

## Research Paper

**A Model to Improve the Status of Honoring the Client in the Ministry of Sports and Youth****Fatemeh Raofian<sup>1</sup>, Seyed Mohammadali Mirhosseini<sup>2\*</sup>, Ahmad Torkfar<sup>3</sup>**

1. Ph.D. Student of Sport Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran
2. Assistant Professor Department of Physical Education, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran (Corresponding Author)
3. Associate Professor Department of Physical Education, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

**Received:** 2020/03/05**Accepted:** 2020/07/27**Abstract**

The present study was designed and implemented with the aim of presenting a model to improve the status of honoring the client in the Ministry of Sports and Youth. The research method is a mixed of qualitative qualitative and quantitative approaches. The statistical population of the research in the qualitative section included some experts aware of the subject of research, and in the quantitative section including professors of sports management and also experts of the Ministry of Sports and Youth that were aware of the subject of the research that 145 persons were recognized by conducted estimations. In the quantitative section, the purposeful sampling was recruited. The data collection tools were a semi-structured interviews and a researcher-made questionnaire. In order to analyze the data, grounded theory analyze the data, grounded theory in the qualitative part and structural equations in the quantitative part were recruited. All data analysis processes are performed by PLS software. Having done the quantitative section, 78 final codes in six general dimensions, including causal conditions, contextual conditions, intervening conditions, the main phenomenon, consequences and strategies were identified. Also, the contextual conditions (0.333) and the intervening conditions (0.202) have a more significant effect on the strategies to improve the status of honoring the client in the Ministry of Sports and Youth. In general, due to the extensive environmental changes, serious consideration should be given to the goals and programs of honoring the client in order to keep pace with these changes and respond to the needs of those who refer to the Ministry of Sports and Youth.

**Keywords:** Consumer, Customer-orienting, Honoring, Service.

1. Email: Fa.raufian@gmail.com
2. Email: Mirhosseini24@yahoo.com
3. Email: A.torkfar@gmail.com



---

**Extended Abstract****Background and Purpose:**

An important feature of sports organizations is having a large audience and customers (1). In other words, the scope of activity of sports organizations has caused them to always have a high volume of clients. This shows the importance of respecting the client in these organizations (2). The positive functions of client honoring in promoting some positive aspects in the Ministry of Sports and Youth have led to the use of client honoring as a powerful marketing tool in this organization today. However, issues related to client honoring in sports organizations have always been influenced by public policies. In other words, specialized knowledge in the field of sports has not been created regarding honoring the client (3). Although the respect of the client is always overshadowed by its general and comprehensive principles, but some specialized and environmental issues should be considered along with comprehensive issues in this area. Lack of specialized knowledge and comprehensive studies on client honoring in sports organizations It is likely that sports organizations in the field of client honoring pursue policies that are not in line with the specialized conditions of sports. On the other hand, the expansion of customer respect as a competitive weapon in all organizations and areas. It seems that this issue has not been taken seriously in sports organizations. The Ministry of Sports and Youth and its subordinate departments, as the custodians of sports in the country, in order to develop, need an appropriate response to their clients. need an appropriate response to their clients. It seems that respecting the client in sports organizations should be considered as an important issue due to the wide and diverse audience of gender, educational and age groups. On the other hand, considering the changes related to the needs and wants of customers over time, customer respect can always be considered as a key and important issue by organizations. In other words, the existing environmental changes, while affecting the process of customer needs, have caused the attention to the issue of honoring the client to be considered as a permanent issue. For example, the provision of e-services as an issue in honoring the client, although not considered in many years, but today is a key issue. This issue has caused the present study with the aim of presenting a model for improving client honoring in sports organizations to try to answer the question, what is the model for improving client honoring in the Ministry of Sports and Youth?

**Materials and Methods:**

The present study was mixed in terms of applied purpose and in terms of data collection method. The instrument used in the quantitative part of the research was



a researcher-made questionnaire. This questionnaire was the final output of the interviews in the qualitative part of the research. This questionnaire consisted of 77 items. The statistical population of the research in the qualitative section included some experts aware of the research outside the Ministry of Sports and Youth, experts aware of the research in the Ministry of Sports and Youth, as well as some clients in interaction with this ministry, who the client had full authority over the Ministry of Sports and Youth. In order to identify these samples, purposive sampling method was used. This sampling continued until the theoretical saturation was reached and finally 14 people were identified as samples in the qualitative section. Also, the statistical population of the present research in a small part included professors of sports management in the country as well as experts from the Ministry of Sports and Youth who had the necessary knowledge about the subject of the research. Their knowledge about the subject of research according to job position, executive background, research background and also measuring their knowledge was determined by several initial questions. After the studies, finally the number of these people was determined according to the estimates of 145 people. The sampling method in the quantitative part of the research was purposeful. The method of qualitative data analysis in the present study was grounded theory. In a small part, the structural model method was used in SPSS software version 20 and Smart PLS version 2.

### **Findings:**

According to the qualitative results, 77 categories were extracted after conducting research interviews and re-coding. According to the results of the GOF index, it was found that all indices are higher than 0.32, which indicates the appropriateness of this index. In general, according to the fit indices, it was found that the research model has a good fit. To evaluate the fit of the structural model of the research, several criteria are used, the first and most basic criterion is the coefficients of significance T. If the value of these numbers exceeds 96 1.96, it indicates the correctness of the relationship between the variables and thus the confirmation of the relationship at the confidence level of 1.96. According to the results of the research model, it was found that all the relationships in the model have a significant T-score, which indicates the significance of the effect between the relationships.



**Conclusion:**

The importance of honoring the client has caused all organizations today to make efforts to respond to the goals of honoring the client. Although it can be said that honoring the client has been considered by organizations in general, but responding to all the goals and plans of this plan, as well as paying attention to environmental changes around organizations as one of the existing concerns. The Ministry of Sports and Youth, as the custodian of sports, always has a large number of clients. The development of client honors in the Ministry of Sports and Youth can lead to the spread of this issue in sports organizations. The purpose of this study was to provide a model for improving the status of client honoring in the Ministry of Sports and Youth. The present study found that the causal factors affecting client honoring in the Ministry of Sports and Youth include managerial flows, structural flows, nature factors, skill factors, client capacities and environmental issues. In other words, in order to improve client respect, it is necessary to create a codified structure in organizations. In other words, improving client respect requires a structured hierarchy. This has led to the need for structural change in the Ministry of Sports and Youth in order to develop the respect of the client. Nart et al. (2019) noted that communication skills play an important role in improving organizations' customer support (4). Hur and jang (2016) also found that paying attention to the client as a capacity in organizations helps to determine the current state of the organization (5). In other words, customers, as an important source of information, can provide useful information to managers about the current situation in their organization. In the Ministry of Sports and Youth, the client can warn managers about the status of organizational strengths and weaknesses. In other words, the skills of the staff in how to respond in order to honor the client in the Ministry of Sports and Youth will cause them to have a greater ability to communicate with the client. In general, clients in organizations, especially the Ministry of Sports and Youth, have a general perception of the organization, which can be a good source of information for managers.

**Keywords:** Consumer, Customer-orienting, Honoring, Service.

**References**

1. Hur, J.Y; Jang, S.S. (2016). Toward service recovery strategies: the role of consumer-organization relationship norms. *Journal of Services Marketing*.
2. Liu, M.; ZHANG Zhange, L. Keh, H.. (2019). Consumer responses to high service attentiveness: a cross-cultural examination. *Journal of International Marketing*, 27(1), 56-73.
3. Mortimer, G., Lings, I., & Drennan, J. (2019). Examining customer-oriented positive deviance intentions of retail employees. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 47(8), 826-854.
4. Nart, S., et al. (2019). Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees' customer-oriented behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18 (1) 47-70.
5. PAPANOIDAMIS Papanoidamis, N. Tran, H., Leonidou, C. N. (2019) Building customer loyalty in intercultural service encounters: the role of service employees' cultural intelligence. *Journal of International Marketing*, , 27(2), 56-75.



## مدل بهبود وضعیت تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان

فاطمه رئوفیان<sup>۱</sup>، سید محمدعلی میرحسینی<sup>۲\*</sup>، احمد ترک فر<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران
۲. استادیار گروه تربیت بدنی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران (نویسنده مسئول)
۳. دانشیار گروه تربیت بدنی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۰۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۱۵

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل بهبود وضعیت تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان طراحی و اجرا شد. روش پژوهش حاضر، آمیخته از نوع کیفی و کمی بود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، برخی خبرگان آگاه به موضوع پژوهش بودند و همچنین در بخش کمی، اساتید مدیریت ورزشی کشور و همچنین کارشناسان وزارت ورزش و جوانان آگاه به موضوع پژوهش بودند که با توجه به برآوردها ۱۴۵ نفر بودند. روش نمونه‌گیری در بخش کمی پژوهش به صورت هدفمند بود. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و پرسشنامه محقق ساخته بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش گراند تئوری در بخش کیفی و از روش معادلات ساختاری در بخش کمی استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با نرم‌افزار پی‌ال‌اس انجام شد. پس از انجام شدن بخش کیفی، در نهایت ۷۸ کد نهایی در شش بعد کلی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده اصلی، پیامدها و راهبردها شناسایی شد. نتایج نشان داد که شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر بر راهبردهای بهبود وضعیت تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان تأثیر معناداری داشتند. به‌طور کلی با توجه به تغییرات محیطی گسترده می‌باید بازنگری جدی در اهداف و برنامه‌های تکریم ارباب رجوع به منظور همگام‌سازی با این تغییرات و پاسخ به نیازهای مراجعه‌کنندگان به وزارت ورزش و جوانان انجام شود.

**واژگان کلیدی:** ارباب رجوع، تکریم، خدمات، مشتری‌مداری.

1. Email: Fa.raufian@gmail.com
2. Email: Mirhosseini24@yahoo.com
3. Email: A.torkfar@gmail.com



## مقدمه

اهمیت مشتری در عصر حاضر سبب شده است تلاش‌های عمده‌ای برای تقویت این امر در تمامی عرصه‌های سازمانی انجام شود؛ به عبارتی، اهمیت و ظرفیت‌های مشتریان در حفظ بقای سازمان‌ها موجب شده است امروزه سازمان‌ها از تمامی ظرفیت‌های خود به منظور تقویت حفظ روابط با مشتریان استفاده کنند (استائوس و سیدل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹، ۲۲). یکی از جهت‌گیری‌های مدیریت نوین، توجه به اصل مشتری‌مداری و جلب رضایت مشتریان است؛ چراکه این امر باعث کاهش هزینه‌های کیفی خارجی مثل نارضایتی مشتریان می‌شود (ژانگ، لیو، ژانگ و چن<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰، ۲۹۰). در نظام اداری کشور نیز رضایت مردم از خدمات دستگاه‌های دولتی، مانند یکی از شاخص‌های اصلی سنجش کارآمدی و رشد و توسعه نظام تلقی می‌شود (سجادی زند، ۲۰۱۶، ۲۱). این امر سبب پدیدآمدن تکریم ارباب رجوع در سازمان‌های امروزی شده است.

