



Modeling the Effect of Customer Relationship Management on Employee-Based Brands with the Role of Internal Marketing Mediator in Bodybuilding Clubs

Seyed Hossein Alavi^{1*}, Saeed Tabesh², Forough Mohammadi³

¹Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Technical and Vocational University, Tehran, Iran.

²Associate Professor of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Mazandaran University, Babolsar, Iran.

³Assistant Professor, Faculty of Sports Sciences, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran.

ARTICLE INFO

Received: 07.10.2021

Revised: 11.07.2021

Accepted: 11.28.2021

Keyword:

Internal marketing
Bodybuilding clubs
Employee-based brand
Customer relationship management

*Corresponding Author:

Seyed Hossein Alavi

Email: shalavi@tvu.ac.ir

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate the effect of customer relationship management on employee-oriented brands with the role of internal marketing mediator in bodybuilding clubs in Mazandaran Province. This was descriptive-correlational research with a structural equation model approach. The statistical population of the research included the customers of fitness clubs in the east of Mazandaran Province (people engaged in sports activities in the clubs). 101 people were selected by simple random sampling method. Data collection tools used were valid customer relationship management, internal marketing and employee brand questionnaires. Their reliability was evaluated through Cronbach's alpha. For data analysis, descriptive statistics (mean and standard deviation, frequency and percentage) and inferential statistics (Pearson correlation coefficient and structural equation modeling) were used in SPSS24 and AMOS24 softwares. The findings showed that customer relationship management had a positive and significant effect on the employee-oriented brand through internal marketing, and the path of customer relationship management to internal marketing accounts for 14% of the variance of internal marketing and two paths of customer relationship management; and internal marketing to the employee-based brand explained 19% of the variance of the employee-centered brand. Therefore, it is recommended that the managers of sports clubs attempt to have more effective communication with their customers by providing more facilities, the psychological and material barriers to communication be removed and also the culture of clarifying communication between customers and members within the organization should be strengthened.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Today, the needs of customers and their purchasing patterns have changed significantly because companies have tended to adapt and apply diverse and customer-oriented marketing strategies to gain a competitive advantage in order to satisfy the various needs of customers. Therefore, customer relationship management is a general strategy and a sustainable business culture, the purpose of which is to classify the right customers and manage them in order to optimize the customer value in the long term and the company to benefit from. This research aimed to investigate the effect of CRM on employee-oriented brand with the mediating role of internal marketing in fitness clubs of Mazandaran Province.

Methodology

The current research was of a descriptive-correlation type with a structural equation model approach that was conducted in the field and in gyms. The statistical population included clients of fitness clubs in eastern Mazandaran Province (people engaged in sports activities in the clubs) totalling 137 people; 101 people were selected based on Morgan's table and by simple random sampling method. To achieve the objectives of the research, an internal marketing questionnaire with 14 questions (Forman and Mani, 1995) and the sub-components of vision (3 items), development (7 items), reward (4 items) was used. Customer relationship management questionnaire with 31 questions (Alavi Shad, 1387) with the sub-components of customer understanding and differentiation (13 items), customer attraction and retention (5 items), development and specialization of customer relationship (7 items), mutual relationship with customers (6 items) and the employee-oriented brand questionnaire (King, 2008) with 20 questions with the components of brand citizenship behavior (7 items), employee satisfaction (5 items), employee intention to stay (4 items) and positive employee recommendation (4 items) were used. The reliability of the questionnaires was also calculated in a preliminary test with 30 subjects and with Cronbach's alpha. For data analysis, descriptive statistics (mean and standard deviation, frequency and percentage) and inferential statistics (Pearson correlation coefficient and structural equation modeling) were used in SPSS24 and AMOS24 software.

Results and discussion

The findings showed that customer relationship management has a positive and significant effect on the employee-oriented brand through internal marketing, and the path of customer relationship management to internal marketing accounts for 14% of the variance of internal marketing and two paths of customer relationship management; and internal marketing to the employee-centered brand explains 19% of the variance of the employee-centered brand. In addition, the indirect effect of customer relationship management on employee-oriented brand (0.03) and the indirect effect of internal marketing on employee-oriented brand (0.08) were significant at the significance level of $\alpha=0.05$. General information related to customer relationship management model, employee-oriented brand and internal marketing is presented in Table 1.

Table 1. Fit indicators of CRM model, employee-oriented brand and internal marketing

Description	Criterion	Amount	Fit indices
good fit	Higher df with χ^2 lower	49/235 (39)	(df) $\cdot \chi^2$
good fit	>0/05	0/126	p-value

Description	Criterion	Amount	Fit indices	
good fit	>0/09	0/198	GFI	
relatively good fit	>0/09	0/861	AGFI	
good fit	less than the absolute value of four optimal fits	0/741	RMR	
good fit	>0/90	0/982	TLI	Comparative
good fit	>0/90	0/942	NFI	
good fit	>0/90	0/987	CFI	
good fit	<0/05	0/049	RMSEA	thrifty
good fit	>0/5	0/668	PNFI	

Conclusion

The findings showed CRM has a positive and significant effect on the employee-oriented brand through internal marketing.

Therefore, the managers of clubs with a special brand increase the responsibility of coaches and make them more willing to act as citizens. In any case, it is clear that the management department of the club will not be able to provide the field for transformation and increase the effectiveness of its coaches unless they do so through sharing and publishing information in the club, paying attention to the ideas and opinions of the coaches, greater participation of the coaches, and providing employees and promoting their creativity and innovation. Since CRM has a positive and significant effect on the employee-oriented brand, and it is recommended that club managers consider rewards for increasing the participation of coaches and employees in the development of the club's brand. Customer relationship management and employee-centered brand often result in greater participation in the club by emphasizing participation in collective activities and providing an opportunity to share experiences among coaches. For this reason, sports clubs should create appropriate communication channels with their customers and predict the amount of customer participation through these channels. Clubs can also encourage their customers to express their interests, requests and needs. Trainers should also be able to clearly express and explain their expectations from customers in order to provide optimal services. Managers of sports clubs should try to put internal marketing tactics at the top of their strategic plans so that the club turns its coaches into human capital to provide optimal services to customers and by compiling short-term, medium-term and long-term programs to properly transfer the programs to the trainers and to determine the exact role of each trainer in the path of internal marketing. Therefore, it is recommended that sports clubs improve internal marketing activities to make coaches more customer-oriented, and by implementing these activities, to institutionalize internal marketing in the club so that the organization has more satisfied employees and customers. Moreover, customer satisfaction should be one of the most important goals of the club's management, so that the club knows its survival is in customer orientation. Therefore, there is a necessity for creating a coherent and efficient culture where the customers and coaches of the clubs are considered important elements and are among the priorities of the club's management. It is also recommended that the managers of sports clubs try to have more effective communication with their customers by providing more facilities, removing the psychological and material barriers to communication and strengthening the culture of lucid communication between customers and members within the organization.



مدلسازی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر برند کارمند محور با نقش میانجی بازاریابی درونی در باشگاه‌های بدنسازی

سیدحسین علوی^{۱*}، سعید تابش^۲، فروغ محمدی^۳

۱- استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه فنی و حرفه‌ای، تهران، ایران.

۲- دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

۳- استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران ایران.

چکیده

اطلاعات مقاله

هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر برند کارمند محور با نقش میانجی بازاریابی درونی در باشگاه‌های بدنسازی استان مازندران بود. این پژوهش توصیفی-همبستگی با رویکرد مدل معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش شامل مشتریان باشگاه‌های بدنسازی شرق استان مازندران (افراد مشغول فعالیت ورزشی در باشگاه‌ها) بودند. تعداد ۱۰۱ نفر به صورت روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه‌های معتبر مدیریت ارتباط با مشتری، بازاریابی درونی و برند کارمند محور بود. پایایی آنها از طریق آلفای کرونباخ ارزیابی شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد، فراوانی و درصد) و آمار استنباطی (ضرب همبستگی پیرسون و مدل یابی معادلات ساختاری) در قالب نرم افزارهای SPSS24 و AMOS24 استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که مدیریت ارتباط با مشتری دارای اثر مثبت و معناداری بر برند کارمند محور از طریق بازاریابی درونی می‌باشد و مسیر مدیریت ارتباط با مشتری به بازاریابی درونی، ۱۴٪ از مقدار واریانس بازاریابی درونی و دو مسیر مدیریت ارتباط با مشتری و بازاریابی درونی به برند کارمند محور، ۱۹٪ از مقدار واریانس برند کارمند محور را تبیین می‌کنند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مدیران باشگاه‌های ورزشی سعی کنند با دراختیار گذاشتن امکانات بیشتر ارتباط مؤثرتری با مشتریان خود داشته باشند موانع روانی و مادی ارتباطی باید برداشته شود و همچنین باید فرهنگ شفاف‌سازی ارتباطی بین مشتری و اعضای داخل سازمان را تقویت کرد.

