



## تأثیر مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی کارکنان ورزشی با تأکید بر نقش میانجی جو رقابتی محیط کار

محبوب شیخعلی زاده<sup>۱\*</sup> و مهدی بشیری<sup>۲</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد اهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اهر، ایران.

۲. استادیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۱۱

### چکیده

**هدف:** جو رقابتی محیط کار تأثیر عمده‌ای بر انگیزه و رفتار کارکنان دارد و سازمان‌های ورزشی دارای جو سازمانی خاصی هستند که پویا بودن آن می‌تواند باعث ارتقاء رضایت شغلی کارکنان گردد. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی کارکنان سازمان ورزشی با تأکید بر نقش میانجی جو رقابتی محیط کار بود.

**روش‌شناسی:** روش تحقیق مطالعه حاضر، توصیفی-همبستگی است که به صورت پیمایشی انجام شده است. ۱۲۰ نفر از کارکنان اداره کل و ادارات ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی، پرسشنامه‌های مدیریت برند داخلی پونجایسری و ویلسون (۲۰۰۷)، رضایت شغلی ویسوکوی و کروم (۱۹۹۱) و پرسشنامه محقق ساخته جو رقابتی محیط کار را به‌طور داوطلبانه تکمیل نمودند. جهت تحلیل داده‌ها از آزمون مدل معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل روش مربعات جزئی استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی و جو رقابتی تأثیر مستقیم و معناداری دارد. همچنین نقش میانجی جو رقابتی محیط کار بر رابطه بین مدیریت برند داخلی و رضایت شغلی مورد تأیید قرار گرفت ( $P=0/001$ ). بررسی برازش مدل نیز نشان داد که مدل ارائه شده پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است ( $GOF=0/362$ ).

**نتیجه گیری:** می‌توان گفت که مدیریت برند داخلی منجر به تعهد کیفیت رفتاری و رضایت شغلی کارکنان ورزشی می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** جو رقابتی، رضایت شغلی، محیط کار، برندسازی داخلی، سازمان ورزشی.

## مقدمه

هر سازمانی برای پیشرفت و توسعه خود، نیازمند راهبرد و برنامه‌ریزی‌های خرد و کلان است. جایگاه و نقش نیروی انسانی در این راهبردها به‌عنوان منابع اصلی سازمان از اهمیت و اعتبار فوق‌العاده‌ای برخوردار است (شیرازی و حسینی رباط، ۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی به‌عنوان سیستمی برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین‌شده در یک سازمان تعریف می‌شود. نوئی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶) منابع انسانی را به‌عنوان سیاست‌ها، فعالیت‌ها و سیستم‌هایی تعریف می‌کنند که رفتارها، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (لی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). یکی از دغدغه‌های مدیران ورزشی در سطوح مختلف سازمان، چگونگی ایجاد بستر مناسب برای کارکنان است تا آنها با مسئولیت‌پذیری و احساس تعهد و وظایف خود را به درستی انجام دهند و عملکرد بهینه داشته باشند (براتی و همکاران، ۱۳۹۲). رضایت شغلی می‌تواند یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار در عملکرد کارکنان هر سازمانی باشد. منظور از رضایت شغلی یک نوع لذت و احساس مثبت نسبت به کار است که آن هم تابعی است از رابطه بین آنچه فرد از شغل انتظار دارد و آنچه به فرد ارائه می‌دهد (پورتر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹؛ به نقل از اسماعیل‌زاده و صیدزاده، ۱۳۹۶). مطالعه رضایت شغلی از دو جنبه مهم است: نخست، از جنبه انسانی که شایسته است با کارکنان به‌صورت منصفانه و با احترام رفتار شود و دوم از جنبه رفتاری که توجه به رضایت شغلی می‌تواند رفتار کارکنان را به گونه‌ای هدایت نماید که بر کارکرد و وظایف سازمانی آنها تأثیر بگذارد و منجر به بروز رفتارهای مثبت و منفی از طرف آنها گردد (اسپکتور<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰).

امروزه برخورداری از برندی قوی از اولویت‌های بسیاری از سازمان‌ها است، از این رو محققان این حوزه همواره آن را از جنبه‌های مختلفی بررسی کرده‌اند. مدیریت برند داخلی با ظهور مفهوم بازاریابی داخلی در دهه‌های اخیر مورد توجه واقع شده است که تأکید بر بهبود ادراک و رفتار کارکنان به‌عنوان مشتریان درون‌سازمانی از برند سازمان دارد. در برندسازی داخلی اعتقاد بر این است که اولین مشتریان یک سازمان، کارکنان آن هستند و تقویت برند از منظر مشتریان بیرونی در ابتدا مستلزم تقویت جایگاه برند در داخل سازمان و در نزد کارکنان است (کاتلر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). مدیریت برند داخلی مجموعه‌ای از فرایندهای استراتژیک به منظور هماهنگ کردن و توانمندسازی کارکنان برای ایجاد یک تجربه مناسب از برند در مشتریان به‌صورت روشمند است. جاکوبس<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) کارکنان را از مدافعان مهم شرکت می‌داند و برندسازی داخلی را به‌مراتب مهم‌تر از برندسازی خارجی می‌داند و به نظر وی برندسازی باید با تمامی عملیات‌های شرکت ادغام شود تا سازمان بتواند رشد کند، سود آور شود و سودآور بماند. مدیریت برند داخلی ابزار قدرتمندی برای ایجاد و حفظ برندهای بزرگ است. این منبع مهم، مزیت رقابتی پایداری است که فعالیت‌های یک سازمان برای اطمینان از انعکاس ارزش برند به مشتریان را شامل می‌شود و کارکنان در فرایند برندسازی داخلی و در ارتقای برند داخلی جایگاه مهمی دارند (بویل<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). بررسی تحقیقات انجام‌یافته نشان می‌دهد که یکی از عوامل نوین مرتبط با رضایت شغلی، مدیریت برند داخلی است. جاوید<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۶) با بررسی کارکنان شرکت تولیدی صنایع رنگ و رزین طیف سایپا، قناتگر و جلالی<sup>۹</sup> (۲۰۱۶) با بررسی کارکنان بانک‌های ایران و دو پرز و بندیکسن<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۵) با بررسی شرکت‌های

1. Noe
2. Lee
3. Porter
4. Spector
5. Kotler
6. Jacobs
7. Buil
8. Javid
9. Ghenaatgar and Jalali
10. Du Preez and Bendixen

