



## Role of Customer Relationship Management in Employees' Customer Orientation of Sport and Youth Offices in Golestan Province

Seyyed Reza Hosseini nia<sup>1</sup>, Nasser Bai<sup>2</sup>, and Amir Ghanbarpour Nosrati<sup>3</sup>

1. Assistant Professor in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.
2. Assistant Professor in Physical Education Department, Islamic Azad University, Azadshahr Branch, Azadshahr, Iran.
3. Assistant Professor in Sport Management, Faculty of Humanities, University of Kashan, Kashan, Iran.

Received: 19 December 2019

Accepted: 8 June 2020

### Extended Abstract

#### Summary

The purpose of this work was to investigate the role of the customer relationship management in the employees' customer orientation in the Sport and Youth offices of the Golestan Province. The research method is descriptive correlation, and the statistical population consists of all the employees of the Sport and Youth offices in the Golestan Province. For data gathering, the questionnaires of the customer relationship management and the customer orientation are used. In order to analyze the data obtained for the research variables, the structural equation modeling the Smart PLS software is used. The findings show that the focus on the key customer and knowledge management has a positive and significant effect on the customer orientation. Another research finding has shown that the organizing customer relationship management and the customer relationship management based on technology do not have significant effects on the customer orientation.

#### Introduction

Today, the sports organizations such as the non-sports organizations are experiencing a new era of competition. In this situation, the need for the sports customers are changing, and the most important challenge facing sports organizations is to gain the customer satisfaction and loyalty, and ultimately achieve a sustainable competitive advantage. To be more successful in this competitive environment, sports organizations are required to focus on their customers. Given the importance of the customers, the sports organizations such as the Sport and Youth offices require a customer relationship management. The customer relationship management can provide better services to the customers of sports organizations by improving the employees' customer orientation.

#### Methodology and Approach

The research method was descriptive correlation, and the statistical population included all the employees of the Sport and Youth offices in the Golestan Province; 132 employees were selected as the research sample. For data gathering, the questionnaires of customer relationship management (Hong-kit et al., 2005) and the customer orientation (Donavan et al., 2004) were used. In order to analyze the data and identify the effects of the research variables, the structural equation modeling Smart PLS software was used.

#### Results and Conclusions

The findings showed that the focus on the key customer and knowledge management had a positive and significant effect on the customer orientation. Another research finding showed that the organizing

customer relationship management and the customer relationship management based on technology did not have significant effects on the customer orientation. According to the research results, it can be concluded that the customer relationship management can play an important role in the employees' customer orientation of the Sport and Youth offices in the Golestan Province. Hence, it is suggested that the managers of the Sport and Youth offices by choosing a powerful customer relationship management system increase the customer orientation of their employees.

**Keywords** Key Customers, Customer Orientation, Knowledge Management, Sport and Youth Offices.

---

**To cite this article:**

Hosseini Nia, S. R., Bai, N., & Ghanbarpour Nosrati, A. (2020). Role of Customer Relationship Management in Employees' Customer Orientation of Sport and Youth Offices in Golestan Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7(2), 207-223.

---

Corresponding Author: **Seyyed Reza Hosseini Nia**

**E-mail:** rhosseinia@gmail.com



## نقش مدیریت ارتباط با مشتری بر میزان مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان

سیدرضا حسینی نیا<sup>۱\*</sup>، ناصر بای<sup>۲</sup> و امیر قنبرپور نصرتی<sup>۳</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران

۲. استادیار گروه تربیت بدنی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران

۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۲۸

### چکیده

**هدف:** هدف تحقیق حاضر، مطالعه نقش مدیریت ارتباط با مشتری بر میزان مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان بود.

**روش شناسی:** روش تحقیق حاضر، توصیفی از نوع همبستگی بود و جامعه آماری آن شامل، کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان بود که ۱۳۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های مدیریت ارتباط با مشتری، هانگ کیت و همکاران (۲۰۰۵) و مشتری‌مداری، دانوان و همکاران (۲۰۰۴) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و شناسایی اثرات متغیرهای تحقیق، از مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار اسمارت پی.ال.اس استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که تمرکز بر مشتریان کلیدی و مدیریت دانش بر میزان مشتری‌مداری کارکنان، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. دیگر یافته تحقیق حاکی از آن بود که تأثیر سازماندهی مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر فناوری بر مشتری‌مداری کارکنان معنی‌دار نمی‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج تحقیق می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد، مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند نقش مهمی در مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان ایفا نماید؛ لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران ادارات ورزش و جوانان با انتخاب یک سیستم مدیریت ارتباط با مشتری توانمند، مشتری‌مداری کارکنان خود را افزایش دهند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت ارتباط با مشتری، مشتریان کلیدی، مشتری‌مداری، مدیریت دانش، ادارات ورزش و جوانان.

## مقدمه

تغییرات سریع در ساختار جوامع انسانی موجب شده است که سازمان‌های ورزشی همچون، سازمان‌های غیر ورزشی عصر جدیدی از رقابت را تجربه کنند (هاوات و آساکر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). تغییر در نیازها و خواسته‌ها و تمایلات مشتریان، افزایش تنوع در محصولات و خدمات، تغییر گسترده در نیروی انسانی سازمان‌ها و نیازهای آن‌ها، تغییر در قدرت خرید مشتریان و رقابت تنگاتنگ بین سازمان‌ها و بخش‌های مختلف ارائه دهنده خدمات ورزشی، از جمله مواردی هستند که موجب افزایش چالش پیش روی سازمان‌ها و شرکت‌های ورزشی شده است (جین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵)؛ اما با این وجود، به عقیده سون یو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، مهم‌ترین چالش پیش روی سازمان‌های ورزشی، کسب رضایت و وفاداری مشتری و در نهایت مزیت رقابتی پایدار می‌باشد. بر این اساس بسیاری از فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی، مفاهیم جدید بازاریابی ورزشی را پذیرفته‌اند و بر اساس آن عمل می‌کنند. آن‌ها متوجه شده‌اند که تمرکز بر نیازهای مشتریان ورزشی، به معنای توجه به کیفیت ورزش، رقابت‌ها و محصولات ورزشی و ارائه خدمات بهتر به مشتریان است (تنودوراکیس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۹).

