

# Applied Research of Sport Management

## ORIGINAL ARTICLE

### The Relationship between Emotional Intelligence and Customer Orientation of Employees of Sports Organizations in Tehran Province, Considering Job Satisfaction and Organizational Commitment

Elaheh Rajabipirkoochi<sup>1\*</sup>, Ali Mohammad Safania<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Senior Expert in Sports Management, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

<sup>2</sup> Professor of Physical Education and Sports Sciences, Research Sciences Unit, Islamic Azad University.

Correspondence

Elaheh Rajabipirkoochi

Email: elarian\_7857@yahoo.com

#### ABSTRACT

The main concern of sports and physical training organizations is how to respond to the growing needs of athletes and men, as well as attract new customers with new marketing methods. Therefore, the main purpose of the research is to investigate the relationship between emotional intelligence and customer orientation of employees of sports organizations in Tehran province, considering job satisfaction and organizational commitment. customer orientation, job satisfaction and organizational commitment, and the mediating role of job satisfaction in the relationship between emotional intelligence and customer orientation had also been pointed out. Also, the findings showed that job satisfaction and organizational commitment have a significant relationship with customer orientation. The current research is of applied research type and in terms of research classification according to the method of data collection, it is a descriptive research type and in terms of method, it is a correlational research type. The statistical population of the research includes all full-time employees covered by the Ministry of Sports and Youth with a diploma or higher education level. Random sampling method was used in this research and the number of sample size was determined by Morgan's table of 181 people.

#### KEYWORDS

Emotional Intelligence, Customer Orientation, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

© 2023, by the author(s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>

نشریه علمی

## پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی

«مقاله پژوهشی»

# ارتباط بین هوش هیجانی و مشتری‌مداری کارکنان سازمان‌های ورزشی استان تهران با در نظر گرفتن رضایت شغلی و تعهد سازمانی

الهه رجیبی پیرکوهی<sup>۱\*</sup>، علی محمد صفانیا<sup>۲</sup>

### چکیده

دغدغه اصلی سازمان‌های ورزشی و تربیت‌بدنی نحوه پاسخگویی به نیازهای رو به رشد ورزشکاران و ارباب‌رجوع، و نیز جذب مشتریان تازه‌وارد با شیوه‌های جدید بازاریابی می‌باشد. از این‌رو هدف اصلی تحقیق بررسی ارتباط بین هوش هیجانی و مشتری‌مداری کارکنان سازمان‌های ورزشی استان تهران با در نظر گرفتن رضایت شغلی و تعهد سازمانی است. پژوهش جاری از نوع پژوهش‌های کاربردی و از نظر دسته‌بندی پژوهش برحسب نحوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی و از نظر روش از نوع تحقیقات همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان صرفاً تحت پوشش وزارت ورزش و جوانان بصورت تمام‌وقت با سطح تحصیلات دیپلم و بالاتر می‌باشند. از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در این تحقیق استفاده شده و تعداد حجم نمونه از طریق جدول مورگان ۱۸۱ نفر تعیین شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه است و تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق نرم‌افزارهای SPSS و PLS انجام شده است. نتایج سؤالات تحقیق حاکی از وجود ارتباط معنادار بین هوش هیجانی با مشتری‌مداری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی است که به نقش میانجی رضایت شغلی در ارتباط بین هوش هیجانی و مشتری‌مداری نیز اشاره شده است. همچنین یافته‌ها نشان داد که رضایت شغلی و تعهد سازمانی با مشتری‌مداری ارتباط معنادار دارند.

### واژه‌های کلیدی

هوش هیجانی، مشتری‌مداری، رضایت شغلی، تعهد سازمانی.

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
<sup>۲</sup> استاد تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

نویسنده مسئول:

الهه رجیبی پیرکوهی

رایانامه: elarian\_7857@yahoo.com

استناد به این مقاله:

رجیبی پیرکوهی، الهه، صفانیا، علی محمد. (۱۴۰۳). ارتباط بین هوش هیجانی و مشتری‌مداری کارکنان سازمان‌های ورزشی استان تهران با در نظر گرفتن رضایت شغلی و تعهد سازمانی. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۱(۱): ۲۳-۱۱.

<https://arismb.journals.pnu.ac.ir/>

## مقدمه

دنیای درون انسان و ارتباط آن و تعامل آن با واقعیت است. محصول نهایی هوش هیجانی تصمیم‌گیری بر اساس بازتاب و درک عواطفی است که ارزش‌های متفاوتی به زندگی شخصی انسان می‌دهد. هوش هیجانی بر اثربخشی در روابط میان فردی، مدیریت کارکنان، جلوه‌ای از مهارت‌های رهبر و جنبه‌های دیگر نیز کمک‌کننده است (کاسیم‌انوا و مون، ۲۰۱۳).

یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر مشتری مداری کارکنان، رضایت شغلی می‌باشد. رضایت شغلی در واقع میزان علایق و توجه به کار شخصی در محیط کاری محسوب می‌شود. همچنین به صورت دلبستگی عاطفی یک شخص در رابطه با شغلش بیان می‌شود که منجر به رخداد لذت بخشی، حس خوشایند به کار و تعهد بیشتر در زمینه‌ی کاری و مسئولیت‌پذیری بیشتر در کار می‌شود. رضایت شغلی به عبارت دیگر به کیفیت کاری مطلوب و حس اعتمادبه‌نفس در کارها و بهبود عملکرد شغلی هر شخص کمک می‌کند (جورفی و جورفی، ۲۰۱۱).

رضایت شغلی شرط اساسی حضور و همکاری فرد با سازمان است و این، به دلیل نقش مهم رضایت شغلی در افزایش بهره‌وری، تعهد به سازمان، تضمین سلامت فیزیکی و روانی، تسریع در یادگیری مهارت‌های جدید شغلی و افزایش روحیه‌ی فرد است. فیشر و هانا رضایت شغلی را عامل روانی قلمداد می‌کنند و آن را نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط اشتغال به حساب می‌آورند، یعنی اگر شغل موردنظر لذت مطلوب را برای فرد تأمین کند، فرد از شغلش راضی است. با توجه به تحقیق صورت گرفته توسط لی و همکاران (۲۰۱۶) هوش هیجانی و مشتری مداری و رضایت شغلی کارکنان با هم ارتباط معناداری دارند (لی و همکاران، ۲۰۱۶).