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۱۹

بازنگری مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۱۶

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۹/۰۷

کلید واژگان:

بازاریابی درونی

باشگاه‌های بدنسازی

برند کارمند محور

مدیریت ارتباط با مشتری

*نویسنده مسئول: سیدحسین علوی

پست الکترونیکی:

shalavi@tvu.ac.ir



مقدمه

امروزه نیازهای مشتریان و الگوهای خرید آنان به طور قابل ملاحظه‌ای تغییر کرده است زیرا شرکت‌ها به منظور رضای نیازهای گوناگون مشتریان به تطبیق و به‌کارگیری استراتژی‌های بازاریابی متنوع و مشتری محور برای کسب مزیت رقابتی گرایش پیدا کرده‌اند (یاسن و همکاران، ۲۰۱۶)^۱. از این رو مدیریت ارتباط با مشتری^۲ یک استراتژی کلی و یک فرهنگ تجاری پایدار است که هدف آن طبقه‌بندی مشتریان مناسب و مدیریت آنها به منظور بهینه سازی ارزش مشتری در دراز مدت و بهره‌گیری شرکت از آن می‌باشد (چانگ و همکاران، ۲۰۱۴)^۳. در واقع مدیریت ارتباط با مشتری، به عنوان یک منبع پایدار در دنیای رقابتی مطرح شده است (هولملند و همکاران، ۲۰۲۰)^۴. این منبع پایدار را می‌توان عواملی چون استقلال، کنترل و دستکاری افراد، حفظ حریم خصوصی، دانش مشتری دانست که مدیریت باید از این مسائل آگاه باشد (کوبین و آنا، ۲۰۱۹)^۵. بی شک ارتباطات توسعه یافته‌تر با مشتریان می‌تواند منجر به شکل‌گیری مشتریان وفادار، حفظ و نگهداری آنها و نهایتاً سودآوری شود. بنابراین پرداخت به موضوع مدیریت ارتباط با مشتری از جمله اولویت‌های هر کسب و کار محسوب می‌گردد (ناظمی و همکاران، ۲۰۱۱).

از سوی دیگر در دنیای رقابتی امروز شرکت‌هایی موفق هستند که بتوانند ارزش‌های بیشتری برای مشتریان به وجود آورند و بنا به گفتهٔ سرجیو زمین^۶ دلیل بیشتری به مشتریان ارائه کنند تا آنها را به خرید و ایجاد رابطه بلندمدت با شرکت ترغیب سازند. خلق ارزش برتر برای مشتری اساس مزیت رقابتی^۷ شرکت می‌باشد (ملینا ازورین و همکاران، ۲۰۱۵)^۸. رقابت کسب و کارها برای تأمین بهتر نیازها از طریق عرضه محصولات و خدمات سازگارتر همواره وجود داشته و خود محرکی برای پیشرفت و تکامل در محصولات و خدمات و خلق ارزش برتر برای مشتری بوده است (تکسیرا و همکاران، ۲۰۱۳)^۹. شرکت‌ها ارزش برتر برای مشتریان را با ارائه منافع به مشتریان خود ایجاد می‌کنند که این منافع بیشتر از هزینه‌هایی است که آنها مجبورند برای محصول و یا چرخهٔ عمر خدمات متحمل شوند. علاوه بر این اگر شرکت‌ها قادر باشد از لحاظ مالی با مشتریان مبادله بلندمدت داشته باشند و نسبت به رقبای خود در خلق ارزش کارآمدتر و مؤثرتر باشد ارزش برتر برای مشتری می‌تواند یک مزیت رقابتی برای شرکت ایجاد کند (نوراللهی و همکاران، ۲۰۱۳).

با ظهور مدیریت ارتباط با مشتری و قابلیت‌هایی که این ابزار با خود برای شرکت‌ها به ارمغان آورده است شرکت‌های زیادی در دنیا به سمت آن روی آورده‌اند (شاه و مرتضی، ۲۰۰۵)^{۱۰}. همچنین با تکامل مدیریت ارتباط با مشتری چگونگی به‌کارگیری و اداره کردن آن به عنوان مهم‌ترین مسئله برای شرکت‌ها تبدیل شده است. همچنین مدیران از سازوکارهای مشاوره‌ای، تمهیداتی، ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای برای از بین بردن موانع مشارکت کارکنان در امور مشتری مداری (سازمانی) بهره بگیرند و بکوشند کارکنان از تأثیرگذاری خود بر جریان‌ها و فعالیت‌های سازمانی اطمینان بیشتری بیابند (شمسی، ۲۰۲۰). این‌که مدیریت ارتباط با مشتری چگونه و چقدر بر عملکرد شرکت‌ها در صنایع مختلف تأثیر می‌گذارد و از چه روش‌هایی این تأثیرات صورت می‌گیرد به یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در این اواخر تبدیل شده است. لذا شرکت‌های

¹ Yaseen

² Customer relation management

³ Chang

⁴ Holmlund

⁵ Kevin & Ana

⁶ Serjio Zimen

⁷ Competitive Advantage

⁸ Molina-Azorin

⁹ Teeixeira

¹⁰ Shah & Murtaza

مختلف باید مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری را به اقتضای شرایط حاکم بر صنعت خود بررسی کنند و تأثیر این ابزار را در عملکرد خود مورد سنجش قرار دهند (محرابی، ۲۰۰۸).

با توجه به مطالب بیان شده، حیات و بقای هر سازمانی، بدون در نظر گرفتن حوزه فعالیت آن، به مشتریان آن سازمان وابسته است. هیچ سازمانی بدون مشتری و بدون فروش کالا یا خدمت معنا پیدا نمی‌کند. هر سازمان باید در کنار سرمایه‌های انسانی خود، به نیروهای بازاریابی و فروش (کارکنان صف)، به دلیل نقش بسیار مهم و حیاتی که برای سازمان ایفا می‌کنند، توجه کند؛ زیرا عملکرد و بهره‌وری آنها بر عملکرد و بهره‌وری سازمان تأثیر مستقیم دارد (درگی، ۲۰۱۶). در واقع می‌توان گفت کالا یا خدمت خوب، دیگر به تنهایی مزیت رقابتی یک شرکت در بازار نیست، بلکه برخورد و تعامل کارکنان شرکت (به عنوان نمایندگان شرکت) با مشتریان در بازار نیز نقش بسیار پررنگی ایفا می‌کند (سالخورد، ۲۰۱۴).

در بازار به شدت رقابتی، دارایی‌های نامشهود عامل بسیار مهمی برای موفقیت یک سازمان محسوب می‌شوند که یکی از این دارایی‌ها، برند است (کوچروف و زوایالوا، ۲۰۱۲)^۱. برندسازی، یک استراتژی بسیار کاربردی برای متمایز شدن و به دست آوردن بازار محصولات و خدمات به شمار می‌رود (ناظمی و همکاران، ۲۰۱۱). برند کارمند محور^۲ عامل مهمی در رفتار کارکنان است. علاوه بر این، سه مسیر را مشخص می‌کند که منجر به مالکیت روانی کارمندان و روابط آنها با رفتار کارکنان می‌شود (یوساکلی و بالوقلو، ۲۰۱۱)^۳ و با توجه به منافعی که برای سازمان‌ها و مصرف‌کنندگان ایجاد می‌کند بازاریابان به آن توجه کرده‌اند (میلی و شنور، ۲۰۱۰)^۴. در این راستا، مفهوم بشارت برند^۵ نوعی رفتار پرجنب و جوش در رابطه با برند است که شامل تعریف و تمجید از برند و قانع کردن دیگران برای پذیرش برند با تحقیر کردن و بدگویی از برندهای دیگر است (ماکیتی و همکاران، ۲۰۱۶؛ اسکاری، ۲۰۱۰)^۶. بشارت برند راه فعال و مطمئن بیان نظرهای مثبت است که با تلاش پرشور و حرارت مشتری، در راستای متقاعد یا ترغیب کردن دیگران برای سفارش برند مدنظر، انجام می‌شود (ریویتس آرکانزو و همکاران، ۲۰۱۴)^۸. در نتیجه ارتباط مشتری و برند می‌تواند رفتار مشتریان دیگر، فروش و در نهایت ارزش شرکت را تحت تأثیر قرار دهد. به همین دلیل است که باید به تأثیر ارتباط برند مشتری بر بشارت برند توجه شده، این تأثیر بررسی شود و سازمان‌ها به دنبال استفاده از مزایای بشارت برند و بهره‌مندی از آن باشند (بلوچی و همکاران، ۲۰۱۵).