خدمات مالی در آفریقای جنوبی به این نتیجه دست یافتند که بین مدیریت برند داخلی با رضایت شغلی کارکنان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. اما رحیم نیا و صادقی (۱۳۹۵) و لی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش‌های خود، تأثیر مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی را غیرمعنادار گزارش نموده‌اند. تحقیقات بیان می‌دارند که ارتباط نزدیک بین ایجاد مدیریت برند داخلی از دیدگاه کارکنان سازمان به‌عنوان پیش شرطی برای موفقیت عملکردهای کسب و کار مطلوب به‌شمار می‌آید. هدف از برندسازی داخلی، دستیابی به معماری اجتماعی و ترکیبی خاص از ارزش‌های سازمانی است که کارکنان را به‌صورت پیوسته و آهسته به یک رفتار و الگوی واحد سوق دهد. الگوی فرهنگی که با ورود هر کارمند جدید به ناخودآگاه باعث ایجاد ارزش‌ها و رفتارهای تعریف‌شده گردد و مثل یک کارخانه به بازتولید ارزش‌های سازمانی بپردازد. نهایتاً انتظار می‌رود برنامه برند درون‌سازمانی منجر به ایجاد الگوی اجتماعی شود که شکلی از مزیت رقابتی پایدار است (هکت<sup>۲</sup>، ۱۳۸۳).

دنیای پیش روی سازمان‌ها، دنیایی پر از رقابت و عصری پرچالش است. ارتباط نزدیک بین مدیریت برند داخلی از دیدگاه کارکنان سازمان و جو رقابتی در آن به‌عنوان پیش‌شرطی برای موفقیت عملکردهای کسب و کار مطلوب به‌شمار می‌آید. یافته‌ها نشان می‌دهد که استراتژی‌های رقابتی و ایجاد جوی پویا منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌گردد (صالحی و گلناش<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲، آیتام و سینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). رستمی و همکاران (۱۳۹۴) با بررسی شرکت‌های دارویی و غذایی و بنیادی نائینی و همکاران (۱۳۹۳) با بررسی سازمان‌های خدماتی، عنوان کردند که بین جو رقابتی با رضایت شغلی کارکنان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. اولاول و گارو<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که از بین عوامل ایجاد جو رقابتی مؤثر بر رضایت شغلی، عامل «لذت بردن از کار» بیشترین و عامل «پاداش» کمترین اهمیت را داشتند.

وزارت ورزش و جوانان و زیر مجموعه‌های آن، به‌عنوان بخشی از بدنه اجتماعی هستند که برای تأمین اهداف ورزشی در یک یا چند حوزه ورزشی (قهرمانی، همگانی، حرفه‌ای و تربیتی) به‌صورت مستمر فعالیت می‌نمایند. این وزارتخانه عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسائل مربوط به ورزش و جوانان در ایران و ادارات کل ورزش و جوانان به‌عنوان زیر مجموعه آن در هر یک از استان‌های کشور است. با توجه به مفاهیمی نظیر فعالیت بدنی و ورزش و اهمیت افزایش ارزش و مقبولیت آن در بین جوانان، جهت افزایش سطح سلامت و امید در جامعه می‌توان دریافت که این امر یکی از اهداف مهم این وزارتخانه در سطح کشور و اداره کل ورزش و جوانان استان، در سطح استان بوده و برای هر چه بهتر ارائه دادن خدمات از سوی کارکنان این سازمان ورزشی جهت دستیابی به این هدف، نیاز به ایجاد تغییرات چشمگیری در نحوه برخورد و نگرش کارکنان نسبت به برند داخلی است. احتمالاً نارضایتی کارکنان از شرایط کار در سازمان (محیط کاری، پاداش‌ها، شیوه پرداخت‌ها) و عدم تعهد کارکنان نسبت به برند سازمان به علت ناکافی بودن دانش آنها در مورد سازمان، سبب مایوس شدن و کاهش رضایت شغلی آنها خواهد شد. به نظر می‌رسد بهبود مدیریت برند داخلی نه تنها موجب هماهنگ کردن و توانمندسازی کارکنان شود، بلکه موجب تقویت رضایت شغلی و فضای رقابتی در سازمان گردد. در چند سال اخیر با افزایش جمعیت در ایران و به تبع آن افزایش جمعیت جوان استان از یک سو و افزایش تفریحاتی ناسالم که سطح سلامت جامعه را تهدید می‌کند، رقابت بر سر جذب جوانان به امر ورزش شدت یافته است. در نتیجه با تکیه بر ابزار مدیریت برند داخلی و جو رقابتی محیط کار، جهت رضایت شغلی کارکنان این سازمان ورزشی می‌توان در راستای جذب جوانان به فعالیت‌های ورزشی و حفظ آنها تلاش نمود. به نظر می‌رسد در سازمان ورزشی مورد مطالعه، مدیریت برند داخلی و ابعاد آن چندان مورد توجه مدیران این سازمان واقع نشده است و حتی می‌توان احتمال داد که

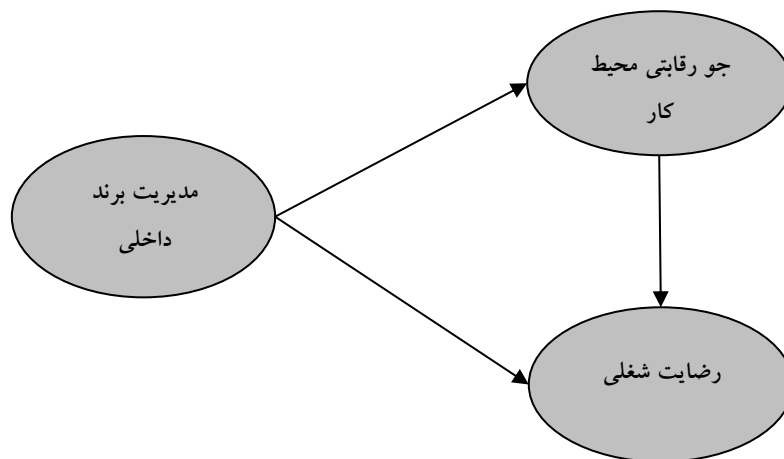
1. Lee
2. Hackeet
3. Salehi and Gholtaash
4. Itam and Singh
5. Olawale and Garwe

مدیران و کارکنان این سازمان، آگاهی و اطلاعات لازم در خصوص نقش و کارکرد این متغیر را ندارند. بررسی تحقیقات انجام شده در خصوص متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش نیز نشان می‌دهد که پژوهشگران داخل و خارج کشور مطالعات خود را بر روی شرکت‌های تولیدی و خدماتی غیرورزشی متمرکز نموده‌اند و پژوهش‌های انجام‌یافته در این خصوص، در سازمان‌های ورزشی بسیار اندک است. همچنین نتایج تحقیقات در خصوص متغیرهای تحقیق متضاد است، بطوریکه برخی تحقیقات تأثیر مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی را معنادار و برخی تحقیقات غیرمعنادار گزارش نموده‌اند. بنابراین پژوهش حاضر در نظر دارد تأثیر مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی کارکنان را با نقش میانجی جو رقابتی در سازمان‌های ورزشی مورد بررسی قرار دهد. با توجه به ادبیات نظری مطرح شده و تحقیقات مورد مطالعه، مدلی در ارتباط با متغیرهای تحقیق، تدوین گردیده است و فرضیات تحقیق و مدل مفهومی تحقیق (شکل ۱) به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیه اول: مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های ورزشی تأثیر دارد.

