

Model of the relationship between internal marketing and customer orientation with the mediating role of work motivation of General Sport and Young offices employments of west provinces of Iran

Parvaneh Navidara^{1*}, Mahboobeh Roozbahani², Mohammad Siavashi³

Received: 30/03/2023

Accepted: 21/08/2023

صفحات: ۱۱۸-۱۰۱

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۱۰

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۳۰

Abstract

In a world that is constantly changing and evolving, most organizations and companies are looking for ways to increase their competitive advantage, and one of these ways is moving towards improvement in providing services to customers; Therefore, organizations usually try to provide more facilities to customers and solve their needs faster. But smart and forward-thinking organizations reconsider the way they behave and communicate with their employees before taking any action, and in the first step, they keep them satisfied. Employees are the most important asset and capital of an organization, and the lack of suitable and good employees to provide services will cause many problems for organizations in today's competitive environment. This can be seen more clearly in service organizations. Attention to internal marketing was raised for the first time in 1980. The meaning of internal marketing is to look at employees as customers and jobs as internal products, which leads to satisfying the needs and desires of internal customers in the way of achieving organizational goals. In this regard; the motivational factors of employees are among the factors that play a great role in creating and developing the innovation of people in the organization. Nowadays, customer retention is important in sports service organizations, and if customer orientation is not the priority of these organizations, sports customers will not be retained, and if customers are not retained, the sports needs of the society will not be met and will be threatened. It can be Customers are the most important part of service organizations and in sports organizations such as sports complexes, customer retention depends on customer orientation in these organizations. If the management along with the employees of the sports organizations are not customer-oriented, the interaction between the customers and the organization will be limited. In this regard Tahamtan et al., 2023; In their research findings, they stated that green products positively affect the green image, green satisfaction, green trust and green loyalty of customers. Although the existing researches have examined the relationship between internal marketing and customer orientation, what is clear is that considering the importance of customer orientation for the survival of organizations and the tremendous effect of internal marketing and employee motivation. Therefore, it is felt necessary to carry out extensive research, especially in the field of sports, and therefore, in this research, an attempt has been made to find out the relationship between internal marketing and customer orientation with the mediating role of the work motivation of the employees of the general sports and youth departments of the western provinces. The country should be explained in order to reach a more complete and comprehensive understanding of the effect of internal marketing on the customer orientation of employees; Because the use of structural equation models in explaining the relationships between

1 . Lecturer of Malayer Technical and Vocational University, Master of Sports Management, Sports Marketing Management, Malayer, Iran.

2 . Assistant Professor of Payam Noor University, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Pay am Noor University, Tehran, Iran.

3 Assistant Professor of Payam Noor University, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Pay am Noor University, Tehran, Iran.

*Emil Coresponding Author: p.navidara@gmail.com

variables is more accurate than other methods and is closer to real conditions in terms of application; On the other hand, most of the researches about customer orientation and the factors affecting it have been carried out in non-sports service sectors, and it is necessary to study the status of customer orientation, work motivation, and factors related to it in the country's sports organizations. And especially sports and youth departments should also be studied. Therefore, the main issue of this research is whether there is a positive and significant relationship between internal marketing and customer orientation through the mediating variable of work motivation in the employees of sports and youth departments in the western provinces of the country? This goal-based research is applied and by nature, it is descriptive-analytical and this research is a survey. Study population was all employments and staff of General Sport and Young offices of west provinces of Iran (Hamadan, Kurdistan, Kermanshah) whose number was estimated to be 378 and Due to limited sample population was defined as census that finally 321 questionnaires are received. The data collection tool in this research was 3 standard questionnaires (Kahrabi Internal Marketing Questionnaire (2013), Hajat Customer Oriented Questionnaire (2002) and Bakshi et al.'s Career Motivation Questionnaire (2013) whose reliability was 0.80 using Cronbach's alpha test. and 0.74 and 0.76 were confirmed. Also, the validity of the research tool was confirmed by 10 expert professors. In order to determine the presence or absence of causal relationships between variables and to estimate and generalize the results obtained from structural equation modeling using PLS software was used. The research findings showed that internal marketing has a positive and significant effect on work motivation. Also, the results showed that internal marketing directly affects customer orientation. The findings showed that marketing Internal marketing has a greater effect on customer orientation through the mediating variable of work motivation and indirectly. Therefore, according to the results of this research, it is suggested that the managers of sports and youth departments should engage in internal marketing for customer orientation and providing better services. And the working motivation of your employees, pay special attention to the conditions to provide job satisfaction for the organization's employees. Based on the results of the present research, it seems that the managers of the general departments of sports and youth in the western provinces of the country avoid using methods based on force, coercion, and reprimand in the work environment. If employees work because of fear and to avoid punishment or reprimand, over time, they will suffer from specific psychological disorders in the work environment. It is also suggested to the senior managers of the general departments to involve the employees in the marketing affairs and budget and financial discussions in important decisions and ask them for their opinions on various matters related to their work, on different occasions. Praise be to them.

Keywords: Internal marketing, work motivation, customer orientation, employments, sports and youth office, Western provinces of the countr



مدل ساختاری رابطه بازاریابی درونی و مشتری‌گرایی با نقش میانجی انگیزه کاری کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور

پروانه نوید آرا*^۱، محبوبه روزبانی^۲، محمد سیاوشی^۳

چکیده

هدف کلی پژوهش، مدل ساختاری رابطه بازاریابی درونی و مشتری‌گرایی با نقش میانجی انگیزه کاری کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور است. پژوهش بر اساس هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-تحلیلی و به روش پیمایشی انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور (همدان، کردستان، کرمانشاه) به تعداد ۳۷۸ نفر بود و نمونه با توجه به محدودیت جامعه آماری به صورت تمام‌شمار تعیین گردید که در نهایت ۳۲۱ پرسشنامه بازگشت داده شد. ابزار گردآوری اطلاعات شامل پرسشنامه‌های بازاریابی درونی که‌ربی (۱۳۹۲)، مشتری‌گرایی حاجات (۲۰۰۲) و انگیزش شغلی بخشی و همکاران (۱۳۸۳) بود که پایایی آنها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۰، ۰/۷۴ و ۰/۷۶ به تأیید رسید و به منظور تعمیم نتایج از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS استفاده گردید. نتایج نشان داد بازاریابی درونی بر انگیزه کاری تأثیر مثبت و معناداری دارد و به صورت مستقیم بر مشتری‌گرایی تأثیرگذار است. همچنین بازاریابی درونی از طریق متغیر میانجی انگیزه کاری و به صورت غیرمستقیم، تأثیر بیشتری بر مشتری‌گرایی دارد؛ لذا پیشنهاد می‌شود مدیران ادارات ورزش و جوانان برای مشتری‌مداری و ارائه خدمات، به بازاریابی درونی و انگیزه کاری کارکنان خود توجه ویژه کنند و شرایط را برای رضایت شغلی کارکنان سازمان فراهم نمایند.

واژگان کلیدی: بازاریابی درونی، انگیزه کاری، مشتری‌گرایی، کارکنان، ادارات ورزش و جوانان، استان‌های غرب کشور.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱. مدرس دانشگاه فنی و حرفه‌ای شهرستان ملایر، کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، گرایش مدیریت بازاریابی ورزشی، ملایر، ایران.

