

مدیریت ورزشی _ مرداد و شهریور ۱۳۹۵
دوره ۸، شماره ۳، ص: ۴۳۹-۴۵۲
تاریخ دریافت: ۹۴/۰۲/۰۹
تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۵/۱۳

رابطه بین حمایت سازمانی و مشتری‌مداری کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان

گلستان

ناصر بای*^۱ - رضا سلیمانی مقدم^۲ - سعیده مقصودلو^۳

۱. استاد یارگروه تربیت بدنی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران ۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، ایران ۳. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، اداره ورزش و جوانان، علی‌آباد کتول، ایران

چکیده

هدف این تحقیق، بررسی رابطه بین حمایت سازمانی و مشتری‌مداری کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان گلستان بود. جامعه آماری تحقیق ۲۰۳ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان در سال ۱۳۹۳ بود که بر حسب جدول کوکران، ۱۳۲ نفر به شیوه انتخاب تصادفی طبقه‌ای به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و در نهایت ۱۲۵ پرسشنامه عودت داده شد. برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق از پرسش‌نامه‌های حمایت سازمانی یاواس و باباکوس (۲۰۰۹) و مشتری‌مداری داناون و همکاران (۲۰۰۴) استفاده شد. ثبات درونی پرسشنامه‌ها توسط آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۴ و ۰/۸۷ به‌دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. نتایج نشان داد که بین حمایت مدیریت و مشتری‌مداری کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. بین آموزش و مشتری‌مداری کارکنان نیز ارتباط مثبت و معناداری مشاهده شد. بین ارائه پاداش و مشتری‌مداری کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. توانمندسازی کارکنان نیز ارتباط مثبت و معناداری با مشتری‌مداری کارکنان داشت. از بین ابعاد حمایت سازمانی، توانمندسازی کارکنان و ارائه پاداش توانایی پیش‌بینی مشتری‌مداری کارکنان را دارند. پیشنهاد می‌شود مدیران ادارات ورزش و جوانان استان گلستان با ایجاد جو حمایتی از کارکنان خود، زمینه مشتری‌مداری آنان را فراهم سازند.

واژه‌های کلیدی

آموزش کارکنان، ارائه پاداش، استان گلستان، حمایت سازمانی، مشتری‌مداری.

مقدمه

در سال‌های اخیر، توجه به نیازهای مشتریان و پاسخگویی به خواسته‌های آنان، چه در بخش تولید و چه در بخش خدمات، یکی از اصلی‌ترین و ضروری‌ترین وظایف و اهداف سازمان‌ها شده است (۱۲). نگرش شرکت‌ها و مؤسسات به لحاظ گسترش فضای رقابتی، به‌ناچار بر جلب هرچه بیشتر رضایت مشتری^۱ برای فروش کالاها و خدمات و کسب سود بیشتر متمرکز شده است (۲). در این خصوص لین^۲ و همکاران (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که سازمان‌های موفق همواره برای دستیابی به مشتریان خود و جلب رضایت آنها بهتر از رقبا عمل می‌کنند و مزیت رقابتی خود را همواره بهبود می‌بخشند (۱۴). در چنین شرایطی سازمان‌ها و شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا با استفاده از روش‌های مختلف ضمن کسب رضایت و وفاداری مشتریان خود، به سود بیشتر و مزیت رقابتی نیز دست یابند (۸).

با توجه به اهمیت مشتری در عملکرد و موفقیت سازمان‌ها، اصطلاح مشتری‌مداری^۳ توجه بسیاری از مدیران را به خود جلب کرده است. با توجه به شرایط موجود، بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها مشتری‌مداری را زمینه‌تأممی فعالیت‌های کاری خود قرار داده و به‌دنبال راهکارهایی برای جذب و حفظ مشتری هستند. باباکوس^۴ و همکاران (۲۰۰۳) در این خصوص بیان می‌کنند که سازمان‌های موفق، در زمینه مشتری‌مداری بهتر عمل می‌کنند و موفقیت خود را مدیون راهبردهای مشتری‌محور خود هستند (۴). براون^۵ و همکاران (۲۰۰۲) نیز بیان می‌کنند از آنجا که مشتری‌مداری فرایندی است که از اهداف، ساختار، رویه‌ها، مدیریت و کارکنان سازمان شروع شده و در نهایت روی رفتارهای مشتریان سازمان متمرکز می‌شود، اجرای صحیح و مناسب آن می‌تواند کسب سود و مزیت رقابتی را برای سازمان به ارمغان آورد (۷).