رضایت شغلی باعث می‌شود تا کارکنان به خودارزیابی‌های فردی در ارتباط با فرصت‌ها و موقعیت‌هایشان، ارتباطاتشان با همکاران و ناظران، پاداش‌های شغلی نظیر حقوق و دستمزد، پیشرفت و کیفیت شرایط کاری دست یابند. رضایت شغلی از تفاوت و تمایز بین چیزی/ ارزشی‌هایی که یک فرد از شغلش می‌خواهد و اینکه واقعاً دارای یک شغل است، منتج می‌شود (دریداکیس، ۲۰۱۷).

بررسی رابطه ابعاد شخصیت و تعهد سازمانی معلمان مرد تربیت‌بدنی شهرستان شهریار بود. فرضیات تحقیق با در نظر گرفتن پنج بعد شخصیتی (ثبات هیجانی، برونگرایی،

دغدغه اصلی سازمان‌های ورزشی و تربیت‌بدنی نحوه پاسخگویی به نیازهای رو به رشد ورزشکاران و ارباب‌رجوع، و نیز جذب مشتریان تازه‌وارد با شیوه‌های جدید بازاریابی می‌باشد. سازمان‌های امروزی در محیطی کاملاً متفاوت رقابت می‌کنند و امروزه ترکیبی از عوامل حیاتی و مهم سازمان‌ها را قادر به سازمان‌دهی فعالیت‌هایشان بر اساس مشتریان ساخته است (اسدی صفا، ۱۳۹۱). لذا سازمان‌ها در این محیط پرتلاطم و رقابتی باید بر مشتری مداری تمرکز کنند. مشتری مداری به استعداد کارکنان به منظور پاسخگویی به نیازهای مشتریان اشاره دارد. مشتری مداری بخشی از استراتژی یک سازمان جهت شناسایی و راضی نگهداشتن مشتریان و تبدیلیشان به مشتری دائمی می‌باشد. مشتری مداری از جمله مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمان در بازار مطرح شده است (تانگ، ۲۰۱۴؛ محمد و همکاران، ۲۰۱۳). این عامل تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان و رضایت مشتریان دارد. بعلاوه رفتار مشتری‌گرا توسط کارکنان یک سازمان می‌تواند، رابطه‌ی خوبی را بین ارائه‌دهنده خدمات و مشتریان ایجاد نماید، که این عامل در بلندمدت می‌تواند به بهبود عملکرد شرکت در ابعاد مختلف مالی، مشتری محوری، فرآیند داخلی و رشد و یادگیری منجر شود (محمد و همکاران، ۲۰۱۳). سازمانی که یکی از اهداف عملی خود را ارائه خدمات مناسب بر پایه انتظارات و نیازهای مشتری طرح‌ریزی نموده باشد، می‌تواند با تکیه بر سایر اصول تجارت، سازمان موفق باشد و عملکرد موفق در صنایع مربوطه و بازارهای هدف داشته باشد (تانگ، ۲۰۱۴؛ تتودوسیو همکاران، ۲۰۱۲). در ادبیات عوامل مختلفی بر مشتری مداری تأثیرگذارند که در این تحقیق بر هوش هیجانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی تمرکز شده است.

مهم‌ترین هدف هر سازمانی دستیابی به بالاترین سطح بهره‌وری ممکن یا بهره‌وری بهینه است. بی‌گمان نیروی انسانی ماهر و کارآمد یکی از مهم‌ترین ابزارها برای رسیدن به هدف‌های سازمان است زیرا نیروی انسانی نقشی مهم در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان دارد یعنی اگر سازمان از بیشترین سرمایه و بهترین فناوری و امکانات برخوردار باشد، اما فاقد نیروی انسانی مولد و با انگیزه باشد، به هدف خود نخواهد رسید. عوامل متعدد کارایی کارکنان در قبال مشتری مداری را در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهند که یکی از این عوامل هوش هیجانی است (ایرجی نقندر و همکاران، ۱۳۹۳). هوش هیجانی مربوط به جنبه‌های مختلف زندگی فردی است و نشان‌دهنده‌ی

زمانی آشکار می‌گردد که افراد به این موضوع واقف باشند که افزایش عملکرد و حداکثر کارایی منابع انسانی درون سازمان و رابطه درست آن‌ها با محیط اهمیت بسیاری دارد. در این زمینه سازمان‌های ورزشی استان تهران باید از کارکنانی برخوردار باشند که ضمن بهره‌مندی از ادراک ذهنی و عاطفی و هوش هیجانی بالا بتوانند به اصول مشتری‌مداری اهمیت دهند و زمینه دستیابی به اهداف سازمان را فراهم آورند. لذا بررسی ارتباط هوش هیجانی با مشتری‌مداری در کنار رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند نتایج مطلوبی را در اختیار مسئولان به منظور تدوین برنامه ریزی‌های کاربردی قرار دهد.

در سازمان‌های ورزشی که مسئولیت ارائه خدمات به شهروندان برای حفظ سلامت و تندرستی از طریق فعالیت‌های ورزشی و بدنی را بر عهده دارند، توجه به عوامل نامشهود و نامحسوس به منظور ایجاد ارتباط مناسب بین رهبران و کارکنان سازمان برای ارائه خدمات شایسته و مناسب به مخاطبان اهمیت خاصی دارد. عوامل نامشهود سازمانی ویژگی‌هایی مانند دانش و تخصص، سبک‌های رهبری و روش‌های مدیریت، نگرش شغلی، تعهد سازمانی، انگیزش، ارتباطات، هوش سازمانی و هوش هیجانی و ... و فرآیند ارتباط بین آن‌ها است که برای رقابت، افزایش چرخه حیات و موفقیت هر سازمانی ضروری هستند. بسیاری از دارایی‌های نامشهود کارآیی افراد را در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهند. یکی از عواملی که رفتار سازمانی هر فرد را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد، هوش هیجانی است (کشاوری و همکاران، ۱۳۹۳). هوش هیجانی شامل توانایی نظارت بر عواطف و احساسات خود و دیگران، تفاوت‌ها را شناسایی و استفاده از این مفروضات برای هدایت فکر و عمل افراد است. اغلب نظریه پردازان هوش هیجانی رایج عنوان یک توانایی یا خصیصه و یا ترکیبی از این دو می‌دانند. هوش هیجانی توصیفی از فرآیند شناختی رفتاری است (اسنودن و همکاران، ۲۰۱۵).