۲. استادیار دانشگاه پیام نور، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. استادیار دانشگاه پیام نور، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: p.navidara@gmail.com



مقدمه

در دنیایی که مدام در حال تغییر و تحول است، بیشتر سازمان‌ها و شرکت‌ها به دنبال راه‌هایی برای افزایش مزیت رقابتی خود هستند که یکی از این راه‌ها حرکت به سمت بهبود در ارائه خدمات به مشتریان است؛ بنابراین، سازمان‌ها ب‌طور معمول تلاش می‌کنند امکانات بیشتری را در اختیار مشتریان قرار دهند و نیازهای آنان را سریع‌تر برطرف نمایند. اما سازمان‌های هوشمند و آینده‌نگر^۱ قبل از هر اقدامی، در نحوه رفتار و ارتباط با کارکنان خود تجدید نظر می‌کنند و در گام اول، آنان را راضی نگه می‌دارند. کارکنان^۲، مهمترین دارایی و سرمایه یک سازمان هستند و نبود کارکنان مناسب و خوب برای ارائه خدمات، سازمان‌ها را در محیط رقابتی امروز دچار مشکلات زیادی خواهد کرد. این امر در سازمان‌های خدماتی^۳ به صورت آشکارتری دیده می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد رضایت کارکنان یک سازمان، رضایت مشتریان را در پی دارد (Li et al., 2019). در این بین، ورزش مشتریان دارد که در ازای تماشای ورزش و نه خرید یا مصرف آن پول پرداخت می‌کنند و در این بین، مفهوم بازاریابی ورزشی^۴، بکارگیری اختصاصی اصول و فرایندهای بازاریابی برای محصولات ورزشی و غیرورزشی در میان مرتبطین با ورزش است (Veisi & Izadi, 2021). همچنین ادغام بازاریابی و خرید مشتری با تفریح، موجب صرفه‌جویی در وقت و انرژی مشتریان نیز می‌شود. بنابراین، از نظر مشتریان نیز می‌تواند ابزار مناسبی تلقی گردد و پاسخگوی نیازها و علایق جدید امروزی باشد (Faghir ganji et al., 2021). توجه به بازاریابی درونی^۵ برای نخستین بار در سال ۱۹۸۰ میلادی مطرح شد. منظور از بازاریابی درونی، نگرستن به کارکنان به‌عنوان مشتریان و مشاغل به‌عنوان محصولات درونی است که منجر به ارضای نیازها و خواسته‌های مشتریان درونی در مسیر دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود (Mishra, 2010). در بازاریابی درونی این نکته وجود دارد کارکنان، بازار داخلی درون سازمانی را شکل می‌دهند و تأمین نیازهای این مشتریان درونی برای موفقیت سازمان لازم و ضروری است. کارکنان، مشتریان داخلی سازمان بوده و یک بازار داخلی در سازمان ایجاد می‌کنند (Albalawi et al., 2019). در این راستا؛ عوامل انگیزشی کارمندان^۶ از جمله عواملی است که در جهت ایجاد و توسعه نوآوری افراد در سازمان نقش بسزایی دارد (O'Reilly & Tushman, 2007). نیروی انسانی، ارزشمندترین سرمایه هر سازمان است که عوامل زیادی بر عملکرد آن تأثیر می‌گذارند. یکی از این عوامل، انگیزش کارمندان است در موفقیت یا شکست افراد در شغل‌شان نقش بسزایی دارد (Asif et al., 2019). انگیزه^۷ حالتی درونی است که انسان را برای انجام کار خاصی ترغیب می‌کند. افراد با انگیزه زیاد، با میل و علاقه و تلاش خستگی‌ناپذیر خود سعی می‌کنند کار و فعالیت شرکت یا سازمان را پیش ببرند و دیرتر از افراد دیگر از انجام دادن کارهای سخت و دشوار خسته شوند (Bagheri et al., 2011). موضوع انگیزه‌دهی کارکنان از آن جهت مهم است انسان بی انگیزه و با روحیه پایین، نمی‌تواند هم برای خود و هم برای سازمان مثمرتر باشد و اگر سازمانی دارای کارکنان بی‌انگیزه و با روحیه پایین باشد، قطعاً به سراشیبی افتاده و کم‌کم افول خواهد کرد (Asgarian, 2015). در برخی سازمان‌ها وجود انگیزه درونی، عامل اصلی برای مشتری‌گرایی^۸ است. اکثر شرکت‌ها در محیط کسب و کار رقابتی و جهانی شده امروز، اهمیت مشتری‌گرایی را درک کرده‌اند و مشتری‌گرایی عمده‌تاً مرتبط با رفاه مشتریان است (Martínez & Del Bosque, 2013). تعاریف مختلفی از مشتری‌گرایی ارائه شده است که اصل بنیادین همه آنها قرار دادن مشتری در کانون توجه راهبردی سازمان‌ها است. Day (1994) بیان کرد؛ مشتری‌گرایی، مفهومی است که بازاریابی را به یک اسلحه رقابتی شایسته تبدیل کرده است و به

1. Smart and forward-looking organizations
2. Personnel
3. Service organizations
4. Sports marketing
5. Internal marketing
6. Motivational factors of employees
7. Motivation
8. Customer orientation



این صورت موجب تغییر ارزشها، باورها، مفروضات و تعهدات سازمان به سمت و سوی روابط دو جانبه بین مشتریان و سازمان شده است (Yazdani et al., 2010). Kalateh Seifari et al. (2019) در پژوهشی تحت عنوان تعیین ارتباط بازاریابی داخلی با کیفیت خدمات در اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان نشان دادند بازاریابی درونی بر کیفیت خدمات در اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان تأثیر دارد. Tayebi et al. (2021) در پژوهشی تحت عنوان ارائه الگوی بازاریابی درونی با رویکرد کارآفرینانه در کسب و کارهای نوپا بیان داشتند کارکنان به عنوان مشتریان درونی سازمان، یکی از کلیدیترین عوامل کسب و کار بوده و به صورت یک فرایند مدیریتی جامع عمل می کنند. در پژوهشی Yusuf et al. (2014) به بررسی اثرات بازاریابی داخلی بر مشتریمداری در صنعت بانکداری پرداخته و نتایج تحقیق آنان نشان داد بازاریابی در افزایش رضایت شغلی، تعهد کارکنان و رفتار مشتریمداری در سازمان نقش دارد. در پژوهش Khaled & Salem (2018) با عنوان رابطه میان جهت گیری بازاریابی و بازاریابی داخلی و اثر آن بر روی رضایت مشتری، مشخص گردید که بازاریابی داخلی می تواند موجب افزایش عملکرد کارکنان و افزایش بالاتری از کیفیت خدمات در سازمان شود که این امر باعث افزایش رضایت مشتریان خارجی می شود. Jean & Colette (2020) در تحقیق خود با موضوع اثر بازاریابی داخلی بر وفاداری مشتریان بانکهای تجاری در مصر نشان دادند رابطه معناداری بین متغیر بازاریابی داخلی و وفاداری مشتری وجود دارد. Bruin et al. (2021) رابطه متقابل بین بازاریابی داخلی، کیفیت درک شده کارکنان و رضایت مشتری - دیدگاه بانکداری مرسوم را مورد بررسی قرار داده و گزارش کردند بین متغیرهای مذکور رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

امروزه در سازمانهای خدمات رسان ورزشی، حفظ مشتری مهم است و اگر مشتریمداری در اولویت کاری این سازمانها قرار نگیرد، مشتریان ورزشی حفظ نخواهند شد و اگر مشتریان حفظ نشوند، نیاز ورزشی جامعه تأمین نخواهد شد و مورد تهدید واقع می شود. مشتریان مهم ترین قسمت سازمانهای خدماتی هستند و در سازمانهای ورزشی مانند مجموعه های ورزشی، حفظ مشتریان منوط به مشتریمداری در این سازمانها است. اگر مدیریت به همراه کارکنان سازمانهای ورزشی در تکاپوی مشتریمداری نباشند، ادامه تعامل بین مشتریان و سازمان محدود خواهد شد (Kohnsal et al., 2018). در این رابطه Tahamtan et al. (2023) در یافته های پژوهش خود بیان کردند محصولات سبز به طور مثبت بر تصویر سبز، رضایت سبز، اعتماد سبز و وفاداری سبز مشتریان تأثیر می گذارد. اگر چه تحقیقات موجود، رابطه بین بازاریابی درونی و مشتریمداری را مورد بررسی قرار داده اند، ولی آنچه مشخص است این است با توجه به اهمیت موضوع مشتریمداری برای بقای سازمانها و تأثیر شگرف بازاریابی درونی و انگیزه کاری کارکنان بر آن، لزوم انجام تحقیقات گسترده به خصوص در زمینه ورزش احساس می گردد و از این رو در این تحقیق سعی بر آن شده است تا رابطه بازاریابی درونی و مشتریگرایی با نقش میانجی انگیزه کاری کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استانهای غرب کشور تبیین گردد تا از این طریق به درک کامل تر و جامع تری نسبت به تأثیر بازاریابی درونی بر مشتریمداری کارکنان برسیم؛ چرا که به کارگیری مدل های معادلات ساختاری در تبیین روابط بین متغیرها، از دقت بالاتری نسبت به روش های دیگر برخوردار است و از لحاظ کاربردی با شرایط واقعی نزدیکی بیشتری دارد؛ از طرفی بیشتر تحقیقات انجام شده در خصوص مشتریمداری و عوامل مؤثر بر آن، در بخش های خدماتی غیرورزشی انجام شده است و لازم است تا وضعیت مشتریمداری، انگیزه کاری و عوامل مؤثر و مرتبط با آن در سازمانهای ورزشی کشور و به خصوص ادارات ورزش و جوانان نیز مورد مطالعه قرار گیرد. ادارات ورزش و جوانان، دارای طیف گسترده ای از مراجعه کنندگان و ارباب رجوع هستند؛ مربیان، ورزشکاران، عموم مردم، هیأت های ورزشی، باشگاه های ورزشی، مدارس ورزشی و سازمان های غیرورزشی دولتی و خصوصی از جمله ارباب رجوعان و مشتریان ادارات ورزش و جوانان هستند که از خدمات این ادارات متناسب با نیاز خود استفاده می کنند. از آنجایی که مدیریت مشتریمداری می تواند با بهبود مشتری و انگیزه کاری کارکنان، زمینه ارائه خدمات بهتر به ارباب رجوعان و مشتریان ادارات ورزش و جوانان و کسب رضایت آنان را فراهم سازد، این پژوهش می تواند به مدیران این ادارات کمک