برای یک برنامه بازاریابی درونی^۹ برای آموزش، انگیزش، هدایت و رهبری نیروی کار به سطوح بالاتر عملکرد و خشنودی کمک می‌کند. این کارکنان هستند که سازمان خدماتی را در چشمان مشتری نمایش می‌دهند و به همین دلیل دارای نقشی چندبعدی و کارکنان پیچیده هستند (میشرا، ۲۰۱۰)^{۱۰} مشتاق هستند که نیازهایشان برطرف شده و نسبت به آن رضایت کامل داشته باشند و منطق برطرف کردن این نیازها برای سازمان این است که با این عمل، سازمان در موقعیت بهتری برای ارائه خدمات قرار می‌گیرد زیرا که برآورده ساختن نیاز کارکنان موجب افزایش انگیزش آنان و در نتیجه افزایش سطح رضایت آنان می‌شود که در نهایت موجب وفاداری بیشتر آنان

¹ Kucherov & Zavyalova

² Employee-centered brand

³ Usakli & Baloglu

⁴ Maehle & Shneor

⁵ Brand evangelism

⁶ Marticotte

⁷ Scarpi

⁸ Riivits-Arkonsuo

⁹ Internal marketing

¹⁰ Mishra

به سازمان شده و کیفیت خدمات ارائه شده توسط آنان را ارتقا می‌دهد (احمد و رفیق، ۲۰۰۳).^۱ نظر به این که کارکنان مشتریان داخلی شرکت به شمار می‌روند، مدیریت منابع انسانی برندمحور^۲ (استخدام، اجتماعی سازی و آموزش) یکی از روش‌هایی است که می‌تواند کلید موفقیت برنامه مدیریت برند داخلی باشد (بهبادی و همکاران، ۲۰۱۹). افرادی که مهارت‌های عاطفی‌شان به خوبی رشد یافته در زندگی نیز خرسند و کارآمدند و عاداتی فکری را در اختیار دارند که موجب می‌گردند آنان افرادی مولد و کارآمد باشند (رحیمی و عباسی رستمی، ۲۰۱۷).

بازاریابی داخلی عبارت است از: جذب، توسعه، انگیزش و تداوم کیفیت کار کارکنان از طریق شغل به عنوان یک محصول و ارضای نیازمندی‌های آنها: به عبارت دیگر، بازاریابی داخلی عبارت است از: فلسفه، رابطه و پیمان مشترک مشتریان و کارکنان (مشتریان داخلی) سازمان. به تعبیری، بازاریابی داخلی عبارت است از: یک شناخت آکادمیک، علمی و تجاری برای ارتقای سطح رضایت‌مندی کارکنان و مشتریان، افزایش اهمیت نقش کارکنان در صنایع خدماتی، سازمان‌های خدماتی را به سمت پذیرش بازاریابی درونی و نتایج آن هدایت کرده است تا با کارکنان به مانند مشتریان رفتار کنند (میشرا، ۲۰۱۰). در بازاریابی درونی این نکته وجود دارد که کارکنان، بازار داخلی درون سازمانی را شکل می‌دهند؛ یعنی سازمان یک بازار درونی است دارای مشتریان و عرضه‌کنندگان درونی است و تأمین نیازهای این مشتریان درونی برای موفقیت سازمان لازم و ضروری است. اگر نیازها و انتظارات آنها تأمین نشود و به آنها به‌عنوان یک دارایی هزینه‌ای و نه به‌عنوان سرمایه اصلی سازمان نگریسته شود، ارائه محصول و خدمات مناسب و ارزشمند به مشتری ممکن نخواهد بود (سید جوادین و همکاران، ۲۰۱۰). کوپر و کرونی، بازاریابی داخلی را کوشش سازمان برای دادن آموزش و پاداش و به‌طور کلی، مدیریت نیرو برای ارائه خدمات بهتر می‌دانند (احمد و رفیق، ۲۰۰۳).

توجه به بازاریابی درونی برای نخستین بار در سال ۱۹۸۰ مطرح شد و نه تنها تا به حال هیچ نظریه‌ای بر خلاف آن صورت نگرفته است، بلکه محدوده گسترده و متنوعی از نظریات علمی و دانشگاهی در این زمینه مطرح گردیده است (تسای و وو، ۲۰۰۶).^۳ بازاریابی درونی فلسفه‌ای است که بر توجه به رضایت مشتری و بهره‌وری سازمانی از طریق توجه پیوسته و بهبود مشاغل که کارکنان انجام می‌دهند و محیطی که در آن هستند، تمرکز می‌کند. بازاریابی درونی این ایده را مطرح می‌کند که یکی از اهداف مدیریت، برنامه‌ریزی و ایجاد ارتباطات مناسب و منعطف با گروه‌های داخلی برای بهبود مستمر فرآیندهای داخلی است. یکی از جامع‌ترین تعاریف از بازاریابی درونی را ارائه کرده که در این تعریف بازاریابی درونی را «یک تلاش برنامه ریزی شده با استفاده از یک رویکرد همانند بازاریابی جهت غلبه بر مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییر و متوازن کردن، انگیزه‌مند کردن و هماهنگی بین وظیفه‌ای و یکپارچه کردن کارکنان در جهت اجرای اثر بخشی استراتژی‌های شرکتی و وظیفه‌ای به‌منظور ایجاد رضایت مشتری از طریق فرآیند به کارگیری کارکنان با انگیزه و مشتری مدار است، معرفی کرده است (احمد و رفیق، ۲۰۰۳). امروزه سرمایه انسانی و دارایی‌های نامشهود^۴، منبع نهایی خلق ارزش پایدار به شمار می‌آید. بنابراین نیروی انسانی، بار کسب یک مزیت رقابتی پایدار را به دوش می‌کشد. اگر نیازها و انتظارات این نیروی کار تأمین نشود و به او به عنوان یک دارایی هزینه‌ای و نه به‌عنوان سرمایه اصلی نگریسته شود، ارائه محصول و خدمات مناسب و ارزشمند به مشتری ممکن نخواهد بود. مفروضه اصلی بازاریابی درونی این است که کارکنان به عنوان با ارزش‌ترین دارایی سازمان نگریسته می‌شود و با آنها به عنوان مشتریان درونی رفتار شوند که این امر منجر به کسب مزیت رقابتی می‌شود (پاپسولومو-دوکاکیس، ۲۰۰۲).^۵

¹ Ahmed & Rafiq

² Brand-centered human resource management

³ Tsai & Wu

⁴ Intangible assets

⁵ Papsolomou-Doukakis

در اصل بازاریابی درونی شامل به کار بردن مفهوم بازاریابی و آمیخته بازاریابی^۱ در محیط درونی سازمان است که در سازمان‌های اجتماعی کاربرد بالایی دارد (وری، ۱۹۹۵)^۲. ارتباط و اهمیت بازاریابی درونی در سازمان‌های خدماتی، نهفته در افزایش اهمیت کیفیت خدمات در شرکت‌های مشتری مدار است. مشتریان دیگر تنها کالا را نمی‌خرند، آنها در سازمان‌های خدماتی، در تولید خدمت مشارکت می‌کنند (پراهالاد و راماسوامی، ۲۰۰۰)^۳. این نوع تولید مشارکت گونه در زمان مبادله بین کارکنان خط اول و مشتریان رخ می‌دهد، بنابراین تجربه خرید مشتری باید هم از دیدگاه سازمان و هم از دیدگاه مشتری درک شود (یاکوبوچی و نوردیلیم، ۲۰۰۰)^۴. با توجه به مطالعات انجام گرفته به منظور انجام این پژوهش و با توجه به شاخص‌های تعریف شده توسط (بانسال و همکاران، ۲۰۰۱)^۵ مجموعه‌ای از معیارها در هفت حوزه اصلی برای سنجش سطح بازاریابی درونی کارکنان سازمان به این شرح بررسی می‌گردد: آموزش، امنیت شغلی، توانمندسازی کارکنان، تسهیم اطلاعات، پاداش، کاهش فاصله طبقاتی و استراتژی، به نظر می‌رسد در این سازمان اجرای بازاریابی درونی و راضی نگه داشتن کارکنان باعث مشتری‌گرایی بیشتر کارکنان شود، این در حالی است که عدالت خواه (۱۳۹۰) معتقد است که بین عامل‌های آموزش، پاداش، کاهش فاصله طبقاتی، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی کارکنان و استراتژی سازمان و مشتری‌گرایی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. عامل‌های پاداش، امنیت شغلی، توانمندسازی کارکنان و استراتژی سازمان از مجموعه عوامل بازاریابی درونی در وضعیت مطلوبی قرار نداشتند. (کانیبیر و نارت، ۲۰۱۲)^۶ در تحقیق خود دریافتند که رابطه مثبت بین فعالیت‌های بازاریابی درونی با رضایت‌مندی مشتریان و کارمندان راضی‌تر وجود دارد. (محرّم‌زاده و اکبری، ۲۰۱۳) نیز بیان کردند که بین ابعاد وفاداری مشتری با تقویت برند ملی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. (نصر اصفهانی و همکاران، ۲۰۱۳) دریافتند که بازاریابی داخلی بر نوآوری سازمانی و خودکارآمدی کارکنان و همچنین خودکارآمدی کارکنان برنوآوری سازمانی تأثیر دارد. (فو، ۲۰۱۳)^۷ در مطالعات خود به این نتیجه رسید که کار هیجانی، فعالیت سطحی، خود مختاری در شغل و فعالیت عمیق تأثیر مثبت بر روی رفتار مشتری گرایانه دارد. (یو و شارین، ۲۰۱۴)^۸ در پژوهشی در یافتند که احتمالاً به‌کارگیری بازاریابی درونی در استراتژی سازمانی باعث به وجود آمدن فرهنگی قوی در سازمان می‌شود. (گارس و همکاران، ۲۰۱۸)^۹ در تحقیق خود با عنوان تأثیر برندسازی داخلی شرکت بر رفتار حمایت از برند کارکنان به این نتیجه رسیدند که نام تجاری داخلی بر رفتار درون نقش کارکنان تأثیر مستقیمی ندارد. (دو پریز و همکاران، ۲۰۱۷)^{۱۰} در تحقیق خود با عنوان پیامدهای رفتاری مدیریت برند داخلی در میان کارکنان صف دریافتند که اشتیاق به برند مؤلفه‌ای از رفتار شهروندی برند نیست و اهرم‌های مدیریت برند داخلی برای هر یک از سه جامعه مورد مطالعه (شرکت خدمات مالی، شرکت ارتباطات راه دور و خرده فروشی زنجیره‌ای) و همچنین مطالعات پیشین متفاوت بودند. (بهزادی و همکاران، ۲۰۱۹) به بررسی پیامدهای رفتاری/نگرشی مدیریت برند داخلی میان کارکنان فروش شرکت فرمند پرداختند. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها، حاکی از تأثیر مثبت مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی و تعهد به برند است و تأثیر مثبت مدیریت برند داخلی بر رفتار شهروندی