با توجه به اهمیت مشتری‌مداری، تعاریف متعددی در مورد این اصطلاح انجام گرفته است. لاس^۶ (۲۰۰۲) مشتری‌مداری را بررسی دقیق نیاز مشتریان و اتخاذ شیوه‌هایی برای برآوردن آنها تعریف می‌کند (۱۵). از سوی دیگر، ناکاتا و ژو^۷ (۲۰۰۶) بر این امر تأکید می‌کنند که مشتری‌مداری شامل

-
1. Customer Satisfaction
 2. Lin
 3. Customer Orientation
 4. Babakus
 5. Brown
 6. Loos
 7. Nakata & Zhu

تجزیه و تحلیل نیاز مشتریان و پاسخگو بودن سازمان به این نیازهاست (۱۶). کوهلی و جاورسکی^۱ (۱۹۹۰) معتقدند که مشتری‌مداری مواردی همچون شناسایی نیاز مشتری، شکایات مشتری، رضایت مشتری، دفعات خرید مشتری و تمایل مجدد به خرید مشتری را دربرمی‌گیرد. از دیدگاه این محققان مشتری‌مداری در دو سطح فردی و سازمانی اتفاق می‌افتد. در سطح فردی کارکنان تلاش می‌کنند تا نیازها و خواسته‌های مشتریان سازمان را شناسایی کنند و برای ارضای آنها گام بردارند. در سطح سازمانی، مدیران سازمان تلاش می‌کنند تا با استفاده از عوامل سازمانی از عملکرد کارکنان خود در قبال مشتریان حمایت کنند (۱۱).

از آنجا که مشتری‌مداری می‌تواند نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها ایفا کند، پی بردن به عوامل مؤثر روی مشتری‌مداری، به مدیران و کارکنان سازمان‌ها کمک خواهد کرد تا به مشتری نزدیک شوند و نیازهای آنان را سریع‌تر و بهتر پاسخ دهند. اشنايدر و وایت^۲ (۲۰۰۴) در این زمینه بیان می‌کنند که کارکنان سازمان نقش بسیار مهمی در زمینه مشتری‌مداری دارند. به عقیده این محققان، توجه به نیاز کارکنان و آموزش آنان می‌تواند موجب بهبود مشتری‌مداری در سازمان شود (۲۰). یون^۳ و همکاران (۲۰۰۱) معتقدند که نگرش و رفتار کارکنان سازمان در قبال مشتریان، کیفیت خدمات درک‌شده از سوی مشتری، رضایت و تعهد عاطفی به سازمان را شکل می‌دهد (۲۵). یاواس^۴ و همکاران (۱۹۹۷) نیز بیان می‌کنند که کارکنان دارای انگیزش بالا، راضی و متعهد نقش بسیار مهمی در رضایت مشتریان سازمان و تمایل به بازگشت مجدد آنها خواهند داشت (۲۴). همچنين یاواس و باباکوس^۵ (۲۰۰۹) معتقدند که یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مشتری‌مداری، حمایت سازمانی است. مشخص بودن اهداف سازمان، مشخص بودن فرایندهای سازمانی، حمایت مدیران سازمان از کارکنان، سیستم حقوق و مزایا و سیستم ارتقا در سازمان، از جمله مواردی هستند که می‌توانند مشتری‌مداری کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند (۲۳).

نتایج تحقیقات انجام‌گرفته در این خصوص موارد مختلفی را ذکر می‌کنند که می‌توانند با مشتری‌مداری مرتبط یا بر آن اثرگذار باشند. نتایج تحقیق ابراهیمی‌نژاد و شول (۱۳۹۱) با عنوان «بررسی رابطه اخلاق کسب‌وکار و مشتری‌مداری» نشان داد که از دیدگاه کارکنان شرکت کاشی الماس

-
1. Kohli & Jaworski
 2. Schneider & White
 3. Yoon
 4. Yavas
 5. Yavas & Babakus