کند تا بر اساس شرایط و توانایی‌های سازمان خود، سیستم مدیریت بازاریابی درونی و مشتری‌گرایی با نقش میانجی انگیزه کاری کارکنان را برگزیده و به این ترتیب موجب بهبود عملکرد و افزایش بازدهی سازمان خود شوند؛ بنابراین مسأله اصلی این تحقیق این است آیا بین بازاریابی درونی با مشتری‌گرایی از طریق متغیر میانجی انگیزه کاری در کارکنان ادارات ورزش و جوانان در استان‌های غرب کشور رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؟ در این پژوهش بر اساس مبانی نظری و نمودار^۱ در خصوص رابطه بازاریابی درونی و مشتری‌گرایی با نقش میانجی انگیزه کاری فرض شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

Figur 1. Conceptual model of research

روش شناسی

تحقیق حاضر از نوع توصیفی-همبستگی و با توجه به نوع اهدافش، کاربردی بوده و همچنین از لحاظ اجرا، مقطعی و حال‌نگر و از نظر جمع‌آوری داده‌ها، میدانی و پرسشنامه‌ای است. جامعه آماری تحقیق، شامل کلیه کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور (همدان، کردستان و کرمانشاه)، شامل ۳۷۸ نفر بود. با توجه به روش تحقیق پژوهش که با رویکرد معادلات ساختاری انجام گردید، حجم نمونه می‌باید در حد کفایت برسد. بر همین اساس تمام جامعه آماری به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شد. در نهایت با تلاش محقق و پیگیری‌های مکرر ۳۲۱ پرسشنامه جمع‌آوری گردید که به‌عنوان نمونه‌های پژوهش، اطلاعات این تعداد پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از آنجایی که نرخ پاسخ برابر با ۰/۸۵ است، بنابراین تعداد پرسشنامه‌های مخدوش تهدیدی برای پژوهش حاضر نیستند (Mohammadi & Mahmoudian, 2021). ابزار جمع‌آوری داده‌های تحقیق شامل پرسشنامه بازاریابی درونی Kahrobi (2013) با ۳۲ سؤال و ۷ مؤلفه شامل امنیت شغلی، آموزش کارکنان، پاداش، تسهیم اطلاعات کارکنان، توانمندسازی کارکنان، کاهش فاصله طبقاتی و استراتژی بازاریابی درونی بود. همچنین برای سنجش مشتری‌گرایی از پرسشنامه Hajat (2002) که شامل ۱۷ گویه و ۴ خرده مقیاس نزدیکی با مشتری، رفاه مشتری، شفافیت شرکت و بهبود مداوم استفاده شد. نمره‌گذاری پرسشنامه بازاریابی درونی و مشتری‌محوری بر اساس مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت، که برای گزینه‌های «کاملاً مخالفم»، «مخالفم»، «نظری ندارم»، «موافقم» و «کاملاً موافقم» به ترتیب امتیازات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته شد. ابزار دیگر پژوهش، پرسشنامه انگیزش شغلی Bakhshi et al (2004) شامل ۴۰ گویه در ۱۱ معیار بود و با مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت (بسیار مهم، مهم، کم‌اهمیت و بی‌اهمیت و شامل نمی‌شود)، درجه‌بندی شده است. هر یک از عبارات، با توجه به فراوانی انتخاب میزان اهمیت، در مورد هر یک از عوامل پنجگانه درونی (ذهنی) و شش‌گانه بیرونی (بهداشتی) انتخاب‌های بسیار مهم و مهم در یک طبقه به‌عنوان با اهمیت، و انتخاب‌های کم‌اهمیت و بی‌اهمیت در یک طبقه به‌عنوان بی‌اهمیت شمارش گردید. به‌علاوه امتیاز هر گزینه و هر یک از حیطه‌ها بر اساس امتیاز (۴) برای بسیار مهم و امتیاز



(۱) برای بی‌اهمیت محاسبه و به‌صورت میانگین و انحراف معیار هر گزینه و هر حیطة محاسبه شد. برای حصول اطمینان از روایی محتوایی و صوری پرسشنامه، ویرایش اولیه آن مورد بررسی متخصصان و صاحب‌نظران در این زمینه قرار گرفت و با توجه به نظرات و پیشنهادهای آنها اصلاحات لازم روی مؤلفه‌ها انجام شد و پس از تأیید مورد استفاده قرار گرفت. علاوه بر روایی محتوایی از روایی تشخیصی به روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و برای سنجش پایایی پرسشنامه‌های مذکور از روش پایایی مرکب (CR) در کنار آلفای کرونباخ استفاده شد (Mahmoudian et al., 2016). به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از دو بخش آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید. همچنین در بخش آمار توصیفی از میانگین، انحراف استاندارد، فراوانی و درصد فراوانی در قالب جداول و در بخش آمار استنباطی از روش معادلات ساختاری در نرم‌افزار PLS استفاده شد.

نتایج

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۱ گزارش شده است. مطابق نتایج این جدول، ۲۳۱ نفر (۷۱/۹۶ درصد) از کارکنان اداره کل تربیت بدنی غرب کشور، مرد و ۹۰ نفر (۲۸/۰۴ درصد) از آنها زن بوده‌اند؛ همچنین، اکثر کارکنان در رده سنی ۳۶-۴۵ سال (۴۴/۲۴ درصد) بوده، بیشتر آنها دارای مدرک تحصیلی لیسانس (۵۴/۸۲ درصد) و نوع استخدام رسمی (۳۳/۹۶ درصد) بودند. بیشترین سابقه کاری نیز مربوط به سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال (۴۷/۰۵ درصد) بود. سایر اطلاعات فردی کارکنان اداره کل تربیت بدنی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

Table 1. Demographic characteristics of the respondents

متغیر Variable	آماره Statistics	فراوانی Abundance	درصد Percent	متغیر Variable	آماره Statistics	فراوانی Abundance	درصد Percent
جنسیت/ Gender	مرد/Man	231	71.96	قراردادی/ Contractual	231	105	32.71
	زن/Female	90	28.04	پیمانی/ Treaty	62	19.31	
	دیپلم و پایینتر/ Diploma and below			رسمی - آزمایشی/ Official- Experimental	45	14.02	
	فوق دیپلم/ Associate Degree			رسمی/ Official	109	33.96	
تحصیلات/ Education	لیسانس/ Bachelor's degree	176	54.82	کمتر از 25 سال/ Less than 25 years	11	3.43	
	فوق لیسانس و بالتر/ Masters degree and higher	59	18.39	25-35	102	31.77	
				36-45	142	44.24	
				46-50	33	10.28	
				51-55	17	5.30	
				بیشتر از 55 سال/ More	16	4.98	



than 55 years	کمتر از ده سال / Less	سابقه کاری / Work Experience
15.88	51	than ten years
47.05	151	11-15
20.25	65	16-20
16.82	54	بالاتر از 20 / Above 20