امروز مشتری‌مداری مقوله مهمی در سازمان‌های ورزشی شده است و همواره سازمانها سعی میکنند با ارائه خدمات و محصولات مطلوب و با کیفیت بتوانند مشتری‌مدار بوده و مشتریان بیشتری جذب کنند. در این راستا نیاز است که همواره کارکنان سازمان‌های ورزشی نیز با تعهد کافی به انجام وظایف و امور سازمانی محول شده عمل نمایند و علاوه بر اینکه خودشان از کارشان رضایت یابند، برای

همسازی، گشودگی به تجربه وظیفه‌شناسی) و سه بعد تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و هنجاری) مورد بررسی قرار گرفتند؛ بین ابعاد پنج‌گانه شخصیت معلمان با تعهد سازمانی آنان رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد ولی با توجه به روابط معناداری که بین برخی بعدهای شخصیت با تعهد سازمانی وجود دارد، می‌توان تعهد سازمانی را با توجه به ابعاد شخصیت پیش‌بینی نمود همچنین نتایج تحلیل رگرسیون به روش همزمان نشان داد، از میان ابعاد پنج‌گانه شخصیت، بعد همسازي و گشودگی به تجربه بیشترین توانایی پیش‌بینی‌کنندگی را بر تعهد سازمانی دارند (علی جعفری، ابوالفضل فراهانی، حمید قاسمی، ۲۰۲۳).

در نهایت می‌توان به تعهد سازمانی به عنوان عامل تأثیرگذار بر مشتری‌مداری اشاره نمود. تعهد سازمانی به عنوان یکی از پیامدهای خود مدیریتی محسوب می‌شود. خود مدیریتی به‌طور ویژه‌ای به تعهد عاطفی مربوط می‌شود، که به دل‌بستگی و وابستگی احساسی پرسنل نسبت به سازمان و مشارکت و شناسایی اشاره دارد (چن و چونگ، ۲۰۱۴). تعهد سازمانی در سال‌های اخیر به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها شناخته شده است که اثر بلندمدتی بر موفقیت سازمانی دارد. تعهد سازمانی یعنی وجود یک رابطه احساسی بین فرد و سازمان، به‌طوری‌که افراد اهداف و ارزش‌های سازمانی را همانند اهداف و ارزش‌های خود تلقی کنند (دی آراجو لویز، ۲۰۱۵).

(بنابراین حفظ کارکنان متعهد به سازمان جزو اولویت‌های اصلی در سازمان‌های امروزه می‌باشد که در یک تعریف کلی می‌توان آن را به عنوان میزان قدرت درگیری کارکنان با یک سازمان تعریف کرد که از علل اصلی عدم ترک کارکنان از سازمان است و هرچه کارکنان به سازمان متعهدتر باشند؛ رضایت، انگیزش و عملکرد افراد در سطح مطلوب‌تری قرار خواهد گرفت (رمضانیان و همکاران، ۱۳۹۲).

یکی از سرمایه‌های مهم و اصلی سازمان‌های خدماتی، مانند سازمان‌های ورزشی کارکنان آن هستند. از جمله معضلات این نوع سازمانها، غفلت از کسب رضایت شغلی، عدم تقویت هوش هیجانی و در نتیجه خلاءهایی در ایجاد و شکل‌گیری تعهد کارکنان به سازمان است که در نتیجه بر عملکرد سازمانها، روحیه و روابط بین کارکنان با مشتری تأثیر می‌گذارد. از این رو سنجش مشتری‌مداری و بررسی عواملی که می‌توانند بر آن تأثیرگذارند می‌تواند توجه و مشارکت و تعهد بیشتر کارکنان را توسعه بخشد. ضرورت این مسئله

به‌طور کلی دنیای رقابتی امروز و همچنین متحول شدن سازمانها بخصوص سازمان‌های ورزشی، از جمله دلایلی است که ذهن بسیاری از محققین علوم ورزشی را به سمت اثربخشی کارکنان و بررسی عواملی مانند، تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و بویژه هوش هیجانی سوق داده است. نقوی و اسعدی (۱۳۹۵) پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه هوش معنوی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان منتخب انجام دادند. هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه هوش معنوی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان منتخب بود. یافته‌ها نشان داد که رابطه میان هوش معنوی و رضایت شغلی، هوش معنوی و تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی معنادار می‌باشد. همچنین میان هوش معنوی با رضایت شغلی و هوش معنوی با تعهد سازمانی نیز رابطه‌ای چندگانه وجود دارد. بازوند و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی تحت عنوان رابطه هوش هیجانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اداره کل تربیت‌بدنی استان لرستان را انجام دادند. هدف این پژوهش، تعیین رابطه بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی با هوش هیجانی کارکنان بود. نتایج نشان داد هوش هیجانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی ارتباط دارد.

نظریان مادوانی و مختاری دینانی (۱۳۹۲) پژوهشی تحت عنوان ارتباط بین رضایت شغلی، هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های تهران انجام دادند. هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط بین رضایت شغلی، هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های تهران بود. نتایج نشان داد که رابطه بین هوش هیجانی و رضایت شغلی، هوش هیجانی و تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، معنادار می‌باشد. همچنین میان هوش هیجانی با رضایت شغلی و هوش هیجانی با تعهد سازمانی نیز رابطه‌ای چندگانه وجود دارد.

کافتسیوس و زامپتکیس (۲۰۱۸) در تحقیقی به بررسی رابطه هوش هیجانی و رضایت شغلی، و نقش میانجیگری آثار مثبت و منفی کاری بر روی کارکنان تربیت‌بدنی پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که بین هوش هیجانی و رضایت شغلی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین رابطه بین هوش هیجانی و رضایت شغلی تحت تأثیر آثار مثبت و منفی کار قرار دارد.

لیم (۲۰۱۷) پژوهشی تحت عنوان تأثیر هوش هیجانی بر رضایت شغلی و مشتری مداری کارکنان باشگاه‌های ورزشی

مشتریان نیز مفید بوده و خدمات مطلوب ارائه دهند. مشتری مداری یک مجموعه‌ای از باورها است که نیازهای مشتری و رضایت مشتری اولویت و حق تقدم یک سازمان ورزشی محسوب می‌شوند. مشتری مداری بر تعاملات پویای بین سازمان‌های ورزشی و مشتریان و همچنین رقبا در بازار تمرکز می‌کند و شامل یک بهبود و پیشرفت مداوم و مستمر در فرایندهای کسب و کار می‌باشد (آکار و همکاران، ۲۰۱۳).