کویر یزد، رابطه معناداری بین اخلاق کسب‌وکار و مشتری‌مداری وجود دارد (۱). بالس^۱ و همکاران (۲۰۰۱) در تحقیقی نشان دادند که محیط کاری سازمان از جمله آموزش کارکنان، سیستم پاداش و ارتقا و حمایت مدیریت از کارکنان، از جمله مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر مشتری‌مداری کارکنان سازمان هستند (۶). براون^۲ و همکاران (۲۰۰۲) در تحقیقی در خصوص مشتری‌مداری نشان دادند که ویژگی‌های فردی کارکنان و همچنین توانمندسازی کارکنان سازمان بر میزان مشتری‌مداری آنها اثر می‌گذارد (۷). نتایج تحقیق آلن^۳ و همکاران (۲۰۰۳) با عنوان «نقش حمایت سازمانی و حمایت مدیریت منابع انسانی در میزان خروج از کار کارکنان» نشان داد که حمایت سازمانی و حمایت مدیریت منابع انسانی از کارکنان بر میزان خروج از کار کارکنان اثر گذاشته و میزان آن را کاهش داده است (۳). بلو^۴ (۲۰۰۹) در تحقیقی نشان داد که آموزش و یادگیری فردی، تیمی و سازمانی نقش بسیار مهمی در مشتری‌مداری و ارائه خدمات مناسب به مشتریان دارد (۵). همچنین نتایج تحقیق یاواس و باباکوس^۵ (۲۰۰۹) در خصوص نقش حمایت سازمانی در مشتری‌مداری نشان داد که حمایت سازمانی و مؤلفه‌های آن بر مشتری‌مداری کارکنان سازمان اثر مثبت و معناداری دارند (۲۳). نتایج تحقیق شن^۶ و همکاران (۲۰۱۴) نیز نشان داد که حمایت سازمانی مناسب از کارکنان موجب شکل‌گیری پیامدهای کاری مثبت از جمله رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌شود (۲۱).

در عصر حاضر، ورزش به‌عنوان یک بخش اقتصادی چه از بعد عملی و چه بعد از تماشایی، در تولید و مصرف کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصادی جوامع نقش اساسی دارد و هم‌اکنون یکی از مؤثرترین عوامل رشد اقتصاد ملی و یکی از پردرآمدترین صنایع در قرن بیست‌ویکم به‌شمار می‌رود. مانند سایر صنایع، مشتریان سازمان‌ها و بخش‌های ورزشی کلید موفقیت صنعت ورزش هستند (۹). با توجه به پیشرفت ورزش و صنعتی شدن آن، رویکرد مدیران این صنعت مهم در خصوص مشتریان خود به‌صورت کلی تغییر یافته است. امروزه تمامی تلاش‌های سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی معطوف به مشتری است (۸). توجه به مشتری و مشتری‌مداری اساس کار سازمان‌های ورزشی است (۱۹).

-
1. Boles
 2. Brown
 3. Allen
 4. Bellou
 5. Yavas & Babakus
 6. Shen

رابینسون^۱ (۲۰۰۶) در خصوص اهمیت مشتری‌مداری بیان می‌کند که سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیرورزشی برای موفقیت خود نیاز دارند تا نگرش خود را نسبت به مشتری و نیازهای آن تغییر دهند و از شیوه‌های مختلف برای جذب و حفظ مشتری استفاده کنند (۱۸). شناسایی عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان و تمایلات رفتاری آنها در آینده، دغدغه همیشگی محققان و مدیران ورزشی بوده است (۲۱)، لارسن و استینمن^۲ (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که سازمان‌های ورزشی به دلایل مختلف از جمله تغییر سریع نیاز مشتریان خود، فراتر بودن انتظارات مشتریان از خدمات سازمان‌های ورزشی و متنوع بودن نیاز مشتریان با چالش‌های بسیاری مواجه‌اند (۱۲). کیم و تریل^۳ (۲۰۱۰) در این خصوص بیان می‌کنند که سازمان‌های ورزشی با داشتن هدف، برنامه و سیستم‌های توانمند، علاوه بر غلبه بر چالش‌های خود، می‌توانند از این طریق مزیت رقابتی نیز کسب کنند (۹).

در چنین شرایطی، اتخاذ سیاست‌ها و راهبردهای مشتری‌محور توسط سازمان‌های ورزشی می‌تواند شکاف و فاصله بین ارائه‌دهندگان خدمات ورزشی و مشتریان آنها را کاهش دهد و رضایت و وفاداری مشتریان را فراهم سازد که چنین امری زمینه موفقیت بلندمدت سازمان‌های ورزشی را تضمین خواهد کرد. با وجود این، مشتری‌مداری و عوامل مؤثر و مرتبط با آن کمتر در سازمان‌های ورزشی کشور مورد توجه قرار گرفته است و بیشتر تحقیقات انجام‌گرفته در خصوص مشتری‌مداری و عوامل مؤثر بر آن در بخش‌های خدماتی غیرورزشی انجام گرفته است و لازم است تا وضعیت مشتری‌مداری و عوامل مؤثر و مرتبط با آن در سازمان‌های ورزشی کشور و به‌خصوص ادارات ورزش و جوانان نیز مشخص شود که این امر ضرورت انجام این تحقیق را آشکار می‌سازد. همچنین از آنجا که حمایت سازمانی می‌تواند زمینه ارائه خدمات بهتر به مشتریان ادارات ورزش و جوانان و کسب رضایت آنان را فراهم سازد، این پژوهش می‌تواند به مدیران این سازمان‌ها کمک کند تا براساس شرایط و توانایی‌های سازمان خود تصمیمات لازم را در خصوص ارتقای شرایط کاری کارکنان خود بهبود بخشند و به این ترتیب موجب بهبود عملکرد و افزایش بازدهی سازمان خود شوند. از این‌رو در این تحقیق، ارتباط بین حمایت سازمانی و مشتری‌مداری از دیدگاه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان بررسی خواهد شد.