همچنین در شاخص آلفای کرونباخ فرض بر این است که متغیرهای مشاهده‌پذیر هر مدل اندازه‌گیری دارای وزن‌های یکسانی هستند و در واقع اهمیت نسبی آنها را با هم برابر می‌گیرد. به منظور رفع این مشکل از شاخص پیشنهادی (1974) Verts et al با عنوان پایایی مرکب کمک گرفته شد. در این شاخص به علت اینکه هنگام محاسبه، از بارهای عاملی گویه‌ها استفاده می‌شود، مقادیر پایایی مرکب را نسبت به آلفای کرونباخ بیشتر و بهتر نشان می‌دهد. آزمون الگوی اندازه‌گیری شامل بررسی پایایی و روایی الگو است. تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی محتوا و سپس روایی تشخیصی به روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و در پایایی، روش پایایی مرکب (CR) در کنار آلفای کرونباخ استفاده شد. ضرایب هر سه شاخص فوق در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. گزارش معیارهای آلفای کرونباخ، CR و AVE

Table 2. Report of Cronbach's alpha, CR and AVE measures

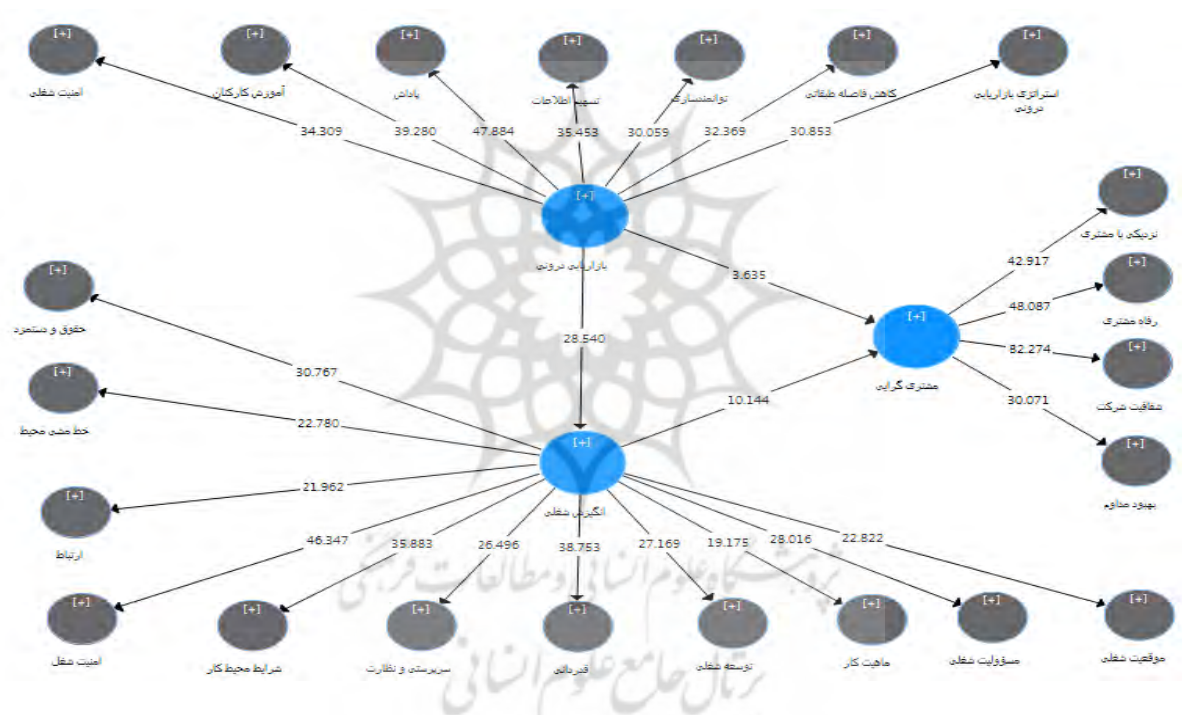
AVE	CR	α	ابعاد/Dimensions	غیر/Variable
۰/۶۹	0/92	0/89	امنیت شغلی/Job security	بازاریابی درونی/ Internal Marketing
۰/۶۸	0/90	0/84	آموزش کارکنان/Staff training	
۰/۶۳	0/90	0/85	پاداش/Reward	
۰/۵۷	0/87	0/82	تسهیم اطلاعات/Information sharing	
۰/۵۷	0/87	0/82	توانمندسازی/Empowerment	
۰/۷۰	0/91	0/86	کاهش فاصله طبقاتی/Reducing the class gap	
۰/۶۴	0/87	0/81	استراتژی بازاریابی درونی/Internal marketing strategy	
۰/۷۲	0/89	0/81	حقوق و دستمزد/salary	
۰/۷۳	0/89	0/82	خط مشی محیط/Environmental policy	
۰/۶۶	0/91	0/87	ارتباط/Relationship	
۰/۷۰	0/90	0/86	امنیت شغل/job security	انگیزش شغلی
۰/۵۷	0/86	0/80	سرپرستی و نظارت/Supervision and supervision	
۰/۶۹	0/87	0/78	شرایط محیط کار/Work environment conditions	
۰/۸۶	0/93	0/84	موقعیت شغلی/job position	
۰/۷۱	0/91	0/86	توسعه شغلی/Career development	
۰/۶۵	0/85	0/73	ماهیت کار/The nature of work	
۰/۶۵	0/84	0/73	مسئولیت شغلی/Job responsibility	
۰/۶۰	0/88	0/84	قدردانی/Appreciation	
۰/۶۰	0/88	0/83	نزدیکی با مشتری/Proximity with the customer	
۰/۷۳	0/91	0/87	بهبود مداوم/Continuous improvement	
				مشتری‌گرایی/



0/69	0/89	0/85	رفاه مشتری / Customer welfare	Customer orientation
0/71	0/90	0/86	شفافیت شرکت / Company transparency	

Fornell and Larcker (1981) نیز مقادیر AVE را معادل (۰/۵) و بیشتر را برای مقادیر میانگین واریانس تعیین شده توصیه می‌کنند که این امر به معنای آن است که سازه مورد نظر حدود ۵۰ درصد یا بیشتر از واریانس نشانگرهای خود را تبیین می‌کند. شایان ذکر است برای بررسی اعتبار مرکب، سازه‌هایی که CR بالای (۰/۶) داشته باشند، دارای پایایی قابل قبول می‌باشند. همچنین، آلفای کرونباخ سازه‌ها باید بالاتر از (۰/۷) باشد که طبق جدول شماره ۲، تمامی سازه‌ها از روایی و پایایی مناسبی برخوردار هستند.

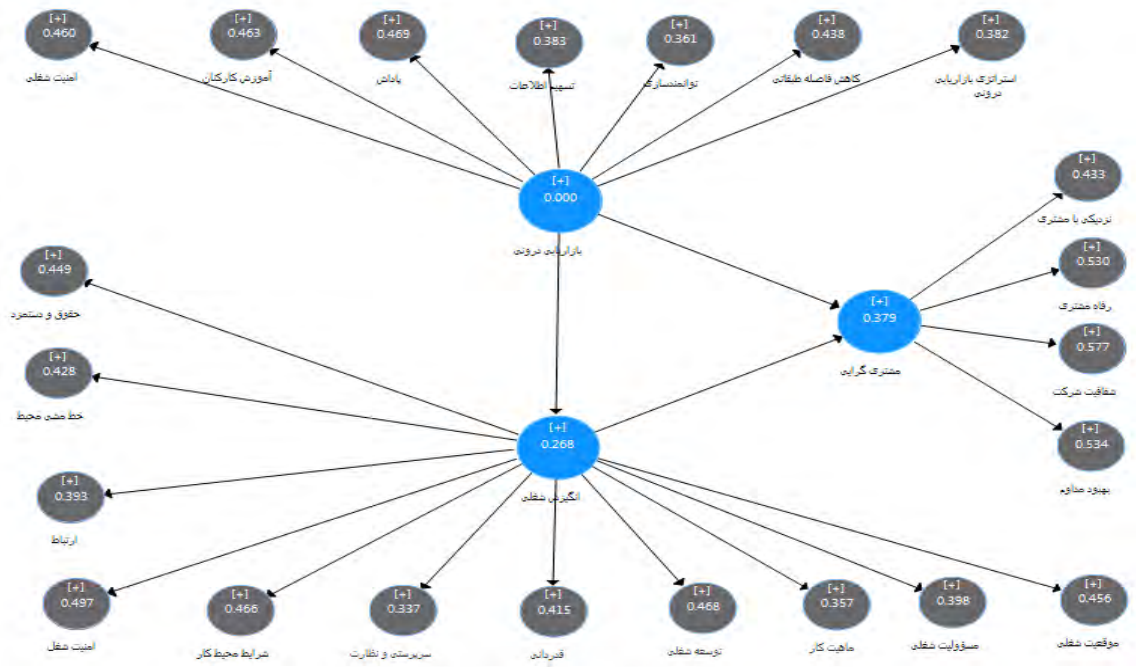
یکی از شاخص‌های تأیید روابط در مدل ساختاری، معنادار بودن ضرایب مسیر می‌باشد. معناداری ضرایب مسیر مکمل بزرگی و جهت علامت ضریب بتای مدل است. چنان چه مقدار به دست آمده بالای حداقل آماره در سطح مورد اطمینان در نظر گرفته شود، آن رابطه یا فرضیه تأیید می‌شود؛ در سطح معناداری ۹۰ درصد، ۹۵ درصد و ۹۹ درصد این مقدار به ترتیب با حداقل آماره t ، ۱,۶۴، ۱,۹۶ و ۲,۵۸ مقایسه می‌شود (شکل ۲) و (شکل ۳).