فرضیه دوم: جو رقابتی محیط کار بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.

فرضیه سوم: مدیریت برند داخلی از طریق متغیر میانجی جو رقابتی محیط کار بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش‌شناسی

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی بوده و از لحاظ نحوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی بود که به صورت پیمایشی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های استان و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی تشکیل دادند ( $N=153$ ). به علت محدود بودن جامعه آماری کلیه کارکنان جامعه مورد نظر به‌عنوان نمونه آماری تحقیق حاضر در نظر گرفته شدند، بنابراین نمونه آماری برابر جامعه آماری است ( $n=N=153$ ). روش نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع سرشماری است. از ۱۵۳ پرسشنامه توزیع شده فقط ۱۲۰ نفر به‌صورت کامل پرسشنامه‌ها را تکمیل نمودند. برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شد که شامل موارد زیر است:

پرسشنامه مدیریت برند داخلی: از پرسشنامه پونجایسری و ویلسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) برای جمع‌آوری داده‌ها در خصوص مدیریت برند داخلی استفاده شد. پرسشنامه شامل ۱۰ گویه در چهار مؤلفه: آموزش (۴ گویه)، جهت‌دهی (۲ گویه)، جلسه‌های گروهی (۲ گویه) و جلسه‌های توجیهی (۲ گویه) در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱ امتیاز، مخالفم = ۲، متوسط = ۳، موافقم = ۴ و کاملاً موافقم = ۵) است. پایایی این پرسشنامه توسط عزیزی و اثناعشری (۱۳۹۱) با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۲ گزارش شد. در این پژوهش از تحلیل عاملی برای محاسبه بارهای عاملی مؤلفه‌های پرسشنامه استفاده شد و نتایج نشان داد که بار عاملی مؤلفه جهت‌دهی در مدل اولیه پایین‌تر از ۰/۶ بود و لذا این مؤلفه از مدل حذف شد. در مدل اصلاح‌شده بارهای عاملی مؤلفه‌های آموزش، جلسه‌های گروهی و جلسه‌های توجیهی بالاتر از ۰/۷ بوده و قابل قبول‌اند. همچنین در این پژوهش روایی همگرای پرسشنامه مذکور توسط معیار AVE برابر ۰/۶۴ و پایایی پرسشنامه با روش ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۷۱۸ و با روش پایایی ترکیبی (CR) برابر ۰/۸۴ محاسبه شد.

پرسشنامه جو رقابتی محیط کار: برای جمع‌آوری داده‌ها در خصوص متغیر جو رقابتی محیط کار از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. پرسشنامه شامل ۱۴ گویه در پنج مؤلفه: لذت بردن از کار (۳ گویه)، انجام بهتر کار نسبت به دیگران (۲ گویه)، افزایش تلاش (۳ گویه)، مقایسه عملکرد کارکنان توسط مدیر (۳ گویه) و مقایسه عملکرد کارکنان توسط همکاران (۳ گویه) در یک مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱ امتیاز، مخالفم = ۲، متوسط = ۳، موافقم = ۴ و کاملاً موافقم = ۵) است. محقق با مطالعه ادبیات نظری و پیشینه تحقیقات انجام‌شده به استخراج مؤلفه‌ها برای متغیر جو رقابتی محیط کار اقدام و سپس برای هریک از مؤلفه‌ها، گویه‌هایی طراحی شد. پرسشنامه طراحی‌شده اولیه به هفت نفر از اساتید مدیریت ورزشی جهت تعیین روایی محتوایی و صوری داده شد پس از جمع‌آوری نقطه نظرات اساتید خبره اقدام به انجام اصلاحات و تنظیم پرسشنامه نهایی شد. در این پژوهش از تحلیل عاملی برای محاسبه بارهای عاملی مؤلفه‌های پرسشنامه استفاده شد و نتایج نشان داد که بار عاملی مؤلفه افزایش تلاش در مدل اولیه پایین‌تر از ۰/۶ بود و لذا این مؤلفه از مدل حذف شد. در مدل اصلاح‌شده بارهای عاملی چهار مؤلفه باقی‌مانده بالاتر از ۰/۷ بوده و قابل قبول‌اند. همچنین در این پژوهش روایی همگرای پرسشنامه مذکور توسط معیار AVE برابر ۰/۷۵ و پایایی پرسشنامه با روش ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۹ و با روش پایایی ترکیبی (CR) برابر ۰/۹۲ محاسبه شد. پرسشنامه رضایت شغلی: از پرسشنامه رضایت شغلی ویسوکي و کروم<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) برای جمع‌آوری داده‌ها در خصوص رضایت شغلی استفاده شد. پرسشنامه شامل ۳۹ گویه در پنج مؤلفه، مؤلفه کار (۱۰ گویه)، سرپرست (۸ گویه)، همکار (۱۰ گویه)، ارتقاء (۵ گویه) و پرداخت (۶ گویه) در یک مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت (۱ تا ۵) است (مقیمی و رمضان، ۱۳۸۹). پایایی پرسشنامه مذکور توسط بنیادی نائینی و همکاران (۱۳۹۳) با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۰ گزارش شد. در این پژوهش از تحلیل عاملی برای محاسبه بارهای عاملی مؤلفه‌های پرسشنامه استفاده شد و نتایج نشان داد که بار عاملی مؤلفه پرداخت در مدل اولیه پایین‌تر از ۰/۶ بود و لذا این مؤلفه از مدل حذف شد. در مدل اصلاح‌شده بارهای عاملی چهار مؤلفه باقی‌مانده بالاتر از ۰/۶ بوده و قابل قبول‌اند. همچنین در این پژوهش روایی همگرای پرسشنامه مذکور توسط معیار AVE برابر ۰/۶۰ و پایایی پرسشنامه با روش ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۷۷ و با روش پایایی ترکیبی (CR) برابر ۰/۸۶ محاسبه شد.