¹ Mixed marketing

² Varey

³ Prahalad & Ramaswamy

⁴ Iacobucci & Nordhielm

⁵ Bansal

⁶ Kanibir & Nart

⁷ Fu

⁸ Yu & Sharyn

⁹ Garas

¹⁰ Du Preez

برند با نقش میانجی تعهد به برند نیز تأیید شد. تأثیر مثبت مدیریت برند داخلی بر رفتار شهروندی برند و تمایل به ماندن تأیید نشد، همچنین رضایت شغلی بر تعهد به برند تأثیر مثبت نداشت. مدیریت برند داخلی بر تمایل به ماندن با نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد به برند تأثیر مثبت نداشت و تأثیر مثبت مدیریت برند داخلی بر رفتار شهروندی برند با نقش میانجی رضایت شغلی پذیرفته نشد.

(فلاحی و همکاران، ۲۰۱۹) به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی برند محور بر ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری با روش مدل سازی خطی سلسله مراتبی HLM پرداختند نتایج نشان داد، مدیریت منابع انسانی برند محور بر تناسب فرد-برند و رفتار شهروندی برند تأثیر مثبت دارد. در سطح فردی تناسب فرد-برند بر رفتار شهروندی برند تأثیر مثبت دارد. همچنین رفتار شهروندی برند سطح سازمانی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی برند محور و ارزش ویژه برند نقش میانجی ایفا می‌کند. بنابراین مسئولین هتل‌ها بایستی در انتخاب، آموزش، توسعه، ارزیابی و پاداش‌دهی کارکنان، به برند و ارزش‌های آن توجه ویژه داشته باشند. **(پارک و ترن، ۲۰۲۰)**^۱ به تأثیر برند داخلی بر مدیریت ارتباط با مشتری پرداختند نتایج نشان داد که برند داخلی تأثیر مثبت و معناداری در کیفیت درک شده مشتری دارد. همچنین **(راج، ۲۰۲۰)**^۲ تحقیقی با عنوان رفاه کارکنان از طریق برندسازی داخلی: رویکردی یکپارچه برای دستیابی به نتایج برند مبتنی بر کارمند انجام داد نتایج نشان داد که برندسازی داخلی بخشی جدایی ناپذیر از برنامه رفاه کارکنان است و از نتایج فردی و سازمانی پشتیبانی می‌کند. سازمان‌ها می‌توانند از این چارچوب برای بهبود استراتژی‌های رفاه خود بر اساس فرآیند ایجاد برند داخلی خود استفاده کنند و همچنین از افزایش اثربخشی سازمانی بهره مند شوند. **(هنایشا و الشیخ، ۲۰۲۲)**^۳ تحقیقی با عنوان بررسی ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری و ارزش ویژه برند مبتنی بر کارمند انجام دادند یافته‌ها نشان داد که CRM به طور کلی تأثیر مثبتی بر ارزش ویژه برند مبتنی بر کارمندان دارد. همچنین تأیید شد که مشتری مداری تأثیرات مثبتی بر ارزش ویژه برند مبتنی بر کارکنان دارد.

با توجه به اهمیت موضوع در باشگاه‌های بدنسازی استان مازندران و نظر به این‌که مطالعات کنونی اغلب دیدگاه مدیریت ارتباط با مشتری، برند کارمند محور و بازاریابی درونی در این خصوص را نادیده گرفته‌اند و از طرفی، با توجه به محدود بودن پژوهش‌های منسجم در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری، برند کارمند محور و بازاریابی درونی و با توجه به این نکته که ساختار، فرهنگ و تمامی نیروهای تأثیرگذار بر امر مدیریت ارتباط با مشتری، برند کارمند محور و بازاریابی درونی در هر جا و مکانی متفاوت است و پژوهش‌های انجام شده در یک کشور به احتمال زیاد در کشور دیگری کاربردی ندارد به همین دلیل انجام این پژوهش ضرورت پیدا می‌کند.

امروزه بیشتر باشگاه‌های بدنسازی در محیطی بسیار رقابتی و پویا به فعالیت می‌پردازند. در این شرایط باشگاه‌های موفق خواهند بود که پیشرو برنامه‌های کوناگون و گسترده را برای تضمین بقاء بهره‌وری و رشد خود در پیش بگیرند. در این میان یکی از عوامل موفقیت باشگاه‌های بدنسازی ایجاد رابطه بین مدیریت و مشتریان همچنین ایجاد یک ارتباط دو سویه بین کارکنان و باشگاه به این شکل که مربیان باشگاه خود را در ضرر و سود آن سهیم بدانند. همچنین استقرار مدیریت مشتری مدارانه یکی از مسائل مهمی است که امروزه جزء ضروریات بقای سازمان‌ها در دنیای رقابتی امروز می‌باشد، زیرا مدیریت ارتباط با مشتریان فرآیندهای کسب و کار و راهبردهای مشتری را همسو می‌سازد تا موجب وفاداری مشتری شده و سودآوری را به تدریج افزایش دهد. از طرفی از مزیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری می‌توان به کاهش هزینه فروش، شناسایی و مورد هدف قرار دادن بهتر مشتریان، کاهش هزینه‌های بازاریابی، افزایش وفاداری مشتری، افزایش نگهداری مشتری، شناسایی روندها و الگوهای مصرف مشتریان اشاره کرد. با توجه به اهمیت مدیریت

¹ Park & Tran

² Raj

³ Hanaysha & Al-Shaikh

روابط مشتری در جذب و حفظ مشتریان و همچنین با توجه به شرایط رقابتی شرکت‌ها و سازمان‌ها در عصر حاضر، این پژوهش در صدد است تا ضمن تعریف و شناسایی مدیریت روابط مشتری، زمینه‌های ظهور مدیریت روابط مشتری و عوامل موفقیت آن را بررسی کند. همچنین ایجاد یک بازاریابی درونی در باشگاه از الزامات باشگاه‌های بدنسازی می‌باشد. به‌علاوه به دلیل این که عامل مکان و زمان این پژوهش متفاوت از پژوهش‌های دیگر هست و احتمال دارد که فاکتور زمان و مکان بر نتایج پژوهش تأثیر بگذارد به همین دلیل این پژوهش در زمان و مکان متفاوت انجام خواهد شد؛ و همچنین احتمال دارد در این پژوهش نتایج یا پدیده‌های دیگری ظاهر شود و محققین در این پژوهش با فرض این که در پژوهش‌های قبلی کاستی‌ها یا عوامل نامرتبیطی دخیل بوده است به همین دلیل این پژوهش ضرورت پیدا کرده است. در نهایت این پژوهش در پی آن است تا مدل مدیریت ارتباط با مشتری، برند کارمند محور و بازاریابی درونی را ارائه دهد. لذا سوال اصلی پژوهش این است که تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر برند کارمند محور با توجه به نقش بازاریابی درونی چگونه می‌باشد؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی-همبستگی با رویکرد مدل معادلات ساختاری بود که به صورت میدانی و در باشگاه‌های بدنسازی انجام گرفت. جامعه آماری شامل مشتریان باشگاه‌های بدنسازی شرق استان مازندران (افراد مشغول فعالیت ورزشی در باشگاه‌ها) به تعداد ۱۳۷ نفر بود که بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۰۱ نفر و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای دستیابی به اهداف پژوهش از پرسش‌نامه‌های ۱۴ سوالی بازاریابی درونی (فورمن و مانی، ۱۹۹۵)^۱ با زیر مؤلفه‌های چشم انداز (۳گویه)، توسعه (۷گویه)، پاداش (۴ گویه) (۴۰)، پرسشنامه مدیریت ارتباط با مشتری ۳۱ سوالی (علوی‌شاد، ۲۰۰۶) با زیر مؤلفه‌های درک و تفکیک مشتری (۱۳ گویه)، جذب و حفظ مشتری (۵ گویه)، توسعه و ویژه‌سازی ارتباط با مشتری (۷ گویه)، ارتباط متقابل با مشتری (۶ گویه) و پرسش‌نامه برند کارمند محور (کینگ و گریس، ۲۰۱۰)^۲ ۲۰ سوالی با مؤلفه‌های رفتار شهروندی برند (۷ گویه)، رضایت‌مندی کارمندان (۵ گویه)، قصد کارمند برای ماندن (۴گویه) و توصیه مثبت کارمند (۴ گویه) (۴۱) استفاده شده است. پایایی آنها نیز در یک آزمون مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و با آلفای کرونباخ محاسبه شد. مقدار آلفا برای هر متغیر به صورت جداگانه و به‌صورت کلی محاسبه و در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. مقدار آلفا کرونباخ متغیرهای پژوهش