«تکریم ارباب رجوع» به مفهوم افزایش توجه به مراجعه‌کنندگان و بررسی نیازها، نظرها و انتقادهای آنان است؛ به عبارتی، تکریم ارباب رجوع به مفهوم انجام‌دادن سریع خواسته‌های مشتریان به دور از هرگونه کج‌روی در مسیر خواسته‌های آنان است (حسین‌زاده، غفاری، سالاری و امیر کلالی، ۲۰۱۶، ۲۱). تکریم ارباب رجوع را می‌توان یکی از جنبه‌های مهم مشتری‌مداری قلمداد کرد. در ادبیات مشتری‌مداری، بین انواع مشتریان تفاوت‌هایی مشخص شده است. به صورت کلی، در انگلیسی واژه «مشتری» معانی گوناگونی دارد که دو معنی آن مشتری<sup>۳</sup> و مصرف‌کننده<sup>۴</sup> است. واژه «مشتری» به مشتری‌ای اشاره دارد که خدمات و کالای مدنظر خود را می‌خرد؛ در حالی که «مصرف‌کننده» به فردی دارد که از محصولات یا خدمات یک شرکت یا سازمان استفاده می‌کند (مک‌لوقلین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹، ۱۱۰۲)؛ بنابراین با توجه به بومی‌بودن قانون تکریم ارباب رجوع در ایران می‌توان اعلام کرد این قانون در راستای مشتری‌مداری و توجه به مصرف‌کننده است؛ به عبارتی در قانون تکریم ارباب رجوع، هدف، مشتری‌مداری هستند که از خدمات سازمان‌ها استفاده می‌کنند.

تکریم ارباب رجوع در سازمان‌ها سبب ایجاد ثروتی گران‌بها از مشتریان و مراجعه‌کنندگان می‌شود. این موضوع سبب شده است خدمات‌رسانی به مراجعه‌کنندگان در سازمان‌ها امری مهم درک شود. مؤلفه‌هایی از قبیل سرعت، دقت و صحت در انجام‌دادن کارهای مراجعان و کیفیت خدمت‌دهی،

1. Stauss & Seidel
2. Zang, Liu, Zheng & Chen
3. Customer
4. Consumer
5. McLaughlin



چگونگی رفتار با خدمت‌گیرندگان و هزینه‌های انجام‌دادن خدمات، شفافیت و اطلاع‌رسانی مناسب، قبول انتقادات و پیشنهادهای و غیره عامل‌هایی هستند که ضمن جلب رضایت مردم در زمینه دریافت خدمات از دستگاه‌های دولتی و کاهش هزینه‌های کیفی، موجب افزایش اعتماد عمومی نیز که بزرگ‌ترین سرمایه و تکیه‌گاه نظام اداری است، می‌شوند (سجادی زند، ۲۰۱۶، ۲۲).

طرح تکریم ارباب‌رجوع یکی از تصویب‌نامه‌های شورای عالی اداری در راستای جلب ارباب‌رجوع در نظام اداری و به‌منظور بررسی عملکرد واحدهای اجرایی کشور است که به موجب آن همه مراجعی که از بودجه عمومی دولت استفاده می‌کنند، به رعایت این طرح ملزم هستند. چگونگی و روش تکریم ارباب‌رجوع براساس روش‌ها و اصول مهندسی موجب ارائه خدمات باکیفیت به ارباب‌رجوع می‌شود (عطایی‌پور، ۲۰۰۴، ۱۵). شورای عالی اداری در ۱۳۸۱/۱/۲۵ بنا به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، به‌منظور تکریم جلب رضایت مردم و ارباب‌رجوع درباره عملکرد واحدهای اجرایی کشور چنین تصویب کرد: تمامی وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، مؤسسه‌ها و شرکت‌های دولتی، شرکت‌ها و مؤسسه‌هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر یا تصریح نام است، از جمله نیروی انتظامی، شهرداری تهران و سایر شهرداری‌ها، بانک‌ها و شرکت‌های بیمه و همچنین مؤسسه‌ها و نهادهای عمومی غیردولتی و نهادهای انقلاب اسلامی که از بودجه عمومی دولت استفاده می‌کنند، باید مواردی شامل مستندسازی نحوه ارائه خدمات به ارباب‌رجوع، اطلاع‌رسانی از نحوه ارائه خدمات به مردم، تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با مردم، بهبود و اصلاح روش‌های ارائه خدمات به مردم، نظرسنجی از مردم و تشویق و تقدیر از مدیران و کارکنان موفق و برخورد قانونی با مدیران و کارکنانی که موجب نارضایتی مردم می‌شوند را به‌صورت کامل در قالب ۲۰ ماده تدوین شده اعمال کنند (شورای عالی اداری، ۲۰۰۲).

از طرفی تکریم ارباب‌رجوع به‌واسطه کارکردهای خود در ارتباط با مراجعه‌کنندگان ضمن بهبود وجهه سازمانی، سبب کسب مزایای مختلفی از جمله مشخص کردن مشکلات و ضعف‌های سازمان، نمایان کردن برخی جنبه‌های پنهان سازمانی، کسب پیشنهادهای مناسب و کارآمد از سوی مراجعه‌کنندگان و همچنین ارتقای دوستی سازمان با مراجعه‌کنندگان می‌شود (قریشی شریفی، ۲۰۰۲، ۷۰). به‌صورت کلی، مطابق با طرح تکریم ارباب‌رجوع، سازمان‌ها می‌باید شش حوزه کلی تکریم ارباب‌رجوع را مدنظر قرار دهند: ۱- بهبود نحوه ارائه خدمات به ارباب‌رجوع (نوع خدمات، مقررات موجود، مدت زمان انجام‌شدن کار، مدارک لازم، عنوان واحد و نوع فناوری استفاده‌شده)، ۲- اطلاع‌رسانی مناسب به ارباب‌رجوع (نصب تابلوی راهنما، تهیه بروشور، درج نام و نام خانوادگی متصدی، راه‌اندازی خط تلفن گویا و تهیه کتاب راهنما)، ۳- تدوین منشور اخلاقی درباره ارباب‌رجوع (نظم و آمادگی برای ارائه





خدمات، رعایت ادب و نزاکت، آمادگی برای ارائه اطلاعات، وجود تمایلات مثبت به کار، احترام به ارباب رجوع و ایجاد گیشه‌های خدماتی)، ۴- بهبود و اصلاح روش‌های ارائه خدمات به مردم (اصلاح روش‌های موجود درباره تعامل با ارباب رجوع، آموزش شیوه‌های ارتباطی با ارباب رجوع به مدیران و کارکنان و تصمیم‌گیری مشارکتی درباره بهترین شیوه ارتباطی با ارباب رجوع)، ۵- نظرسنجی از مردم (ارائه برگه نظرسنجی، ایجاد پست صوتی، ارزیابی نظرسنجی‌ها از ارباب رجوع، ارائه منظم گزارش درباره نتایج نظرسنجی) و ۶- ایجاد سیستم تشویق و تنبیه در سازمان درباره نحوه تعامل با ارباب رجوع (ایجاد قوانین و مقررات به منظور ایجاد سیستم تشویقی و تنبیهی، تهیه دستورالعمل‌های مناسب، برخورد قانونی با متخلفان) (شورای عالی اداری، ۲۰۰۲).

کشتکاران، تفتی، کشتکاران، حیدری و شاه محمدی (۲۰۱۷) مشخص کردند که مراجعه‌کنندگان از پتانسیل زیادی برای حل مشکلات و معضلات سازمانی برخوردار هستند. مورتیمر، لینگس و درنان<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) پس از انجام دادن مطالعه‌ای تجربی پی بردند که ارتقای امید کارکنان و بهبود روابط میان کارکنان و سازمان سبب می‌شود کارکنان ضمن احترام به مشتریان و توجه به نیازهای آنان، مشتری-مداری را در سازمان‌های خود ارتقا دهند. رستمی (۲۰۱۸) دریافت که با ایجاد طرح تکریم ارباب رجوع توفیقات گسترده‌ای در سازمان به منظور کسب رضایتمندی ارباب رجوع ایجاد می‌شود. وی همچنین دریافت این موضوع سبب تحقق اهداف سازمانی در حوزه‌های مختلف می‌شود. سجادی زند (۲۰۱۶) مشخص کرد که طرح تکریم ارباب رجوع به واسطه بهبود رضایت مشتریان سبب می‌شود سازمان‌ها به خوبی در سطح جامعه شناخته شوند که این امر سبب کاهش برخی هزینه‌های این سازمان‌ها می‌شود. امیدوی و صفری (۲۰۱۸) دریافتند سؤال‌ها و نیازهای اولیه مراجعه‌کنندگان به مکان‌های ورزشی می‌باید مشخص شود و به آن‌ها پاسخ داده شود؛ بر این اساس، ارتقای رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان امکان ورزشی سبب می‌شود مشتری‌مداری و توجه به نیازهای آنان به صورت مناسب-تری دنبال شود.

پاپایانو، ماچیماری و کریمادیس<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود که با هدف ارتباط راهبردهای<sup>۳</sup> مشتری‌مداری با عملکرد سازمانی باشگاه‌های حرفه‌ای انجام شد، دریافتند اهمیت و کارکردهای مشتری‌مداری سبب می‌شود راهبردهای مشتری‌مداری سبب ارتقای عملکرد سازمانی باشگاه‌های حرفه‌ای شود. حسین‌زاده و همکاران (۲۰۱۵) اشاره کردند که مؤلفه‌های طرح تکریم در دستگاه‌های

1. Mortimer, Lings & Drennan
2. Papaioannou, Macheimari & Kriemadis
3. Strategies



اجرای شهرستان تربت حیدریه در وضعیتی مطلوب نیست. همچنین به‌طور کلی از دیدگاه مدیران دستگاه‌های اجرایی شهرستان تربت حیدریه، نظارت بر حسن رفتار کارکنان و بهبود و اصلاح روش‌های ارائه خدمات به ارباب‌رجوع از مهم‌ترین ضعف‌های اجرای طرح تکریم ارباب‌رجوع است. قریشی و همکاران (۲۰۱۷) دریافتند برخی جنبه‌های فرهنگی و مدیریتی به‌واسطه تأثیرگذاری عمیق بر روند اجرای طرح تکریم سبب می‌شوند کیفیت و کمیت اجرای این طرح تحت تأثیر قرار گیرد. اصغری، ذاکری و اسدی (۲۰۱۷) مشخص کردند که عوامل رفتاری و ساختاری نقش مهمی در تکریم ارباب‌رجوع در حوزه بهداشت و درمان دارند. تایی‌سیالی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی با هدف بهبود مشارکت مراجعه‌کنندگان به مراکز خدمات درمانی با استفاده از فناوری‌های فعال انجام دادند. آن‌ها دریافتند چهار عامل یعنی ارتقای تجربه بیمار، بهبود سلامت جمعیت، کاهش هزینه‌ها و بهبود زندگی کاری می‌توانند به بهبود مشارکت مراجعه‌کنندگان در طول زنجیره مراقبت منجر شوند. بای<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) مشخص کرد که جنبه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌واسطه مدیریت و نظارت بر رفتارهای درست و نادرست کارکنان می‌تواند مشتری‌مداری را تقویت کند. رینر<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) دریافت مسائل مربوط به قوانین و مقررات به‌واسطه ایجاد فشار بر سازمان‌ها و همچنین برخورداری از نقش تسهیل‌کننده سبب می‌شود تا رضایت مشتریان بهبود یابد؛ بنابراین بهبود وضعیت تکریم ارباب‌رجوع می‌تواند سبب بهبود عملکرد سازمان‌ها شود. از طرفی سازمان‌ها با گسترش تکریم ارباب‌رجوع می‌توانند به ارتقای وضعیت برند و هویت خود در سطح جامعه اقدام کنند؛ از این‌رو طرح تکریم ارباب‌رجوع و اجرای سیاست‌های آن در سازمان‌ها می‌تواند زمینه‌ساز رشد و توسعه سازمان‌ها شود (قریشی و همکاران، ۲۰۱۷).