در این پژوهش روایی صوری و محتوایی هر سه پرسشنامه توسط هفت نفر از اساتید مدیریت ورزشی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. برای برازش و آزمودن فرضیه‌ها با استفاده از الگوهای ساختاری، از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۳</sup> استفاده شد.

1. Punjaisri and Wilson  
2. Wysocki and Kromm  
3. Smrt PLS

## یافته‌ها

نتایج آمار توصیفی نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی جنسیت مربوط به گروه مردان با ۶۳/۳ درصد است. کارکنان با مدرک تحصیلی کارشناسی با ۵۶/۷ درصد و کارکنان با رشته تحصیلی تربیت بدنی با ۵۰/۸ درصد، دارای بیشترین فراوانی بودند. کارکنان با وضعیت اشتغال پیمانی با ۵۰ درصد بیشترین فراوانی را دارند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت کنندگان (n=۱۲۰)

جنسیت	مدرک تحصیلی		رشته تحصیلی		وضعیت اشتغال		
	مرد	زن	دیپلم	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری
فراوانی	۷۶	۴۴	۱	۳	۶۸	۴۵	۳
درصد فراوانی	۶۳/۳	۳۶/۷	۰/۸	۲/۵	۵۶/۷	۳۷/۵	۲/۵
					تربیت بدنی	غیر تربیت بدنی	رسمی
					۵۹	۶۱	۳۸
					۴۹/۲	۵۰/۸	۳۱/۷
					۱۸/۳	۵۰	۶۰
					۲۲	۲۲	۲۲

برای تحلیل الگوها در روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) ابتدا باید به بررسی برازش الگو و سپس آزمودن فرضیه‌های پژوهش پرداخت (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). بررسی برازش الگو در سه بخش برازش الگوهای اندازه‌گیری، برازش الگوی ساختاری و برازش الگوی کلی صورت گرفت.

## برازش الگوی اندازه‌گیری

برای بررسی الگوی اندازه‌گیری از دو معیار پایایی و روایی همگرا استفاده شد. برای سنجش پایایی الگو از بارهای عاملی، پایایی ترکیبی (CR) و آلفای کرونباخ استفاده شد. بار عاملی مقدار عددی است که میزان شدت رابطه میان یک متغیر مکنون (سازه) و متغیر آشکار (شاخص) مربوطه را طی فرایند تحلیل مسیر مشخص می‌کند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). در خصوص بررسی بارهای عاملی شاخص‌ها (جدول ۲) نتایج نشان داد که بارهای عاملی مؤلفه‌های جهت‌دهی کارکنان (مربوط به متغیر مدیریت برند داخلی)، مؤلفه افزایش تلاش (مربوط به مؤلفه جو رقابتی محیط کار) و مؤلفه پرداخت (مربوط به متغیر رضایت شغلی) دارای بار عاملی کمتر از ۰/۶ بودند و لذا این مؤلفه‌ها از مدل اولیه حذف شدند و مدل دوباره اجرا شد و در مدل نهایی بار عاملی تمام مؤلفه‌های هر سه متغیر مورد بررسی بالاتر از ۰/۶ بوده و لذا از اعتبار مناسبی برخوردار هستند.

آلفای کرونباخ معیاری برای سنجش پایایی و سنجش‌های مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) محسوب می‌شود. پایداری درونی نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). پایایی ترکیبی به‌عنوان معیار مدرن‌تری نسبت به آلفای کرونباخ در تحلیل PLS است و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها، نه به‌صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. با توجه به جدول ۳ مشخص می‌شود کلیه مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای مکنون دارای مقدار مناسبی است، پس می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی مدل اندازه‌گیری را تأیید کرد.

معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. معیار AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است (باراکلی<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۵؛ به نقل از شیروانی و اسمعیلی، ۱۳۹۸). با توجه به جدول ۳ مقادیر AVE متغیرهای مکنون بیشتر از ۰/۵ بوده و در نتیجه دارای روایی همگرای بالایی هستند (فورنل و لارکر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱). به عبارت دیگر همبستگی بالایی بین هر

1. Barclay  
2. Fornell and Larcker

سازه با شاخص‌های خود وجود دارد و در نتیجه مدل‌های اندازه‌گیری از برازش بالاتری برخوردارند و مناسب بودن برازش مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

جدول ۲. سنجش پایایی مدل از طریق بارهای عاملی

متغیرها	شاخص‌ها	بار عاملی
مدیریت برند داخلی	آموزش کارکنان	۰/۷۷
	جلسه‌های گروهی برای کارکنان	۰/۸۴
	جلسه‌های توجیهی برای کارکنان	۰/۷۸
جو رقابتی محیط کار	لذت بردن از کار	۰/۹۴
	انجام بهتر کار نسبت به دیگران	۰/۷۸
	مقایسه عملکرد کارکنان توسط مدیر	۰/۸۹
	مقایسه عملکرد توسط همکاران	۰/۸۳
رضایت شغلی کارکنان	ماهیت کار	۰/۸۸
	سرپرستی	۰/۷۴
	همکاران	۰/۷۶
	ارتقاء	۰/۶۸

جدول ۳. سنجش پایایی مدل از طریق آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

متغیرهای پنهان (مکنون)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha > ۰.۷)	پایایی ترکیبی (CR > ۰.۷)	میانگین واریانس استخراجی (AVE > ۰.۵)
مدیریت برند داخلی	۰/۷۲	۰/۸۴	۰/۶۴
جو رقابتی محیط کار	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۷۵
رضایت شغلی کارکنان	۰/۷۷	۰/۸۶	۰/۶۰

#### برازش مدل ساختاری

برای بررسی برازش مدل ساختاری با روش PLS در پژوهش از ضرایب R Square یا  $R^2$  و معیار  $Q^2$  استفاده می‌شود.  $R^2$  معیاری است که برای متصل کردن بخش‌های اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که متغیر برون‌زا بر متغیر درون‌زا (ملاک) می‌گذارد.  $Q^2$  معیاری است که قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مطابق با جدول ۴ مقادیر  $R^2$  برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است. هر چه مقادیر  $R^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر الگوست. با توجه به جدول ۴، می‌توان گفت که برازش متوسط مدل ساختاری پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۴. ضرایب  $R^2$  و  $Q^2$  متغیرهای درون‌زا

متغیرهای درون‌زا	$R^2$	$Q^2$
جو رقابتی محیط کار	۰/۴۵	۰/۳۳
رضایت شغلی کارکنان	۰/۳۸	۰/۳۰

## برازش مدل کلی

پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل، برازش کلی مدل از طریق معیار GOF به دست می‌آید (تننهاوس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). این معیار از طریق رابطه زیر محاسبه می‌گردد.