-
1. Robinson
 2. Larson & Steinman
 3. Kim & Trail

روش‌شناسی تحقیق

روش پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از جنبه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است که به شکل میدانی به اجرا درآمده است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان در سال ۱۳۹۳ به تعداد ۲۰۳ نفر بودند. حجم نمونه با استفاده از جدول کوکران، ۱۳۲ نفر تعیین شد. با توجه به اینکه تعداد کارکنان ادارات ورزش و جوانان در شهرستان‌ها و شهرهای استان گلستان برابر نبوده است، از شیوه انتخاب تصادفی طبقه‌ای برای انتخاب آزمودنی‌ها استفاده شد. برای گردآوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه حمایت سازمانی یاواس و باباکوس (۲۰۰۹) و پرسشنامه مشتری‌مداری داناون^۱ و همکاران (۲۰۰۴) استفاده شد. پرسشنامه حمایت سازمانی یاواس و باباکوس (۲۰۰۹) دارای ۱۷ گویه و پنج مؤلفه حمایت مدیریت (۳ گویه)، آموزش کارکنان (۴ گویه)، ارائه پاداش (۳ گویه)، توانمندسازی کارکنان (۳ گویه) و فناوری ارائه خدمات (۴ گویه) است. پرسشنامه مشتری‌مداری داناون و همکاران (۲۰۰۴) نیز دارای ۱۳ گویه با مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) است.

به‌منظور تعیین روایی محتوایی پرسشنامه‌های تحقیق، از نظرهای پنج نفر از استادان مدیریت ورزشی استفاده شد. سپس برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها، یک مطالعه مقدماتی (با تکمیل پرسشنامه‌ها توسط ۳۰ نفر) انجام گرفت و ضریب پایایی این پرسشنامه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ برای حمایت سازمانی $\alpha = 0/84$ و برای مشتری‌مداری $\alpha = 0/87$ به دست آمد، که حاکی از ثبات ابزار اندازه‌گیری بود. همچنین در بخش دیگری از پرسشنامه، اطلاعات جمعیت‌شناختی کارکنان مانند سن، جنسیت و سابقه خدمت جمع‌آوری شد. پس از تعیین روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری، با هماهنگی با مدیریت اداره کل ورزش و جوانان استان گلستان پرسشنامه‌ها در بین کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان توزیع شد و در نهایت ۱۲۵ پرسشنامه پس از یک هفته عودت داده شد.

در این پژوهش از آمار توصیفی به‌منظور سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه‌بندی و توصیف داده‌ها شامل فراوانی‌ها، میانگین‌ها و انحراف استاندارد استفاده شده است. در تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای آزمون طبیعی بودن توزیع داده‌ها، ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین ارتباط بین ابعاد مختلف حمایت سازمانی و مشتری‌مداری و رگرسیون چندگانه برای پیش‌بینی

1. Donovan

میزان مشتری‌مداری براساس ابعاد مختلف حمایت سازمانی استفاده شد. کلیه فرضیه‌ها در سطح معناداری $P \leq 0/05$ و با استفاده از نرم‌افزار Spss 16 تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌های تحقیق

همان‌گونه که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، بیشتر کارکنان ۳۰-۴۰ ساله، دارای مدرک کارشناسی و رشته غیر تربیت بدنی بودند (جدول ۱). همچنین ۶۲/۲ درصد آزمودنی‌ها مرد و ۳۷/۸ درصد زن بودند.

جدول ۱. فراوانی و درصد فراوانی آزمودنی‌ها به تفکیک سن، مدرک و رشته تحصیلی

متغیر	مؤلفه	فراوانی	درصد فراوانی
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۴	۱۱/۲
	۳۰ تا ۴۰ سال	۶۵	۵۲
	۴۱ تا ۵۰ سال	۳۷	۲۹/۶
	۵۱ سال و بالاتر	۹	۷/۲
مدرک تحصیلی	دیپلم	۱۳	۱۰/۴
	کاردانی	۱۹	۱۵/۲
	کارشناسی	۶۸	۵۴/۴
	کارشناسی‌ارشد	۲۵	۲۰
رشته تحصیلی	تربیت بدنی	۵۸	۴۶/۴
	غیر تربیت بدنی	۶۷	۵۳/۶

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، در بین ابعاد حمایت سازمانی، حمایت مدیریت دارای بیشترین میانگین (۳/۶۸) و آموزش کارکنان دارای کمترین میانگین (۳/۲۲) است، این در حالی است که میانگین متغیر حمایت سازمانی ۳/۴۱ می‌باشد که این مقدار بالاتر از سطح متوسط است. همچنین میانگین متغیر مشتری‌مداری ۳/۸۹ می‌باشد که این مقدار نیز بالاتر از سطح متوسط است.