بررسی رابطه میان سیستمهای کاری عملکرد بالا با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل ورزش جوانان همواره حائز اهمیت بوده و می‌تواند نشان دهنده وجود تناسب ویژه فردی- سازمانی شود و نگرش‌های کارکنان را بهبود بخشد و به شدت بر روی آن تأثیرگذار باشد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۸). رضایت شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است. در رابطه با ارتباط متغیرهایی نظیر رضایت شغلی، فرسودگی شغلی و سلامت سازمانی در حوزه‌های مختلف و همچنین سازمان‌های ورزشی تحقیقات متعددی انجام شده است (جلیلی شیشوان و همکاران، ۱۳۹۷). رضایت شغلی سازمان‌های ورزشی از اهمیت فراوانی برخوردار است، زیرا این عامل از یک سو نقش پراهمیت در رضایت و سلامت عمومی کارکنان دارد و از دیگر سو رویط درون سازمانی و عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. رضایت شغلی به عنوان احساسی تعریف می‌شود که افراد نسبت به شغل شان دارند (کریمی و اندام، ۱۳۹۵).

اگر مدیران سازمان‌های ورزشی بتوانند جو اخلاقی خیرخواهانه و اصولی با تعهد سازمانی ایجاد کنند، می‌تواند نتایج مطلوبی برای این سازمانها داشته باشد (نوری خان یوردی و همکاران، ۱۴۰۱). تعهد سازمانی را می‌توان میزان شیفتگی کارکنان به سازمان متبوع خود تعریف کرد (پری و همکاران، ۲۰۱۶). تعهد سازمانی کارکنان و نیروی انسانی به عنوان یکی از نگرشهای شغلی، از عوامل موثر در اثربخشی سازمانها محسوب می‌شود. تعهد سازمانی در واقع نوعی نگرش است که میزان علاقه، دلبستگی وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و تمایل آن‌ها به ماندن در سازمان را نشان می‌دهد (عزیزیان کهن، ۱۳۹۷). مدیران ادارات ورزش و جوانان استانها در سرتاسر کشور می‌توانند برای داشتن سازمانی پویاتر از طریق افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تعهد سازمانی در بین کارکنان سازمان‌های خود، عملکرد کلی سازمان خود را افزایش دهند (خوشبختی و همکاران، ۱۴۰۰).

منظور توسط مایر و سالووی در سال ۱۹۹۵ طراحی شده بود استفاده شد. این پرسشنامه از پایایی ۰/۸۷ برخوردار است. برای تعیین تعهد سازمانی از پرسشنامه معتبر مودای، استیرز و پورتر (۱۹۷۹) بهره گرفته شده است. در پژوهش حاضر اعتبار پرسشنامه رضایت شغلی از طریق آلفای کرونباخ ۰/۷۹ بدست آمد. به منظور سنجش رضایت شغلی و مشتری مداری به ترتیب از پرسشنامه های معتبر براینفیلد و روت (۱۹۵۱) و نایت و همکاران (۲۰۰۷) استفاده شد که اعتبار این پرسشنامه ها در پژوهش حاضر از طریق آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹ و ۰/۸۴ بدست آمد.

به منظور تجزیه و تحلیل آماری یافته ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش نخست تجزیه و تحلیل توصیفی یافته ها به صورت جداول توزیع فراوانی و نمودارها ارائه شده است. در بخش دوم ابتدا برای بررسی نرمال بودن داده ها از روش کلموگروف اسمیرنوف و جهت تجزیه و تحلیل استنباطی یافته ها و آزمون فرضیه ها از مدل سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر و آماره تی استفاده شد. کلیه تحلیل های آماری که توسط نرم افزار SPSS و PLS صورت گرفته است، انجام شد. در سطح کیفی از تحلیل محتوا و کدگذاری استفاده شد و در سطح کمی تجزیه و تحلیل ها با نرم افزار SPSS انجام شد.

### یافته‌های تحقیق

این بخش شامل دو قسمت عمده می باشد که در بخش اول به ارائه توصیفی داده های بدست آمده می پردازد و در بخش دوم به ارائه نتایج استنباطی حاصل از پاسخ به فرضیه های تحقیق می پردازد.

یافته های تحقیق نشان داد ۳۹/۸ درصد نمونه ها خانم ها و ۶۰/۲ درصد نمونه ها این تحقیق را مردان تشکیل می دهند. بالاترین میزان تحصیلات از بین نمونه های این تحقیق با مدرک فوق لیسانس به میزان ۵۳/۶٪ و کمترین میزان مدرک دکتری ۱/۷٪ است. ۴۰/۹٪ از نمونه های تحقیق دارای سابقه خدمت بالاتر از ۴ سال بوده و در نهایت ۷۱/۳٪ نمونه های تحقیق متأهل و ۲۸/۷٪ مجرد بودند.

همانگونه که در جدول شماره ۱ مشاهده می شود توصیف آماری متغیرهای تحقیق ارائه شده است:

را انجام داد. هدف این پژوهش بررسی رابطه بین هوش هیجانی، رضایت شغلی و مشتری مداری بر کارکنان است. نتایج نشان داد هوش هیجانی تأثیر نسبی بر رضایت شغلی داشت. همچنین هوش هیجانی تأثیر مثبت قابل توجهی بر مشتری مداری کارکنان داشت و رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت معناداری بر مشتری مداری داشت.

با توجه به اینکه هوش هیجانی یکی از عواملی است که رفتار سازمانی هر فرد را به شدت تحت تأثیر قرار می دهد و با مشتری مداری، تعهد سازمانی و رضایت شغلی مرتبط است، بنابراین محقق درصدد آن است که دریابد آیا هوش هیجانی با مشتری مداری در کنار رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان سازمان های ورزشی استان تهران ارتباط دارد. در واقع این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سوالات است که آیا هوش هیجانی با رضایت شغلی کارکنان، مشتری مداری و تعهد سازمانی کارکنان سازمان های ورزشی استان تهران ارتباط دارد؟ آیا رضایت شغلی و تعهد سازمانی در ارتباط بین هوش هیجانی با مشتری مداری کارکنان سازمان های ورزشی استان تهران نقش میانجی دارند؟ آیا رضایت شغلی و تعهد سازمانی با مشتری مداری کارکنان سازمان های ورزشی استان تهران ارتباط دارند؟

### روش تحقیق

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی بوده و از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی محسوب می شود. جامعه مورد مطالعه در این تحقیق تمامی کارکنان صرفاً تحت پوشش وزارت ورزش و جوانان بصورت تمام وقت با سطح تحصیلات دیپلم و بالاتر بودند. جامعه آماری این پژوهش را ۳۸۰ نفر تشکیل می دادند که طبق جدول مورگان تعداد ۱۸۱ نفر به طور تصادفی ساده به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند.