مقدار آلفا کرونباخ	گویه	ملاک	تأثیر متغیر
۰/۹۲۴	۱-۱۳	درک و تفکیک مشتری	
۰/۸۶۶	۱۴-۱۸	جذب و حفظ مشتری	
۰/۹۰۱	۱۹-۲۵	توسعه و ویژه‌سازی ارتباط با مشتری	
۰/۸۷۸	۲۶-۳۱	ارتباط متقابل با مشتری	برند کارمند محور
۰/۸۳۸	۱-۷	رفتار شهروندی برند	
۰/۷۱۹	۸-۱۲	رضایت‌مندی کارمندان	
۰/۷۷۴	۱۳-۱۶	قصد کارمند برای ماندن	
۰/۸۷۰	۱۷-۲۰	توصیه مثبت کارمند	

¹ Foreman & Money

² King & Grace

ملاک	گویه	مقدار آلفا کرونباخ
چشم انداز	۱-۳	۰/۸۶۱
توسعه	۴-۱۰	۰/۹۳۵
پاداش	۱۱-۱۴	۰/۸۸۳

در این پژوهش با توجه به فرضیه‌های تحقیق و گروه نمونه جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزارهای Spss-24 و AMOS24 در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. از آمارهای توصیفی نظیر رسم نمودار میانگین، محاسبه مقادیر میانگین، انحراف استاندارد و ... برای توصیف داده‌ها و برای تحلیل آماری داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون برای معناداری رابطه‌ها استفاده گردید. مدل معادلات ساختاری است، نیز ارائه می‌شود. در مدل‌های مسیر پژوهشگر تلاش می‌کند تا با مجموعه‌ای از روابط یک سویه و دو سویه پدیده یا پدیده‌هایی را تبیین کند در حالی که متغیرهای حاضر در مدل از نوع مشاهده شده هستند. تحلیل مسیر بیان می‌کند که کدام مسیر مهم‌تر و یا معنادارتر است و ضرایب مسیر براساس ضریب استاندارد شده رگرسیون محاسبه می‌شود.

یافته‌های تحقیق

در جدول ۲ مشخصات جمعیت شناختی جامعه مورد مطالعه ارائه شده است.

جدول ۲. توزیع ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه مورد بررسی

تحصیلات - رده سنی	کمتر از ۲۰ سال	۲۱-۲۵ سال	۲۶-۳۰ سال	۳۱-۳۵ سال	۳۶-۴۰ سال	بالاتر از ۴۱ سال	کل
تعداد	۵	۳	۳	۰	۰	۱	۱۲
درصد	۵	۳	۳	۰	۰	۱	۱۱/۹
تعداد	۴	۱۰	۵	۰	۰	۱	۲۰
درصد	۴	۹/۹	۵	۰	۰	۱	۱۹/۸
تعداد	۳	۱۴	۲۲	۱۱	۲	۲	۵۴
درصد	۳	۱۳/۹	۲۱/۸	۱۰/۹	۲	۲	۵۳/۵
تعداد	۰	۲	۵	۶	۲	۰	۱۵
درصد	۰	۲	۵	۵/۹	۲	۰	۱۴/۹
تعداد	۱۲	۲۹	۳۵	۱۷	۴	۴	۱۰۱
درصد	۱۱/۹	۷۲/۸	۳۴/۷	۱۶/۸	۴	۴	۱۰۰

جهت یافته‌های استنباطی تحقیق، در ابتدا لازم است پیش فرض نرمال بودن داده‌ها کنترل شود. به این منظور باید مطمئن شویم داده‌ها کجی و کشیدگی شدید نداشته باشند. خروجی‌های مربوط به این پیش فرض در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی مدل مدیریت ارتباط با مشتری، برند کارمند محور و بازاریابی درونی

متغیرها	M ^۱	SD ^۲	کجی		کشیدگی	
			مقدار	مقدار بحرانی	مقدار	مقدار بحرانی
درک و تفکیک مشتری	۴۲/۶۲	۹/۹۴۱	۰/۱۳۲	۰/۱۳۲	-۰/۱۳۵۰	-۰/۱۳۵۰
جذب و حفظ مشتری	۱۶/۵۷	۴/۳۵۳	-۰/۰۷۶	-۰/۰۷۶	-۰/۰۹۴	-۰/۰۹۴
توسعه و ویژه‌سازی ارتباط با مشتری	۲۱/۸۱	۶/۴۴۳	۰/۱۲۹	۰/۱۲۹	-۰/۰۹۴	-۰/۰۹۴
ارتباط متقابل با مشتری	۱۸/۸۵	۵/۳۶۲	۰/۱۰۸	۰/۱۰۸	-۰/۰۶۶۶	-۰/۰۶۶۶
رفتار شهروندی برند	۲۷/۴۲	۴/۶۷۸	-۰/۷۰۸	-۰/۷۰۸	۰/۸۷۶	۰/۸۷۶
رضایت‌مندی کارمندان	۱۸/۰۹	۳/۴۲۷	۰/۰۳۳	۰/۰۳۳	-۰/۰۹۷	-۰/۰۹۷
قصد کارمند برای ماندن	۱۴/۶۷	۲/۷۲۱	۰/۲۰۷	۰/۲۰۷	-۰/۰۶۴۴	-۰/۰۶۴۴
توصیه مثبت کارمند	۱۵/۷۴	۲/۸۳۸	-۰/۳۵۷	-۰/۳۵۷	-۰/۰۳۰۸	-۰/۰۳۰۸
چشم انداز	۷/۰۹	۱/۹۱۹	-۰/۴۴۳	-۰/۴۴۳	-۰/۰۵۴	-۰/۰۵۴
توسعه	۲۷/۲۷	۶/۸۲۳	-۰/۰۹۱	-۰/۰۹۱	-۰/۰۲۲۳	-۰/۰۲۲۳
پاداش	۱۳/۵۹	۳/۵۶۷	-۰/۲۸۰	-۰/۲۸۰	۰/۲۱۷	۰/۲۱۷

با توجه به نتایج جدول ۳ چون مقادیر کجی و کشیدگی گزارش شده کمتر از مقدار بحرانی پیشنهادی نرم افزار است در نتیجه می‌توان بیان کرد که پیش فرض نرمال بودن داده‌ها برقرار است.

جدول ۳ برخی شاخص‌های توصیفی به همراه مقادیر ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش را ارائه می‌دهد.

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی مدل و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

ردیف	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱	۰/۸۲۱**	۰/۷۶۶**	۰/۷۹۴**	۰/۲۹۰**	۰/۲۴۷*	۰/۳۲۴**	۰/۳۵۷**	۰/۳۱۱**	۰/۳۰۰**	۰/۲۹۵**
۲	-	۰/۷۷۰**	۰/۷۶۹**	۰/۲۳۰*	۰/۲۲۳*	۰/۲۷۰**	۰/۳۲۳**	۰/۳۴۲**	۰/۲۸۸**	۰/۳۲۶**
۳	-	-	۰/۸۴۶**	۰/۲۰۱*	۰/۲۹۱**	۰/۳۸۹**	۰/۲۷۴**	۰/۲۵۰*	۰/۲۹۳**	۰/۳۲۶**
۴	-	-	-	۰/۳۵۸**	۰/۲۷۵**	۰/۲۸۸**	۰/۲۰۹*	۰/۲۸۹**	۰/۳۱۵**	۰/۳۱۴**
۵	-	-	-	-	۰/۶۲۳**	۰/۶۱۳**	۰/۶۱۵**	۰/۲۱۰*	۰/۲۴۱*	۰/۲۴۳*
۶	-	-	-	-	-	۰/۶۸۹**	۰/۶۰۱*	۰/۱۵۱	۰/۲۰۲*	۰/۲۸۶**
۷	-	-	-	-	-	-	۰/۶۸۳**	۰/۲۱۶*	۰/۲۳۰*	۰/۳۰۳**
۸	-	-	-	-	-	-	-	۰/۳۹۷**	۰/۲۳۹*	۰/۲۹۷**
۹	-	-	-	-	-	-	-	-	۰/۷۳۶**	۰/۶۶۱**
۱۰	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۰/۸۳۳**