جدول ۲. توصیف متغیرهای تحقیق

متغیر	آماره	
	تعداد	میانگین
حمایت مدیریت	۱۲۵	۳/۶۸
آموزش کارکنان	۱۲۵	۳/۲۲
ارائه پاداش	۱۲۵	۳/۳۷
توانمندسازی	۱۲۵	۳/۳۵
فناوری ارائه خدمات	۱۲۵	۳/۴۴
حمایت سازمانی	۱۲۵	۳/۴۱
مشتری‌مداری	۱۲۵	۳/۸۹

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان داد که توزیع داده‌ها نرمال است، از این رو برای بررسی ارتباط بین ابعاد حمایت سازمانی با مشتری‌مداری کارکنان از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج نشان داد که ضریب همبستگی بین حمایت مدیریت و مشتری‌مداری کارکنان مثبت و معنادار است. همچنین بین آموزش با مشتری‌مداری کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود داشت. بین ارائه پاداش و مشتری‌مداری ارتباط مثبت و معناداری وجود داشت. توانمندسازی کارکنان با مشتری‌مداری کارکنان نیز ارتباط مثبت و معناداری داشت. در نهایت بین فناوری ارائه خدمات و مشتری‌مداری کارکنان ارتباط مثبت و معناداری مشاهده شد (جدول ۳).

جدول ۳. ارتباط ابعاد حمایت سازمانی و مشتری‌مداری کارکنان

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	ضریب همبستگی	سطح معناداری
تمایل به بازگشت	حمایت مدیریت	۰/۵۱	۰/۰۰۱
	آموزش کارکنان	۰/۴۹	۰/۰۰۱
	ارائه پاداش	۰/۵۸	۰/۰۰۱
	توانمندسازی	۰/۵۹	۰/۰۰۱
	فناوری ارائه خدمات	۰/۵۴	۰/۰۰۱

برای پیش‌بینی میزان مشتری‌مداری کارکنان براساس ابعاد مختلف حمایت سازمانی از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده شد که نتایج آن در جداول ۴ و ۵ ارائه شده است. از آنجا که مقدار آماره

آزمون دوربین واتسون (آزمون استقلال خطاها) در فاصله ۱/۵ تا ۲/۵ قرار دارد (۱/۵۹)، فرض نبود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و چون توزیع داده‌ها طبیعی است، می‌توان از رگرسیون استفاده کرد.

جدول ۴. مجذور آر (R) تنظیم‌شده

مدل	R	مجذور R	مجذور R تنظیم‌شده	انحراف معیار	سطح معناداری F	آزمون دوربین واتسون
	۰/۶۴	۰/۴۱	۰/۳۷	۰/۴۸	۰/۰۱**	۱/۵۹

نتایج نشان داد از بین ابعاد پنج‌گانه حمایت سازمانی، ارائه پاداش و توانمندسازی کارکنان می‌توانند مشتری‌مداری کارکنان را پیش‌بینی کنند. همان‌گونه که در جدول ۵ مشخص شده است، ارائه پاداش با ضریب رگرسیونی $\beta=0/37$ و توانمندسازی کارکنان با ضریب رگرسیونی $\beta=0/42$ بر روی مشتری‌مداری کارکنان اثر می‌گذارند (جدول ۵).

جدول ۵. واریانس‌های مشترک بین متغیر پیش‌بین و متغیر ملاک

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	β	t	Sig
مشتری‌مداری	حمایت مدیریت	۰/۰۵	۰/۴۶	۰/۶۵
	آموزش کارکنان	-۰/۲۷	-۱/۷۱	۰/۰۹
	ارائه پاداش	۰/۳۷	۲/۲۳	۰/۰۲*
	توانمندسازی	۰/۴۲	۳/۴۳	۰/۰۱**
	فناوری ارائه خدمات	۰/۱۱	۰/۶۹	۰/۴۹

* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنادار است. ** همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان داد که بین حمایت مدیریت و مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه با نتایج تحقیق بالس و همکاران (۲۰۰۱)، یون و همکاران (۲۰۰۱)، باباکوس و همکاران (۲۰۰۳) و یاواس و باباکوس (۲۰۰۹) همخوانی دارد (۲۶، ۲۵، ۴، ۶). حمایت مدیریت از کارکنان خود نقش بسیار مهمی در تعیین رفتارهای کاری کارکنان سازمان دارد. به گفته یون و همکاران (۲۰۰۱) چنانچه کارکنان سازمان احساس کنند که مدیران و