در راستای تمرکز بر نیاز مشتریان و بهبود عملکرد و در نهایت موفقیت سازمان‌ها، مفاهیمی همچون مشتری‌مداری<sup>۵</sup> توجه بسیاری از مدیران را به خود جلب کرده است. مشتری‌مداری عاملی کلیدی است که موجب ارتباط سازمان با بازارهای هدف می‌شود؛ همچنین مشتری‌مداری موجب تمرکز سازمان بر مشتریان شده و نیازهای جدید مشتریان را شناسایی می‌کند که این امر می‌تواند میزان نوآوری و قدرت پاسخ‌گویی سازمان در قبال مشتریان را افزایش دهد (فرامباخ<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). کوهلی و جاورسکی<sup>۷</sup> (۱۹۹۰) در این خصوص بیان می‌کنند که مشتری‌مداری مواردی همچون، شناسایی نیاز، شکایات، رضایت، دفعات خرید مشتری و تمایل مجدد به خرید مشتری را در بر می‌گیرد. از دیدگاه این محققان مشتری‌مداری در دو سطح فردی و سازمانی اتفاق می‌افتد. براون<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۰۲) بیان کرده‌اند، از آنجایی که مشتری‌مداری فرایندی است که از اهداف، ساختار، رویه‌ها، مدیریت و کارکنان سازمان شروع شده و در نهایت بر رفتارهای مشتریان سازمان متمرکز می‌شود، اجرای صحیح و مناسب آن می‌تواند کسب سود و مزیت رقابتی برای سازمان به ارمغان آورد. از دیدگاه این محققان، سازمان‌های موفق در زمینه مشتری‌مداری بهتر عمل می‌کنند و موفقیت خود را مدیون استراتژی‌های مشتری‌محور خود هستند. با توجه به اهمیت مشتری‌مداری در موفقیت استراتژی‌های بازاریابی، سازمان‌های ورزشی نیز توجه خود را بر مشتری‌مداری و اقدامات آن متمرکز کرده‌اند. ناولالا<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در خصوص مشتری و اهمیت آن در ورزش چنین بیان می‌کنند که هدف نهایی سازمان‌های ورزشی، حفظ و نگهداری مشتریان است که این هدف از طریق جلب رضایت و وفاداری مشتریان ورزشی و ایجاد ارزش برای آن‌ها حاصل می‌شود و اقدامات مشتری‌مداری در این زمینه، نقش مهمی ایفا می‌کنند.

با توجه به اهمیت مشتری در کسب و کار سازمان‌های امروزی، سازمان‌های موفق مشتری‌مداری را اساس اقدامات بازاریابی خود قرار داده‌اند. مشتری‌مداری می‌تواند نقش مهمی در تشخیص نیاز مشتریان، ارضاء به موقع نیاز مشتریان و در نهایت موفقیت سازمان‌ها ایفا نماید، از این رو پی بردن به عواملی که بر مشتری‌مداری کارکنان اثرگذارند، به مدیران و کارکنان سازمان‌ها کمک خواهد کرد تا به مشتری نزدیک شده و نیازهای آنان را سریع‌تر و بهتر پاسخ دهند (هیو<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). از جمله عواملی

1. Howat and Assaker
2. Jin
3. Soon Yu
4. Theodorakis
5. Customer Orientation
6. Frambach
7. Kohli and Jaworski
8. Brown
9. Nuviala
10. Hu

که می‌تواند بر مشتری‌مداری کارکنان اثر گذار باشد، مدیریت ارتباط با مشتری است. مدیریت ارتباط با مشتری، مجموعه‌ای از فرایندهای تعاملی است که با هدف رسیدن به تعامل مطلوب بین سرمایه‌گذاری‌های کسب و کار و تحقق نیازهای مشتری به منظور حداکثر سود است (سلیمان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). لی و مائو<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) نیز مدیریت ارتباط با مشتری را نوعی استراتژی بازاریابی تعریف کرده‌اند که بر فرایندهای موجود بین سازمان و مشتری متمرکز می‌شوند. مدیریت ارتباط با مشتری برای شرکت‌ها از این جهت مفید است که به آن‌ها اجازه می‌دهد، تغییرات در نیازهای مشتری را شناسایی کنند، خدمات آن‌ها را شخصی سازی نمایند، از رقیبان متمایز شوند و مزیت رقابتی خلق کنند (گاریدو مورنو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). در بازار متلاطم نوین که رقابت شدید بین سازمان‌ها وجود دارد، بسیاری از آن‌ها سیستم مدیریت ارتباط با مشتری را برای بهبود خدمات و افزایش ارزش مشتری از طریق درک و برآوردن نیازهای آن‌ها، مورد استفاده قرار می‌دهند. روابط بهبود یافته به وفاداری بیشتر و بقای مشتریان و در نتیجه سودآوری منجر می‌شود (آکروش<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). در یک استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری، مهم است که مشتریان با ارزش شناسایی شده و در آن‌ها وفاداری ایجاد شود. سازمان‌ها می‌توانند با تحلیل مشتریان، مشتریان بالقوه را شناسایی و اقداماتی در جهت ایجاد وفاداری در آن‌ها ایجاد کنند؛ زیرا هنگامی که اطلاعات قوی از مشتری موجود باشد، سازمان توانایی ایجاد یک رابطه بلند مدت با آن را به دست می‌آورد (محمودی و همکاران، ۱۳۹۵).

تحقیقات گوناگونی در خصوص تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر فرایندهای سازمانی از جمله، مشتری‌مداری کارکنان در صنایع مختلف انجام شده است. به‌طور مثال، مهرگان (۱۳۹۴) در تحقیقی نشان داد که بین ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری و نوآوری در خدمات سالن‌های ورزشی آموزش و پرورش استان گلستان، رابطه معنی‌داری وجود دارد. رزاقی و همکاران (۱۳۹۴)، در تحقیقی به مقایسه مدیریت ارتباط با مشتری در باشگاه‌های فوتبال ایران، اسپانیا و انگلیس پرداختند و دریافتند که مدیریت ارتباط با مشتری در باشگاه‌های اسپانیایی از باشگاه‌های انگلیسی بهتر است و این مولفه در باشگاه‌های فوتبال این دو کشور، وضعیت بهتری نسبت به باشگاه‌های ایرانی دارد. کلهر و همکاران (۱۳۹۵) با انجام تحقیقی در باشگاه‌های ورزشی شهر قزوین دریافتند که بین مولفه‌های مدیریت ارتباط با مشتری و بهره‌وری این باشگاه‌ها، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. محمودی و همکاران (۱۳۹۵)، با انجام تحقیقی روی مشتریان مراکز تفریحی ورزشی شهر مشهد دریافتند که بین ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری و وفاداری مشتریان، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. قازیان و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی روی مشتریان محصولات ال جی در ایران دریافتند که اقدامات مدیریت ارتباط با مشتری این شرکت موجب ایجاد واکنش‌های رفتاری مثبت در این مشتریان شده است. لی<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، در تحقیق خود دریافتند که تمامی ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری به غیر از سازماندهی مدیریت ارتباط با مشتری، بر نوآوری اثرگذار می‌باشند. نتایج تحقیق ارنست<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۱) و چنگ<sup>۸</sup> (۲۰۱۵) نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری با شناسایی نیاز مشتریان، باعث ارائه محصولات جدید شده و این امر در نهایت موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. رودریگز و هانیگات<sup>۹</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی نشان دادند که مدیریت ارتباط با مشتری موجب بهبود عملکرد کارکنان فروش شرکت‌های تولیدی شده است. ال بورسالی<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی روی شرکت‌های خدماتی در شهر دوبی نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری موجب بهبود عملکرد و کسب مزیت رقابتی شرکت‌های مورد مطالعه شده است. رودریگز و همکاران (۲۰۱۴)، با مطالعه‌ای روی چند شرکت تولیدی نشان دادند که مدیریت ارتباط با مشتری، موجب بهبود مشتری‌مداری

1. Customer Relationship Management
2. Sulaiman
3. Li and Mao
4. Garrido. Moreno
5. Akroush
6. Li
7. Ernest
8. Cheng
9. Rodriguez and Honeycutt
10. El Borsaly

کارکنان سازمان، به خصوص مدیران فروش می‌شود. نتایج تحقیق لو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) با عنوان رابطه بین مدیریت ارتباط با مشتری با مشتری‌مداری کارکنان نشان داد که بین مدیریت ارتباط با مشتری با مشتری‌مداری کارکنان، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