ویژگی مهم سازمان‌های ورزشی، برخورداری از گستره وسیعی از مخاطبان و مشتریان است؛ به‌عبارتی، دامنه فعالیت سازمان‌های ورزشی سبب شده است همواره این سازمان‌ها مراجعه‌کنندگان بسیار زیادی داشته باشند. این امر نشان‌دهنده اهمیت تکریم ارباب‌رجوع در این سازمان‌هاست. کارکردهای مثبت تکریم ارباب‌رجوع در مسیر ارتقای برخی جنبه‌های مثبت در وزارت ورزش و جوانان سبب شده است امروزه استفاده از تکریم ارباب‌رجوع، به‌عنوان یک ابزار بازاریابی قوی در این سازمان استفاده شود؛ این در حالی است که مسائل مربوط به تکریم ارباب‌رجوع در سازمان‌های ورزشی همواره تحت تأثیر سیاست‌های عمومی این امر قرار گرفته است؛ به‌عبارتی، دانش تخصصی در حوزه ورزش درباره تکریم ارباب‌رجوع ایجاد نشده است. همواره تکریم ارباب‌رجوع تحت تأثیر اصول کلی و جامع آن

1. Tai Seale
2. Bai
3. Reiner



است، اما برخی مسائل تخصصی و محیطی نیز می‌باید در کنار مسائل جامع در این حوزه مدنظر قرار گیرند. فقدان دانش تخصصی و مطالعات جامع درباره تکریم ارباب رجوع در سازمان‌های ورزشی این احتمال را مطرح می‌کند که سازمان‌های ورزشی در حوزه تکریم ارباب رجوع سیاست‌هایی را دنبال کنند که مطابق با وضعیت تخصصی ورزش نباشد. از طرفی گسترش تکریم ارباب رجوع یک سلاح رقابتی در تمامی سازمان‌ها و حوزه‌هاست. به نظر می‌رسد در سازمان‌های ورزشی این موضوع به صورت جدی مدنظر قرار نگرفته است.

وزارت ورزش و جوانان و ادارات تابع آن به عنوان متولیان ورزش در سطح کشور در راستای تکامل خود، نیازمند پاسخگویی مناسب و شایسته به مراجعه‌کنندگان خود هستند. به نظر می‌رسد تکریم ارباب رجوع در سازمان‌های ورزشی به علت برخورداری از مخاطبان گسترده و متنوع از گروه‌های جنسیتی، تحصیلاتی و سنی به عنوان یک مسئله مهم می‌باید بررسی شود. از طرفی با توجه به تغییرات مربوط به نیازها و خواسته‌های مشتریان در طول زمان، تکریم ارباب رجوع می‌تواند به عنوان یک مسئله کلیدی و مهم همواره مدنظر سازمان‌ها قرار گیرد؛ به عبارتی، تغییرات موجود محیطی ضمن تأثیرگذاری بر روند نیازهای مشتریان سبب شده است سازمان‌ها توجه به تکریم ارباب رجوع را به عنوان مسئله‌ای همیشگی تلقی کنند؛ به عنوان مثال، ارائه خدمات الکترونیکی به عنوان یک موضوع در تکریم ارباب رجوع در سالیان دور مدنظر نبوده است، اما امروزه به عنوان امری کلیدی و مشخص است؛ بنابراین در پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل بهبود تکریم ارباب رجوع در سازمان‌های ورزشی، سعی بر آن است به این سؤال پاسخ داده شود که مدل بهبود وضعیت تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان چگونه است؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها آمیخته بود؛ بدین صورت که از روش‌های کیفی و کمی برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. در مرحله اول، برای ساخت مدل از روش کیفی و برای آزمون مدل از روش کمی توصیفی-تحلیلی و از نوع همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری استفاده شد. روش پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی متوالی بود؛ یعنی ابتدا کیفی و سپس کمی بود. روش پژوهش کیفی استفاده شده در پژوهش حاضر به صورت گراند تئوری بود؛ بدین صورت که از رهیافت نظام‌مند استفاده شد که با روش استراوس و کوربین شناخته می‌شود. این روش به صورت استقرایی انجام شد که در آن برای تدوین نظریه در رابطه با یک پدیده از مجموعه نظام‌مندی از رویه‌ها



استفاده شد. در این روش پس از انجام شدن فرایند کدگذاری (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) مدل پژوهش ترسیم شد. ابزار استفاده شده در بخش کیفی شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. ابزار به کاررفته در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته بود. این پرسشنامه خروجی نهایی مصاحبه‌های بخش کیفی پژوهش بود. این پرسشنامه شامل ۷۷ گویه و در قالب پنج مؤلفه کلی شرایط علی (۲۲ سؤال)، شرایط زمینه‌ای (۱۵ سؤال)، شرایط مداخله‌گر (۱۲ سؤال)، پدیده اصلی (شش سؤال)، راهبردها (۱۰ سؤال) و پیامدها (۱۲ سؤال) به صورت طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد = پنج امتیاز تا خیلی کم = یک امتیاز) تدوین شد. برای بررسی روایی محتوایی پرسشنامه پژوهش از بررسی نظرهای هشت تن از خبرگان استفاده شد. به منظور بررسی روایی محتوایی از فرم‌های روایی‌سنجی شاخص روایی محتوا<sup>۱</sup> و ضریب نسبی روایی محتوا<sup>۲</sup> استفاده شد. مقدار ضریب نسبی روایی محتوا با توجه به تعداد متخصصان (هشت نفر) برابر با  $0/89$  و مقدار شاخص روایی محتوا بیشتر از  $0/93$  به دست آمد؛ بنابراین روایی محتوایی ابزار پژوهش تأیید شد. روایی واگرا و همگرا که به معادلات ساختاری مربوط است نیز سنجیده شد. همچنین به منظور بررسی پایایی پرسشنامه از محاسبه آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان آلفای کرونباخ  $0/86$  بود.

جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی، برخی خبرگان آگاه به موضوع پژوهش در خارج از وزارت ورزش و جوانان، خبرگان آگاه به موضوع پژوهش در وزارت ورزش و جوانان و همچنین برخی ارباب رجوعان در تعامل با این وزارتخانه بودند که به مسائل مربوط به ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان اشراف کامل داشتند. به منظور شناسایی این نمونه‌ها، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. این نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت ۱۴ نفر به عنوان نمونه در بخش کیفی مشخص شدند. بدین صورت که پژوهشگر ضمن مشخص کردن نمونه‌های اولیه پژوهش در وزارت ورزش و جوانان و خارج از وزارت ورزش و جوانان، به اجرای مصاحبه‌ها و همچنین کسب اطلاعات درباره سایر نمونه‌های آگاه به موضوع پژوهش پرداخت. در نهایت، در مصاحبه سیزدهم اشباع نظری شکل گرفت و برای اطمینان از اشباع نظری، مصاحبه چهاردهم نیز انجام شد و این اشباع برای پژوهشگر اثبات شد.

همچنین جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کمی، اساتید مدیریت ورزشی کشور و کارشناسان وزارت ورزش و جوانان بودند که درباره موضوع پژوهش آگاهی لازم را داشتند. آگاهی و دانش آنان درباره موضوع پژوهش با توجه به جایگاه شغلی، سوابق اجرایی، سوابق پژوهشی و همچنین سنجش

1. Content Validity Index (CVI)
2. Content Validity Ratio (CVR)



دانش آنان با چندین سؤال اولیه<sup>۱</sup> مشخص شد. پس از بررسی‌های انجام‌شده، در نهایت تعداد این افراد با توجه به برآوردهای انجام‌شده ۱۴۵ نفر مشخص شد. روش نمونه‌گیری در بخش کمی پژوهش به صورت هدفمند بود. پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌های پژوهش، ۱۰۱ پرسشنامه تجزیه و تحلیل شد.

روش تحلیل داده‌های بخش کیفی در پژوهش حاضر، گراند تئوری بود. مراحل بخش کیفی از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری (مدل پارادایمی استراوس و کوربین) و کدگذاری گزینشی (انتخاب یک مقوله محوری به عنوان مقوله اصلی و مشخص کردن ارتباط بین هریک از مقوله‌های محوری) انجام شد و با ارائه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین پایان یافت. در بخش کمی از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی از میانگین و درصد فراوانی برای بیان ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش استفاده شد. از شاخص‌های کشیدگی و چولگی به منظور بررسی توزیع داده‌ها (طبیعی یا غیرطبیعی بودن) استفاده شد. همچنین برای بررسی و پاسخ به سؤال‌های پژوهش و رسم و تدوین مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری از نرم‌افزارهای اسپاس<sup>۲</sup> نسخه ۲۰ و اسمارت پی‌ال‌اس<sup>۳</sup> نسخه ۲ استفاده شد.

## نتایج

یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های آماری پژوهش حاضر در جدول شماره یک ارائه شده است.

جدول ۱- یافته‌های توصیفی پژوهش

Table 1- Descriptive Findings of the Research

درصد Percentage	فراوانی Frequency	گروه‌ها Groups	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی
			شرکت‌کنندگان Demographic Characteristics of the Participants
85.7	12	مرد Male	جنسیت Gender
14.3	2	زن Female	
71.4	10	دکتری Ph.D.	بخش کیفی

۱. از این سؤال‌ها برای سنجش برخی نمونه‌های پژوهش که بر دانش و آگاهی آنان اشراف وجود نداشت استفاده شد.