با توجه به ماهیت این تحقیق از چهار نوع پرسشنامه (هوش هیجانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و مشتری مداری) استفاده شده است. تعداد ۲۰۰ پرسشنامه در بین کارکنان توزیع شد که از بین آن ها ۱۹۰ پرسشنامه به محقق برگشت داده شده است. بعد از بررسی پرسشنامه ها ۹ پرسشنامه که به صورت ناقص بود از فرایند تحلیل کنار گذاشته شد و در نهایت از ۱۸۱ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل آماری مورد استفاده قرار گرفت. برای اندازه گیری هوش هیجانی از پرسشنامه ای که به همین

جدول ۱: شاخصهای توصیفی متغیرهای تحقیق

عامل	حجم نمونه	میانگین	واریانس	انحراف معیار	کمترین	بیشترین
هوش هیجانی	۱۸۱	۳/۳۰	۰/۲۹۹	۰/۵۴۶	۱/۸۷	۴/۸۰
تعهد سازمانی	۱۸۱	۳/۲۲	۰/۳۹۳	۰/۶۲۷	۱/۳۳	۴/۸۷
رضایت شغلی	۱۸۱	۳/۳۶	۰/۴۱۲	۰/۶۴۲	۱/۸۲	۵/۰۰
مشتری مداری	۱۸۱	۳/۲۷	۰/۵۳۰	۰/۷۲۷	۱/۱۰	۵/۰۰

با توجه به جدول فوق ملاحظه می‌شود میانگین پاسخ افراد به شاخص هوش هیجانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و مشتری مداری به ترتیب برابر با ۳/۳۰، ۳/۲۲، ۳/۳۶ و

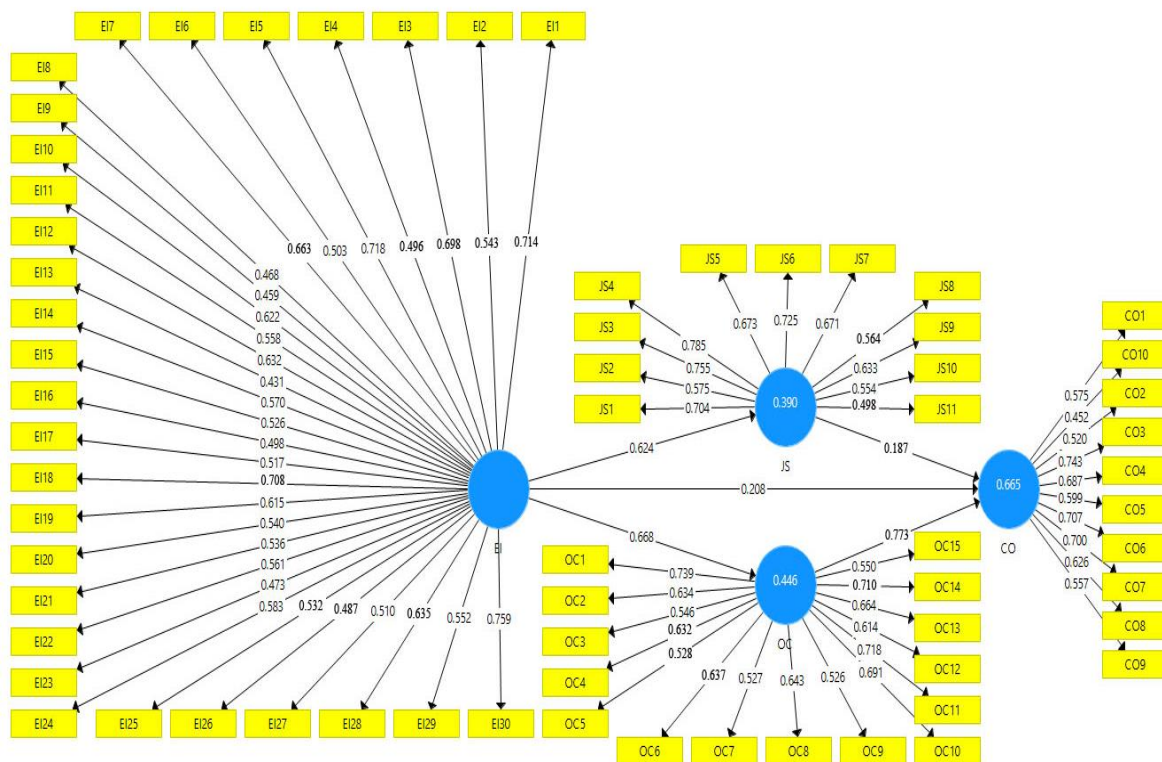
۳/۲۷ می‌باشد. بررسی نرمال بودن داده‌ها از روش کلموگروف اسمیرنوف تعیین شد که در جدول ۲ در زیر ارائه شده است:

جدول ۲: آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای تست توزیع داده‌ها

متغیر	حجم نمونه	آماره آزمون	سطح معنی داری	نتیجه
هوش هیجانی	۱۸۱	۰/۶۳۶	۰/۸۱۴	نرمال است
رضایت شغلی	۱۸۱	۱/۴۱۸	۰/۰۳۶	نرمال نیست
تعهد سازمانی	۱۸۱	۱/۵۱۶	۰/۰۲۰	نرمال نیست
مشتری مداری	۱۸۱	۰/۹۰۷	۰/۳۸۳	نرمال است