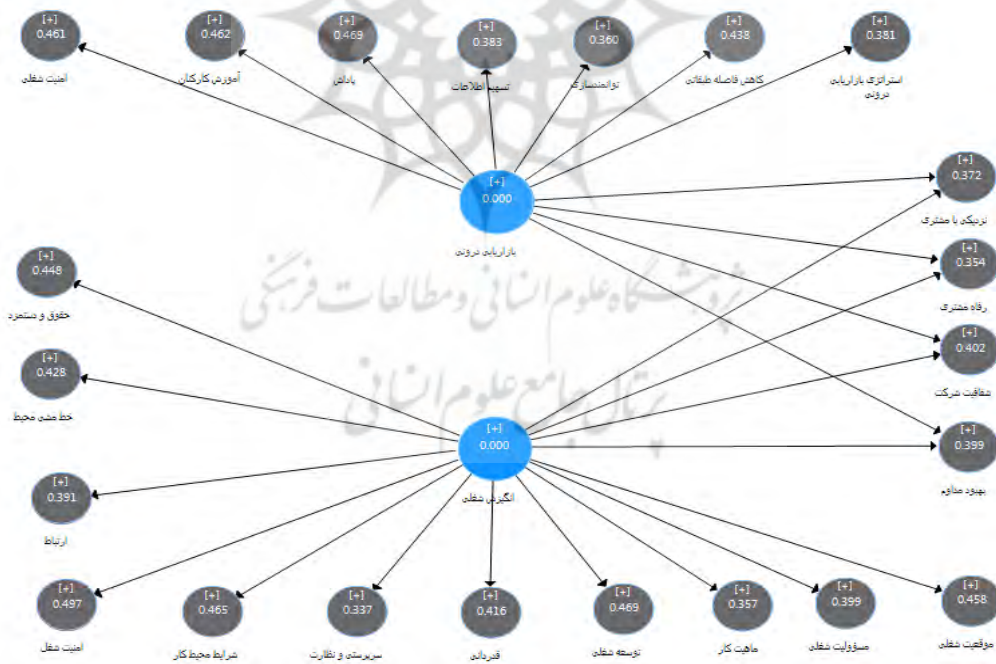
شکل ۲: معناداری ضرایب مسیر مدل اول

Figure 2: Significance of path coefficients of the first model





شکل ۴. اشتراک افزونگی مدل اول
 Figure 4. Redundancy of the first model



شکل ۵. اشتراک افزونگی مدل دوم
 Figure 5. Redundancy of the second model



جدول ۳. توان پیش‌بینی مدل

Table 3. Predictive power of the model

متغیرها / Variables	$Q^2 = 1 - SSE/SSO$
انگیزش شغلی / Job motivation	0.268
مشتری‌گرایی / Customer orientation	0.379
بهبود مداوم / Continuous improvement	0.399
رفاه مشتری / Customer welfare	0.354
شفافیت شرکت / Company transparency	0.402
نزدیکی با مشتری / Proximity with the customer	0.372

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد توان پیش‌بینی مدل قوی گزارش شد و این نتایج در شکل ۴ و ۵ نیز به تصویر کشیده شده است. مدل‌هایی که با رویکرد واریانس محور از طریق نرم‌افزارهای واریانس محور مانند Smart PLS مورد بررسی قرار می‌گیرند، فاقد شاخص کلی برای نگاه به مدل به صورت یکجا هستند؛ یعنی شاخصی برای سنجش کل مدل شبیه به رویکرد کواریانس محور وجود ندارد؛ اما در تحقیقات مختلف در این حوزه پیشنهاد می‌شود از شاخصی به نام GOF توسط Tenenhaus et al (2005) پیشنهاد شود می‌توان به جای شاخص‌های برازشی که در رویکردهای کواریانس محور وجود دارد، استفاده نمود. شاخص نیکویی برازش (GOF)، برازش بخش ساختاری و اندازه‌گیری را به صورت همزمان بررسی می‌کند. این شاخص هر دو مدل ساختاری و اندازه‌گیری را به صورت یکجا در نظر گرفته و کیفیت آنها را مورد آزمون قرار می‌دهد. این شاخص به صورت میانگین R^2 و میانگین مقادیر اشتراکی به صورت دستی محاسبه می‌شود.

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

$$GOF = \sqrt{\text{average (Commonality)} \times \text{average (R}^2)}$$

از آنجایی که در حداقل مربعات جزئی مقدار Commonality با AVE برابر است، Wetzles et al (2009) فرمول زیر را ارائه کرده‌اند:

$$GOF = \sqrt{\text{average (AVE)} \times \text{average (R}^2)}$$

$$GOF = \sqrt{0.740 \times 0.740 \text{ (AVE)} \times 0.640 \times 0.640} = 0.373$$

این شاخص مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی و ضریب تعیین است. از آنجایی که این مقدار به دو شاخص مذکور وابسته است، حدود این شاخص بین صفر و یک بوده و Wetzles et al (2009) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نمودند (جدول ۴).

جدول ۴. نتایج برازش مدل کلی

Table 4. Overall model fitting results

GOF	مقادیر اشتراکی / Common values	مقادیر اشتراکی / Common values	ضریب تعیین / The coefficient of determination	ضریب تعیین / The coefficient of determination	متغیرها / Variables
0.473	0.740	0.547	0/640		مشتری‌گرایی / Customer orientation



	0.550	0.651	انگیزش شغلی / Job motivation
	0.559	0.748	بازاریابی درونی / Internal marketing
	0.877	0.583	بهبود مداوم / Continuous improvement
	0.850	0.552	رفاه مشتری / Customer welfare
	0.864	0.606	شفافیت شرکت / Company transparency
	0.830	0.722	نزدیکی با مشتری / Proximity with the customer
0.071	ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (SRMR)		

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF که به میزان ۰/۴۷۳ بوده، نزدیک به مقدار پیشنهادی (Wetzles et al, 2009) یعنی ۰/۳۶ است که قوی بودن مدل را نشان می‌دهد و بنابراین برازش مناسب مدل کلی تأیید می‌شود. مقدار مطلوب برای شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده حداکثر ۰/۰۸ است. نتایج به دست آمده از این شاخص نشان داد مقدار آن برابر با ۰/۰۷ گزارش شد که مقداری مطلوب است و بنابراین برازش مناسب مدل کلی تأیید می‌شود (جدول ۵). همچنین خلاصه فرضیه‌های پژوهش در جدول ۵ آورده شده است. همانطور که مشخص است تمام فرضیه‌های پژوهش و ضرایب مسیر با توجه به آماره t و سطح معناداری گزارش شده، مورد تأیید قرار می‌گیرند.