2. SPSS

3. Smart PLS



28.6	4	کارشناسی ارشد Masters	سطح تحصیلات Level of Education	Qualitative Part
14.3	2	کمتر از ۳۵ سال Less than 35 years	رده سنی Ages	
50	7	۳۵-۵۰ سال 35-50 Years		
35.7	5	بیشتر از ۵۰ سال More than 50 years	نوع نمونه Sample Taype	
35.7	5	خبیره خارج از وزارتخانه و آگاه به مسائل وزارتخانه Experts Aware of the Subject		
28.6	4	خبیره شاغل در وزارتخانه Experts of the Ministry of Sports and Youth		
7.35	5	ارباب رجوع The Client	جنسیت Gender	
80.2	81	مرد Male		
19.8	21	زن Female		
26.7	27	دکتری Ph.D.	سطح تحصیلات Level of Education	
55.4	56	کارشناسی ارشد Masters		
17.8	18	کارشناسی Expert		

نتایج توصیفی پژوهش نشان داد که نمونه‌های بخش کیفی پژوهش، ۸۵/۷ درصد مرد و ۱۴/۳ درصد زن بودند. همچنین از بین نمونه‌های پژوهش، افراد دارای مدرک تحصیلی دکتری با ۷۱/۴ درصد بیشترین تعداد بودند. نتایج توصیفی بخش کیفی نشان داد که افراد با رده سنی ۳۵-۵۰ سال



با ۵۰ درصد بیشترین فراوانی را داشتند. نتایج توصیفی مربوط به وضعیت جنسیت نمونه‌های پژوهش در بخش کمی نشان داد که ۸۰/۲ درصد از شرکت‌کنندگان در پژوهش، مردان و ۱۹/۸ درصد زنان بودند. همچنین یافته‌های توصیفی پژوهش نشان داد که از بین نمونه‌های پژوهش، افراد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد با ۵۵/۴ درصد بیشترین فراوانی داشتند. نتایج حاصل از ۱۴ مصاحبه که تا حد اشباع نظری ادامه یافت و از طریق گراند تئوری و کدگذاری باز، محوری و انتخابی در قالب پنج مؤلفه کلی شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده اصلی، اقدامات و پیامدها انجام شد، در جداول شماره دو تا شماره چهار ارائه شده است.

جدول شماره دو نمونه‌ای از کدگذاری باز یک مصاحبه را نشان می‌دهد. با توجه به محدودیت‌های موجود، بخشی از مصاحبه اول پژوهش در این جدول ارائه شده است.

## جدول ۲- بخشی از کدگذاری باز مصاحبه اول

Table 2 - Part of the Open Coding of the First Interview

مفاهیم Concepts	مقوله‌ها Categories
وزارت ورزش و جوانان کرسی‌های هم‌اندیشی در راستای توسعه تکریم ارباب رجوع ندارد. تا حالا مشاهده نکرده‌ام که جلسات عمیق و مشورتی به منظور توسعه تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان برگزار شود.	ضعف کرسی‌های مشورتی در وزارت ورزش و جوانان
یکی از نگرانی‌های موجود، علاقه‌نداشتن کارکنان در پاسخگویی به ارباب رجوع است. نیاز است انگیزه‌ها و علایق افراد در راستای بهبود وضعیت تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان متحول شود. این مسئله با انجام دادن فعالیت‌های انگیزشی امکان‌پذیر است؛ هر چند دستیابی به این امر آسان نیست.	وجود انگیزه‌های فردی در پاسخ به اهداف تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان
اگر قبول کنیم که مشتریان یکی از ذی‌نفعان وزارت ورزش و جوانان هستند و به صورت کلی، ذی‌نفعان نقش مهمی در بهبود اهداف و برنامه‌های یک سازمان دارند، می‌توانیم با قدرت، تکریم ارباب رجوع را سرعت دهیم تا با آن ضمن راضی‌نگه‌داشتن ذی‌نفعان خود، به اهداف و برنامه‌های خود نیز سرعت بخشیم. ما امروزه فرهنگ پاسخگویی درست نداریم. یک کارمند وظیفه شخصی‌اش است که پاسخ یک مراجعه‌کننده را بدهد، ولی چون این فرد از خارج از سازمان وارد شده است، کارمند بی تفاوت به آن کار خود را انجام می‌دهد؛ این یک ضعف فرهنگی در این زمینه است.	تسریع در اجرای طرح‌ها و برنامه‌های ورزشی موجود در سطح کشور ضعف در فرهنگ پاسخگویی به مشتریان در سیستم‌های اداری کشور ایران



<p>امروزه تکریم ارباب رجوع به یکپارچه‌سازی اطلاعات در وزارت ورزش و جوانان نیاز دارد. اینکه یک ارباب رجوع به شما مراجعه کند و شما به‌علت نداشتن اطلاعات، این فرد را به بخشی دیگر انتقال دهید، خود یک ضعف است. این بستر بوروکراسی اداری را ایجاد می‌کند. وقتی سامانه یکپارچه باشد، می‌توان نیازهای ارباب رجوعان را به‌واسطه دسترسی به این سامانه‌ها رفع کرد، اطلاعات به آنان داد و آنان را خشنود نگه داشت.</p>	<p>زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات وزارت ورزش و جوانان</p>
<p>مسئله مهم دیگر، راهکارهای ارتباط با ارباب رجوع است. به نظر درست نیست که راه ارتباطی هنوز به‌صورت سنتی و مراجعه فیزیکی باشد. چه اشکال دارد چند راه ارتباطی مناسب تعبیه شود و به نیازهای ارباب رجوع به‌سرعت پاسخ داده شود؟</p> <p>یک مسئله دیگر، توانمندی کارکنان درباره تکریم ارباب رجوع است. اصلاً کارکنان از تکریم ارباب رجوع اطلاع دارند؟ بدون شک بسیاری از این افراد نحوه دستیابی به اهداف تکریم ارباب رجوع را نمی‌دانند. مهارت آنان را باید در این حوزه بهبود داد.</p>	<p>به‌روزرسانی سیستم‌ها و شبکه‌های ارتباط با ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان ارتقای مهارت کارکنان در راستای پیشبرد اهداف تکریم ارباب رجوع</p>
<p>خیلی‌ها فکر می‌کنند تکریم ارباب رجوع یک رفتار شهروندی خارج از محیط کاری آنان است؛ درحالی‌که تکریم ارباب رجوع اولین وظیفه یک کارمند است.</p>	<p>تطابق استانداردهای شغلی موجود در وزارت ورزش و جوانان با اهداف تکریم ارباب رجوع</p>
<p>یک مدیر سازمان می‌تواند نقش مهمی در توسعه تکریم ارباب رجوع داشته باشد. امروز اگر شما در اتاق مدیریت خود باشید و اطلاعاتی از وضعیت تکریم ارباب رجوع در سازمان خود نداشته باشید چطور می‌توانید این اوضاع را دستخوش تغییرات کنید. مگر می‌شود بدون آگاهی در این باره تصمیم‌گیری کرد. به نظر مدیران وزارتخانه می‌توانند با بهبود حمایت‌های خود و افزایش دانش خود در این باره تکریم ارباب رجوع را بهتر تحلیل کنند.</p>	<p>حمایت مدیران و قانون‌گذاران از تکریم ارباب رجوع در تصمیم‌گیری‌های خود</p>
<p>ورودی‌های ما به سازمان مهم و کلیدی است. وزارت ورزش و جوانان در زمان‌های جذب می‌تواند در شاخص‌های گزینشی خود، یک شاخص را به‌عنوان مهارت، علاقه و دانش مشتری‌مداری افراد در نظر بگیرد.</p>	<p>گزینش مناسب نیروی انسانی برای ورود به وزارت ورزش و جوانان با تأکید بر آگاهی و دانش درباره تکریم ارباب رجوع</p>
<p>طبق صحبت‌های قبلی، خودم امروزه نحوه ارتباطاتم تغییر کرده است. پاسخگویی سنتی در خیلی از کشورهای دنیا تنها به‌عنوان یکی از راهکارهای ارتباطی مشخص شده است، نه تنها راه ارتباطی. به نظر وزارت ورزش و جوانان به تحول فناوری و ارتقای زیرساخت‌های ارتباطی خود با توجه به نیازهای و وضعیت کنونی نیاز دارد.</p>	<p>ارتقای فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌منظور توسعه تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان</p>





ایجاد اعتماد عمومی به وزارت ورزش و جوانان  
ما به خیلی از مسائل ریز دقت نمی‌کنیم. همین تکریم ارباب رجوع چقدر می‌تواند بار اعتمادی به وزارت ورزش و جوانان دهد؟ سازمانی که پاسخگو باشد، می‌تواند اعتماد به مشتریان خود هدیه دهد.

در جدول شماره سه مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز ارائه شده است.

### جدول ۳- کدگذاری باز

Table 3- Open Coding

فرآوانی Frequency	مقوله‌ها Categories
11	ایجاد آموزش‌های مدون در وزارت ورزش و جوانان در حوزه تکریم ارباب رجوع
10	برگزاری جلسات مدون ماهانه در وزارت ورزش و جوانان به منظور رصد وضعیت تکریم ارباب رجوع
12	وجود برنامه‌های کلان در وزارت ورزش و جوانان برای بهره‌گیری از تکریم ارباب رجوع
9	ایجاد استانداردها و دستورالعمل‌ها در وزارت ورزش و جوانان به منظور حمایت و مدیریت تکریم ارباب رجوع
8	افزایش تعهد مدیران به وزارت ورزش و جوانان
12	توجه به تکریم ارباب رجوع در ساختار رسمی وزارت ورزش و جوانان
14	ایجاد کمیته‌های تخصصی در وزارت ورزش و جوانان در پاسخ به نیازهای تکریم ارباب رجوع
10	همگام‌سازی فرایندهای سازمانی با نیازهای تکریم ارباب رجوع
8	ارائه حضوری و غیرحضوری خدمات به ارباب رجوع
9	رقابتی‌شدن فضای سازمانی در کشور ایران
10	مشخص کردن ظرفیت‌های موجود برای بهبود تکریم ارباب رجوع
8	ایجاد بانک‌های اطلاعاتی درباره تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان
8	ارتقای مهارت کارکنان در جهت پیشبرد اهداف تکریم ارباب رجوع
9	توجه به ظرفیت‌های کارکنان درباره تکریم ارباب رجوع در آغاز استخدام
11	به کارگماری مدیران توانمند در حوزه تکریم ارباب رجوع
12	ارتقای وظیفه‌شناسی کارکنان و مدیران وزارت ورزش و جوانان در قالب فعالیت‌های آموزشی
13	مشخص کردن اهمیت و کارکردهای ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان
13	کارکردهای ارباب رجوع در شناسایی ضعف‌ها و خلأهای وزارت ورزش و جوانان
14	اهمیت ارباب رجوع در افزایش اعتماد جامعه به وزارت ورزش و جوانان
10	تغییرات روزافزون محیطی
9	تغییر نیازها و علائق ارباب رجوع
9	تحول در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات
9	زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات وزارت ورزش و جوانان
10	تسهیل فرایندهای اداری تمامی بخش‌ها و معاونت‌های وزارت ورزش و جوانان