با توجه به پیشینه ارائه شده، ملاحظه می‌شود که مدیریت ارتباط با مشتری، دارای نقش بسیار مهمی در فرایندهای سازمانی از جمله، مشتری‌مداری کارکنان است، اما با این وجود تحقیقات اندکی در خصوص ارتباط این دو متغیر در صنعت ورزش انجام شده است. سازمان‌های ورزشی همچون سازمان‌های غیر ورزشی برای جذب و حفظ مشتریان خود به فرایندهای نوین بازاریابی از جمله، مدیریت ارتباط با مشتری نیاز مبرم دارند (آرگان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). هرینگتون<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در این خصوص بیان کرده‌است که امروزه استراتژی‌های مدیریت روابط با مشتری به دلیل مزایای آن مورد توجه تیم‌ها و سازمان‌های ورزشی قرار گرفته است. کریمادیس<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۹) بیان کرده‌اند که ایجاد روابط مناسب با مشتریان ورزشی می‌تواند موجب افزایش رضایت و وفاداری آن‌ها شود که این امر هسته فعالیت‌های مدیریت روابط با مشتری و بازاریابی ورزشی است. در این راستا، پالسا<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) اذعان کرده است که تنوع و ازدیاد کالاها و خدمات و نیازهای متنوع مشتریان ورزشی، سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی را بر آن داشته است که در خصوص روابط با مشتریان خود تجدید نظر کنند و با استفاده از روش‌های نوین از جمله مدیریت ارتباط با مشتری روابط محکم‌تری را ایجاد نمایند. طبق اظهارات هرینگتون (۲۰۱۴)، امروزه سازمان‌های ورزشی همچون سازمان‌های غیر ورزشی، به اهمیت مشتری در موفقیت کسب و کار خود پی برده‌اند. در چنین شرایطی، اتخاذ سیاست‌ها و استراتژی‌های مشتری‌محور می‌تواند شکاف و فاصله بین ارائه‌دهندگان خدمات ورزشی و مشتریان آن‌ها را کاهش داده و رضایت و وفاداری مشتریان را ارتقاء دهد که چنین امری زمینه موفقیت بلند مدت سازمان‌های ورزشی را تضمین خواهد نمود. با این وجود، مشتری‌مداری و عوامل مؤثر بر آن کم‌تر در سازمان‌های ورزشی کشور مورد توجه قرار گرفته است و بیشتر تحقیقات انجام شده در خصوص مشتری‌مداری و عوامل مؤثر بر آن در بخش‌های خدماتی غیر ورزشی انجام شده است و لازم است تا وضعیت مشتری‌مداری 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 گسترده‌ای از مراجعه‌کنندگان و ارباب رجوع می‌باشند. مربیان، ورزشکاران، عموم مردم، هیئت‌های ورزشی، باشگاه‌های ورزشی، مدارس ورزشی و سازمان‌های غیر ورزشی دولتی و خصوصی از جمله ارباب رجوعان و مشتریان ادارات ورزش و جوانان هستند که از خدمات این ادارات متناسب با نیاز خود استفاده می‌کنند. اگرچه ادارات ورزش و جوانان دارای ارباب رجوعان و مشتریان متنوع با نیازهای متفاوت می‌باشند، اما تفاوت چندانی در استراتژی‌های مشتری‌مداری این ادارات متناسب با نوع ارباب رجوعان و مشتریان ملاحظه نمی‌شود. از آن‌جا که مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند با بهبود مشتری‌مداری کارکنان، زمینه ارائه خدمات بهتر به ارباب رجوعان و مشتریان ادارات ورزش و جوانان و کسب رضایت آنان را فراهم سازد، این پژوهش می‌تواند به مدیران این ادارات کمک کند تا بر اساس شرایط و توانایی‌های سازمان خود، سیستم مدیریت ارتباط با مشتری توانمندی را برگزیده و به این ترتیب موجب بهبود عملکرد و افزایش بازدهی سازمان خود شوند. از این‌رو در تحقیق حاضر، به مطالعه نقش مدیریت ارتباط با مشتری بر میزان مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان پرداخته شده است.

---

1. Lu  
2. Argan  
3. Harrington  
4. Kriemadis  
5. Palsa

## روش‌شناسی

روش تحقیق حاضر، توصیفی از نوع همبستگی بود که به شکل میدانی به اجرا درآمده است. جامعه آماری تحقیق شامل، کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان (۲۰۳ نفر) بود. این ادارات شامل شهرستان‌های گرگان (۱۲ کارمند)، بندرترکمن (۱۰ کارمند)، بندرگز (۹ کارمند)، گمیشان (۶ کارمند)، علی‌آبادکتول (۸ کارمند)، آزادشهر (۷ کارمند)، رامیان (۷ کارمند)، مینودشت (۷ کارمند)، گنبد کاووس (۱۵ کارمند)، مراوه تپه (۴ کارمند)، کلاله (۵ کارمند)، گالیکش (۴ کارمند)، کردکوی (۵ کارمند)، آق‌قلا (۷ کارمند) و اداره کل ورزش و جوانان استان (۹۷ کارمند) است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۱۳۲ نفر تعیین گردید. بر اساس دیدگاه دینگ و همکاران (۱۹۹۵)، حداقل نمونه مورد نیاز برای انجام مدل‌سازی معادلات ساختاری بین ۱۰۰ تا ۱۵۰ مورد است (به نقل از سید عباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). با توجه به این‌که تعداد کارکنان ادارات ورزش و جوانان در شهرستان‌ها و شهرهای استان گلستان برابر نبوده است، از شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. در این راستا ۱۳۲ پرسشنامه بین جامعه آماری توزیع گردید که در نهایت همین تعداد پرسشنامه سالم عودت گردید. برای گردآوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه‌های مدیریت ارتباط با مشتری هانگ کیت و همکاران (۲۰۰۵) و مشتری‌مداری داناوان و همکاران (۲۰۰۴) استفاده شد. پرسشنامه مدیریت ارتباط با مشتری، دارای ۲۰ گویه و چهار زیرمقیاس تمرکز بر مشتریان کلیدی (۵ گویه)، سازماندهی مدیریت ارتباط با مشتری (۷ گویه)، مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر فناوری (۵ گویه) و مدیریت دانش (۳ گویه) است که بر اساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) سنجیده می‌شود. این پرسشنامه توسط بای و همکاران (۱۳۹۴) ترجمه گردیده و روی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان استفاده شده است؛ همچنین این محققان پایایی این ابزار را در پژوهش خود ۰/۸۳ گزارش نموده‌اند.