سرپرستانشان شایستگی دارند، وظایف کاری کارکنان خود را به دقت مشخص می‌کنند و برای کار آنها ارزش قائل‌اند، با تمام وجود برای سازمان تلاش خواهند کرد و این امر به افزایش مشتری‌مداری، رضایت شغلی، وفاداری و در نهایت بهبود عملکرد کارکنان می‌انجامد. همچنین مدیران می‌توانند برای کارکنان خود در مورد توانایی و شایستگی آنان بازخورد ارائه دهند. آنان می‌توانند با ایجاد فرصت‌هایی که کارکنان بتوانند به عضویت بخشی از یک گروه و واحد اجتماعی درآیند، از دیگران برای آنان حمایت اجتماعی حاصل کنند.

یافته‌های تحقیق نشان داد که بین آموزش و مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته با یافته‌های یون و همکاران (۲۰۰۱)، اشنایدر و وایت (۲۰۰۴)، بلو (۲۰۰۹)، یاواس و باباکوس (۲۰۰۹) و گری اسمیت و روی (۲۰۱۱) همخوانی دارد (۲۵، ۲۳، ۹، ۵). در مورد دلیل این همخوانی می‌توان گفت که امروزه سازمان‌های ورزشی مانند سازمان‌های غیرورزشی به اهمیت آموزش کارکنان خود در راستای پاسخگویی مناسب به نیاز مشتریان و کسب رضایت آنها پی برده‌اند. رابینسون (۲۰۰۶) در این خصوص بیان می‌کند همان‌گونه که نیاز مشتریان سازمان‌های ورزشی تغییر می‌یابد، کارکنان نیز باید دانش لازم را برای مقابله با این تغییرات به دست آورند که آموزش کارکنان می‌تواند در این زمینه نقش مهمی ایفا کند. گری اسمیت و روی (۲۰۱۱) در تحقیق خود با عنوان «طراحی چارچوبی برای مشتری‌مداری کارکنان سازمان‌های فروش بلیت رویدادهای ورزشی»، بیان کردند که بخش آموزش نیروی انسانی نقش بسیار مهمی در موفقیت سازمان‌های ورزشی دارد. این محققان بیان کردند که توجه به سه عامل نیاز مشتریان، الزامات سازمان و نیاز نیروی انسانی، نقش بسیار مهمی در تعیین برنامه‌های آموزشی در سازمان‌های ورزشی دارد. آموزش با تأمین دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام وظایف به صورت کارآمد و مؤثر، به ایجاد حس اعتماد به نفس و خودارزشی در کارکنان منجر می‌شود که نتیجه آن ارائه خدمات بهتر به همکاران و مشتریان خواهد بود.

بین ارائه پاداش و مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه با نتایج بالاس و همکاران (۲۰۰۱)، یون و همکاران (۲۰۰۱) و یاواس و باباکوس (۲۰۰۹) همخوانی دارد (۲۵، ۲۳، ۶). سیستم مدیریت پاداش در بافت هر سازمانی تأمین نیازهای مالی و غیرمالی کارکنان را تضمین می‌کند و به میزان مشارکت آنان در کسب اهداف سازمان پاداش مناسب می‌دهد. مدیریت پاداش در هر سازمانی اهمیت خاصی دارد؛ چراکه توان آن در انگیزه

دادن کارکنان به‌منظور عملکرد بهتر نامحدود است. راهبرد پاداش دو ویژگی ارزشمند در رفتار انگیزشی کارکنان دارد. اولین ویژگی، بی‌شک، عنصر نقدی مدیریت پاداش است که می‌تواند نیازهای کارکنان در سطوح پایین‌تر مانند عوامل بهداشتی یا نیازهای ایمنی را تأمین کند. دومین ویژگی، عنصر غیرنقدی مدیریت پاداش است که شامل قدردانی و استقلال شغلی است. باید توجه کرد که پاداش شمشیری دولبه است؛ بدین منظور، باید با در نظر گرفتن منافع جمعی و فردی کارکنان تعیین و پرداخت کرد. همچنین پاداش باید با اهداف و راهبردهای سازمان ارتباط درونی و همسویی داشته باشد. یون و همکاران (۲۰۰۱) در خصوص پاداش در سازمان بیان می‌کنند که پاداش‌ها بر بسیاری از پیامدهای رفتاری کارکنان سازمان از جمله رضایت شغلی، تعهد سازمانی و مشتری‌مداری اثرگذارند. از دیدگاه این محققان اگر سیستم مدیریت پاداش ناکارآمد باشد و از سیستم مدیریت مناسب استفاده نشود، دیگر چگونگی اجرای آن مهم نیست؛ چراکه پاداش اثر خود را از دست می‌دهد. همچنین به گفته یواوس و باباکوس (۲۰۰۹) پاداشی که کارکرد اصلی آن انگیزش و تأمین نیازهای کارکنان است، اگر درست مورد توجه قرار نگیرد، به منبع پرتوانی برای بی‌انگیزه کردن کارکنان تبدیل خواهد شد.