8	تطابق استانداردهای شغلی موجود در وزارت ورزش و جوانان با اهداف تکریم اربابرجوع
12	بهروزرسانی سیستمها و شبکههای ارتباط با اربابرجوع در وزارت ورزش و جوانان
11	اطلاع‌رسانی مناسب وزارت ورزش و جوانان در حوزه‌های مختلف
13	دانش مدیران درباره تکریم اربابرجوع
8	برخورداری از کارکنان قوی به‌منظور ایجاد ارتباطات با اربابرجوع در وزارت ورزش و جوانان
11	آگاهی کارکنان از وظایف خود در زمینه پاسخگویی به اربابرجوع
14	شناخت و آگاهی از قوانین و مقررات موجود در حوزه تکریم اربابرجوع
12	توجه به تکریم اربابرجوع در وضع مقررات جدید در وزارت ورزش و جوانان
12	حمایت مدیران و قانون‌گذاران از تکریم اربابرجوع در تصمیم‌گیری‌های خود
10	خاستگاه مناسب تکریم اربابرجوع در مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان
8	علاقه به گسترش ارتباط با اربابرجوع در بین مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان
9	مشوق‌های شغلی موجود در وزارت ورزش و جوانان درباره انجام‌دادن اقدامات عملی در حوزه تکریم اربابرجوع
11	وجود انگیزه‌های فردی به‌منظور پاسخ به اهداف تکریم اربابرجوع در وزارت ورزش و جوانان
13	ضعف در فرهنگ پاسخگویی به مشتریان در سیستم‌های اداری کشور ایران
14	نبود نگرش مثبت به اربابرجوع در برخی کارکنان و مدیران وزارت ورزش و جوانان
10	ضعف کارکنان و مدیران در برقراری راه‌های متنوع ارتباطی با اربابرجوع
12	ضعف کرسی‌های مشورتی در وزارت ورزش و جوانان
14	بی‌توجهی به نتایج و بازخوردهای نظام پیشنهادها در وزارت ورزش و جوانان
10	سیاسی‌بودن برخی تصمیم‌ها در وزارت ورزش و جوانان
9	همه‌گیر نبودن توجه به تکریم اربابرجوع در تمامی معاونت‌ها و بخش‌های وزارت ورزش و جوانان
13	دغدغه‌های مالی گسترده وزارت ورزش و جوانان
12	وجود حواشی مختلف در وزارت ورزش و جوانان
14	عدم شفافیت فرآیندهای سازمانی در وزارت ورزش و جوانان
13	ضعف در رفتارهای شهروندی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان
11	ضعف سیستم‌های ارزیابی در وزارت ورزش و جوانان
14	بهبود نحوه ارائه خدمات به اربابرجوع
13	اطلاع‌رسانی مناسب به اربابرجوع
7	وجود منشور اخلاقی درباره اربابرجوع
10	بهبود و اصلاح روش‌های ارائه خدمات به مردم
9	نظرسنجی از مردم
8	ایجاد سیستم تشویق و تنبیه در سازمان درباره نحوه تعامل با اربابرجوع
11	تحول اداری در نظام پاسخگویی و توجه به نیازهای اربابرجوع



13	بهبود وضعیت ظاهری و محیطی وزارت ورزش و جوانان
12	توسعه دانش و آگاهی درباره تکریم ارباب رجوع در تمامی بخش‌های وزارت ورزش و جوانان
11	بازنگری و اصلاح شرح شغل‌های کارکنان با تأکید بر تکریم ارباب رجوع
14	ایجاد سامانه اطلاعاتی در بدنه وزارت ورزش و جوانان به منظور بررسی شریان‌های تکریم ارباب رجوع
10	ارزیابی‌های ماهانه و سالانه درباره عملکرد وزارت ورزش و جوانان در حوزه تکریم ارباب رجوع
9	گزینش مناسب نیروی انسانی برای ورود به وزارت ورزش و جوانان با تأکید بر آگاهی و دانش درباره تکریم ارباب رجوع
9	انتشار بروشورهایی به منظور معرفی خدمات و فرایندهای مختلف در وزارت ورزش و جوانان
8	ارتقای فناوری اطلاعات و ارتباطات به منظور توسعه تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان
9	ایجاد نظام پاداش و ارتقا در وزارت ورزش و جوانان با تأکید بر فعالیت‌ها درباره تکریم ارباب رجوع
7	ارتقای رضایت درونی کارکنان و مدیران از خود
8	بهبود سطح تعهد سازمانی کارکنان و مدیران وزارت ورزش و جوانان
8	ارتقای مهارت‌های ارتباطی کارکنان و مدیران وزارت ورزش و جوانان
7	افزایش تجربه مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان
9	کاهش مشکلات و نگرانی‌های ارباب رجوعان وزارت ورزش و جوانان
9	ایجاد اعتماد عمومی به وزارت ورزش و جوانان
11	ارتقای عملکرد وزارت ورزش و جوانان
12	بهبود مدیریت زمان در وزارت ورزش و جوانان
14	افزایش سرعت در فرایندهای وزارت ورزش و جوانان
10	افزایش وجهه سازمان‌های دولتی در سطح جامعه
12	رضایت ارباب رجوع از خدمات ارائه شده
12	تسریع در اجرای طرح‌ها و برنامه‌های ورزشی موجود در سطح کشور

مطابق با نتایج جدول شماره سه مشخص شد که ۷۷ مقوله پس از اجرای مصاحبه‌های پژوهش و کدگذاری باز استخراج شد. جدول شماره چهار کدگذاری محوری انجام شده در پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.



جدول ۴- کدگذاری محوری

Table 4- Axial Coding

مقولات Categories	ابعاد کلی General Dimensions
<p>جریان‌های مدیریتی</p> <p>ایجاد آموزش‌های مدون در وزارت ورزش و جوانان در حوزه تکریم ارباب‌رجوع</p> <p>برگزاری جلسات مدون ماهانه در وزارت ورزش و جوانان برای رصد کردن وضعیت تکریم ارباب‌رجوع</p> <p>وجود برنامه‌های کلان در وزارت ورزش و جوانان برای بهره‌گیری از تکریم ارباب‌رجوع</p> <p>ایجاد استانداردها و دستورالعمل‌ها در وزارت ورزش و جوانان به منظور حمایت و مدیریت تکریم ارباب‌رجوع</p> <p>افزایش تعهد مدیران به وزارت ورزش و جوانان</p> <p>جریان‌های ساختاری</p> <p>توجه به تکریم ارباب‌رجوع در ساختار رسمی وزارت ورزش و جوانان</p> <p>ایجاد کمیته‌های تخصصی در وزارت ورزش و جوانان در پاسخ به نیازهای تکریم ارباب‌رجوع</p> <p>همگام‌سازی فرایندهای سازمانی با نیازهای تکریم ارباب‌رجوع</p> <p>عوامل ماهیتی</p> <p>ارائه خدمات حضوری و غیرحضوری به ارباب‌رجوع</p> <p>رقابتی شدن فضای سازمانی در کشور ایران</p> <p>مشخص کردن ظرفیت‌های موجود برای تکریم ارباب‌رجوع</p> <p>ایجاد بانک‌های اطلاعاتی در خصوص تکریم ارباب‌رجوع در وزارت ورزش و جوانان</p> <p>عوامل مهارتی</p> <p>ارتقای مهارت کارکنان در جهت پیشبرد اهداف تکریم ارباب‌رجوع</p> <p>توجه به ظرفیت‌های کارکنان درباره تکریم ارباب‌رجوع در آغاز استخدام</p> <p>به کارگماری مدیران توانمند و آموزش آنان در حوزه تکریم ارباب‌رجوع</p> <p>ارتقای وظیفه‌شناسی کارکنان و مدیران وزارت ورزش و جوانان در قالب فعالیت‌های آموزشی</p> <p>ظرفیت‌های ارباب‌رجوع</p> <p>مشخص کردن پتانسیل‌های ارباب‌رجوع در وزارت ورزش و جوانان</p> <p>کارکردهای ارباب‌رجوع در شناسایی ضعف‌ها و خلأهای موجود در وزارت ورزش و جوانان</p> <p>اهمیت ارباب‌رجوع در افزایش اعتماد جامعه به وزارت ورزش و جوانان</p> <p>مسائل محیطی</p> <p>تغییرات روزافزون محیطی</p> <p>تغییر در نیازها و علایق ارباب‌رجوع</p>	<p>شرایط علی Causal Conditions</p>



## تحول در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات

## زیرساخت‌های فنی

زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات وزارت ورزش و جوانان  
 تسهیل فرایندهای اداری تمامی بخش‌ها و معاونت‌های وزارت ورزش و جوانان  
 تطابق استانداردهای شغلی موجود در وزارت ورزش و جوانان با اهداف تکریم ارباب رجوع  
 به‌روزرسانی سیستم‌ها و شبکه‌های ارتباط با ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان  
 اطلاع‌رسانی مناسب وزارت ورزش و جوانان در حوزه‌های مختلف  
 توانمندی مدیران و کارکنان  
 دانش مدیران درباره تکریم ارباب رجوع  
 برخورداری از کارکنان قوی در راستای ایجاد ارتباطات با ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان

آگاهی کارکنان از وظایف خود درباره پاسخگویی به ارباب رجوع

## قوانین و مقررات سازمانی

شناخت و آگاهی از قوانین و مقررات موجود در حوزه تکریم ارباب رجوع  
 توجه به تکریم ارباب رجوع در وضع مقررات جدید در وزارت ورزش و جوانان  
 حمایت مدیران و قانون‌گذاران از تکریم ارباب رجوع در تصمیم‌گیری‌های خود  
 خاستگاه مناسب تکریم ارباب رجوع در مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان  
 انگیزش

شرایط زمینه‌ای  
Background  
Conditions

علاقه به گسترش ارتباط با ارباب رجوع در بین مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان  
 مشوق‌های شغلی موجود در وزارت ورزش و جوانان درباره انجام دادن اقدامات عملی در حوزه  
 تکریم ارباب رجوع

وجود انگیزه‌های فردی برای پاسخ به اهداف تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان

## جنبه‌های فرهنگی

ضعف در فرهنگ پاسخگویی به مشتریان در سیستم‌های اداری کشور ایران  
 نبود نگرش مثبت به ارباب رجوع در برخی کارکنان و مدیران وزارت ورزش و جوانان  
 ضعف کارکنان و مدیران در برقراری راه‌های متنوع ارتباطی با ارباب رجوع  
 جنبه‌های حمایتی

ضعف کرسی‌های مشورتی در وزارت ورزش و جوانان

بی‌توجهی به نتایج و بازخوردهای نظام پیشنهادات در وزارت ورزش و جوانان

سیاسی‌بودن برخی تصمیم‌ها در وزارت ورزش و جوانان

همه‌گیر نبودن توجه به تکریم ارباب رجوع در تمامی معاونت‌ها و بخش‌های وزارت ورزش و جوانان