## جدول ۱. ابعاد و گویه‌های پرسش‌نامه‌های تحقیق

ابعاد	سئوالات
تمرکز بر مشتریان کلیدی	۱. سازمان خدمات خاصی را برای مشتریان کلیدی خود فراهم می‌کند.
	۲. ما برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان کلیدی با آن‌ها گفتگو می‌کنیم.
	۳. زمانی که سازمان دریابد، مشتریان کلیدی به دنبال خدمات خاصی هستند، بخش‌های مختلف سازمان برای ارائه آن خدمات تلاش می‌کنند.
	۴. سازمان برای شناسایی نیاز مشتریان کلیدی تلاش می‌کند.
	۵. همه کارکنان سازمان با مشتریان کلیدی با احترام خاصی رفتار می‌کنند.
	۶. سازمان در تمامی نقاط تماس با مشتریان خود دارای شاخص‌های ارزیابی است.
	۷. سازمان دارای اهداف روشنی در خصوص جذب و حفظ مشتری است.
	۸. سازمان برای موفقیت در روابط خود با مشتریان از روش‌های نوین استفاده می‌کند.
	۹. سازمان برای مدیریت روابط با مشتریان خود زمان و منابع اختصاص می‌دهد.
	۱۰. عملکرد کارکنان سازمان در قبال ارائه خدمات خوب به مشتریان و رفع نیاز آن‌ها ارزیابی شده و پاداش به آن تعلق می‌گیرد.
سازماندهی مدیریت ارتباط با مشتری	۱۱. کارکنان سازمان برای کسب مهارت‌های ارتباطی مناسب با مشتریان آموزش می‌بینند.
	۱۲. ساختار سازمان اساساً در راستای رفع نیاز مشتریان طراحی شده است.
	۱۳. سازمان کانال‌های دوطرفه برای برقراری ارتباط بین کارکنان و مشتریان فراهم می‌کند.
	۱۴. مشتریان این سازمان می‌دانند که خدمات مورد نیاز آن‌ها دقیقاً چه زمانی ارائه خواهد شد.
	۱۵. سازمان دارای یک پایگاه داده‌ای توانمند در مورد مشتریان خود است.
	۱۶. اطلاعات مربوط به مشتریان در قسمت‌های مختلف سازمان موجود است.
	۱۷. سازمان از اطلاعات مشتریان برای ارائه خدمات بهتر به آن‌ها در آینده استفاده می‌کند.
	۱۸. در این سازمان کارکنان برای کسب دانش جهت ارائه خدمات بهتر به مشتریان ترغیب می‌شوند.
مشتری‌مداری	۱۹. تسهیم دانش در این سازمان بین کارکنان به خوبی انجام می‌شود.
	۲۰. این سازمان دارای برنامه‌های مدونی برای ارتقای دانش نیروی انسانی خود است.
	۱. من از کار کردن با مشتریانم لذت می‌برم.
	۲. من از این‌که مشتریان احساس خوبی نسبت به خدمات ما داشته باشند، خرسند هستم.
	۳. مشکل هر مشتری برای من مهم است.
	۴. تلاش می‌کنم تا به هر مشتری توجه ویژه‌ای داشته باشم.
	۵. مشتقانه از مشتریان می‌خواهم تا نیازهای خود را بیان کنند.
	۶. به صورت کلی نیاز مشتریان را قبل از بیان مشتری می‌دانم.
	۷. از پیش بینی نیاز مشتریان لذت می‌برم.
	۸. از حرکات بدنی مشتریان در می‌یابم که چقدر باید با آن‌ها تعامل داشته باشم.
	۹. از ارائه خدمات در زمان مناسب به مشتری لذت می‌برم.
	۱۰. از این‌که وظایفم را در قبال مشتریان خوب انجام دهم، راضی هستم.
۱۱. از این لذت می‌برم که شایستگی لازم برای ارائه خدمات خوب به مشتریان را دارم.	
۱۲. از به یاد آوردن نام مشتریان خود لذت می‌برم.	
۱۳. از این لذت می‌برم که به صورت شخصی مشتریان خود را بشناسم.	

پرسش‌نامه مشتری‌مداری نیز مشتمل بر ۱۳ گویه است و بر اساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) سنجیده می‌شود. پرسش‌نامه مشتری‌مداری (داناوان و همکاران، ۲۰۰۴) نیز توسط رجبلو (۱۳۹۴) در پایان‌نامه کارشناسی



ارشد خود با عنوان رابطه بین حمایت سازمانی و مشتری مداری در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان مورد استفاده قرار گرفته و پایایی آن ۰/۸۹ گزارش شده است. جهت تعیین روایی محتوایی پرسشنامه‌های تحقیق، از نظرات ۱۵ نفر از اساتید مدیریت ورزشی استفاده شد. سپس جهت تعیین پایایی پرسشنامه‌ها، یک مطالعه مقدماتی (با تکمیل نمودن پرسشنامه‌ها توسط ۳۰ کارمند ادارات ورزش و جوانان استان گلستان) انجام گرفت و ضریب پایایی آن‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ برای مدیریت ارتباط با مشتری ( $\alpha = 0/91$ ) و برای مشتری مداری ( $\alpha = 0/93$ ) به دست آمد که حاکی از همسانی درونی ابزار اندازه‌گیری بود. پس از تعیین روایی و پایایی ابزارها، طی هماهنگی با مدیریت اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان، پرسشنامه‌ها در بین کارکنان این ادارات توزیع و جمع‌آوری گردید. در این پژوهش، از آمار توصیفی به منظور خلاصه کردن و توصیف داده‌ها و از مدل‌یابی معادلات ساختاری برای آزمون مدل تحقیق استفاده شده است. نرم افزار مورد استفاده، بدین منظور اسمارت پی.ال.اس بود.

### یافته‌ها

یافته‌های توصیفی تحقیق، حاکی از آن بود که بیشترین درصد آزمودنی‌های تحقیق (۵۸/۵ درصد) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی بودند؛ همچنین ۵۸/۵ درصد دارای تحصیلات در زمینه تربیت بدنی بودند. بیشتر آزمودنی‌ها (۴۳/۹ درصد) در محدوده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال و کم‌ترین آن‌ها (۱۳/۴ درصد) در محدوده سنی ۲۰ تا ۳۰ سال قرار داشتند؛ همچنین بیشتر آزمودنی‌ها (۵۳/۷ درصد) دارای سابقه خدمت ۱۱ تا ۲۰ سال بودند.

به منظور اندازه‌گیری پایایی سازه‌ها، ملاک‌های سه گانه فورنل و لاکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) مد نظر قرار گرفت. اولین ملاک بررسی پایایی، بار عاملی متغیرهای مشاهده شده است. حداقل بار عاملی برای هر متغیر مشاهده شده باید ۰/۷۰ و در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار باشد (سید عباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). طبق نتایج حاصله از الگوریتم پی.ال.اس، سه سوال مربوط به متغیر مشتری‌مداری به دلیل بار عاملی پایین از مدل حذف شدند، اما با توجه به مقادیر تی به دست آمده، میزان بار عاملی سایر متغیرهای مشاهده شده در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار بودند (جدول ۲). دومین ملاک بررسی پایایی سازه‌ها، ضریب پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> (شاخص سازگاری درونی مدل اندازه‌گیری) سازه‌ها است که باید بیشتر از ۰/۷۰ باشد. مقادیر به دست آمده برای این شاخص نیز، حاکی از پایایی قابل قبول سازه‌ها بود (جدول ۲). سومین ملاک جهت بررسی ثبات درونی سازه‌ها، میانگین واریانس استخراج شده است. میانگین واریانس استخراج شده که در جدول (۲) ارائه شده است، بیان‌گر مقدار واریانس تبیین شده متغیرهای مکنون توسط متغیرهای مشاهده شده مربوطه است. مقادیر بالاتر از ۰/۵ برای این ملاک قابل قبول است (سید عباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). با توجه به نتایج جدول (۲)، سازه‌ها و نشانگرهای آن‌ها از پایایی قابل قبولی برخوردار هستند. این امر بیان‌گر قابل اعتماد بودن ابزارهای استفاده شده است.