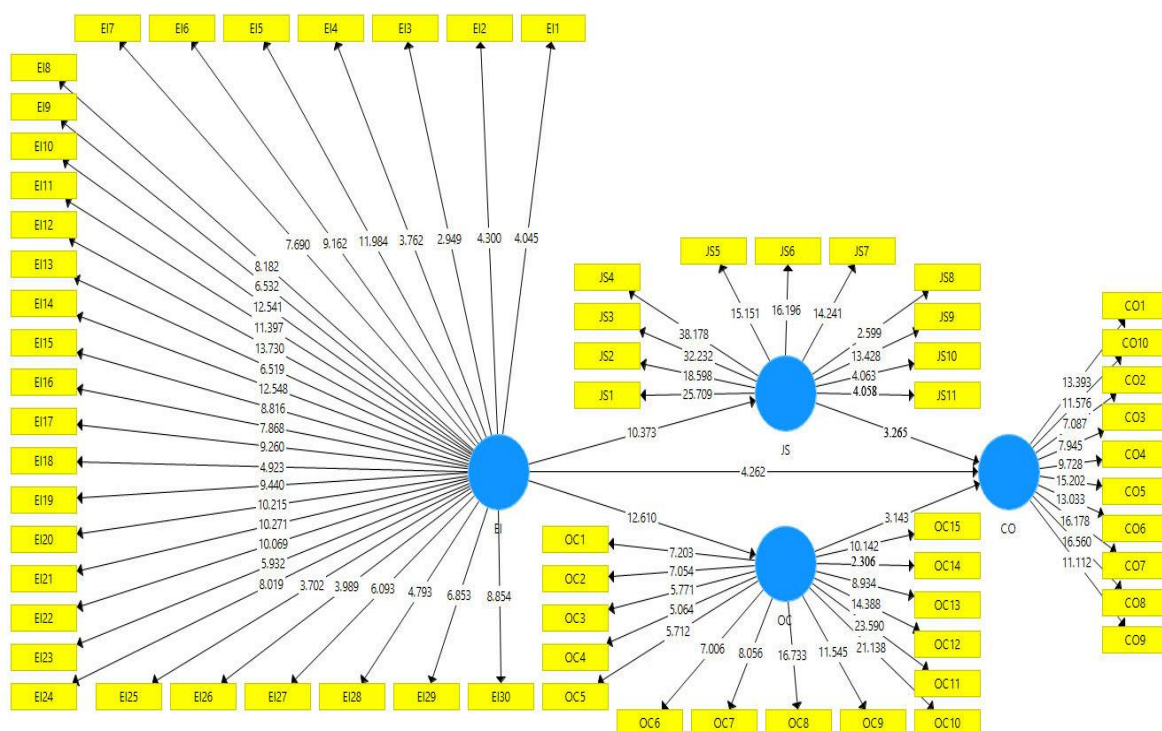
طبق جدول شماره ۲ در بالا نرمال بودن داده‌های هوش هیجانی با سطح معناداری ۰/۸۱۴ و مشتری مداری با سطح معناداری ۰/۳۸۳ به تایید رسید و توزیع داده‌های متغیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی نرمال نیست و به ترتیب دارای

سطح معناداری ۰/۰۳۶ و ۰/۰۲۰ بودند. جهت تجزیه و تحلیل استنباطی یافته‌ها و آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر و آماره تی استفاده شد.



شکل ۱. ضرایب تخمین استاندارد مدل ساختاری پژوهش





شکل ۲. اعداد معناداری مدل ساختاری پژوهش

جدول ۳: اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پیش بین بر متغیرهای ملاک

مسیرها	اثر مستقیم	آماره T	T غیر مستقیم حاصل از آزمون سوپل	اثر غیرمستقیم	نتیجه
هوش هیجانی ← مشتری مداری	۰/۲۰۸	۰/۲۶۲	-----	-----	تایید
هوش هیجانی ← رضایت شغلی	۰/۶۲۴	۱۰/۳۷۳	-----	-----	تایید
هوش هیجانی ← تعهد سازمانی	۰/۶۶۸	۱۲/۶۱۰	-----	-----	تایید
هوش هیجانی ← رضایت شغلی ← مشتری مداری	۰/۲۰۸	-----	۳/۱۱	۰/۱۸	تایید
هوش هیجانی ← تعهد سازمانی ← مشتری مداری	۰/۲۰۸	-----	۳/۰۵	۰/۵۱	تایید
رضایت شغلی ← مشتری مداری	۰/۱۸۷	۳/۲۶۵	-----	-----	تایید
تعهد سازمانی ← مشتری مداری	۰/۷۷۳	۳/۱۴۳	-----	-----	تایید

تننه‌اوس و همکاران (۲۰۰۵) پیشنهاد شده است که به عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل بکار می‌رود. این شاخص مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی و متوسط ضریب تعیین است که بر اساس فرمول ۱ به دست می‌آید.

فرمول ۱

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

در واقع حدود این شاخص بین صفر و یک بوده و ترلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نمودند (وترلس و همکاران، ۲۰۰۹). بر این اساس، میزان GOF، 53/0 به دست آمد که از مطلوبیت قوی برخوردار است.

معیار ضریب تعیین برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش، در واقع ضرایب R2 مربوط به متغیرهای پنهان درون زا (وابسته) مدل است. همانطور که قبلاً اشاره شد این ضرایب معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر بیرون زا بر یک متغیر درون زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ در الگوی مسیر پی.ال.اس به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی R2 در نظر گرفته شده است. با توجه به سه مقدار ملاک، نظر به اینکه میزان R2 در مورد متغیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و مشتری مداری به ترتیب برابر با ۰/۳۹۰، ۰/۴۴۶ و ۰/۶۶۵ است، که نشان از حد تقریباً متوسط و قوی برازش مدل ساختاری است. شاخصی به نام شاخص نیکویی برازش (GOF) توسط

### بحث و نتیجه گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد که هوش هیجانی با مشتری مداری کارکنان سازمان‌های ورزشی استان تهران ارتباط دارد. نتیجه حاصل شده از این آزمون این فرضیه با نتایج پژوهش بذرگر و ناظمی (۱۳۹۴) و لیم (۲۰۱۷)، همراستا می‌باشد. لذا می‌توان استنباط نمود که هرچه کارکنان از هوش هیجانی بالاتری برخوردار باشند، در نتیجه می‌توانند به نحو بهتری پاسخگوی نیازهای مشتریان سازمانی خود باشند و انرژی بیشتری را در این زمینه صرف کنند. در این صورت علاوه بر مشتری مداری مطلوب و معقول، به عملکرد کلی سازمان خود نیز در جهت ارتقا و بهبود کمک می‌نمایند.

از یافته‌های دیگر تحقیق این بود که هوش هیجانی با رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های ورزشی استان تهران ارتباط دارد. نتیجه حاصل شده از این آزمون این فرضیه با نتایج پژوهش سیلوپانایوتی و همکاران (۲۰۱۲)، لیم (۲۰۱۷)، کافتسیوس و زامپتکیس (۲۰۱۸)، بازوند و همکاران (۱۳۹۲)، امیرقدسی و بنیادی نایینی (۱۳۹۶) همراستا می‌باشد. لذا می‌توان اینگونه نتیجه گیری کرد که هوش هیجانی می‌تواند یک محیط کاری مطبوع و دلپذیری را به وجود آورد و بر رضایت شغلی کارمندان، مدیریت کارآمد و پیشرفت سازمان تأثیر بگذارد زیرا هوش هیجانی بالا باعث می‌شود که عملکرد، درک و شناخت استراتژیک و رضایت شغلی افزایش یافته، جهت یابی‌ها نقش مثبت ایجاد کرده و مشکلات کارمندان کاهش یابد. هوش هیجانی با تعهد سازمانی کارکنان سازمان‌های ورزشی

استان تهران ارتباط دارد و نتیجه حاصل شده از این آزمون این فرضیه با نتایج پژوهش امیرقدسی و بنیادی نایینی (۱۳۹۶) و بازوند و همکاران (۱۳۹۲) همراستا می‌باشد. لذا می‌توان استنباط نمود که هوش هیجانی به واسطه تأثیرگذاری بر ابعاد مختلف وجودی و کاری می‌تواند عامل تأثیرگذاری بر تعهد سازمانی کارکنان محسوب شود. در واقع کارکنانی که دارای هوش هیجانی بالاتری هستند، به همان نسبت در هنگام انجام امور سازمانی حس تعهد و تعلق خاطر بیشتری دارند.