شرایط مداخله‌گر  
Intervenor  
Conditions

<p>جنبه‌های سازمانی دغدغه‌های مالی گسترده وزارت ورزش و جوانان وجود حواشی مختلف در وزارت ورزش و جوانان شفاف نبودن فرایندهای سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ضعف در رفتارهای شهروندی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ضعف سیستم‌های ارزیابی در وزارت ورزش و جوانان</p>	
<p>بهبود نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع اطلاع‌رسانی مناسب به ارباب رجوع وجود منشور اخلاقی درباره ارباب رجوع بهبود و اصلاح روش‌های ارائه خدمات به مردم نظرسنجی از مردم ایجاد سیستم تشویق و تنبیه در سازمان درباره نحوه تعامل با ارباب رجوع</p>	<p>پدیده اصلی <b>The Main Phenomenon</b></p>
<p>تحول اداری در نظام پاسخگویی و توجه به نیازهای ارباب رجوع بهبود وضعیت ظاهری و محیطی وزارت ورزش و جوانان توسعه دانش و آگاهی درباره تکریم ارباب رجوع در تمامی بخش‌های وزارت ورزش و جوانان بازنگری و اصلاح شرح شغل‌های کارکنان با تأکید بر تکریم ارباب رجوع ایجاد سامانه اطلاعاتی در بدنه وزارت ورزش و جوانان به منظور بررسی شریان‌های تکریم ارباب رجوع ارزیابی‌های ماهانه و سالانه درباره عملکرد وزارت ورزش و جوانان در حوزه تکریم ارباب رجوع گزینش مناسب نیروی انسانی برای ورود به وزارت ورزش و جوانان با تأکید بر آگاهی و دانش درباره تکریم ارباب رجوع</p>	
<p>انتشار بروشورهایی برای معرفی خدمات و فرایندهای مختلف در وزارت ورزش و جوانان ارتقای فناوری اطلاعات و ارتباطات به منظور توسعه تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان ایجاد نظام پاداش و ارتقا در وزارت ورزش و جوانان با تأکید بر فعالیت‌ها درباره تکریم ارباب رجوع</p>	<p>راهبردها <b>Strategie</b></p>
<p>پیامدهای فردی ارتقای رضایت درونی کارکنان و مدیران از خود بهبود سطح تعهد سازمانی کارکنان و مدیران وزارت ورزش و جوانان ارتقای مهارت‌های ارتباطی کارکنان و مدیران وزارت ورزش و جوانان افزایش تجربه مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان کاهش مشکلات و نگرانی‌های ارباب رجوعان وزارت ورزش و جوانان پیامدهای سازمانی</p>	<p>پیامدها <b>Consequences</b></p>



ایجاد اعتماد عمومی به وزارت ورزش و جوانان  
ارتقای عملکرد وزارت ورزش و جوانان  
بهبود مدیریت زمان در وزارت ورزش و جوانان  
افزایش سرعت در فرایندهای وزارت ورزش و جوانان  
افزایش وجهه سازمان‌های دولتی در سطح جامعه  
رضایت ارباب رجوع از خدمات کسب شده  
تسریع در اجرای طرح‌ها و برنامه‌های ورزشی موجود در سطح کشور

با توجه به نتایج بخش کیفی، مدل مفهومی پژوهش شکل گرفت که در شکل شماره یک مشاهده می‌شود.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

Figure 1- Conceptual Model of Research

به منظور بررسی مدل پژوهش در بخش کمی، از روش معادلات ساختاری استفاده شد. در جدول شماره پنج نتایج مربوط به شاخص‌های برازش مدل پژوهش ارائه شده است.

جدول ۵- شاخص‌های گزارش مدل پژوهش

Table 5 - Reporting Indicators of the Research Model

وضعیت مطلوب Optimal Condition	پیامدها Consequences	راهبردها Strategies	شرایط مداخله‌گر Intervenor Conditions	شرایط زمینه‌ای Background Conditions	پدیده اصلی The main Phenomenon	شرایط علی Causal Conditions	
بیشتر از 0.7	0.89	0.89	0.80	0.87	0.86	0.82	آلفای کرونباخ Cronbach's Alpha
بیشتر از 0.7	0.92	0.91	0.83	0.89	0.89	0.85	پایایی ترکیبی Combined Reliability
بیشتر از 0.4	0.51	0.58	0.63	0.48	0.50	0.42	روایی همگرا Convergent Validity
کمتر از 0.19 = ضعیف بین 0.19- و 0.67 = متوسط بیشتر از 0.67 = قوی	0.28	0.82	-	-	0.66	-	R <sup>2</sup>
0.15 = ضعیف 0.2 = متوسط 0.35 = قوی	0.376	0.388	0.421	0.287	0.401	0.351	Q <sup>2</sup>

همچنین جدول شماره شش روایی و آگرای این مدل را نشان می‌دهد.





جدول ۶- روایی واگرا

Table 6- Divergent Validity

پیامدها Consequences	راهبردها Strategies	شرایط مداخله‌گر Intervenor Conditions	شرایط زمینه‌ای Background Conditions	پدیده اصلی The Main Phenome non	شرایط علی Causal Conditio ns	
					1.000	شرایط علی Causal Conditions
				1.000	0.245	پدیده اصلی The main phenomenon
			1.000	0.127	0.124	شرایط زمینه‌ای Background Conditions
		1.000	0.93	0.107	0.104	شرایط مداخله‌گر Intervenor Conditions
	1.000	0.104	0.147	0.254	0.87	راهبردها Strategies
1.000	0.109	0.139	0.101	0.108	0.079	پیامدها Consequences

برای بررسی شاخص کلی پژوهش از محاسبه GOF استفاده شد. به منظور نحوه محاسبه GOF از فرمول زیر استفاده شد.

$$GOF = \sqrt{R^2 * Commonality}$$

با توجه به فرمول ذکر شده، میزان GOF در پدیده اصلی، راهبردها و پیامدها شناسایی شد.

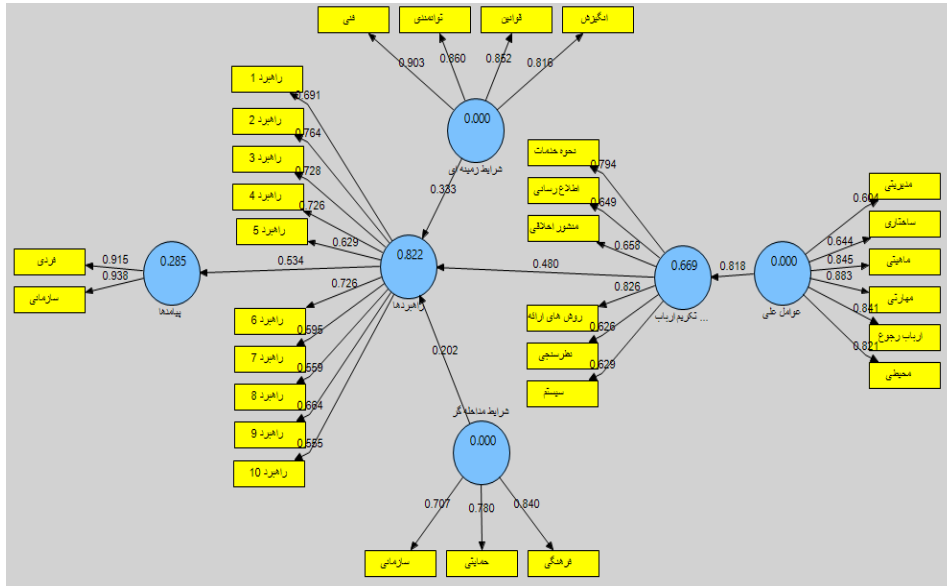
$$GOF = \sqrt{0/66 * 0/22} = 0.38$$

$$GOF = \sqrt{0/82 * 0/22} = 0.42$$

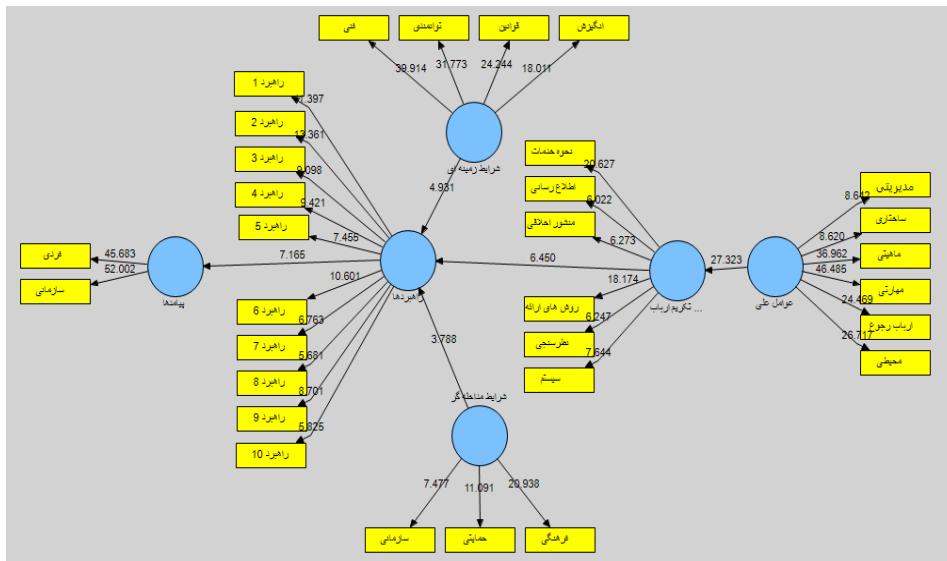
$$GOF = \sqrt{0/28 * 0/39} = 0.33$$

مطابق با نتایج مربوط به شاخص GOF مشخص شد که تمامی شاخص‌ها بیشتر از ۰/۳۲ هستند که نشان‌دهنده مناسب بودن این شاخص است. به صورت کلی، با توجه به شاخص‌های برازش مشخص شد که مدل پژوهش از برازش مناسب برخوردار است. در شکل شماره دو مدل پژوهش در حالت ساختاری و در شکل شماره سه مدل پژوهش در حالت ضرایب تی نشان داده شده است.





شکل ۲- مدل ساختاری پژوهش  
Figure 2- Structural Model of Research



شکل ۳- ضرایب تی مدل  
Figure 3- Model T Coefficients



برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی-ترین معیار، ضرایب معناداری  $t$  است. در صورتی که مقدار این اعداد از  $\pm 1/96$  بیشتر شود، نشان‌دهنده صحت رابطه بین متغیرها و در نتیجه تأیید روابط در سطح اطمینان  $1/96$  است. با توجه به نتایج مدل پژوهش مشخص شد که تمامی روابط موجود در مدل دارای میزان ضریب  $t$  معنادار است که نشان-دهنده معنادار بودن تأثیر بین روابط است. در جدول شماره هفت خلاصه مدل پژوهش ارائه شده است.

#### جدول ۷- خلاصه مدل پژوهش

Table 7- Summary of Research Model

مقدار معناداری Significant	مقدار بحرانی Critical Value	تأثیر Influence	روابط Relationships
0.001	27.327	0.845	عوامل علی بر پدیده اصلی
0.001	4.931	0.333	شرایط زمینه‌ای بر راهبردها
0.001	3.788	0.202	شرایط مداخله‌گر بر راهبردها
0.001	6.450	0.480	پدیده اصلی بر راهبردها
0.001	7.165	0.534	راهبردها بر پیامدها

### بحث و نتیجه‌گیری

اهمیت تکریم ارباب رجوع سبب شده است امروزه تمامی سازمان‌ها برای پاسخ به اهداف تکریم ارباب-رجوع تلاش‌هایی کنند. می‌توان گفت تکریم ارباب رجوع به صورت کلی مدنظر سازمان‌ها قرار گرفته است، اما پاسخ به تمامی اهداف و برنامه‌های این طرح و همچنین توجه به تغییرات محیطی موجود در پیرامون سازمان‌ها، یکی از دغدغه‌های موجود در راستای توجه به تکریم ارباب رجوع است. وزارت ورزش و جوانان نیز به عنوان متولی ورزش، همواره حجم گسترده‌ای از مراجعه‌کنندگان را دارد. توسعه تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان می‌تواند به همه‌گیر شدن این امر در سازمان‌های ورزشی منجر شود.