1. Fornell and Larcker  
2. Composite Reliability (CR)

جدول ۲. شاخص‌های پایایی سازه‌های تحقیق

مقادیر اشتراکی	آلفای کرونباخ	ضریب تعیین	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده	سازه	مقادیر تی	بار عاملی	گویه‌ها
						۷/۸۷	۰/۷۴	۱
						۴۹/۵۹	۰/۹۰	۲
۰/۷۲	۰/۹۰	-	۰/۹۳	۰/۷۲	تمرکز بر مشتریان کلیدی	۱۲/۹۰	۰/۸۲	۳
						۳۲/۵۱	۰/۹۰	۴
						۲۶/۷۵	۰/۸۷	۵
						۶/۷۲	۰/۸۳	۶
						۶/۳۶	۰/۸۸	۷
۰/۷۳	۰/۹۴	-	۰/۹۵	۰/۷۳	سازماندهی مدیریت ارتباط با مشتری	۶/۶۲	۰/۸۶	۸
						۶/۲۵	۰/۹۰	۹
						۷/۳۲	۰/۸۶	۱۰
						۷/۳۸	۰/۸۴	۱۱
						۶/۵۶	۰/۷۹	۱۲
						۹/۵۷	۰/۸۶	۱۳
۰/۷۷	۰/۹۳	-	۰/۹۴	۰/۷۷	مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر فناوری	۹/۵۴	۰/۹۲	۱۴
						۷/۷۹	۰/۸۹	۱۵
						۱۳/۶۲	۰/۹۱	۱۶
						۵/۴۰	۰/۷۹	۱۷
۰/۸۵	۰/۹۱	-	۰/۹۴	۰/۸۵	مدیریت دانش	۳۲/۴۱	۰/۹۲	۱۸
						۷۰/۹۰	۰/۹۸	۱۹
						۱۱/۹۵	۰/۸۸	۲۰
						۳۴/۵۴	۰/۹۰	۲۱
						۶۷/۲۶	۰/۹۲	۲۲
						۲۸/۴۸	۰/۸۹	۲۳
						۵۴/۲۱	۰/۹۲	۲۴
۰/۷۲	۰/۹۵	۰/۲۸	۰/۹۶	۰/۷۲	مشتری‌مداری	۳۰/۶۰	۰/۸۷	۲۵
						۳۸/۶۵	۰/۹۱	۲۹
						۲۹/۱۲	۰/۸۹	۳۰
						۳۱/۲۴	۰/۸۹	۳۱
						۱۰/۹۳	۰/۷۱	۳۲

به منظور بررسی روایی تشخیصی یا واگرایی سازه‌های تحقیق، جذر میانگین واریانس استخراج شده یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد (سیدعباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). با توجه به نتایج جدول (۳) می‌توان بیان کرد که سازه‌های مورد بررسی در تحقیق حاضر، از روایی تشخیصی مناسبی برخوردارند؛ همچنین برای بررسی کیفیت یا برازش مدل اندازه‌گیری، شاخص بررسی اعتبار اشتراک‌ا در نظر گرفته شد. مقادیر مثبت این شاخص، نشان دهنده کیفیت مناسب ابزارهای

اندازه‌گیری است (سید عباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). با توجه به این امر و نتایج جدول (۴)، ابزارهای مورد استفاده در تحقیق حاضر از کیفیت مناسبی برخوردار می‌باشند.

جدول ۳. روایی تشخیصی سازه‌های تحقیق

سازه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵
۱ تمرکز بر مشتریان کلیدی	۰/۸۴*				
۲ سازماندهی مدیریت ارتباط با مشتری	۰/۷۶	۰/۸۵*			
۳ مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر فناوری	۰/۶۶	۰/۸۴	۰/۹۲*		
۴ مدیریت دانش	۰/۶۵	۰/۸۰	۰/۷۸	۰/۸۷*	
۵ مشتری مداری	۰/۴۵	۰/۲۵	۰/۲۴	۰/۳۳	۰/۸۲*

\* جذر میانگین واریانس استخراج شده

جدول ۴. شاخص اعتبار اشتراک سازه‌های تحقیق

سازه	SSO	SSE	1-SSE/SSO
تمرکز بر مشتریان	۴۱۰	۱۶۹/۱۶	۰/۵۸
سازماندهی مدیریت ارتباط با مشتری	۵۷۴	۲۰۹/۹۸	۰/۶۳
مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر فناوری	۴۱۰	۱۴۵/۷۷	۰/۶۴
مدیریت دانش	۲۴۶	۸۳/۹۰	۰/۶۵
مشتری مداری	۸۲۰	۲۶۴/۴۳	۰/۶۷

(SSO) مجموع مجذورات مشاهدات برای متغیر مکنون

(SSE) مجموع مجذورات خطاهای پیش بینی برای متغیر مکنون

(1-SSE/SSO) شاخص بررسی اعتبار اشتراک

در راستای بررسی نقش مدیریت ارتباط با مشتری بر میزان مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان چهار فرضیه مطرح شد:

۱. تمرکز بر مشتریان کلیدی بر میزان مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان اثر گذار است.
۲. سازماندهی مدیریت ارتباط با مشتری بر میزان مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان اثر گذار است.
۳. مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر فناوری بر میزان مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان اثر گذار است.
۴. مدیریت دانش بر میزان مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان اثر گذار است.

نتایج حاصل از آزمون مدل تحقیق نشان داد که تأثیر متغیر تمرکز بر مشتریان کلیدی، بر مشتری‌مداری معنی‌دار است. دیگر یافته تحقیق نشان داد که تأثیر متغیر سازماندهی مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر فناوری بر مشتری‌مداری کارکنان معنی‌دار نمی‌باشد؛ همچنین نتایج حاکی از تأثیر مثبت و معنی‌دار مدیریت دانش بر مشتری‌مداری بود. در نهایت، نتایج حاصل از مدل‌یابی معادلات ساختاری متغیرهای تحقیق نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری، دارای تأثیر مثبت و معنادار بر مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان است (جدول ۵). با توجه به نتایج به دست آمده برای ضرایب تعیین، می‌توان اظهار کرد که زیرمقیاس‌های متغیر مدیریت ارتباط با مشتری (شکل ۱) و متغیر کلی مدیریت ارتباط