P < 0.01**, P < 0.05*

^۱ میانگین

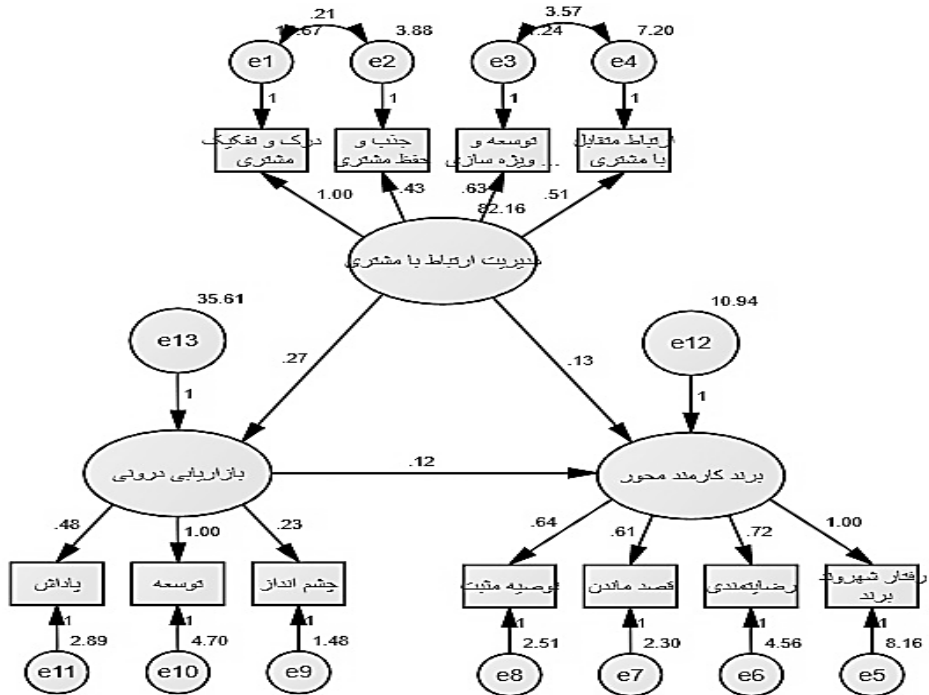
^۲ انحراف استاندارد

با توجه به نتایج جدول ۴ اکثریت ارتباطها سطح معناداری کمتر از مقدار $\alpha = 0/05$ داشته‌اند، در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت روابط بین متغیرها معنادار است. بر مبنای معناداری مقادیر همبستگی بین متغیرهای می‌توان یک مدل معادلات ساختاری را که نشان دهنده رابطه بین متغیرهای پژوهش است، برازش داد. در حقیقت پس از تدوین و بررسی مدل‌های تحلیل عاملی بایستی برازش مدل کلی انجام شود. اطلاعات کلی مربوط به مدل مدیریت ارتباط با مشتری، برند کارمند محور و بازاریابی درونی در جدول ۵ ارائه شده است و سپس در ادامه جزئیات مدل (مقادیر پارامترها و معناداری تفاوت آنها با صفر به‌ویژه برای ضرایب ساختاری) ارائه شده‌اند.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل مدیریت ارتباط با مشتری، برند کارمند محور و بازاریابی درونی

تفسیر	ملاک	میزان	شاخص‌های برازش	
برازش مطلوب	χ^2 کمتر	۴۹/۲۳۵ (۳۹) df بالاتر همراه با χ^2 کمتر	χ^2 (آماره آزمون) (df درجه آزادی)	مطلق
برازش مطلوب	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۱۲۶	p-value (سطح معناداری)	
برازش مطلوب	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۱۸	GFI (شاخص نیکویی برازش)	
برازش نسبتاً مطلوب	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۸۶۱	AGFI (شاخص نیکویی برازش اصلاح شده)	
برازش مطلوب	کمتر از قدرمطلق چهار	۰/۷۱۴	RMR (ریشه دوم میانگین مربعات خطای باقی‌مانده)	تطبیقی
برازش مطلوب	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۸۲	TLI (شاخص توکر-لویس)	
برازش مطلوب	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۴۲	NFI (شاخص برازش هنجار شده بنتلر-بونت)	
برازش مطلوب	بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۸۷	CFI (شاخص برازش تطبیقی)	مقتصد
برازش مطلوب	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۴۹	RMSEA (ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد)	
برازش مطلوب	بیشتر از ۰/۵	۰/۶۶۸	PNFI (شاخص برازش مقتصد هنجار شده)	

برای بررسی کفایت مدل تمرکز بر روی شاخص‌های برازش کلی مدل است. بر مبنای نتایج ارائه شده در جدول ۶ سطح معناداری مدل (۰/۱۳) بیشتر از سطح معناداری $\alpha = 0/05$ است. در نتیجه بین مدل اندازه‌گیری شده و داده‌های تجربی تفاوت معناداری وجود ندارند و مدل برازشی برای داده‌ها مناسب است. حاصل تقسیم آماره آزمون بر درجه آزادی برابر با ۱/۲۶۲ (کمتر از ۳ مطلوب) است. همچنین مقدار کوچک گزارش شده برای RMR و RMSEA به ترتیب ۰/۷۱ و ۰/۰۴ مناسب بودن مدل کلی مدیریت ارتباط با مشتری، برند کارمند محور و بازاریابی درونی را تأیید می‌کنند. شاخص GFI، TLI، NFI و CFI نیز بیشتر از ۰/۹ و نزدیک به یک گزارش شده است که تأیید دیگری برای خوبی برازش مدل است. شاخص PNFI نیز در حد مطلوب گزارش شده است و همگی تأییدی بر مدل برازش شده است که در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مدیریت ارتباط با مشتری، برند کارمند محور و بازاریابی درونی

اکنون بایستی به بیان اطلاعات بیشتری از مدل در قالب مقادیر گزارش شده برای پارامترها و معناداری تفاوت آنها با صفر به‌ویژه برای ضرایب تاثیر یا ساختاری و در حالت کلی بیان جزئیات مدل که در شکل ۵ نیز نمایش داده شده، بپردازیم. جدول ۶ اثرات برازش شده برای مدل را در قالب رگرسیون وزنی بیان می‌کند.

جدول ۶. مقادیر برازش شده پارامترهای مدل مدیریت ارتباط با مشتری، برند کارمند محور و بازاریابی درونی

نتیجه	ضریب تعیین R ²	سطح معناداری p-value	ضریب استاندارد		مسیرهای مدل
			β	b	
معنادار	۰/۱۴۰	***	۰/۳۷۴	۰/۲۶۶	مدیریت ارتباط با مشتری <--- بازاریابی درونی
معنادار	۰/۱۹۰	۰/۰۰۶	۰/۳۱۳	۰/۱۲۷	مدیریت ارتباط با مشتری <--- برند کارمند محور
غیرمعنادار	-	۰/۰۶۳	۰/۲۰۸	۰/۱۱۹	بازاریابی درونی <--- برند کارمند محور
معنادار	۰/۸۴۰	-	۰/۹۱۶	۱	مدیریت ارتباط با مشتری <--- درک و تفکیک ...
معنادار	۰/۷۹۳	***	۰/۸۹۱	۰/۴۲۶	مدیریت ارتباط با مشتری <--- جذب و حفظ مشتری
معنادار	۰/۷۴۳	***	۰/۸۶۲	۰/۶۲۹	مدیریت ارتباط با مشتری <--- توسعه و ویژه‌سازی ...

نتیجه	ضریب تعیین R ²	سطح معناداری p-value	استاندارد		مسیرهای مدل
			β	b	
معنادار	۰/۷۴۷	***	۰/۸۶۴	۰/۵۰۹	ارتباط متقابل با مشتری
معنادار	۰/۶۲۳	-	۰/۷۹۰	۱	رفتار شهروندی برند
معنادار	۰/۶۰۸	***	۰/۷۸۰	۰/۷۲۳	رضایت‌مندی کارمندان
معنادار	۰/۶۸۷	***	۰/۸۲۹	۰/۶۱۰	قصد کارمند برای ماندن
معنادار	۰/۶۸۵	***	۰/۸۲۸	۰/۶۳۶	توصیه مثبت کارمند
معنادار	۰/۵۹۵	-	۰/۹۴۸	۱	چشم انداز
معنادار	۰/۸۹۸	***	۰/۸۷۸	۰/۴۸۴	توسعه
معنادار	۰/۷۷۱	***	۰/۷۷۲	۰/۲۲۹	پاداش

P < 0.001***

در حقیقت مقادیر برازش شده پارامترهای مدل که در جدول ۶ گزارش شده است مربوط به مقدار برآورد استاندارد پارامترهای مدل است که در شکل ۲ نیز به صورت شهودی ارائه شده است. نتایج جدول سطح معناداری را برای اکثریت ضرایب رگرسیونی بسیار نزدیک به صفر گزارش می‌دهد و می‌توان نتیجه گرفت که روابط بین آنها معنادار است. همچنین مقدار واریانس ارائه شده در ستون آخر، به‌عنوان نمونه نشان می‌دهد که مسیر مدیریت ارتباط با مشتری به بازاریابی درونی، ۱۴٪ از مقدار واریانس بازاریابی درونی و دو مسیر مدیریت ارتباط با مشتری و بازاریابی درونی به برند کارمند محور، ۱۹٪ از مقدار واریانس برند کارمند محور را تبیین می‌کنند.