هدف از انجام شدن پژوهش حاضر، ارائه مدل بهبود وضعیت تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان بود. پژوهش حاضر مشخص کرد که عوامل علی اثرگذار بر تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان شامل جریان‌های مدیریتی، جریان‌های ساختاری، عوامل ماهیتی، عوامل مهارتی، ظرفیت‌های ارباب رجوع و مسائل محیطی می‌شوند. کشتکاران و همکاران (۲۰۱۷) مشخص کردند که استفاده از ظرفیت‌های ارباب رجوع یکی از اهداف مهم طرح تکریم ارباب رجوع است. اصغری و همکاران (۲۰۱۷) نیز مشخص کردند که جنبه‌های ساختاری نقش مهمی در پاسخ به نیازها و مهم‌قائل شدن مشتریان در سازمان‌ها دارد؛ به عبارتی برای بهبود تکریم ارباب رجوع نیاز است ساختاری مدون در سازمان‌ها



ایجاد شود؛ به عبارتی بهبود تکریم ارباب رجوع نیازمند رعایت سلسله مراتب ساختاری است. این موضوع سبب شده است برای توسعه تکریم ارباب رجوع به تحول ساختاری در وزارت ورزش و جوانان نیاز باشد. نارت<sup>۱</sup>، سوتوسگراز، نارت و کاراتب (۲۰۱۹) اشاره کردند مهارت‌های ارتباطی نقش مهمی در بهبود حمایت سازمان‌ها از مشتریان دارند. هور و ژانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) نیز مشخص کردند که توجه به ارباب رجوع به عنوان یک ظرفیت در سازمان‌ها سبب مشخص شدن وضعیت کنونی سازمان می‌شود؛ به عبارتی مشتریان به عنوان منابع اطلاعاتی مهم می‌توانند اطلاعات مفیدی را به مدیران درباره وضعیت حاکم بر سازمان خود دهند. در وزارت ورزش و جوانان ارباب رجوع می‌تواند قوت‌ها و ضعف‌های سازمانی را به مدیران گوشزد کند. پاپارویدامیس، تران و لیونیدو<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) دریافتند مهارت افراد یکی از نیازهای مهم به منظور توسعه مشتری‌مداری است. ورما، چاندرا و کومار<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) نیز مشخص کردند که ارتقای مهارت کارکنان می‌تواند نحوه پاسخگویی آنان به مشتریان را بهبود دهد؛ به عبارتی مهارت کارکنان درباره نحوه پاسخگویی در راستای تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان سبب می‌شود آنان از توانایی بیشتری در ارتباطات با ارباب رجوع برخوردار باشند. به صورت کلی، ارباب رجوعان در سازمان‌ها به خصوص وزارت ورزش و جوانان برداشت کلی از سازمان دارند که این برداشت می‌تواند منابع اطلاعاتی مناسبی برای مدیران باشد. از طرفی ارباب رجوع می‌تواند به بهبود نام و وجهه وزارت ورزش و جوانان نیز کمک کند. رضایت ارباب رجوع می‌تواند بار اعتباری را برای وزارت ورزش و جوانان به همراه آورد.

به نظر می‌رسد عوامل علی با مشخص کردن ظرفیت‌ها و جایگاه مهم تکریم ارباب رجوع و همچنین کمک به سازمان در جهت ارتقای مهارت‌های ارتباطی، سبب شده‌اند اهمیت تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان بیش از پیش مهم تلقی شود. این موضوع به این امر منجر شده است که ضرورت توجه به تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان کاملاً مشخص شود. وزارت ورزش و جوانان به منظور ایجاد ارتباط با مشتریان و شناخت نیازها، انتظارات و مشکلات آنان سبب می‌شود روند توسعه تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان سرعت یابد.

پژوهش حاضر مشخص کرد عوامل زمینه‌ای در راستای توسعه تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان شامل زیرساخت‌های فنی، توانمندی کارکنان و مدیران، قوانین و مقررات سازمانی و همچنین انگیزش می‌شوند. در پژوهش‌های مختلف به این موضوع اشاره شده است؛ به طوری که بای (۲۰۱۸)

1. Nart, Sututemiz, Nart & Karatepe
2. Hur & Jang
3. Paparoidamis, Tran & Leonidou
4. Verma, Chandra & Kumar



مشخص کرد که نیاز به توسعه فناوری به منظور پاسخ به نیازهای مشتریان در سازمان‌ها بیش از پیش درک می‌شود. پودل، کارتر و لونیال<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) نیز دریافتند مشتری‌مداری به برخورداری از زیرساخت‌های تکنولوژی نیاز دارد. برای توسعه تکریم ارباب رجوع، زیرساخت‌های فنی نقشی مهم و اساسی دارند. زیرساخت‌های فنی سبب می‌شوند مسیر ارتباطی با مشتریان تسهیل یابد (بای، ۲۰۱۸). از طرفی زیرساخت‌های فنی سبب می‌شوند وزارت ورزش و جوانان در مسیر تکریم ارباب رجوع، صرفاً به مراجعه‌کنندگان حضوری خدمات‌رسانی نکند و سایر مراجعه‌کنندگان غیرحضوری را نیز مدنظر قرار دهد. رینر (۲۰۰۵) نیز اشاره کرد که قوانین حمایتی نقش اساسی در توسعه تکریم ارباب رجوع دارند. بنوهر<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) اشاره کرد که حمایت‌های قانونی سبب می‌شوند آزادی عمل در جهت مشتری‌مداری بهبود یابد. به نظر می‌رسد وزارت ورزش و جوانان با ایجاد حمایت‌های قانونی از تکریم ارباب رجوع می‌تواند اهمیت آن را برای تمامی ارکان سازمانی خود مشخص کند. با توجه به پتانسیل‌های تکریم ارباب رجوع، حمایت قانونی وزارت ورزش و جوانان از این امر می‌تواند آثاری مثبت برای وزارتخانه به ارمغان آورد. در مسیر توسعه تکریم ارباب رجوع، مسائل انگیزشی نیز نقش مهمی دارند. پتیجوهرن<sup>۳</sup>، پتیجوهرن و تیلور (۲۰۰۲) دریافتند انگیزه کارکنان از پاسخ به نیازهای مشتریان سبب می‌شود حمایت از مشتریان به صورت منسجم اجرایی شود. هور و ژانگ (۲۰۱۶) اشاره کردند بهبود انگیزش به منظور افزایش مشتری‌مداری به عنوان یک مسئله‌ای کلیدی می‌باید از سوی مدیران سازمان‌ها اجرایی شود. مسائل انگیزشی سبب می‌شود مشوق‌های شغلی، انگیزه‌های فردی و علاقه‌مندی کلی به مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان ایجاد شوند.

بدون‌شک، توسعه تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان با توجه به تغییرات محیطی ایجادشده در سطح جامعه نیازمند برخورداری از زیرساخت‌های فنی مناسب است. این مسئله به واسطه تغییرات در برنامه‌های تکریم ارباب رجوع از شکل قدیمی خود به شکل جدید است. در گذشته تکریم ارباب رجوع به مراجعه‌های حضوری معطوف بود؛ در حالی که امروزه ایجاد شکل‌های مختلفی از ارتباطات سبب شده است تکریم ارباب رجوع به مشتریان غیرحضوری نیز باشد. امروزه افزایش حجم گسترده فعالیت‌های غیرحضوری موجب شده است تکریم ارباب رجوع ابعاد جدیدی به خود بگیرد که زیرساخت‌های فنی نقش مهمی در جهت همگام‌سازی با این تغییرات دارند. از طرفی انگیزش کارکنان به عنوان نیروی مهم و کلیدی در وزارت ورزش و جوانان می‌تواند ضمن ارتقای رفتار شهروندی درباره توجه به تکریم ارباب رجوع سبب شود اهداف این طرح دست‌یافتنی شود. در راستای توسعه تکریم

1. Poudel, Carter & Lonial
2. Benöhr



ارباب‌رجوع، قوانین حمایتی و مهارت کارکنان و مدیران نقش اساسی در افزایش کیفیت این طرح دارند. بدون شک، وزارت ورزش و جوانان با بهره‌گیری از قابلیت‌های قوانین حمایتی و همچنین مهارت کارکنان و مدیران می‌تواند به ارتقای تکریم ارباب‌رجوع کمک کند.

پژوهش حاضر مشخص کرد که جنبه‌های فرهنگی، حمایتی و سازمانی نقش مداخله‌گر در روند توسعه تکریم ارباب‌رجوع در وزارت ورزش و جوانان دارند. مهراییان، نصری پور و تایی (۲۰۰۶) دریافتند توجه به تکریم ارباب‌رجوع به جنبه‌های آموزشی به‌منظور انتقال فرهنگ تکریم ارباب‌رجوع نیاز دارد. همچنین مشتری‌مداری به آموزش‌های مدون و تقویت فرهنگ نیاز دارد. لیو، ژانگ و که (۲۰۱۹) اشاره کردند که مسائل آموزشی در راستای توسعه فرهنگ مشتری‌مداری نقشی مهم دارند. قریشی و همکاران (۲۰۱۷) مشخص کردند که توسعه فرهنگ تکریم ارباب‌رجوع به‌عنوان یکی از مسائل مهم و کلیدی می‌باید در سازمان‌ها اجرایی شود؛ اگرچه به اعتقاد آنان بهبود این فرهنگ امری طاقت‌فرساست. به‌نظر می‌رسد بی‌توجهی وزارت ورزش و جوانان به توسعه فرهنگ تکریم ارباب‌رجوع سبب شده است امروزه ضعف‌های فرهنگی مشهودی از جمله ضعف در پاسخگویی، نبود نگرش مثبت به ارباب‌رجوع و ضعف در برقراری ارتباطات از طریق فرایندهای مختلف در این وزارتخانه مشهود باشد. این مسئله سبب شده است مشکلات فرهنگی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر در توسعه تکریم ارباب‌رجوع نقشی مهم ایفا کنند.