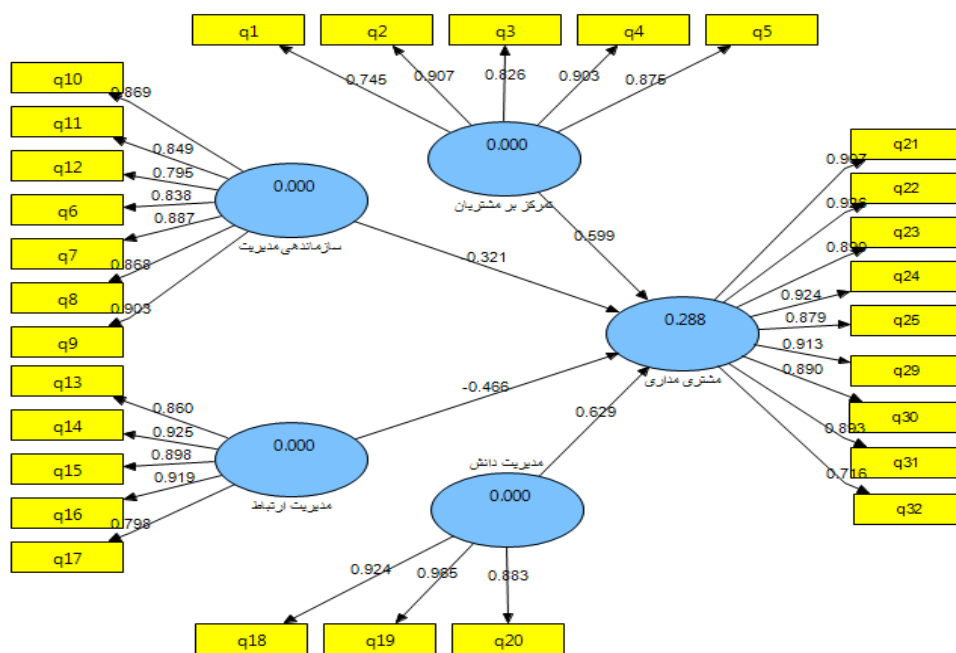
با مشتری (شکل ۲) توانسته‌اند، به ترتیب ۲۸ و ۱۳ درصد از تغییرات متغیر مشتری‌مداری را تبیین کنند.

### جدول ۵. تأثیر متغیرهای پیش بین بر متغیر ملاک تحقیق

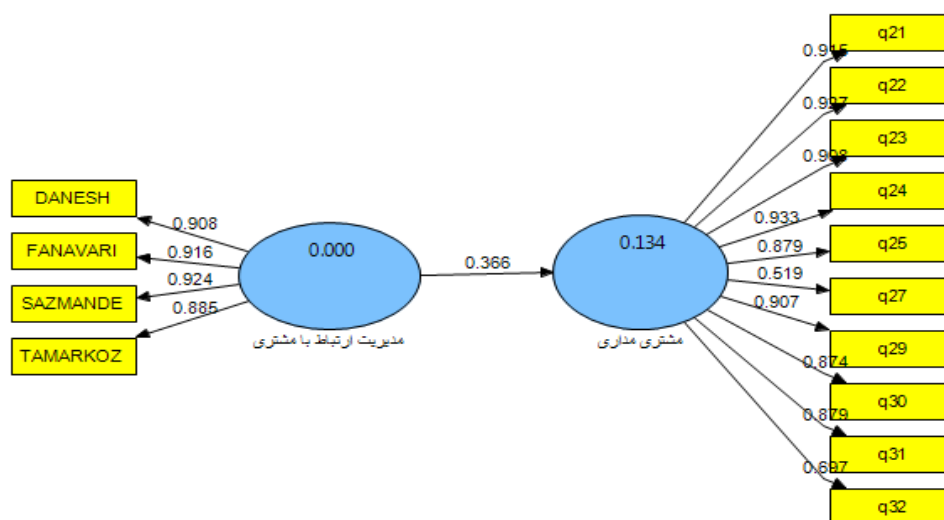
مشتری‌مداری		متغیرهای پیش بین
ضریب بتا	آماره تی	
۰/۳۶	۵/۰۲**	مدیریت ارتباط با مشتری
۰/۵۹	۳/۱۴**	تمرکز بر مشتریان کلیدی
-۰/۳۲	۱/۳۳	سازماندهی مدیریت ارتباط با مشتری
-۰/۴۶	۱/۳۵	مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر فناوری
۰/۶۲	۱/۹۹*	مدیریت دانش

\*\* در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است

\* در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است



شکل ۱. مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲. مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف تحقیق حاضر، مطالعه نقش مدیریت ارتباط با مشتری بر میزان مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان بود. نتایج تحقیق نشان داد که تمرکز بر مشتریان کلیدی، دارای تأثیری مثبت و معنی‌دار بر مشتری‌مداری کارکنان است. این نتیجه با نتایج تحقیقات رودریگز و همکاران (۲۰۱۴)، چنگ (۲۰۱۵) و لو (۲۰۱۵) همخوانی دارد. به گفته لی و مائو (۲۰۱۲)، اولین گام در موفقیت هر سازمانی، شناسایی دقیق مشتریان و نیازهای آن‌ها است. مشتریان با نیازهای متفاوت به سازمان‌ها مراجعه می‌کنند و سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند تا در اولین رویارویی با مشتریان، نیازهای آن‌ها را شناسایی نمایند. پالسا (۲۰۱۴) در این خصوص بیان می‌کند که سازمان‌های ورزشی همچون سایر سازمان‌های خدماتی به دلیل ارائه خدمات متنوع، نیاز به شناسایی دقیق مشتریان و نیازهای آن‌ها دارند و برای موفقیت در کار خود باید مشتریان را دسته‌بندی کرده و مشتریان کلیدی را از مشتریان غیرکلیدی جدا نمایند؛ زیرا همه مشتری‌ها دارای سودآوری و مطلوبیت برابر نیستند. رودریگز و همکاران (۲۰۱۴) نیز چنین بیان کردند که بر اساس استراتژی‌های نوین بازاریابی، سازمانی که بخواهد موفق باشد، باید تمام تلاش خود را به سمت مشتری‌مداری، یعنی ارضای نیازها و خواسته‌های مشتریان یا به عبارتی مدیریت نیازهای مشتری به صورت سودآور سوق دهد. با توجه به اینکه ادارات ورزش و جوانان نقش بسیار مهمی در ارائه خدمات ورزشی به اقشار مختلف جامعه ایفا می‌نمایند؛ پیشنهاد می‌شود به کارکنان، آموزش‌های لازم داده شود تا بتوانند به بهترین نحو نیاز مشتریان کلیدی را شناسایی و دسته‌بندی نمایند و در جهت رفع آن گام بردارند.

یافته‌های تحقیق نشان داد که اثر سازماندهی مدیریت ارتباط با مشتری بر مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان معنادار نمی‌باشد. این یافته با یافته‌های تحقیقات رودریگز و همکاران (۲۰۱۴)، چنگ (۲۰۱۵) و لو (۲۰۱۵) همخوانی ندارد. دلیل این عدم همخوانی را شاید بتوان این‌گونه بیان کرد که امروزه سازمان‌های ورزشی کشور همچون، ادارات ورزش و جوانان به اهمیت سازماندهی مدیریت ارتباط با مشتری در راستای پاسخ‌گویی مناسب به نیاز مشتریان و مشتری‌مداری کم‌تر توجه کرده‌اند. به گفته رودریگز و هانیکیات (۲۰۱۱)، با توجه به تغییرات محیط کسب و کار سازمان‌ها، استفاده از استراتژی‌های نوین بازاریابی برای پاسخ‌گویی بهتر به تغییرات امری ضروری است و استراتژی‌هایی مانند، مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند اساس موفقیت سازمان‌ها قرار گیرد. برای سازماندهی موفق مدیریت ارتباط با مشتری، توجه به عوامل سازمانی ضروری است. سازمان‌ها باید در آغاز اجرای مدیریت ارتباط با مشتری توجه ویژه‌ای به ایجاد تغییرات در سازمان خود برای تناسب داشتن با آن داشته باشند.