همچنین جدول ۷ اثرات غیرمستقیم استاندارد مسیرهای مدل را برای متغیرهای مدیریت ارتباط با مشتری، برند کارمند محور و بازاریابی درونی نشان می‌دهد.

جدول ۷. اثرات غیرمستقیم استاندارد و غیراستاندارد مسیرهای مدل

مدیریت ارتباط با مشتری							
رفتار شهروندی برند	رضایت‌مندی	قصد ماندن	توصیه مثبت	توسعه	پاداش	چشم‌انداز	برند کارمند محور
۰/۱۵۸	۰/۱۱۵	۰/۰۹۷	۰/۱۰۱	۰/۲۶۶	۰/۱۲۹	۰/۰۶۱	غیراستاندارد ۰/۰۳۲
۰/۱۱۹	۰/۰۸۶	۰/۰۷۳	۰/۰۷۶	-	-	-	استاندارد
بازاریابی درونی							
رفتار شهروندی برند	رضایت‌مندی	قصد ماندن	توصیه مثبت	توسعه	پاداش	چشم‌انداز	برند کارمند محور
۰/۳۰۸	۰/۳۰۴	۰/۳۲۴	۰/۳۲۳	۰/۳۵۴	۰/۳۲۸	۰/۲۸۹	غیراستاندارد ۰/۰۷۸
۰/۱۶۴	۰/۱۶۲	۰/۱۷۲	۰/۱۷۲	-	-	-	استاندارد

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد که اثر غیرمستقیم مدیریت ارتباط با مشتری بر برند کارمند محور (۰/۰۳)، اثر غیرمستقیم بازاریابی درونی بر برند کارمند محور (۰/۰۸) در سطح معناداری $\alpha = 0/05$ معنادار است.

بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه برای پر کردن شکاف موجود در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری، برند کارمند محور و بازاریابی درونی در باشگاه‌های بدنسازی شرق استان مازندران صورت گرفته است. با توجه به رقابت روزافزون میان باشگاه‌های بدنسازی مشکلات جذب مشتریان جدید و تمایل به ادامه همکاری با مشتریان کنونی در محیط رقابتی باشگاه‌های بدنسازی، مدیران باشگاه‌ها باید به دنبال ارتباط مؤثر با مشتریان و شناسایی رفتارهای برندسازی کارکنان و همچنین اجرای استراتژی‌های لازم در این زمینه باشند.

یافته‌ها نشان داد مدیریت ارتباط با مشتری دارای اثر مثبت و معناداری بر برند کارمند محور از طریق بازاریابی درونی دارد. رفتارهای برندسازی کارکنان یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار بر ارزش برند است. این نتیجه با نتایج تحقیق (بهزادی و همکاران، ۲۰۱۹)، (فلاحی و همکاران، ۲۰۱۹)، (کوبین و آنا، ۲۰۱۹) که در تحقیق‌های خود نشان دادند یکی از عوامل اساسی در مدیریت ارتباط با مشتری، توجه مدیریت به اخلاق در رفتار کارمندان با مشتریان است، همسو می‌باشد. مدیران باشگاه‌های با برند خاص موجب افزایش مسئولیت‌پذیری مربیان و تمایل بیشتر به انجام رفتارهای شهروندی می‌شوند. به هر حال روشن است که بخش مدیریت باشگاه نخواهد توانست زمینه تحول و افزایش اثربخشی مربیان خود را فراهم آورد، مگر آن‌که از طریق تسهیم و نشر اطلاعات در باشگاه و توجه کردن به ایده‌ها و نظریات مربیان، زمینه‌های مشارکت بیشتر مربیان و کارکنان و همچنین ارتقای اخلاقیت و نوآوری آنها را فراهم کنند. از آنجا که مدیریت ارتباط با مشتری دارای اثر مثبت و معناداری بر برند کارمند محور است، به مدیران باشگاه‌ها پیشنهاد می‌شود به‌ازای افزایش میزان مشارکت مربیان و کارکنان در توسعه برند باشگاه، پاداش‌هایی در نظر بگیرند و مشارکت مربیان در توسعه برند باشگاه را پاس بدارند. مدیریت ارتباط با مشتری، برند کارمند محور اغلب از طریق تأکید بر مشارکت در فعالیت‌های جمعی و فراهم آوردن فرصتی برای تسهیم تجرب میان مربیان، مشارکت آنها در باشگاه را تحقق می‌بخشند. به همین علت، باشگاه‌های ورزشی می‌بایست با مشتریان خود کانال‌های ارتباطی مناسبی ایجاد کرده و میزان مشارکت مشتریان در این کانال‌ها را نیز پیش‌بینی کنند. همچنین باشگاه‌ها می‌توانند مشتریان خود را به بیان علایق، درخواست‌ها و نیازهای خود تشویق کنند. در عین حال، مربیان نیز می‌بایست قادر باشند انتظارات خود از مشتریان به منظور ارائه خدمات مطلوب را به وضوح بیان کرده و تشریح کنند.

یافته‌ها نشان داد مدیریت ارتباط با مشتری دارای اثر مثبت و معناداری با بازاریابی درونی دارد. این نتیجه با نتایج تحقیق (دو پریز و همکاران، ۲۰۱۷)، (گاراس و همکاران، ۲۰۱۸)، (شیونگ و همکاران، ۲۰۱۹)^۱، (فلاحی و همکاران، ۲۰۱۹) هم‌راستا می‌باشد اما با نتایج تحقیق (بهزادی و همکاران، ۲۰۱۹) هم‌راستا نمی‌باشد این محقق اعتقاد دارد که تأیید نشدن این فرضیه به معنای ارتباط نداشتن این دو متغیر نیست. تأیید نشدن این فرضیه می‌تواند به علت کمبود برنامه‌های مدیریت منابع انسانی برند محور باشد. بدیهی است مربیانی که به‌صورت فعال در توسعه برند باشگاه نقش دارند و طبق استانداردها عمل می‌کنند، برای مدیریت باشگاه ورزشی ورودی‌هایی با کیفیت بالا ارائه می‌کنند و به مدیران برای مدیریت باشگاه کمک می‌کنند. یک برنامه بازاریابی موفق بایستی اثر مثبتی بر نگرش و رفتار مربیان داشته باشد و در این صورت مدیریت ارتباط با مشتری دارای اثر مثبت و معناداری با بازاریابی درونی دارد. از آنجایی که عملکرد بالایی مربیان و ارتقا عملکرد بخشی خود موجب ارتقای عملکرد کلی باشگاه می‌گردد. در کشور ما باشگاه‌های ورزشی باید از روش‌های نوین نظیر مدیریت ارتباط با مشتری در کنار روش‌های دیگر استفاده کنند تا از این طریق ورزش هر

¹ Xiong, et al

چه بیشتر جای خود را در بین اقشار مردم باز کنند و شاهد سلامتی و نشاط جامعه باشیم. عدم توجه به مشتریان باشگاه‌های ورزشی در کلیه رشته‌های ورزشی هم در ارائه خدمات و هم پرورش آینده سازان جامعه که مهمترین نکته سلامتی روح و جسم آینده سازان جامعه که همان جوانان و نوجوانان جامعه می‌باشند با مشکل روبرو خواهیم شد اگر در باشگاه‌های ورزشی ارتباط مؤثر بین مدیریت و مربیان برای بازاریابی داخلی باشد گام بزرگی در ارتقای سلامت جامعه برداشته خواهد شد. ماهیت باشگاه‌های ورزشی ایجاب می‌کند تا با حرکت در راستای مشتری مداری دوام و بقای خود را استمرار بخشیده و مدیریت ارتباط با مشتری در ارتباط با بازاریابی درونی در باشگاه‌های ورزشی در مسیر تکامل و رشد خود تبدیل به یکی از مهم‌ترین مفاهیم در حوزه مربوط به خود شود به گونه‌ای که با یک نگاه در دنیای رقابتی باشگاه‌های ورزشی متوجه می‌شویم که این ابهام منجر به این شده است که دیدگاه‌های بسیار متفاوتی نسبت به مدیریت ارتباط با مشتری و بازاریابی درونی وجود داشته باشد.