دیگر عامل مداخله‌گر شناسایی شده در پژوهش حاضر، جنبه‌های حمایتی است. حسین‌زاده و همکاران (۲۰۱۵) مشخص کردند که حمایت سازمان‌ها از تکریم ارباب‌رجوع می‌تواند به سرعت‌بخشیدن به اجرای برنامه‌ها و اهداف این طرح کمک کند. به نظر می‌رسد دغدغه‌های فراوان وزارت ورزش و جوانان سبب شده است امروزه تکریم ارباب‌رجوع، به‌عنوان اولویتی مهم در این وزارتخانه مشخص نشده باشد؛ از این‌رو در این وزارتخانه حمایت‌های گسترده از تکریم ارباب‌رجوع نشده است. این مسئله موجب شده است جنبه‌های حمایتی شامل ضعف کرسی‌های مشورتی، بی‌توجهی به نتایج و بازخوردهای نظام پیشنهادها، نبود تصمیم‌گیری‌های منطقی و به‌دور از جنبه‌های سیاسی و همچنین همه‌گیر نبودن تکریم ارباب‌رجوع به‌عنوان عوامل مداخله‌گر، سبب بروز محدودیت‌هایی در توسعه تکریم ارباب‌رجوع در وزارت ورزش و جوانان شود. در کنار جنبه‌های حمایتی، مسائل سازمانی نیز نقشی مهم دارند. بای (۲۰۱۸) مشخص کرد که مشتری‌مداری نیازمند برخورداری از نظم سازمانی مناسب است؛ به‌عبارتی جنبه‌های سازمانی از جمله دغدغه‌های مالی سازمان، شفاف نبودن

1. Liu, Zhang & Keh



فرایندها، ضعف در رفتارهای شهروندی و همچنین نبود سیستم ارزیابی دقیق در سازمان سبب شده است امروزه وضعیت سازمانی وزارت ورزش و جوانان در جهت توسعه تکریم ارباب رجوع مناسب نباشد. این مسئله سبب شده است جنبه‌های سازمانی به‌عنوان یک عامل مداخله‌گر و مهم بر مسیر توسعه تکریم ارباب رجوع تأثیرگذار باشد. به نظر می‌رسد مشکلات فرهنگی موجود در وزارت ورزش و جوانان در پاسخگویی به دغدغه‌ها و نیازهای مراجعه‌کنندگان و همچنین پاسخگویی مناسب و سریع به خواسته‌های آنان، یکی از مشکلات موجود در راستای توسعه تکریم ارباب رجوع است. از طرفی فقدان رویه‌های حمایتی و سازمانی مناسب از تکریم ارباب رجوع سبب شده است محدودیت‌هایی در این زمینه ایجاد شود. به‌طور کلی به نظر می‌رسد وجود مشکلات عمده در وزارت ورزش و جوانان و حواشی ایجادشده در اطراف آن سبب شده است امروزه توجه به تکریم ارباب رجوع از اولویت‌های این وزارتخانه خارج شده باشد.

توسعه تکریم ارباب رجوع می‌تواند پیامدهای سازمانی و فردی برای وزارت ورزش و جوانان به ارمغان آورد. قریشی و همکاران (۲۰۰۲) مشخص کردند که مشتری‌مداری علاوه بر جنبه‌های سازمانی و کسب منفعت اعتباری و مالی سبب می‌شود مهارت‌های ارتباطی کارکنان نیز بهبود یابد. کشتکاران و همکاران (۲۰۱۷) مشخص کردند که مشتری‌مداری سبب می‌شود تجربه مدیران و کارکنان در جایگاه شغلی خود بهبود یابد. به نظر می‌رسد آثار توسعه تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان، علاوه بر آثار سازمانی، دارای آثار فردی از جمله ارتقای رضایت درونی کارکنان و مدیران از خود، بهبود سطح تعهد سازمانی کارکنان و مدیران وزارت ورزش و جوانان، ارتقای مهارت‌های ارتباطی کارکنان و مدیران وزارت ورزش و جوانان، افزایش تجربه مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان و کاهش مشکلات و نگرانی‌های ارباب رجوعان وزارت ورزش و جوانان است.

با توجه به پیامدهای سازمانی و فردی تکریم ارباب رجوع، از ظرفیت‌های تکریم ارباب رجوع در حل معضلات سازمانی وزارت ورزش و جوانان غفلت شده است. وزارت ورزش و جوانان در جهت کسب فرصت‌های موجود درباره تکریم ارباب رجوع می‌باید به توسعه این امر در سازمان خود سرعت ببخشد. از طرفی پژوهش حاضر مشخص کرد که بهره‌گیری از راهکارهای شناسایی‌شده می‌تواند به توسعه تکریم ارباب رجوع در این وزارتخانه منجر شود. عملیاتی‌کردن راهکارهای شناسایی‌شده در پژوهش حاضر می‌تواند در مرحله اول دغدغه و ضرورت تکریم ارباب رجوع را در تمامی بخش‌های سازمانی این وزارتخانه افزایش دهد. شواهد به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر نشان می‌دهد که وزارت ورزش و جوانان تمرکزی عمیق بر تکریم ارباب رجوع نداشته است و پیگیری فعالیت‌های مربوط به آن به مسائل ابتدایی کار محدود است؛ بر این اساس، منعطف کردن ساختار سازمانی وزارت ورزش و جوانان به‌منظور توسعه



تکریم ارباب رجوع و پیشبرد برنامه‌های مربوط به این حوزه می‌تواند در توسعه تکریم ارباب رجوع نقشی مهم داشته باشد؛ از این رو نیاز است وزارت ورزش و جوانان در تمامی حوزه‌های اداری خود به‌منظور بهره‌گیری از تکریم ارباب رجوع تحول ایجاد کند. همسو کردن وزارت ورزش و جوانان با مسیرهای نوین تکریم ارباب رجوع و توجه به تمامی مراجعہ‌کنندگان حضوری و غیر حضوری در این وزارتخانه می‌باید در کنار راهکارهای شناسایی شده اجرایی شود.

### تشکر و قدردانی

نویسنده بر خود لازم می‌داند که از تمامی افرادی که ایشان را در مراحل پژوهش یاری کرده‌اند کمال تشکر و امتنان را داشته باشد.

### References

1. Asghari, H., Zakeri, M., & Asadi, E. (2017). Factors influencing client honor in health care based on public service management law. *Resource Management in Law Enforcement*, 4(5), 1-24. (in Persian).
2. Ataeipor, S. (2004). Application of QFD quality function extension in client honor plan. Paper presented at the Fourth International Conference on Quality Management, Tehran. (in Persian).
3. Bai, H. Y. (2018). The Effects of ICT-related Messages during Non-work Time on Employees Misbehaviors and Customer-Oriented Behaviors on the Next Day: Mechanisms and Boundary Conditions (Doctoral dissertation, Master Thesis of Human Resource Management. National Sun Yat-Sen University).
4. Benöhr, I. (2020). The United Nations guidelines for consumer protection: Legal implications and new frontiers. *Journal of Consumer Policy*, 43(1), 105-124.
5. Fazel-e-Hasan, S. M., Mortimer, G., Lings, I., & Drennan, J. (2019). Examining customer-oriented positive deviance intentions of retail employees. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
6. Ghoraishi, M., Ghoraishi, M., & Sharifi, Sh. (2017). Investigating the factors of honor scheme from the client's point of view. Paper presented at the Fifth Scientific Conference on Educational and Psychological Sciences, Social and Cultural Damage of Iran, Association for Development and Promotion of Fundamental Sciences and Technologies, Tehran. (in Persian).
7. Hisseinzadeh, A., Ghafari, H., Salari, M., & Amirkalali, E. (2015). Executive pathology of client honor scheme from the perspective of executive devices (Case study of Torbat Heydariyeh city). Paper presented at the International Conference on Management, Culture and Economic Development, Raimand Pajouh Research Institute, Mashhad. (in Persian).
8. Hur, J. C., & Jang, S. S. (2016). Toward service recovery strategies: The role of consumer-organization relationship norms. *Journal of Services Marketing*, 30(7), 724-735.





9. Iman, M., & Noshadi, M. (2011). Qualitative content analysis. *Level of Research in Humanities*, 3(2), 15-44. (in Persian).
10. Keshtkaran, A., Tafti, V., Keshtkaran, V., Hidari, A., & Shahmohamadi, J. (2017). The relationship between client honor performance and patient satisfaction in Shiraz hospitals. *Payavard Salamat*, 11(1), 115-123. (in Persian).
11. Liu, M. W., Zhang, L., & Keh, H. T. (2019). Consumer responses to high service attentiveness: A cross-cultural examination. *Journal of International Marketing*, 27(1), 56-73.
12. McLaughlin, H. (2009). What's in a name: 'Client', 'patient', 'customer', 'consumer', 'expert by experience', 'service user'—what's next? *The British Journal of Social Work*, 39(6), 1101-1117.
13. Mehrabian, F., Nasiripor, A., & Taybi, J. (2006). Client honor scheme in Rasht teaching hospitals. *Journal of Guilan University of Medical Sciences*, 15(57), 82-91. (in Persian).
14. Nart, S., Sututemiz, N., Nart, S., & Karatepe, O. M. (2019). Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees' customer-oriented behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(1), 47-70.
15. Omidi, A., & Safari, S. (2018). The impact of organizational citizenship behavior on the customer-oriented in sport facilities.
16. Papaioannou, A., Macheimari, K., & Kriemadis, T. (2016). The relationship between customers oriented strategy and organizational performance in professional sports. *Proceedings of the 24th Congress of the European Association for Sport Management*, Warsaw.
17. Paparoidamis, N. G., Tran, H. T. T., & Leonidou, C. N. (2019). Building customer loyalty in intercultural service encounters: The role of service employees' cultural intelligence. *Journal of International Marketing*, 27(2), 56-75.
18. Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. (2002). The influence of salesperson skill, motivation, and training on the practice of customer-oriented selling. *Psychology & Marketing*, 19(9), 743-757.
19. Poudel, K. P., Carter, R., & Lonial, S. (2019). The impact of entrepreneurial orientation, technological capability, and consumer attitude on firm performance: A multi-theory perspective. *Journal of Small Business Management*, 57, 268-295.
20. Reiner, G. (2005). Customer-oriented improvement and evaluation of supply chain processes supported by simulation models. *International Journal of Production Economics*, 96(3), 381-395.
21. Rostami, A. (2018). Investigating the effectiveness of administrative personnel in client satisfaction and realization of organizational goals. Paper presented at the 12th International Conference on Psychology and Social Sciences, Mehr Eshragh Conference, Tehran. (in Persian).
22. SajadiZand, P. (2016). Client honor scheme and customer satisfaction in organizations to avoid external quality costs. *Journal of Management and Entrepreneurship Studies*, 2(2). (in Persian).



23. Stauss, B., & Seidel, W. (2019). Complaint management in a customer-oriented firm. In *Effective Complaint Management* (pp. 1-24). Springer, Cham.
24. Tai-Seale, M., Downing, N. L., Jones, V. G., Milani, R. V., Zhao, B., Clay, B., ..., & Longhurst, C. A. (2019). Technology-enabled consumer engagement: promising practices at four health care delivery organizations. *Health Affairs*, 38(3), 383-390.
25. Verma, V. K., Chandra, B., & Kumar, S. (2019). Values and ascribed responsibility to predict consumers' attitude and concern towards green hotel visit intention. *Journal of Business Research*, 96, 206-216.
26. Zang, Z., Liu, D., Zheng, Y., & Chen, C. (2020). How do the combinations of sales control systems influence sales performance? The mediating roles of distinct customer-oriented behaviors. *Industrial Marketing Management*, 84, 287-297.

#### استناد به مقاله

رئوفیان، فاطمه؛ میرحسینی، سید محمدعلی؛ و ترکفر، احمد. (۱۴۰۰). مدل بهبود وضعیت تکریم ارباب رجوع در وزارت ورزش و جوانان. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۳(۶۷)، ۲۵۸-۲۲۵. شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2020.8578.2932

Raofian, F., Mirhosseini, S. M., & Torkfar, A. (2021). A Model to Improve the Status of Honoring the Client in the Ministry of Sports and Youth. *Sport Management Studies*, 13(67), 225-258. (in Persian). DOI :10.22089/SMRJ.2020.8578.2932