تغییر در ساختار سازمان، تعهد منابع سازمان و مدیریت منابع انسانی، از جمله عوامل کلیدی برای موفقیت سازماندهی و اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت ارتباط با مشتری محسوب می‌شوند. چنگ (۲۰۱۵) در این خصوص بیان می‌کند که ایجاد تغییرات مناسب در ساختار سازمان، آگاه کردن کارکنان از مزایای مدیریت ارتباط با مشتری و تغییر در فرایندها و سیاست‌های سازمان، می‌تواند موجب سازماندهی مؤثر این مدیریت شود؛ این امر در نهایت موجب نزدیکی بیشتر سازمان با مشتریان و کسب مزیت رقابتی خواهد شد.

همچنین یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر فناوری دارای تأثیر معنی‌دار بر مشتری‌مداری کارکنان نمی‌باشد. این یافته با یافته‌های تحقیقات رودریگز و همکاران (۲۰۱۴)، چنگ (۲۰۱۵) و لو (۲۰۱۵) همخوانی ندارد. دلیل این عدم همخوانی را شاید بتوان تفاوت در جوامع تحقیقات مورد بررسی بیان کرد. تحقیق رودریگز و همکاران (۲۰۱۴) روی مدیران اجرایی چند شرکت تولیدی، تحقیق لو (۲۰۱۵) روی کارکنان چند شرکت ارائه دهنده خدمات الکترونیک و تحقیق چنگ (۲۰۱۵) روی کارکنان چند شرکت تولیدی انجام شده است که مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر فناوری در این شرکت‌ها، نقش بسیار مهمی ایفا می‌نماید. امروزه سازمان‌ها به اشکال مختلف از فناوری برای پاسخ‌گویی بهتر به نیاز مشتریان خود استفاده می‌کنند. آرگان و همکاران (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که فناوری‌های نوین همچون مدیریت ارتباط با مشتری، نقش بسیار مهمی در شناسایی نیاز مشتریان دارند. اساس موفقیت استراتژی‌هایی همچون، مدیریت ارتباط با مشتری، استفاده از فناوری‌های نوین در راستای تسهیل مشتری‌مداری کارکنان و ارائه خدمات بهتر به آنان است. فناوری‌های نوین از جمله فناوری اطلاعات، استفاده از پایگاه‌های مختلف کسب و ذخیره و انتشار اطلاعات و دانش مشتریان، بستری را برای سازمان‌ها و شرکت‌ها فراهم می‌سازند تا سریع‌تر از نیازها و علایق مشتریان خود آگاهی یابند. فناوری‌های مورد استفاده در سازمان، بایستی متناسب با اهداف سازمان و نیاز مشتریان باشند و زمینه ارائه خدمات بهتر را فراهم سازد. از سوی دیگر، کارکنان سازمان باید توانایی لازم را برای استفاده مناسب از فناوری‌های مورد استفاده در سازمان داشته باشند. از آنجا که فناوری می‌تواند نقش مهمی در مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان و در نهایت موفقیت آنها ایفا نماید، استفاده از نرم افزارهای 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 وب سایت و ایمیل و آموزش کارکنان برای استفاده مناسب از فناوری‌های نوین جهت ارائه خدمات مناسب پیشنهاد می‌شود.

نتایج تحقیق نشان داد که اثر مدیریت دانش بر مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان، مثبت و معنی‌دار است. این نتیجه با نتایج تحقیقات رودریگز و همکاران (۲۰۱۴)، چنگ (۲۰۱۵) و لو (۲۰۱۵) همخوانی دارد. در خصوص همخوانی این یافته با نتایج سایر محققان می‌توان چنین بیان کرد که امروزه در تمامی صنایع، مدیریت دانش به عنوان ابزاری برای موفقیت سازمان تلقی می‌شود. مدیریت دانش شامل، خلق، کسب، ذخیره سازی، انتشار، به اشتراک گذاری و بالاخره به کارگیری دانش است. یک سازمان باید دانش مورد نیاز خود را شناسایی کرده و آن را کسب نماید و ذخیره سازی کند تا بتواند آن را در زمان مورد نیاز به کار گیرد. طبق نظر هارینگتون (۲۰۱۴)، مدیریت دانش، کسب دانش درست برای افراد مناسب، در زمان صحیح و مکان مناسب است، به گونه‌ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده از دانش را ببرند. در سال‌های اخیر، سازمان‌ها درصدد انسجام مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش برآمده‌اند، زیرا آن‌ها دریافته‌اند، مدیریت دانش نقش کلیدی در موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری ایفا می‌کند (رودریگز و همکاران، ۲۰۱۴). مدیریت دانش، به تسهیل جریان دانش در سازمان کمک نموده و می‌تواند منجر به یکپارچه سازی سریع‌تر و مؤثرتر دانش مرتبط با مشتری شود. مدیریت ارتباط با مشتری در واقع مدیریت دانش مشتریان به منظور درک بهتر و خدمت به آن‌ها است. مدیریت دانش ابزارها، فرایندها و زمینه‌هایی را برای کارمندان فراهم می‌کند تا دانش را بر اساس نیاز مشتری به اشتراک بگذارند. کارمندان به کمک مدیریت دانش به ارزش دانش

یکپارچه شده مشتریان پی می‌برند و از این طریق می‌توانند به مشتریان ارزشمندتر خدمات کامل‌تری ارائه کنند؛ بنابراین، مدیریت دانش به منزله وسیله‌ای در محیط مدیریت ارتباط با مشتری به خدمت می‌پردازد. از آنجا که مدیریت دانش در ادارات ورزش و جوانان همچون سایر ادارات می‌تواند به مشتری‌مداری کارکنان و ارائه خدمات بهتر کمک نماید، برگزاری کارگاه‌های مستمر همراه سازی مدیران سازمان در مدیریت دانش، فعال‌سازی هسته‌های مدیریت دانش در واحدهای مختلف ادارات ورزش و جوانان، توسعه زیر ساخت‌های ارتباطی بین بخش‌های مختلف برای ایجاد بستر ارتباطات مجازی با هدف به اشتراک گذاری اطلاعات، پرداخت حقوق و مزایا متناسب با عملکرد دانشی افراد، تقدیر از فعالان مدیریت دانش و برقرای امکانات ویژه برای این افراد، استفاده از فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی با هدف رفع مشکلات قبلی و آموزش و ترغیب کارکنان ادارات ورزش و جوانان برای ارائه تفکرات خلاقانه در راستای تعامل بهتر با مشتریان پیشنهاد می‌شود.

از پژوهش حاضر و سایر پژوهش‌های انجام شده در این زمینه می‌توان نتیجه گرفت که دو دسته عوامل فردی و سازمانی بر مشتری‌مداری کارکنان اثر گذار می‌باشند. اگرچه در این پژوهش تأثیر عامل سازمانی مدیریت ارتباط با مشتری بر مشتری‌مداری کارکنان مورد بررسی قرار گرفت، اما سایر عوامل فردی از جمله، ویژگی‌های فردی، رضایت شغلی و وفاداری کارکنان نیز می‌توانند بر مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان اثر گذار باشند که می‌توان آن را جزء محدودیت‌های تحقیق در نظر گرفت. در نهایت، نتیجه کلی تحقیق نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری بر مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان اثر گذار است؛ لذا پیشنهاد می‌شود، مدیران ادارات ورزش و جوانان با انتخاب یک سیستم مدیریت ارتباط با مشتری توانمند، زمینه ارتقاء بیشتر مشتری‌مداری کارکنان خود را فراهم سازند.