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

با توجه به اینکه سه مقدار ضعیف (۰/۰۱)، متوسط (۰/۲۵) و قوی (۰/۳۶) برای GOF معرفی شده است (وتزلز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۹؛ به نقل از فریدونی و کلاته سیفری، ۱۳۹۷). حاصل شدن مقدار ۰/۳۶۲ برای GOF نشان از برازش قوی مدل کلی پژوهش است.

## آزمون فرضیه‌های پژوهش در مدل ارائه‌شده

الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS نشان می‌دهد که پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، می‌توان به بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخت و به یافته‌های پژوهش رسید. هنگامی که مقادیر ضریب مسیر (t) در بازه بیشتر از |۱/۹۶| باشد، نشان‌دهنده معنادار بودن عامل مربوط و متعاقباً تأیید فرضیه پژوهش است (وینزی و همکاران، ۲۰۱۰). با توجه به مقدار ضریب معناداری به دست آمده برای مسیرهای بین متغیرها، چهار فرضیه مدل تأیید می‌شود. مقدار ضریب معناداری فرضیه اول (تأثیر مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی کارکنان) برابر ۲/۴۴۵ و فرضیه دوم (تأثیر مدیریت برند داخلی بر جو رقابتی محیط کار) برابر ۱۰/۵۰۸ به دست آمده است و نشان می‌دهد که مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی و جو رقابتی محیط کار تأثیر مستقیم و معناداری دارد. مقدار ضریب معناداری برای فرضیه سوم (تأثیر جو رقابتی محیط کار بر رضایت شغلی کارکنان) بیشتر از ۵/۱۲۶ است. این مطلب حاکی از تأیید فرضیه سوم است و نشان می‌دهد جو رقابتی محیط کار بر رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار است. با توجه به تأیید شدن فرضیه دوم و سوم تحقیق، فرضیه چهارم تحقیق (میانجی بودن جو رقابتی محیط کار در رابطه بین مدیریت برند داخلی و رضایت شغلی) تأیید می‌شود. بعد از بررسی معناداری فرضیه‌های تحقیق باید شدت تأثیرات را بررسی کنیم. با توجه به ضرایب تعیین در شکل ۲، مدیریت برند داخلی به میزان ۴۵ درصد از تغییرات متغیر جو رقابتی محیط کار و به اندازه ۳۷ درصد از تغییرات متغیر رضایت شغلی را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند.

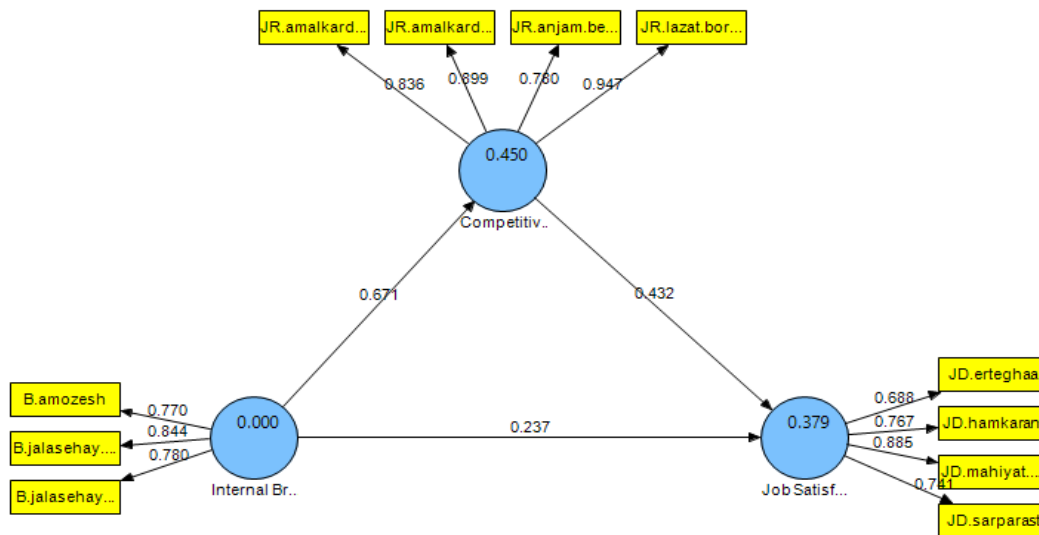
برای تحلیل میانجی‌گری متغیر جو رقابتی محیط کار در رابطه میان مدیریت برند داخلی و رضایت شغلی کارکنان از آزمون سوبل<sup>۳</sup> استفاده شد (جدول ۵). با توجه به نتایج جدول ۶ مشخص می‌شود که میزان ضریب استاندارد میان مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی برابر ۰/۲۳۷ با میزان آماره t برابر ۲/۴۴۵ می‌باشد. برای بررسی اثرگذاری مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی کارکنان از طریق متغیر میانجی جو رقابتی محیط کار با استفاده از آزمون سوبل مقدار آماره برابر ۴/۶۰۷ به دست آمد و میزان ضریب استاندارد مسیر غیرمستقیم برابر ۰/۲۸۹ و اثر کل ۰/۵۲۸ است. مقدار به دست آمده ضریب استاندارد مسیر غیرمستقیم (۰/۲۸۹) و میزان آماره سوبل نشان‌دهنده این موضوع است که متغیر جو رقابتی محیط کار به‌طور کامل نقش میانجی را در ارتباط با تأثیر مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی کارکنان، لحاظ می‌نماید.