نتایج تحقیق نشان داد که بین توانمندسازی و مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته با یافته‌های یواوس و باباکوس (۲۰۰۹) و گری اسمیت و روی (۲۰۱۱) همخوانی دارد (۲۳، ۹). توانمندسازی کارکنان نقش بسیار مهمی بر عملکرد کارکنان و سازمان دارد. توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیر به کارکنان خود کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به‌دست آورند (۳). توانمندسازی راهبردی برای ارتقا و بهبود عملکرد کارکنان سازمان است. توانمندسازی به کارکنان کمک می‌کند تا با در نظر گرفتن شرایط، بهترین تصمیم را اخذ کنند. تصمیماتی که کارکنان سازمان اخذ می‌کنند، از یک سو بر عملکرد خود و سازمان اثرگذار است و از سوی دیگر، این تصمیمات بر رفتارهای مشتریان سازمان اثرگذار خواهد بود. کارکنان سازمان می‌توانند با تصمیمات درست خود بر میزان رضایت، تعهد و وفاداری مشتریان سازمان اثر بگذارند.

بین فناوری ارائه خدمات و مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان ارتباط مثبت و معناداری مشاهده شد. این نتیجه با نتایج تحقیق بالاس و همکاران (۲۰۰۱)، ناکاتا و ژو (۲۰۰۶)، یواوس و باباکوس (۲۰۰۹) و گری اسمیت و روی (۲۰۱۱) همخوانی دارد (۲۳، ۱۶، ۶، ۹). دلیل این همخوانی را می‌توان چنین بیان کرد که در سازمان‌های خدماتی، چه ورزشی و چه غیرورزشی،

فناوری ارائه خدمات نقش بسیار مهمی در ارائه خدمات بهتر به مشتریان دارد. امروزه سازمان‌ها به اشکال مختلف از فناوری برای پاسخگویی بهتر به مشتریان استفاده می‌کنند. لین و همکاران (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که فناوری‌هایی همچون مدیریت ارتباط با مشتری نقش بسیار مهمی در شناسایی نیاز مشتریان دارند. ناکات و ژو (۲۰۰۶) نیز معتقدند یکی از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند موجب بهبود مشتری‌مداری کارکنان سازمان شود، فناوری اطلاعات است. همچنین یواس و باباکوس (۲۰۰۹) در این خصوص بیان می‌کنند که فناوری ارائه خدمات به مشتریان باید متناسب با نیاز مشتریان باشد و زمینه ارائه خدمات بهتر به مشتریان را فراهم سازد. ثبت دقیق اطلاعات مشتریان و نیازهای آنها، آگاه کردن مشتریان از خدمات سازمان، ارائه خدمات غیرحضور و دریافت شکایات مشتریان و رسیدگی به آنها، از جمله مواردی هستند که فناوری ارائه خدمات می‌تواند موجب بهبود آنها شود.

نتایج آزمون رگرسیون چندگانه نیز نشان داد که توانمندسازی کارکنان و ارائه پاداش توانایی پیش‌بینی مشتری‌مداری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان گلستان را دارند، از این رو به مدیران ادارات ورزش و جوانان استان گلستان پیشنهاد می‌شود که توجه ویژه‌ای به برنامه‌های توانمندسازی کارکنان خود (مشخص کردن وظایف و اختیارات کارکنان، غنی‌سازی شغلی کارکنان، حمایت از ابداعات و نوآوری کارکنان و بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری) و مدیریت پاداش (توجه به پاداش‌های مادی و غیرمادی، متناسب بودن پاداش‌ها با عملکرد افراد و استفاده از پاداش‌ها برای ایجاد رقابت سالم بین کارکنان) داشته باشند.