جدول ۵. خلاصه نتایج فرضیه‌ها

Table 5. Summary of hypothesis results

P	آماره t t statistic	ضریب مسیر / Path coefficient	فرضیات / Assumptions
0.000	28.540	0.807	بازاریابی درونی < انگیزش شغلی / Internal Marketing > Career Motivation
0.000	3.635	0.248	بازاریابی درونی < مشتری گرایی / Internal marketing > customer orientation
0.000	10.144	0.652	انگیزش شغلی < مشتری گرایی / Career motivation > customer orientation
0.000	12.605	0.699	انگیزش شغلی < نزدیکی با مشتری / Career motivation > Proximity with the customer
0.000	6.085	0.559	انگیزش شغلی < رفاه مشتری / Job motivation > Customer welfare
0.000	6.228	0.541	انگیزش شغلی < شفافیت شرکت / Career motivation > Company transparency
0.000	5.673	0.467	انگیزش شغلی < بهبود مداوم / Career motivation > continuous improvement
0.002	3.081	0.179	بازاریابی درونی < نزدیکی با مشتری / Internal marketing > Proximity with the customer
0.014	2.457	0.214	بازاریابی درونی < رفاه مشتری / Internal marketing > Customer welfare
0.001	3.261	0.273	بازاریابی درونی < شفافیت شرکت / Internal marketing > Company transparency
0.000	4.236	0.335	بازاریابی درونی < بهبود مداوم / Internal Marketing > Continuous Improvement

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس دیدگاه Yaung بازاریابی درونی پیش‌زمینه‌ای برای یک بازاریابی خارجی اثربخش است و از منظری دیگر، بازاریابی درونی فرآیند شروع، حفظ و توسعه روابط میان کارکنان، مدیران و سازمان با هدف ایجاد ارزش والاتر برای مشتریان است (Cheng et al., 2013; Bezerra & Gomes, 2019). عوامل اثرگذار بر رفتار مشتریان تحت تأثیر عوامل متعدد درونی و بیرونی است. مهم‌ترین عوامل درونی مؤثر بر مشتریان، شخصیت، یادگیری، انگیزش و ادراک مشتری، و مهم‌ترین عوامل بیرونی مؤثر بر مشتریان، عوامل جمعیت شناختی، فرهنگ، طبقه اجتماعی است. در سازمان‌های خدماتی همچون سازمان‌های ورزشی که کارکنان با ارباب رجوع 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 ارائه شده و مشتریان خارجی منجر خواهد شد. هدف از پژوهش حاضر، نشان دادن رابطه بازاریابی درونی و مشتری‌گرایی با نقش میانجی انگیزه کاری در کارکنان اداره ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور بود، که در این تحقیق مشخص گردید بازاریابی درونی با مشتری‌گرایی ارتباط مثبت و معناداری دارد. لذا زمانی که این ارتباط از طریق متغیر میانجی انگیزه کاری مورد بررسی قرار گرفت، بازاریابی درونی اثر بیشتری بر مشتری‌گرایی داشت و متغیر انگیزه کاری به‌عنوان میانجی توانست بین متغیر مستقل و وابسته نقش واسطه‌ای داشته باشد؛ لذا تمام فرضیه‌های مطرح شده در پژوهش حاضر مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش نشان داد مقدار ضریب مسیر بازاریابی درونی با انگیزش شغلی برابر با $0/80$ است. آماره t این ارتباط در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار گزارش شد. بر این اساس، فرضیه صفر پژوهش رد و فرضیه مقابل تأیید می‌شود؛ به این معنا که بین بازاریابی درونی با انگیزه کاری در کارکنان ادارات ورزش جوانان استان‌های غرب کشور ارتباط معناداری وجود دارد. نتایج به دست آمده با یافته‌های (Bruin et al., 2019; Albalawi et al., 2019; Izadishahnani & keshkar, 2022; Adalatkhah, 2010; Khaled & Salem, 2018) در پژوهش خود با عنوان رابطه میان جهت‌گیری بازاریابی و بازاریابی داخلی و اثر آن بر روی رضایت مشتری انجام دادند و نتیجه این پژوهش نشان داد بازاریابی داخلی می‌تواند موجب افزایش عملکرد کارکنان و افزایش بالاتری از کیفیت خدمات در سازمان شود که این امر باعث افزایش مشتری‌گرایی می‌شود. در مرحله اولیه توسعه، اکثریت کار بازاریابی داخلی بر موضوع انگیزه و رضایت کارکنان متمرکز است. دلیل اصلی و رایج این موضوع این حقیقت است ریشه ایده بازاریابی داخلی در تلاش‌هایی برای بهبود کیفیت سرویس قرار دارد. چون افراد ماشین نیستند، افراد تضادهایی را در کارایی وظایف خدماتی و به‌عنوان تغییرپذیری علل متعاقب در سطح کیفیت سرویس ارائه شده از خود نشان می‌دهند. مشکل «تغییرپذیری» بر تلاش‌های سازمان در رساندن کارکنان به سطحی که به‌طور سازگار کیفیت سرویس بالایی را ارائه کنند، است. اثرات کلی این امر فشار آوردن به موضوع رضایت و انگیزه کارکنان است. از این نقطه شروع اهمیت رضایت کارکنان به‌عنوان یک پارامتر مهم که روی رضایت مشتری تأثیر می‌گذارد، به‌عنوان یک فرضیه مطرح می‌شود. Izadishahnani & keshkar (2022) در پژوهش خود با عنوان موانع و راهکارهای به‌کارگیری بازاریابی شبکه‌ای در ورزش کشور به این نتیجه رسیدند راهکارهای استفاده از بازاریابی، مستلزم رفع موانع اطلاعاتی، قانونی، تکنولوژی و اجتماعی است و حاصل کاربرد بازاریابی در ورزش ایران کسب مزایای اقتصادی، بهبود کیفیت خدمات و توانمندسازی منابع انسانی در ورزش کشور خواهد بود. همچنین Azizi et al (2012) بیان کرده‌اند بررسی اثر بازاریابی درونی بر مشتری‌گرایی کارکنان با تأکید بر شاخص‌های چشم انداز، بهبود و توسعه نشان می‌دهد بازاریابی درونی بر مشتری‌گرایی کارکنان تأثیر معناداری دارد. Delavi & Vahidi (2012) نیز به بررسی اثرات بازاریابی داخلی در رفتارهای اجتماعی و مشتری‌مداری پرداخته و نتایج نشان داد بازاریابی داخلی به طور قابل توجه تحت تأثیر رفتارهای اجتماعی و مشتری‌مدار قرار دارد.

نتایج پژوهش همچنین بیانگر این بود مقدار ضریب مسیر بازاریابی درونی با مشتری‌گرایی برابر با $0/248$ است. آماره t این ارتباط در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار گزارش شد. بر این اساس فرضیه صفر پژوهش رد و فرضیه مقابل تأیید می‌شود. به این معنا که بین بازاریابی درونی با مشتری‌گرایی در کارکنان ادارات ورزش جوانان استان‌های غرب کشور ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین بازاریابی داخلی بر مشتری‌مداری تأثیرگذار است که خود نشان‌دهنده اهمیت این متغیر است، که این امر می‌تواند ناشی از محیطی باشد که پژوهش در آن انجام شده است. به هر حال با توجه به ضریب مسیر معناداری میزان بازاریابی داخلی و مشتری‌مداری می‌توان به اهمیت این متغیر در محیط ادارات ورزش و جوانان پی برد. بنابراین با توجه به این که ادارات ورزش و جوانان سازمانی خدماتی بوده و به ارائه انواع خدمات به اقشار مختلف ورزشی می‌پردازد، و این خدمات گسترده توسط



کارکنان این ادارات ارائه می‌گردد، لذا این کارکنان ادارات ورزش و جوانان هستند که می‌توانند با عملکرد خود موجب رضایت و یا عدم رضایت در مشتریان و مراجعه‌کنندگان به این ادارات را فراهم نمایند. از این رو می‌باید که این نهادهای ورزشی و مدیران آنها برای موفقیت در انجام رسالت و اهداف خود توجهی ویژه به کارکنان و خواسته‌های آنان داشته باشند و با در نظر گرفتن کارکنان به عنوان مشتریان داخلی سازمان خود، سعی در ایجاد شرایطی مناسب برای آنان نمایند و این موضوع را از طریق توجه به بازاریابی داخلی جهت مشتریان داخلی خود در نظر گیرند.