1. Tenenhaus
2. Wetzels
3. Sobel Test

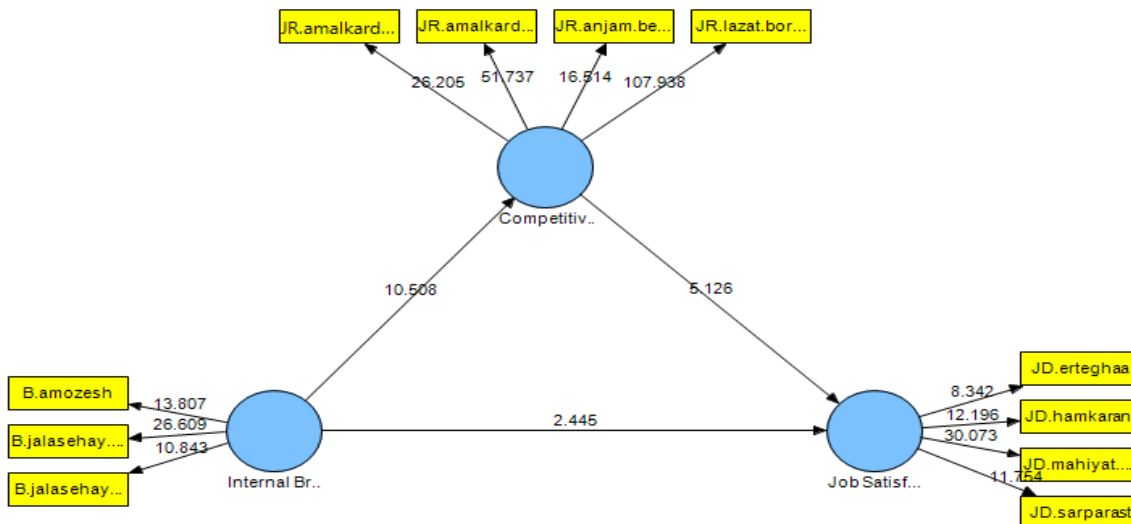


جدول ۵. بررسی نقش متغیر میانجی به روش آزمون سوبل

نتیجه	تأثیر غیر مستقیم	آماره آزمون سوبل	مقدار تی	ضریب استاندارد	جهت مسیر	فرضیه
تایید	۰/۲۸۹	۴/۶۰۷	۲/۴۴۵	۰/۲۳۷	مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی	مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی از طریق جو رقابتی محیط کار
			۵/۱۲۶	۰/۴۳۲	جو رقابتی محیط کار بر رضایت شغلی	



شکل ۲. ضرایب استاندارد شده مسیرهای مدل اصلاح شده



شکل ۳. ضرایب معناداری T-values مدل اصلاح شده

جدول ۶. نتایج تحلیل حداقل مربعات جزئی و آزمون فرضیه‌ها

نتیجه آزمون فرضیه پژوهش	سطح معنی داری	آماره تی	ضریب مسیر استاندارد ( $\beta$ )	رضایت شغلی کارکنان	جو رقابتی محیط کار	رضایت شغلی کارکنان	نقش میانجی‌گری جو رقابتی محیط کار
تایید	۰/۰۱۵	۲/۴۴۵	۰/۲۳۷	←	رضایت شغلی کارکنان	←	مدیریت برند داخلی
تایید	۰/۰۰۱	۱۰/۵۰۸	۰/۶۷۱	←	جو رقابتی محیط کار	←	مدیریت برند داخلی
تایید	۰/۰۰۱	۵/۱۲۶	۰/۴۳۲	←	رضایت شغلی کارکنان	←	جو رقابتی محیط کار
تایید	۰/۰۰۱	۴/۶۰۷	۰/۲۸۹	←	رضایت شغلی کارکنان	←	نقش میانجی‌گری جو رقابتی محیط کار

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی کارکنان سازمان ورزشی با تأکید بر نقش میانجی جو رقابتی محیط کار بود. یافته‌ها نشان داد که مدیریت برند داخلی به صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق متغیر جو رقابتی محیط کار) بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این بخش با نتایج تحقیقات رستمی و همکاران (۱۳۹۴)، عزیزی و اثنا عشری (۱۳۹۲)، حیدری (۱۳۹۱)، جاوید و همکاران (۲۰۱۶)، قناتگر و جلالی (۲۰۱۶)، و دو پرز و بندیکسن (۲۰۱۵) همخوانی دارد. پونجایسری و همکاران (۲۰۰۹) دریافتند که مدیریت برند داخلی، بازاریابی را با مدیریت منابع انسانی هماهنگ می‌کند و اثر قابل توجهی روی جنبه‌های نگرشی و رفتاری کارکنان در به جا آوردن عهد و پیمان برند دارد و برندسازی داخلی مدیریت را در بهبود حس تعلق برند، رضایت شغلی، تعهد و وفاداری کارکنان یاری می‌کند. مدیریت برند داخلی فعلی است که در نتیجه آن سطح احساسی و عاطفی مرتبط با یک خدمت سازمان افزوده می‌گردد و بدین وسیله ارزش آن برای کارکنان افزایش می‌یابد (ابطحی، ۱۳۹۱). محققان ارزش یک برند را به طور معناداری مرتبط با دل‌بستگی احساسی کارکنان نسبت به برند و رضایت شغلی می‌دانند. ادبیات مدیریت برند داخلی سازمان و خدمات این موضوع را تأیید کرده که کارکنان بر روی ادراکات برند مشتریان و دیگر ذینفعان از طریق نقش آنها در تحویل ارزش‌های کارکردی (آنچه که تحویل می‌دهند) و ارزش‌های احساسی (چگونه آن‌ها تحویل می‌دهند) دارای نفوذ هستند (دراک و همکاران، ۲۰۰۵). هنگامی که آنها با ارزش برند همسو می‌شوند و یا به عبارتی مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی آنها تأثیر می‌گذارد، آن سازمان می‌تواند به یک فرصت رقابتی پایدار دست یابد، از این رو مدیریت برند داخلی به عنوان نیل، به مزیت رقابتی محیط کار تعریف شده است که این مزیت غیرقابل تقلید از طرف دیگران است. نتیجه این بخش با نتیجه تحقیق رحیم نیا و صادقی (۱۳۹۵) و لی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) که در پژوهش خود، تأثیر غیرمعنادار مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی را گزارش نموده‌اند، ناهمخوان است. احتمالاً علت ناهمخوانی مربوط به متفاوت بودن جامعه آماری پژوهش‌های مذکور باشد که در پژوهش حاضر کارکنان سازمان ورزشی مورد بررسی قرار گرفته است، ولی در تحقیق رحیم نیا و صادقی (۱۳۹۵) کارشناسان یک سازمان دولتی غیرورزشی و در تحقیق لی و همکاران (۲۰۱۴)، کارکنان هتل‌های پنج ستاره و چهار ستاره کره جنوبی مورد پژوهش قرار گرفته است.