از دیگر یافته‌های تحقیق این بود که رضایت شغلی کارکنان در ارتباط بین هوش هیجانی با مشتری مداری کارکنان سازمان‌های ورزشی استان تهران نقش میانجی دارد و نتیجه حاصل شده از این آزمون این فرضیه با نتایج پژوهش لیم (۲۰۱۷)، کافتسیوس و زامپتکیس (۲۰۱۸)، بذرگر و ناظمی (۱۳۹۴)، شریفی و همکاران (۱۳۹۹) همراستا می‌باشد. شایان ذکر است کارکنانی که دارای هوش هیجانی بالاتری هستند، انرژی بیشتری را برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان و جلب رضایت مشتری صرف می‌کنند و در نتیجه این مسئله باعث رضایت و خشنودی آن‌ها از شغل شان می‌شود و همواره توأم با احساس خوب و رضایتمندی است. همچنین نتایج یافته‌ها حاکی از این بود که تعهد سازمانی در ارتباط بین هوش هیجانی با مشتری مداری کارکنان سازمان‌های ورزشی استان تهران نقش میانجی دارد و نتیجه حاصل شده از این آزمون این فرضیه با نتایج پژوهش امیرقدسی و بنیادی نایینی (۱۳۹۶) و بذرگر و

بتوانند با ارائه خدمت‌رسانی مطلوب باعث جلب رضایت مشتری و به عبارتی مشتری مداری شوند. به نظر می‌رسد هوش هیجانی از طریق اثرگذاری بر متغیر واسط دیگری بتواند در ارتقا مشتری مداری اثر بگذارد که می‌تواند مبنای تحقیقات آینده باشد. در این راستا پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان به تلفیق دانش مدیریتی و توانایی‌های هیجانی در مدیریت پردازند تا بتوانند کارکنان را در سوق دادن به سوی دستیابی به هدف کارساز و مفید و رعایت اصول مشتری مداری ترغیب کنند. همچنین به منظور بهبود سطح مشتری مداری و پاسخگویی به نیازهای رو به رشد مشتریان و ارباب‌رجوع پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های ورزشی استان تهران جهت افزایش رضایت شغلی کارکنان همواره آن‌ها را حمایت کنند و در این زمینه تلاش کنند تا بتوانند سطح یادگیری، تعهد و وابستگی سازمانی در بین کارکنان را ارتقا و بهبود دهند و در کارکنان توانایی به‌کارگیری هیجانات یا تولید هیجان‌ها برای تسهیل حل مسئله در کارایی اعضای گروه را ترغیب و تشویق کنند. پیشنهاد می‌گردد کارکنان سازمان با رعایت اصول مشتری مداری همواره این نگرش را که در ارتباط با مشتریان عدالت رعایت می‌شود و خواسته‌های آنان را در اولویت قرار می‌دهند، در ذهن مشتریان نهادینه شده و با عمل به تعهدات و اظهارات خود باعث تقویت هوش هیجانی در خود شوند و در برابر آن‌ها بهترین خدمات را ارائه دهند و به تعهد سازمانی‌شان عمل کنند تا بتوانند از یک‌سو مشتری مداری سازمانی را بهبود بخشیده و از سوی دیگر به رضایت شغلی دست یابند. در واقع به مدیران سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود مهارت‌های مشتری مداری کارکنان را تقویت کنند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای مشتریان به نحو مطلوب باشند و بدین ترتیب انجام وظایف و امور شغلی توأم با تعهد لازم بوده و احساس خرسندی و رضایت داشته باشند.

## Reference

- Irji Naqander, Ramin; Pour Jafarian, Maryam, Hamidi, Mehrzad. (2013). The relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behavior of employees of the General Department of Sports and Youth of Khorasan Razavi province, research in sports management and movement behavior, 7, pp. 1-14, journal number 731370.
- Nouri Khan Yordi, Maitham; Bashiri, Mehdi, Faraji, Rasoul, Qasimzadeh, Abolfazl and Marafet, Dariush. (1401). The effectiveness of organizational identity, organizational commitment and the desire to leave the service from the ethical climate: a case study of the General Department of Sports and Youth of East Azarbaijan Province, Scientific Research Journal of

ناظمی (۱۳۹۴)، همراستا می‌باشد. بنابراین می‌توان اینگونه نتیجه‌گیری نمود از آنجاییکه هوش هیجانی به عنوان یکی از مهمترین مهارت‌های انسانی نقش مهمی را بر بازدهی کارمندان ایفا می‌کند، لذا باعث می‌شود آن‌ها اصول مشتری مداری را به درستی اجرا نمایند و به نوعی به وظایف و مسئول‌های سازمانی متعهد باشند و در کلیه امور سازمانی تعهد قابل قبولی از خود نشان دهند.

یافته‌های دیگر تحقیق نشان داد که رضایت شغلی با مشتری مداری کارکنان سازمان‌های ورزشی استان تهران ارتباط دارد و نتیجه حاصل شده از این آزمون این فرضیه با نتایج پژوهش شریفی و همکاران (۱۳۹۹) و لیم (۲۰۱۷) همراستا می‌باشد. شایان ذکر است در محیط کسب‌وکاری که پیوسته پیچیده‌تر و رقابتی می‌شود، کسب رضایت مشتری در حال تبدیل شدن به هدف اصلی شرکت‌هاست. رضایت مشتری امری فراتر از یک تأثیر مثبت بر روی تلاش‌های به عمل آمده در شرکت است. این امر نه تنها کارکنان را وادار به فعالیت می‌کند، بلکه منبع سودآوری نیز برای شرکت تلقی می‌شود و همچنین باعث می‌شود کارکنان پس از برآوردن نیازهای مشتری و رعایت اصول مشتری مداری، احساس رضایت از شغل خود داشته باشند. آخرین یافته تحقیق حاضر حاکی از این بود که تعهد سازمانی با مشتری مداری کارکنان سازمان‌های ورزشی استان تهران ارتباط دارد. نتیجه حاصل شده از این آزمون این فرضیه با نتایج پژوهش امیرقدسی و بنیادی نایینی (۱۳۹۶)، بازوند و همکاران (۱۳۹۲) و لیم (۲۰۱۷) همراستا می‌باشد. شایان ذکر است که کارکنان متعهد منبع انرژی و توان هستند که با قدرت به سمت هدف خویش می‌روند و به قوانین و ساختارهای موجود تکیه نکرده و خود را در چارچوب آن محدود نمی‌کنند و همواره در سازمان سعی دارند وظایفشان را به بهترین نحو انجام دهند تا هم بتوانند برای سازمان مشتریان بیشتری را جذب کنند و هم