در نهایت از این پژوهش و پژوهش‌های انجام‌گرفته در این زمینه می‌توان نتیجه گرفت که دو دسته عوامل فردی و سازمانی بر مشتری‌مداری کارکنان اثرگذارند. اگرچه در این پژوهش رابطه عوامل سازمانی با مشتری‌مداری کارکنان بررسی شد، سایر عوامل فردی از جمله ویژگی‌های فردی کارکنان، رضایت شغلی کارکنان، وفاداری کارکنان و ... می‌توانند بر مشتری‌مداری کارکنان اثرگذار باشند که می‌توان آن را جزء محدودیت‌های تحقیق در نظر گرفت. نتایج این تحقیق نشان داد که بین ابعاد حمایت سازمانی و مشتری‌مداری کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران ادارات ورزش و جوانان با بهبود عوامل سازمانی زمینه ارتقای بیشتر مشتری‌مداری کارکنان خود را فراهم سازند.

منابع و مأخذ

۱. ابراهیمی‌نژاد، مهدی؛ شول، عباس (۱۳۹۱). «بررسی رابطه اخلاق کسب‌وکار و مشتری‌مداری (مطالعه موردی: شرکت کاشی الماس کویر)»، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۶، ش ۲، ص ۱۹-۳۳.
۲. الهی، شعبان؛ حیدری، بهمن (۱۳۸۴). مدیریت ارتباط با مشتری، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ص ۸۶.
3. Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process". *Journal of Management*, 29 (1), pp. 99-118.
4. Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O., & Avci, T. (2003). "The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (3), pp. 272-286.
5. Bellou, V. (2009). "The role of learning and customer orientation for delivering service quality to patients". *Journal of Health Organization and Management*, 24 (4), pp. 383-395.
6. Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., & Brooks, C. (2001). "An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation- customer orientation and job performance". *Journal of Marketing*, 17, pp. 1-13.
7. 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, pp. 110-119.
8. Di Xie, M. (2005). "Exploring organizational learning culture, job satisfaction, motivation to learn, organizational commitment and internal service quality in a sport organization". Ph. D Dissertation, School of the Ohio State University, p. 28.
9. Garry Smith, J., & Roy, D. (2011). "Framework for developing customer orientation in ticket sales organizations". *Sport Marketing Quarterly*, 20, pp. 93-102.
10. Kim, M., & Trail, G. T. (2010). "The effects of service provider employment status and service quality exchange on perceived organizational image and purchase intention". *Sport Management Review*, 13(3), pp. 225-234.
11. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, 54 (4), pp. 1-18.
12. Larson, B.V., & Steinman, R. B. (2009). "Driving NFL fan satisfaction and return intentions with concession service quality". *Services Marketing Quarterly*, 30 (4), pp. 418-428.
13. Lassar, W. M., Manolis, C., & Winsor, R. D. (2000). "Service quality perspectives and satisfaction in private banking". *Journal of Services Marketing*, 14 (2/3), pp. 244-272.

14. Lin, R., Chen, R. H., & Chiu, K. K. S. (2009). "Customer relationship management and innovation capability: an empirical study". *Industrial Management & Data Systems*, 110 (1), pp. 111-133.
15. Loos, P. (2002). "Concepts of customer orientation-Internet business model for customer-driven output". *Journal of ECIS*, 25, pp. 573-581.
16. Nakata, C. & Zhu, Z. (2006). "Information technology and customer orientation: A study of direct, mediated, and interactive linkages". *Journal of Marketing Management*, 22 (3/4), pp. 319-354.
17. Naviala, A., Garo-Cruces, A., Perez-Turpin, J., & Naviala, R. (2012). "Perceived service quality, perceived value and satisfaction in groups of users of sports organizations in Spain". *Kinesiology*, 44 (1), pp. 94-103
18. Robinson, L. (2006). "Customer Expectations of Sport Organization". *European Sport Management Quality*, 6, pp. 64-67.
19. Rozita, A. L. Nor Zana, A. A., Khairulzaman, H., Norlizah, A. H. (2014). "Impact of Sport Complex Services towards Customer Behavior in Terengganu". *Social and Behavioral Sciences*, 153 (16), pp. 410-418.
20. Schneider, B. & White, S. S. (2004). "Service Quality: Research Perspectives". Sage Publications, Thousand Oaks, CA, p. 81.
21. Shen, Y., Jackson, T., Ding, C., Yuan, D., Zhao, L., Dou, Y., & Zhang, Q. (2014). "Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator". *European Management Journal*, 32 (2), pp. 406-412.
22. 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), pp. 757-768.
23. Yavas, U. & Babakus, E. (2009). "Relationships between organizational support, customer orientation, and work outcomes". *International Journal of Bank Marketing*, 28 (3), pp. 222-238.
24. Yavas, U., Bilgin, Z. & Shemwell, D. J. (1997). "Service quality in the banking sector in an emerging economy: a consumer survey". *International Journal of Bank Marketing*, 15 (6), pp. 217-223.
25. Yoon, M., Beatty, S. & Suh, J. (2001). "The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: an employee-level analysis". *International Journal of Service Industry Management*, 12 (5), pp. 500-521.