نتایج نشان داد که جو رقابتی محیط کار بر رضایت شغلی کارکنان ورزشی مورد مطالعه تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این بخش با نتایج تحقیقات عزیزی و اثنا عشری (۱۳۹۰)، بنیادی نائینی و همکاران (۱۳۹۳) و رستمی و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد. در عصر حاضر، به دلیل وجود رقابت بین سازمان‌ها و شرکت‌ها در جهت کسب منافع بیشتر، تسلط بر منابع موجود و سوق دادن این رقابت برون سازمانی به داخل سازمان اهمیت ویژه‌ای یافته است (شفیع‌آبادی، ۱۳۹۲). سازمان‌های ورزشی اگر دارای بهترین فناوری بوده و از بهترین امکانات بهره‌مند باشند ولی از نیروی انسانی متخصص و کارآمد و با انگیزه برخوردار نباشند و از

1. Lee

توانایی آنان بهره لازم را نگیرند، قادر نخواهند بود بر محیط اثر گذاشته و در عرصه رقابت موفق عمل کنند (ایزدیان، ۱۳۸۶). هرچه این سرمایه از کیفیت مطلوبتری برخوردار گردد، باعث افزایش میزان رضایت شغلی در بین کارکنان سازمان‌های ورزشی گشته و احتمال موفقیت، بقاء و ارتقاء سازمان بیشتر خواهد بود. بنابراین شناخت خصوصیات و ویژگی‌های نیروی انسانی و عوامل مؤثر بر افزایش انگیزش و به تبع ایجاد جو رقابتی در بین کارکنان موجب افزایش رضایت شغلی و کارآیی آنان است (عابدی، ۱۳۸۱).

نتایج نشان داد که مؤلفه‌های مدیریت برند داخلی (آموزش، جلسه‌های گروهی، جلسه‌های توجیهی) بر رضایت شغلی کارکنان ورزشی تأثیر مثبت و معناداری دارند. وجود انواع اطلاعات در سازمان برای موفقیت مدیریت برند داخلی کفایت نمی‌کند، بلکه امکان انتقال مفاهیم در زمان مناسب به مخاطبان درون‌سازمانی یک فاکتور مطلوب به حساب می‌آید. برای اثرگذاری بیشتر برنامه‌های آموزشی و موفقیت آنها بایستی به تفاوت‌های افراد در سیستم‌های آموزشی توجه کرد. داشتن حافظه تصویری، کلامی و احساسی کارکنان سازمان، برنامه‌های مدیریت برند درون‌سازمانی را مجبور به توجه به این الگوها و ساخت برنامه‌های آموزشی پویا و متفاوت می‌کند. لذا برنامه‌ریزی خطی و یک‌سویه برای آموزش کارکنان در راستای برند درون‌سازمانی یکی از عوامل عدم موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود. همچنین مدیریت برند داخلی نوعی فرهنگ‌سازی برای هم‌نو ساختن ارزش‌های داخلی با چشم‌انداز سازمان است که از طریق جهت‌دهی و هدایت کارکنان، آموزش، جلسات گروهی و توجیهی و نیز ارتباطات سازنده در دل سازمان انجام می‌شود. بنابراین برندسازی داخلی نیازمند مشارکت فعال کارکنان است. نتایج این بخش با نتایج تحقیقات حیدری (۱۳۹۱) و پونجاسیری و همکاران (۲۰۰۹) همخوانی دارد.

در نتیجه‌گیری کلی می‌توان بیان کرد که مدیریت برند داخلی نوعی فرهنگ‌سازی و مدیریت تغییرات فرهنگی در سازمان است. این امر دارای ارتباط قوی با تعهد کیفیت رفتاری و به دنبال آن در تعهد کیفیت شناختی و عاطفی و در نهایت با رضایت شغلی است. جو رقابتی محیط کار نیز به‌عنوان یک محرک مهم در سازمان و یکی از عوامل مهم در مدیریت سرمایه‌های فکری سازمان است. افرادی که در سازمان انگیزه بیشتری دارند، کارآتر و مؤثرتر کار می‌کنند. کارکنانی که رضایت بیشتری برای انجام کارهای محوله داشته باشند، رقابت بیشتری نیز برای بهتر انجام دادن آن کارها خواهند داشت.

این پژوهش همچون پژوهش‌های دیگر محدودیت‌هایی داشت. یکی از محدودیت‌های این پژوهش این بود که جامعه آماری این پژوهش کارکنان ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌ها و اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی تشکیل می‌دادند، بنابراین نتایج این تحقیق در همین جامعه آماری تعمیم‌شدنی است و در صورت به‌کارگیری در سازمان‌های مشابه باید بافت فرهنگی، اجتماعی آن مدنظر قرار گیرد و نتایج با احتیاط بیشتری به کار گرفته شود.

## تشکر و قدردانی

مؤلفین بر خود وظیفه می‌دانند از زحمات تمام عزیزانی که در زمینه جمع‌آوری داده‌های این تحقیق نهایت همکاری را داشتند، تشکر و قدردانی نمایند. همچنین از همه کسانی که در انجام این پژوهش همکاری کرده‌اند، تشکر و قدردانی می‌شود.

## منابع

- ابطحی، سید حسین. (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی. چاپ هفتم، تهران: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش.
- اسماعیلی، محمد رضا و صید زاده، حیدر. (۱۳۹۶). تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد با نقش میانجی وفاداری سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۳)، ۵۱-۶۸.
- ایزدیان، محمد رضا. (۱۳۸۶). نشان ملی به مثابه اهرم توسعه صادرات. ماهنامه پیام صادرات، ۲۲، ۱۲-۱۹.