یافته‌ها نشان داد مدیریت ارتباط با مشتری بر برند کارمند محور تأثیر مثبت دارد، مدیریت ارتباط با مشتری و برند کارمند محور موجب افزایش مسئولیت‌پذیری مربیان و تمایل بیشتر به انجام رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود. به مدیران باشگاه‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود در همراستایی ارزش‌ها و اولویت‌های مربیان و کارکنان باشگاه‌ها با اهداف سازمانی برای کارایی بیشتر خود تلاش کنند تا انگیزه لازم برای ادامه کار و ماندن در باشگاه برای مربیان وجود داشته باشد. به‌علاوه پیشنهاد می‌شود برخی وظایف به مربیان باشگاه توصیه می‌شود برای اجرای رویکرد بشارت برند، شرایط و بستر لازم را فراهم کرده و از منافع حاصل از آن در راستای ارتقای شهرت برند باشگاه خود بهره‌مند شوند. این منافع شامل موفقیت باشگاه، تبلیغات مثبت، رضایت مشتری و وفاداری مشتری است. در واقع مربیانی که در باشگاه کار می‌کنند به سادگی حاضر به ترک نیستند، آنها از مشاغل خود راضی هستند و برای برند خود، به‌صورت دهان به دهان تبلیغات مثبت انجام می‌دهند. به بیان ساده در حالی که خود را بخشی از یک کل هدفمند می‌دانند به بقای باشگاه دلبستگی پیدا می‌کنند و برای آن به صورت رسمی و غیررسمی تلاش می‌کنند، اینجا است که رفتارهای مد نظر برند نمود پیدا می‌کند. همچنین مدیران باشگاه‌های ورزشی باید فرهنگ مشارکت در باشگاه را پذیرفته و به کار ببندند تا کیفیت خدمات بهبود و در نهایت ارزش حاصل از برند خود را ارتقا دهند و انگیزه مربیان برای ادامه همکاری با باشگاه ورزشی را از طریق دادن پاداش‌های مادی و غیرمادی بالا ببرند. تخصصی شدن رشته‌های ورزشی باعث شده دست یافتن به مدیران مناسب و متعهد به سختی صورت پذیرد. با توجه به این موضوع، باشگاه‌های ورزشی که به تازگی شروع به کار کرده‌اند در تلاش هستند شرایطی برای مربیان در باشگاه‌ها مهیا کنند که اشتغال در این باشگاه را به سایر رقبا ترجیح دهند و در باشگاه بمانند که این امر به نوبه خود می‌تواند بر ارزش برند در باشگاه تأثیر بگذارد. چنانچه ما بتوانیم محیطی را در باشگاه‌های ورزشی فراهم کنیم که مربیان و کارکنان بخش‌های مختلف یک باشگاه در آن به معنای واقعی مشارکت داشته باشند، نیازی به کنترل وجود نخواهد داشت. آنها می‌دانند چه چیزی باید انجام شود و آن را انجام می‌دهند. به علاوه تجربه مشتری و مشارکت مربیان در افزایش ارزش برند تأثیرگذار خواهند بود.

یافته‌های به‌دست آمده نشان داد که بین بازاریابی درونی و برند کارمند محور ارتباط معناداری وجود ندارد. پژوهش (گازاس و همکاران، ۲۰۱۸)، (دو پریز و همکاران، ۲۰۱۷)، هم‌راستا با این نتیجه می‌باشد اما پژوهش‌گرانی همچون (میشرا، ۲۰۱۰) که بیان می‌دارد افزایش اهمیت نقش کارکنان در صنایع خدماتی، سازمان‌های خدماتی را به سمت پذیرش بازاریابی درونی و نتایج آن هدایت کرده است تا با کارکنان به مانند مشتریان رفتار کنند. همچنین (نصر اصفهانی و همکاران، ۲۰۱۳) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بازاریابی داخلی بر نوآوری سازمانی و خودکارآمدی کارکنان تأثیر دارد. (یو و شارین، ۲۰۱۴) بیان می‌کند که احتمالاً به‌کارگیری بازاریابی درونی در استراتژی سازمانی باعث به وجود آمدن فرهنگی قوی در سازمان می‌شود. (بهزادی و همکاران، ۲۰۱۹) تأثیر مثبت مدیریت برند داخلی بر رفتار شهروندی برند با نقش میانجی تعهد به برند تأیید شد. با توجه به نتایج تحقیق مدیران باشگاه‌های ورزشی باید

سعی کنند در راهبردهای خود تاکتیک‌های بازاریابی درونی را در رأس برنامه‌های خود قرار داده به‌صورتی که باشگاه، مربیان خود را به سرمایه‌انسانی جهت ارائه خدمات مطلوب به مشتریان تبدیل کند و با تدوین برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت جهت انتقال صحیح برنامه‌ها به مربیان و تعیین نقش دقیق هر یک از مربیان در مسیر بازاریابی درونی اقدامات لازم را انجام دهد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود باشگاه‌های ورزشی فعالیت‌های بازاریابی درونی را جهت مشتری گرا شدن مربیان ارتقاء دهند و با اجرای این فعالیت‌ها بازاریابی درونی را در باشگاه نهادینه نماید تا سازمان کارکنان و مشتریان راضی‌تری داشته باشد. همچنین رضایت مشتریان بایستی از مهم‌ترین اهداف مدیریت باشگاه باشد به‌طوری که این باشگاه بقای خود را در مشتری مداری بداند بنابراین ضرورت ایجاد فرهنگی منسجم و کارا که مشتریان و مربیان باشگاه‌ها از عناصر مهم به‌حساب آیند و از اولویت‌های مدیریت باشگاه باشند.

در مدیریت ارتباط با مشتری اگر عوامل انسانی به خوبی لحاظ نشوند کل پروژه بی‌اثر می‌شود نادیده گرفتن آموزش نیز یکی از عوامل عمده شکست مدیریت ارتباط با مشتری است به همین دلیل کارکنان باید به خوبی آموزش ببینند. همچنین عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری باید از نظر تئوری با نیازهای مشتری هماهنگ و حتی از آن فراتر باشد. در برقراری ارتباط با مشتریان قدیمی و مجرب باید اطلاعات منحصربه‌فرد هر یک از آنها را مدنظر داشت تا در تقویت ارتباط از آنها بهره گرفت. ایجاد تسهیلات در ارتباط مثل تقبل هزینه‌های ارتباطی، ایجاد خطوط یک‌طرفه و رایگان با مشتری، برقراری ارتباط مستقیم با مقامات ارشد سازمان، از میان برداشتن موانع روانی و مادی ارتباطی و فواید بلندمدت و عمیق در برقراری ارتباط توجه داشتن می‌تواند مثرتر باشد. همچنین باید فرهنگ شفاف‌سازی ارتباطی بین مشتری و اعضای داخل سازمان را تقویت کرد. در این پژوهش به منظور زمینه‌یابی از پرسش‌نامه استفاده گردید، در نتیجه ممکن است برخی از افراد از ارائه پاسخ واقعی خودداری کرده و پاسخ غیر واقعی داده باشند. همچنین این پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است. به این دلیل، نتیجه گیری درباره علیت را دشوار می‌سازد. لذا پیشنهاد می‌شود در تحقیق‌های آتی از ابزار مصاحبه نیز برای جمع آوری اطلاعات استفاده شود و نیز این تحقیق در سایر استان‌ها و در زمان‌های متفاوت انجام شود و نتایج با یکدیگر مقایسه شوند.

References

- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Alavi Shad, A., & Sanyaani, A. (2006, 20 December). *The role of customer relationship management (CRM) in gaining a competitive advantage in service markets (case study: travel agencies)*. The 4th International Management Conference, Ariana Research Group, East Azerbaijan Province, Iran, <https://civilica.com/doc/40021/>
- Balouchi, H., Hasangholipour, T., Malaki Minbash Rozgah, M., & Siyah Sarani Kajoori, M. (2015). The effect of brand trust and brand identity on brand evangelism. *Journal of Business Management Research*, 7(14), 59-80. <https://www.sid.ir/paper/197084/en>
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00029-3](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00029-3)
- Behzadi, M., Abedi, E., & Hashemi, S. M. (2019). Investigating the Behavioral / Attitudinal Consequences of Internal Brand Management among Sales Personnel of Farmand Company. *Journal of Business Management*, 11(3), 505-524. <https://doi.org/10.22059/jibm.2019.266532.3254>
- Chang, H. H., Wong, K. H., & Fang, P. W. (2014). The effects of customer relationship management relational information processes on customer-based performance. *Decision Support Systems*, 66, 146-159. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.06.010>

- Dargi, P. (2016). *The compass of sales managers with the attitude of the Iranian market*. Marketing Publications, Tehran, Iran. <https://www.iranketab.ir/book/6556-compass-of-sales-managers>
- Du Preez, R., Bendixen, M., & Abratt, R. (2017). The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees. *Journal of Product & Brand Management*, 26(3), 251-261. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2016-1325>
- Fallahi, M. B., Tabatabai Nasab, S. M., & Sabokro, M. (2019). Investigating the effect of brand-centred human resource management on customer-based brand equity using hierarchical linear modeling (HLM) (Case study: Shiraz hotels). *Journal of Tourism and Development*, 8(1), 160-177. <https://doi.org/10.22034/jtd.2018.138112.1451>
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964388>
- Fu, Y.-K. (2013). The influence of internal marketing by airlines on customer-oriented behavior: A test of the mediating effect of emotional labor. *Journal of Air Transport Management*, 32, 49-57. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2013.06.014>
- Garas, S., