). Relationships among Internal Marketing Perceptions, Organizational Support, Job Satisfaction and Role Behavior in Healthcare Organizations. *International Journal of Management*, 17(6), 235-242.
- Yousef, D. A. (2016). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 27(3), 1-12.
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

نیکخواه فرخانی، زهرا و ریحانی، محمد. (۱۳۹۸). نقش تعدیلی تعهد سازمانی و رضایت شغلی در تأثیر بازاریابی درونی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان شمالی. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۷(۱)، ۱۶۷-۱۵۱.



Moderating Roles of Organizational Commitment and Job Satisfaction in Impact of Internal Marketing on Turn-Over Intentions of Employees of Sport and Youth Organizations in North Khorasan Province

Zahra Nikkhah Farkhani¹ and Mohammad Reihani²

1. Assisntent Professor in Management, University of Bojnord.

2. Assisntent Professor in Sport Management, University of Bojnord.

Received: 18 August 2019

Accepted: 28 December 2019

Abstract

Objective: The purpose of this work was to analyze the moderating roles of organizational commitment and job satisfaction in impact of internal marketing on the turn-over intentions of the employees in Sports and Youth organizations in the North Khorasan Province.

Methodology: The methods used in this research work were descriptive-correlational and applied research. The statistical population consisted of 185 employees in the Sport and Youth organizations in the North Khorasan Province. Base on the Cochran sampling formula WAS, 124 and 130 questionnaires were distributed among the population. The supportive factor analysis was used to examine the validity of the distributed questionnaire, and the structural equation modeling using the LISREL software was utilized. Having categorized the indicators by the factor analysis, the structural relationships of the model were tested through structural equation modeling.

Results: The findings showed the internal marketing effect on the employees' attitudes in Sport and Youth organizations in the North Khorasan Province, and job satisfaction could facilitate the relation between internal marketing and turn-over intention. The results also showed the effect of internal marketing elements on the employees' attitudes but "human resource development" had the lowest effect on the employees' attitudes.

Conclusion: The results of this work indicate that job satisfaction moderates the relationship between internal marketing and turn-over intention. However, organizational commitment does not moderate the relationship between these two variables in the Sport and Youth departments in the North Khorasan Province. Finally, the Sport and Youth organization management can develop employees' satisfaction using a systematic approach, a training program, and a competency-based performance appraisal system.

Keywords: Internal marketing, Human resource development, Job satisfaction, Turn-over Intention, Organizational commitment.

To cite this article:

Nikkhah Farkhani, Z., & Reihani, M. (2020). Moderating Roles of Organizational Commitment and Job Satisfaction in Impact of Internal Marketing on Turn-Over Intentions of Employees of Sport and Youth Organizations in North Khorasan Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7(1), 151-167.

Corresponding Author: **Mohammad Reihani**

E-mail: mo.reihani@ub.ac.ir