- Organizational Behavior Management Studies in Sports, Volume 9, Number 35, pp. 29-41.
- 6. Abbasi, Homayun; Eidi, Hossein, Fatahian, Nafisa. (2018). The effect of high performance work systems on job satisfaction and organizational commitment according to the mediating role of individual-organization fit in the general administrations of sports and youth in western provinces of Iran, *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, Volume 6, Number 21, pp. 125-138.
  - abbasi, Homayun; Eidi, Hossein, Fatahian, Nafisa. (2018). The effect of high performance work systems on job satisfaction and organizational commitment according to the mediating role of individual-organization fit in the general administrations of sports and youth in western provinces of Iran, *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, Volume 6, Number 21, pp. 125-138.
  - Acar, Zafer., Zehir, Cemal., Ozgenel, Nurhan., & Ozsahin, Mehtap. (2013). The effects of customer and entrepreneurial orientations on individual service performance in banking sector, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.99, pp. 526-535.
  - Amdan, Suhaiel., Abdul Rahman, Ramlee., & Abu Bakar, Saridan. (2016). The Role of Extrinsic Motivation on the Relationship between Office Environment and Organisational Commitment, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 37, pp. 164 – 169.
  - Azizian Kohn, Nasreen. (2017). The effect of justice on organizational commitment with the mediating role of organizational voice (case study: General Department of Sports and Youth of Ardabil Province), applied researches in sports management, year 7, number 3, pp. 65-74.
  - Azizian Kohn, Nasreen. (2017). The effect of justice on organizational commitment with the mediating role of organizational voice (case study: General Department of Sports and Youth of Ardabil Province), applied researches in sports management, year 7, number 3, pp. 65-74.
  - Bazund, Kyomerth; Kashif, Mir Mohammad and Ismaili, Mohammad Reza. (2012). The relationship between emotional intelligence, organizational commitment and job satisfaction of employees of the General Department of Physical Education of Lorestan province, *Sports Management*, Volume 5, Number 4, pp. 125-143.
  - Bazund, Kyomerth; Kashif, Mir Mohammad and Ismaili, Mohammad Reza. (2012). The relationship between emotional intelligence, organizational commitment and job satisfaction of employees of the General Department of Physical Education of Lorestan province, *Sports Management*, Volume 5, Number 4, pp. 125-143.
  - Chen, I-Heng., & Chung, Anyi. (2014). Self-managers: Social contexts, personal traits, and organizational commitment, *Asia Pac J Manag*, Vol. 31, pp. 621-642.
  - De Araujo, M., & Lopes, P.M. (2015). Virtuous leadership, organizational commitment and individual performance, *TEKHNE - Review of Applied Management Studies*, pp. 1-8.
  - Drydakis, Nick. (2017). Trans employees, transitioning, and job satisfaction, *Journal of Vocational Behavior*, 98, 1-16.
  - Farahani, Abolfazl; Safarinejad, Mehri; Farahani, Zahra; 2018; Analysis of behavioral and human inhibiting factors in the employment and entrepreneurship of Iranian sports; Journal: *Organizational*

- Behavior Management Studies in Sports » Spring 2018 - Number 21
- Farahani, Abolfazl; Safarinejad, Mehri; Farahani, Zahra; 2018; Analysis of behavioral and human inhibiting factors in the employment and entrepreneurship of Iranian sports; Journal: Organizational Behavior Management Studies in Sports » Spring 2018 - Number 21
  - Hadavi, Talebpour, Farahani, Nakhai (2014) Analysis of the regression model of organizational entrepreneurship, emotional and cultural intelligence of managers and experts of the Ministry of Sports, two quarterly scientific research journals of sports management and development, number 2 and serial 7, autumn and winter
  - Irji Naqander, Ramin; Pour Jafarian, Maryam, Hamidi, Mehrzad. (2013). The relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behavior of employees of the General Department of Sports and Youth of Khorasan Razavi province, research in sports management and movement behavior, 7, pp. 1-14, journal number 731370.
  - Jorfi, Hassan., & Jorfi, Saeid. (2011). Strategic Operations Management: Investigating the Factors Impacting Communication Effectiveness and Job Satisfaction. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1596–1605.
  - Kassymzhanova Anargul, Mun Maria, (2013), "Emotional Intelligence as the Object of Research in Modern Psychology", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 82, 892 – 894.
  - Lee, JungHoon (Jay)., “Michael” Ok, Chihyung., & Hwang, Jinsoo. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customerorientation and Jon Satisfaction, *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139-150.
  - Lee, JungHoon (Jay)., “Michael” Ok, Chihyung., & Hwang, Jinsoo. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customerorientation and Jon Satisfaction, *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139-150.
  - Malinen , Olli-Pekka ., & Savolainen, Hannu. (2016). The effect of perceived school climate and teacher efficacy in behavior management on job satisfaction and burnout: A longitudinal study, *Teaching and Teacher Education*, Vol. 60. pp. 144-152.
  - Terho, Harri., Eggert, Andreas., Haas, Alexander., & Ulaga, Wolfgang. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling, *Industrial Marketing Management*, pp. 1-10.
  - Tsal, Chaur-luh. (2014). The Organizational Climate and Employees’ Job Satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port, *The Asian Jurnal of shipping*, Vol. 30, pp. 373-392.
  - Wong, Alfred., Liu, Ying., & Tjosvold, Dean. (2015). Service leadership for adaptive selling and effective customer service teams, *Industrial Marketing Management*, pp. 1-10.
  - Yildiz, Tepret., Nagihan., & Tuna, Kadir. (2015). Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction: An Application in Telecommunication Sector, *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 195, pp. 673 – 679.
  - Zainalipour, Hossein., Sheikhi, Fini., Ali, Akbar., & Mirkamali, Siyed Mohammad. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 5, pp. 1986–1990.