## تقدیر و تشکر

محققان بر خود لازم می‌دانند که از کلیه کسانی که در انجام این تحقیق همکاری داشته‌اند، تقدیر و تشکر نماید.

## منابع

- بای، ناصر؛ قنبرپور نصرتی، امیر و حسینی نیا، سید رضا. (۱۳۹۴). ارتباط بین مدیریت روابط با مشتری و رضایت مشتریان در ادارات ورزش و جوانان استان گلستان. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۲(۲)، ۱۲۹-۱۳۷.
- رجبلو، حمید. (۱۳۹۴). رابطه بین حمایت سازمانی و مشتری‌مداری در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.
- رزاقی، محمد ابراهیم؛ مهرابی، قاسم و سلطانی مقدم، پگاه. (۱۳۹۴). مقایسه مدیریت ارتباط با مشتری باشگاه‌های فوتبال ایران، اسپانیا و انگلستان. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۲(۵)، ۲۱-۲۹.
- سید عباس‌زاده، میر محمد؛ امانی ساری بگلو، جواد؛ خضری آذر، هیمن و پاشوی، قاسم. (۱۳۹۱). مقدمه‌ای بر مدلیابی معادلات ساختاری به روش PLS و کاربرد آن در علوم رفتاری. چاپ اول، انتشارات دانشگاه ارومیه: ارومیه.
- کلهر، فرشاد؛ سید عامری، میر حسن و عزیزی قرامحمدی، ابوالفضل. (۱۳۹۵). رابطه مدیریت ارتباط با مشتری با بهره‌وری در باشگاه‌های ورزشی شهر قزوین. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۲(۱۸)، ۳۷-۴۶.
- محمودی، احمد؛ هنری، حبیب و اسلامی، ایوب. (۱۳۹۵). نقش مدیریت ارتباط با مشتری در وفاداری مشتریان به مراکز تفریحی ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۳۶، ۱۸۹-۲۰۸.

مهرگان، زهرا. (۱۳۹۴). ارتباط بین مدیریت روابط با مشتری و نوآوری در خدمات در سرپرستان سالن‌های ورزشی آموزش و پرورش استان گلستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.

- Akroush, M. N., Dahiyat, S. E., Gharaibeh, H. S., & Abu Lail, B. N. (2011). Customer relationship management implementation: An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 158-190.
- Argan, M., Argan, M. T., Kose, H., & Sevda, G. (2012). E-CRM applications of soccer teams as a strategic tool: A content analysis of English premier league and Turkish super league. *Proceeding from Global Sport Management Summit, International Conference, Tamsui, Taiwan*, 27-29.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: personality trait determinants and effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Cheng, B. (2015). Effect of customer relationship management on employees' customer orientation. Ph.D. Dissertation, University of Rhode Island, United States, Kingston.
- El Borsaly, A. (2011). The Effect of customer relationship management on organizations performance and competitive advantage-effect of process and information technology. *Proceedings of 9th International Business and Social Science Research Conference*, 6-8 January, Dubai, UAE, 1-14.
- Ernest, H., Hoyer, W. D., Krafft, M., & Krieger, K. (2011). Customer relationship management and company performance: The mediating role of new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 290-306.
- Frambach, R. T., Peer C., Fiss, P. C., & Paul T. M. (2016). How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. *Journal of Business Research*, 69(4), 1428-1436.
- Garrido-Moreno, A., Lockett, N., & Garcia-Morales, V. (2014). Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment. *Information & Management*, 51(8), 1031-1042.
- Ghazian, A., Hossaini, M. H., & Farsijanic, H. (2016). The effect of customer relationship management and its significant relationship by customers' reactions in LG Company. *Economics and Finance*, 36(16), 42-50.
- Harrington, C. F. (2014). Customer relationship management and intercollegiate athletics: Opportunities and benefits for smaller institutions. *Management and Organizational Studies*, 1(1), 1-6.
- Howat, G., & Assaker, G. (2013). The hierarchical effects of perceived quality on perceived value, satisfaction, and loyalty: empirical results from public, outdoor aquatic centers in Australia. *Sport Management Review*, 16(3), 268-284.
- Hu, H. H., Kandampully, J. & Juwaheer, T. D. (2009). Relationship and Impacts of Service Quality, Perceived Value, Customer Satisfaction, and Image: An Empirical Study. *The Services Industry Journal*, 29(2), 111-125.



- Jin, N. P., Lee, S., & Lee, H. (2015). The effect of experience quality on perceived value, satisfaction, image and behavioral intention of Water Park Patrons: New versus repeat visitors. *International Journal of Tourism Research*, 17(1), 82-95.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(4), 1-18.
- Kriemadis, T., Kotsovos, A., & Kartakoullis, N. (2009). A Strategy for managing customer relations on the internet: Evidence from the football Sector. *Direct Marketing: An International Journal*, 3(4), 229-243.
- Li, L., & Mao, J. (2012). The effect of CRM use on internal sales management control: An alternative mechanism to realize CRM benefit. *Information Management*, 46(6), 269-277.
- Li, Y., Rong, H. C., & Kevin, C. (2010). Customer relationship management and innovation capability: An empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, 110(1), 111 -133.
- Lu, X. (2015). Relationship between customer relationship management and employees' customer orientation. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., José Antonio Pérez-Turpin, J. A., & Nuviala, R. (2012). Perceived service quality, perceived value and satisfaction in groups of users of sport organizations in Spain. *Kinesiology*, 44(1), 94-103.
- Palsa, J. (2015). Customer relationship management in sport business, Case: The spectator profile of the finish national football team. Bachelor's Thesis, Degree Program in Business Administration and Services Management.
- Rodriguez, M., & Honeycutt, E. (2011). CRM's impact on B2B sales professionals' collaboration and sales performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18(4), 335-356.
- Rodriguez, M., Ajjan, H., & Peterson, R. M. (2014). CRM/social media technology: Impact on customer orientation process and organizational sales performance. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 8(1), 85-97.
- Soon Yu, H., Zhang, J. J., Kim, D. H., Chen, K. K., Henderson, C., Min, S. D., & Huang, H. (2014). Service quality, perceived value, customer satisfaction and behavioral intention among Fitness Center members aged 60 years and over. *Social Behavior and Personality*, 42(5), 757-768.
- Sulaiman, M. A., Abdullah, M. A., & Arifi Ridzuan, B. (2014). Customer relationship management (CRM) strategies practices in Malaysia retailers. *Social and Behavioral Sciences*, 130, 354-361.
- Theodorakis, N. D., Koustelios, A., Robinson, L., & Barlas, A. (2009). Moderating role of team identification on the relationship between service quality and repurchase intentions among spectators of professional sports. *Managing Service Quality*, 19(4), 456-473.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

حسینی نیا، سید رضا؛ بای، ناصر و قنبرپور نصرتی، امیر. (۱۳۹۹). نقش مدیریت ارتباط با مشتری بر میزان مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۷(۲)، ۲۰۷-۲۲۳.