نتایج حاصل از خروجی تجزیه و تحلیل داده‌ها که در چندین مرحله صورت گرفت، نشان داد اجرای برنامه‌های بازاریابی درونی در قالب مدیریت منابع انسانی بر کارکنان به عنوان مشتریان داخلی در ادارات ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور، در جهت جذب و نگهداری آنان و بر انگیزه کارکنان از شغلشان تأثیر بسزائی دارد. علاوه بر آن کارکنان در صورتی می‌توانند به مشتریان بیرونی سازمان خدمات مطلوب ارائه دهند که از طرف سازمان به عنوان مشتریان داخلی به آنان نگرسته شود. در واقع با توجه به نوع کاری که کارکنان خط مقدم انجام می‌دهند، بهتر است انگیزه شغلی کارکنانی که در تعامل با مشتریان بیرونی قرار می‌گیرند، از طریق بازاریابی داخلی افزایش یابد. آمار به دست آمده در تحقیق حاضر نشان می‌دهد کارمندانی که تعهد بالایی به سازمان دارند و به سازمان وفادارند، رفتار مشتری‌مدارانه از خود بروز نمی‌دهند. آمار به دست آمده در تحقیق حاضر نشان می‌دهد ایجاد شرایطی که در آن انگیزه شغلی کارکنان افزایش یابد، می‌تواند نقش عمده‌ای در اثربخشی روش‌های بازاریابی داخلی بر رفتار مشتری‌مدارانه کارمندان داشته باشد که از جمله این شرایط می‌توان به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمان و روشن کردن اهداف سازمان برای آنان، تأکید بر اهمیت مشتری در دستیابی به اهداف سازمان و ایجاد شرایط مناسب کاری برای کارمند در جهت جذب و نگهداری مشتریان، بررسی مجدد سیستم حقوق و دستمزد کارکنان اشاره کرد.

همچنین با علم به اینکه کارمندان متعهد، معتقد به سخت کارکردن هستند و خواستار به کارگیری زمان بیشتر، تلاش بیشتر و بیشترین استعدادشان برای سازمانشان هستند، لذا در ادارات ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور، روش‌های بازاریابی داخلی توانسته است از طریق انگیزه کارکنان سازمان بر رفتار مشتری‌مدارانه آنان اثر گذارد. از طرف دیگر مدل طراحی شده توسط (شکل ۳)؛ برازش مناسبی داشته و می‌تواند در ادارات ورزش و جوانان استفاده شود. در واقع ادراک بازاریابی داخلی توسط کارکنان بر رفتار مشتری‌مدارانه آنان در این ادارات به صورت مستقیم، بلکه از طریق نقش میانجی‌گرانه انگیزه شغلی تأثیر می‌گذارد، که این مطلب به نقش مؤثر انگیزه شغلی در دستیابی به اهداف تحقیق حاضر اشاره می‌نماید و این که ادارات ورزش و جوانان هر چه بیشتر به دنبال روش‌های در جهت افزایش انگیزه شغلی کارکنانشان باشند، در دستیابی به اهداف شان موفق‌تر خواهند بود.

در واقع مدیران ادارات ورزش و جوانان بیشتر به دنبال افزایش سرمایه‌های مادی سازمان‌هایشان هستند و از سرمایه‌های انسانی که نقش بسزائی در پیشبرد اهداف سازمان دارند، غافل مانده‌اند. از طرف دیگر با نادیده گرفتن نقش مشتری‌مدارانه کارکنان خط مقدم از طرف ادارات ورزش و جوانان، شاهد دل‌سردی کارکنان از رسیدن به وضعیت مطلوب و در نهایت ترک شغلی آنان خواهیم بود. از نظر محققان در جهت پیشبرد اهداف پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌گردد ادارات ورزش و جوانان برنامه‌هایی را اجرا کنند که باعث افزایش انگیزه شغلی کارکنان خط مقدم شود؛ به طور مثال وفاداری کارکنان باتجربه و تحصیل کرده را که نقش بسزائی در جذب مشتریان و نگهداری آنان برای ادارات ورزش و جوانان دارند، افزایش داده و با اعمال روش‌های بازاریابی داخلی در جهت افزایش انگیزه کارکنان، ترک شغل را در سازمان به حداقل برسانند. در واقع ادارات ورزش و جوانان می‌توانند با فراهم کردن محیط کاری دوستانه و خلاق در جهت افزایش وفاداری کارمندانشان، زمینه انگیزه شغلی کارمندان را فراهم نمایند.

در این راستا به مدیران ادارات ورزش و جوان می‌توان پیشنهاد نمود با توجه به رقابتی‌تر شدن صنعت ورزش در دنیا و تلاش سازمان‌های ورزشی برای جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان خود، اهمیت به مشتری باید در رأس برنامه‌ها و



فعالیت‌های مدیران این ادارات قرار گیرد. باید مشتری‌مداری در تدوین چشم‌انداز و استراتژی‌های ادارات ورزش و جوانان بیشتر از گذشته مورد توجه قرار گیرد و همچنین با ایجاد برنامه‌های توجیهی و آموزشی مناسب برای کارکنان، چشم‌انداز سازمان را در سطح کلان برای کارکنان بازگو کرد و گرایش به مشتری را در بین کارکنان سازمان نهادینه کرد. همچنین برنامه‌های تشویقی و تنبیهی مناسب برای کارکنان، به‌عنوان مثال، انتخاب مشتری‌مدارترین کارمند در پایان هر مقطع زمانی در راستای چشم‌انداز سازمانی ادارات ورزش و جوانان، می‌تواند بسیار مفید باشد و انگیزه کارکنان را در جهت مشتری‌گرایی بیشتر سوق داد.

سیستم‌های ترفیع از مکانیزم‌های بسیار مهم مدیریت بازاریابی و فروش هستند که بر تمامی جوانب سازمانی تأثیر دارند. سیستم‌های ترفیع قابل ملاحظه‌ای بر فرایند بازاریابی، مشتری‌گرایی کارکنان (نگرش کارکنان) و فاکتورهای اصلی سودآوری سازمان مانند نرخ برگشت سرمایه و سطح فروش سازمان می‌گذارند. برنامه ترفیع ترکیب ویژه‌ای از تبلیغ، فروش شخصی، پیشبرد فروش، روابط عمومی و بازاریابی مستقیم است که سازمان بدان وسیله با افزایش تبلیغات به اهداف خود نایل می‌شود. این آمیخته وسیله و ابزار ارتباط با مشتری جهت اطلاع‌رسانی و ارتقاء جایگاه محصول نزد مشتری است، که ادارات ورزش و جوانان باید بدان توجه ویژه‌ای نمایند. در سازمان حتی الامکان فرایندها، مقررات، قوانین، محصولات، خدمات و ... در راستای افزایش تعداد مشتریان طراحی و عملی شود. ضروری است کارکنان سازمان برای خدمت‌رسانی به مشتریان آموزش ببینند. نباید تصور شود خدمت‌رسانی به مشتریان، موضوعی بی‌نیاز از آموزش است. شناسایی مشتریان هدف، یکی از پایه‌های اصلی موفقیت در هر سازمان است، پس برای مشتری‌مداری و اثرگذاری بیشتر باید مشتریان هدف خود را تعیین و پروفایل آنها را تدوین نمود. تمامی فرایندهای سازمان باید رنگ و بوی مشتریان را بگیرد. از طراحی استراتژی سازمان تا تحویل محصول و خدمت به‌دست مشتری، باید تحت تأثیر استراتژی‌های مشتری‌مداری انجام شود. سازمان باید با بررسی سن، تحصیلات، فرهنگ، منطقه جغرافیایی و عوامل مشابه، محصول و خدمات خود را به چند بخش تقسیم‌بندی کرده و برای چند سلیقه متفاوت، خدمات‌رسانی کند. سازمان باید مسیرها و روش‌های مختلفی را برای ارتباط با مشتریان در نظر بگیرد؛ چرا که به اقتضای محصول و خدمت، مشتریان در گروه‌های سنی، سطح تحصیلات و یا فرهنگ‌های مختلفی می‌باشند. در سازمان اول انتظارات مشتریان و برنامه‌های مطابق با آن را تدوین کرده، سپس نیروهای کسب و کار در راستای این اهداف سازماندهی شوند. باید با آموزش و اختصاص زمان مناسب، مشتری‌مداری به فرهنگ سازمان تبدیل شود. چرا که فرهنگ سازمانی، منشأ تمام رفتارها و اعمال افراد در سازمان است. بر اساس نتایج پژوهش حاضر، به نظر می‌رسد مدیران ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور از بکارگیری روش‌های مبنی بر زور، اجبار، توبیخ در محیط کار اجتناب کنند. اگر کارکنان به‌دلیل ترس و برای جلوگیری از تنبیه و یا توبیخ کارکنند، به مرور زمان دچار اختلال روانی خاص محیط کار خواهند شد.