- براتی، هاجر؛ عریضی، حمید رضا؛ براتی، آذر؛ سرهنگی، کامران و نجبر، حمید رضا. (۱۳۹۲). تأثیر عدالت سازمانی و جو سازمانی بر رفتارهای ضد تولید. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱(۴)، ۱۸۱-۱۹۷.
- بنیادی نائینی، علی؛ کامفیروزی، محمد حسن و دهقان مشتانی، محمود. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر بازاریابی داخلی و برند سازی داخلی بر کیفیت خدمات (مطالعه موردی: یک شرکت خدماتی). مدیریت بازاریابی، ۹(۲۵)، ۸۳-۹۹.
- حیدری، احسان. (۱۳۹۱). بررسی عوامل موثر بر عملکرد برند کارکنان با رویکرد برندسازی داخلی (مطالعه موردی بانک کشاورزی ایران). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور استان تهران.
- داوری، علی و رضازاده، آرش. (۱۳۹۲). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS. چاپ اول، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- رحیم نیا، فریبرز و صادقی، فرشته. (۱۳۹۵). بررسی نقش واسط رضایت شغلی در تأثیر مدیریت برند داخلی و لنگرهای شغلی بر تمایل به ماندن، مورد مطالعه: یک سازمان دولتی در شهر مشهد. نشریه تحقیقات بازاریابی نوین، ۶(۲۲)، ۶۷-۸۸.
- رستمی، رضا؛ اکبری، پیمان؛ ویسمرادی، اکبر و محمدی نجف آبادی، عبدالمجید. (۱۳۹۴). تحلیل نقش واسطه‌ای رضایت شغلی و تعهد سازمانی در رابطه بین بازاریابی داخلی و مشتری گرایی کارکنان (مطالعه موردی: شرکت‌های پخش دارویی و غذایی). مدیریت بازاریابی، ۱۰(۲۶)، ۱۳۹-۱۵۸.
- شفیع آبادی، عبدالله. (۱۳۹۲). راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه‌ای. چاپ بیست و سوم، تهران: انتشارات رشد.
- شیرازی، علی و حسینی رباط، سیده منصوره. (۱۳۹۳). تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۹، ۱۱-۱۸.
- شیروانی، طهماسب و اسمعیلی، محسن. (۱۳۹۸). بررسی نقش میانجی سلامت سازمانی در ارتباط بین اخلاق حرفه‌ای و فضیلت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۶(۲)، ۲۹۷-۳۱۳.
- عابدی، محمد رضا. (۱۳۸۱). بررسی مقایسه اثربخشی مشاوره شغلی بر کاهش فرسودگی شغلی مشاوران آموزش و پرورش شهر اصفهان. پایان نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- عزیزی، شهریار و اثناعشری، مسعود. (۱۳۹۲). برندسازی داخلی و عملکرد برند در بانک؛ نقش تعدیل گر جو رقابتی و رضایت شغلی. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۷(۳)، ۱۵۱-۱۶۵.
- فریدونی، مسعود و کلاته سیفری، معصومه. (۱۳۹۷). ارائه مدل اثر سخت کوشی روانی بر کارآفرینی فردی با تأکید بر نقش میانجی کارآمدی درونی (مطالعه موردی: معلمان ورزش استان گلستان). نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۶(۱)، ۶۹-۸۷.
- مقیم، سید محمد و رمضان، مجید. (۱۳۹۰). پژوهشنامه مدیریت، مبانی سازمان و مدیریت. جلد اول، چاپ اول، تهران: انتشارات راه دانش.
- هکت، ینی. (۱۳۸۳). مدیریت منابع انسانی (استخدام و اداره کارکنان). ترجمه ملوک دیوانگاهی، چاپ دوم، تهران: انتشارات فرهنگ جامع.

Barclay, D., Higgins, C. & Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57, 256-271.

- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, W., & Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: A predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 434-449.
- Drake, S. M., Gulman, M. J., & Roberts, S. M. (2005). *Light their fire: Using internal marketing to ignite employee performance and wow your customers*. Chicago: Dearborn Trade Publishing. 112.
- Du Preez, R., & Bendixen, M. T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Ghenaatgar, A., & Jalali, S. M. (2016). Study of the Effect of Internal Brand Management on Brand Citizenship Behavior in Presence of Brand Commitment and Job Satisfaction of Employees in Banking Industry. *International Business Management*, 10, 4200-4208.
- Itam, U., & Singh, S. (2017). Examining the mediation effect of employee engagement on internal brand practices and outcome variables in the organized retail sector. *International Business Management*, 11(3), 673-682.
- Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *Bank Marketing*, 35(3), 22-26.
- Javid, H., Monfared, F. S. A., & Aghamoosa, R. (2016). Internal Brand Management Relationship with Brand Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Commitment in Saipa Teif Company. *Procedia Economics and Finance*, 36, 408-413.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, 11th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Olawale, F., & Garwe, D. (2015). Priorities, job satisfaction in the competitive climate. *Management*, 4(5), 729-738.
- Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International journal of human resource management*, 21(9), 1351-1372.
- Lee, Y. K., Kim, S., & Kim, S. Y. (2014). The impact of internal branding on employee engagement and outcome variables in the hotel industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1359-1380.
- Porter, L. W. (1999). Job attitudes in management, human relations . Ram, P. (2013). Relationship between job satisfaction and job performance in the public sector: A case study from India. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(2), 16-35.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviors. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Salehi, M., & Gholtash, A. (2011). The relationship between job satisfaction, job burnout and organizational commitment with the organizational citizenship behavior among members of faculty in the Islamic Azad University – first district branches: in order to provide the appropriate model. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 15, 306-310.

- Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61(4): 335-340.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A Global Goodness-of fit Index for PLS Structural Equation Modeling, In *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*. 739-742.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS Path Modeling: from Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement. *Handbook of Partial Least Squares*. 47-82.
- Wetzels, M., Odekkerken-Schroder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.
- 

به این مقاله این گونه استناد کنید:

---

شیخعلی زاده، محبوب و بشیری، مهدی. (۱۳۹۸). تأثیر مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی کارکنان ورزشی با تأکید بر نقش میانجی جو رقابتی محیط کار. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۷(۱)، ۳۷۴-۳۵۷.

---



## Effect of Internal Brand Management on Job Satisfaction in Sports Employees with Emphasis on Mediator Role of Workplace Competitive Climate

Mahboub Sheikhalizadeh<sup>1</sup> and Mehdi Bashiri<sup>2</sup>

1. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sport. Sciences, Islamic Azad University, Ahar Branch, Ahar, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, Azarbaijan Shahid Madani University, Tabriz, Iran.

Received: 2 August 2019

Accepted: 28 December 2019

### Abstract

**Objective:** The workplace competitive climate has a major influence on the employees' motivation and behavior, and sports organizations have a particular organizational climate whose dynamic could promote job satisfaction. In this work, we examine the effect of internal brand management on job satisfaction of the sports employees with emphasis on the mediator role of the workplace competitive climate.

**Methodology:** The research method was a descriptive-correlation one, and the survey was in terms of data collection. For this purpose, 120 employees of the Youth and Sports Administration of East Azarbaijan voluntarily filled out the Punjaisri and Wilson internal branding (2007), Wysocki and Kromm job satisfaction (1991), and researcher-made workplace competitive climate questionnaires. The structural equation modeling based on the partial least squares was used to analyze the data.

**Results:** The results obtained showed that the internal brand management had a significant direct effect on job satisfaction and workplace competitive climate. The findings proved the moderation role of workplace competitive climate in the relationship between internal brand management and job satisfaction ( $P = 0.001$ ). According to the results of the model analysis, the modified model had a good fit ( $GOF = 0.362$ ).

**Conclusion:** We can say that internal brand management leads to behavioral quality commitment and job satisfaction in the sports employees.

**Keywords:** Competitive Climate, Job satisfaction, Employees, Workplace, Internal Brand Management, Sports Organization.

### To cite this article:

Sheikhalizadeh, M., & Bashiri, M. (2020). Effect of Internal Brand Management on Job Satisfaction in Sports Employees with Emphasis on Mediator Role of Workplace Competitive Climate. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7(1), 169-183.

Corresponding Author: Mahboub Sheikhalizadeh

E-mail: m-sheikhalizadeh@iau-ahar.ac.ir