همچنین به مدیران ارشد ادارات کل پیشنهاد می‌شود در تصمیم‌گیری‌های مهم، کارکنان را در امور بازاریابی و بحث بودجه و مالی مشارکت داده و در مورد امور مختلف مربوط به کارشان، از آنان نظرخواهی کنند و در مناسبت‌های مختلف، از آنان تقدیر به‌عمل آید. علاوه بر این، می‌توان از طریق آشنا ساختن کارکنان به اهداف و رسالت سازمان و نقش کارکنان در پیشبرد این اهداف، به افزایش انگیزه کاری آنان کمک کرد. همچنین، با ارزشیابی صحیح و تشویق به‌جا، روحیه کارائی کارکنان را باید افزایش داد. به برگزاری دوره‌های آموزشی مفیدی همچون، تشکیل کلاس‌هایی برای افزایش مهارت‌های فناوری اطلاعات کارکنان به‌منظور بهبود فردی و ایجاد فرصت‌های پیشرفت برای آنان، توجه خاصی مبذول شود و با دادن اختیار و آزادی عمل بیشتر به کارکنان، و استفاده از آنها در مشاغل مشابه، به توسعه قابلیت‌های آنان کمک کنند. از آنجایی‌که فناوری می‌تواند نقش مهمی در مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان و در نهایت موفقیت آنان ایفا نماید، استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری متناسب با نیاز ادارات ورزش و جوانان، ایجاد پایگاه داده‌ای برای حفظ اطلاعات، استفاده بیشتر از کانال‌های ارتباط الکترونیک با مشتریان، از جمله وب‌سایت و ایمیل و آموزش کارکنان برای استفاده مناسب از فناوری‌های نوین جهت ارائه خدمات



مناسب پیشنهاد می‌شود. در نهایت پیشنهاد می‌شود، پژوهشی با هدف تبیین روابط درونی عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور با رویکرد ترکیبی دیمتال و تحلیل شبکه انجام گیرد.

ملاحظات اخلاقی

این مقاله حاصل پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده اول مقاله بوده و نویسندگان بر خود لازم می‌دانند تا مراتب تقدیر و تشکر خود را از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور به جهت همکاری در اجرای پژوهش، به عمل آورند.

حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تأمین شد.

تضاد منافع

پژوهش حاضر هیچ گونه تضاد منافی برای نویسندگان نداشته و این مقاله قبلاً در هیچ نشریه‌ای اعم از داخلی یا خارجی چاپ نشده و صرفاً جهت بررسی و چاپ به فصلنامه مطالعات بازاریابی ورزشی ارسال شده است.

منابع

- Adalatkhah, S. (2010). The relationship between internal marketing and customer orientation in the branches of the Social Security Organization of Tehran, Master's thesis in the field of business management, Faculty of Management, University of Tehran [Persian].
- Albalawi, A. S., Naughton, S., Elayan, M. B., & Sleimi, M. T. (2019). Perceived organizational support, alternative job opportunity, organizational commitment, job satisfaction and turnover intention: A moderated-mediated model. *Organizacija*, 52(4), 310-324.
- Asgarian, M. (2015). Human relations and organizational behavior, Tehran: Amir Kabir [Persian].
- Asif, M., Jameel, A., Hussain, A., Hwang, J., & Sahito, N. (2019). Linking transformational leadership with nurse-assessed adverse patient outcomes and the quality of care: Assessing the role of job satisfaction and structural empowerment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), 23-81.
- Azizi, F., khosrovani E., mosayebi A. (2013). An Investigation of The Relationship between Internal marketing's situation of Branches of Bank Mellī Iran and Staff's Customer orientation With Emphasis on Improvement & Development and Reward indicators. *ORMR*, 2 (4):133-154 [Persian].
- Bagheri, M., Namazian, M., Amiri, A. (2011). Investigating the relationship between spiritual intelligence, creativity and motivation to progress in the study: high school students of one district of Kerman. *Success Journal*, 230, 60-61 [Persian].
- Bezerra, G. C., & Gomes, C. F. (2019), Determinants of passenger loyalty in multi-airport regions: Implications for tourism destination. *Tourism Management Perspectives*, 31, 145-158.
- Bruin, L.D., Lombard, M.R and Heydenrych, C.D (2021). The interrelationship between internal marketing, employee perceived quality and customer satisfaction – a conventional banking perspective. *Cogent Business & Management*, 8: 1872887.
- Cheng, P. Y., Yang, J. T., Wan, C. S., & Chu, M. C. (2013). Ethical contexts and employee job responses in the hotel industry: The roles of work values and perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 108-115.
- Delavi, M.R., Vahidi, M. (2011). Investigating the effects of internal marketing on social and customer-oriented behaviors (case study: hotels in Isfahan city). *International Journal of Scientific Research in Business and Social Sciences*, 3(11) [Persian].
- Faghir ganji, M., Keshkar, S., honari, H., & shahlaei, J. (2021). Qualitative pattern of virtual reality application in sports marketing. *Sports Marketing Studies*, 2(4), 1-34 [Persian].



- Izadishahnani, F., & keshkar, S. (2022). Barriers and Strategies of Using Network Marketing in Sports in Iran Country. *Sports Marketing Studies*, 3(3), 37-1 [Persian].
- Jean, D. Colette, S.M (2020). The impact of internal marketing on customer loyalty (Case study: African Community Credit Bank –Cameroon). *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(3), 27-36.
- Kalateh Seifari, M., Hosseini, S. V., & Fereidouni, M. (2019). The relationship between internal marketing and service quality in sport and youth organization in Golestan province. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*, 15(29), 17-28 [Persian].
- Khaled, M. Salem, O (2018). The Relationship between Internal Marketing Orientation and Employee Job Satisfaction in Public Sector. *International Journal of Learning & Development*, 5(3).
- Kohnsal, Muhammad, Kohnsal, Abdurrahman, Ong, Safa, Lashkarbaloki, Elham, Majrian, Laleh, Gulogahi, Parveena. (2018). Determining the relationship between internal marketing and organizational commitment in the General Department of Sports and Youth of Mazandaran Province, *Applied Studies in Management and Development Sciences*, 15, 68-63 [Persian].
- Mahmoudian, A., Sadeghi Boroujerdi, S., & Mohammadi, S. (2016). The effect of athlete brand image dimensions on fan loyalty. *Contemporary researches in sports management*, 7(13), 53-67. [In Persian]
- Mahmoudian, A; & Sadeghi Boroujerdi, S. (2021). The Role of Athlete's Brand Attributes' Management in Psychological Commitment and Behaviour Loyalty to the Athletes (Case Study: Cristiano Ronaldo). *Sport Management Studies*, 13(66), 83-114. [In Persian]
- Martínez, P., & Del Bosque, I. R. (2013), CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction, *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89- 99.
- Mishra, S. (2010). Internal Marketing- A Tool to Harness Employees' Power in Service Organizations in India. *International Journal of Business and Management*, 185-193.
- Mohammadi, S., Heidari Toupanlou, M., & Mahmoudian, A. (2021). Analysis Reporting and Handling Nonresponse in Sports Marketing Articles. *Sports Marketing Studies*, 2(3), 153-178. [In Persian]
- O'Reilly, C. A.; Tushman, M. L. *Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma*, Working Paper, No. 07-088. Cambridge, MA: Harvard Business School, 2007.
- Tahamtan, H., kohandel, M., noorbakhsh, M., & bahari, M. (2023). The effect of green marketing mixes on the behavioral dimensions of green brand equity of sports products. *Sports Marketing Studies*, 4(3), 37-52 [Persian].
- Tayebi, A., Karimi Zand, M., & heidari, S. (2021). Designing Internal Marketing Model with Entrepreneurial Approach in Start - up Businesses using Grounded Theory. *Journal of Business Management*, 13(51), 361-381 [Persian].
- Veisi, K., & Izadi, S. (2021). The Model of Relationship between Professional Ethics and Marketing Mix Promoting Sports Services in Private Club Managers in Kurdistan Province. *Sports Marketing Studies*, 2(2), 71-95 [Persian].
- Yazdani, H. R., Zare, A., Saif M. H., Asdanjad, M. (2010). Investigating the relationship between customer orientation and organizational citizenship behavior. *Business Management Perspectives Quarterly*, 10(7) [Persian].
- Yusuf, O., Inda, S., and Chin, A. T. (2014). The Effects of Internal Marketing on Customer Orientation in Nigerian Banking Industry. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(11), 34–38.

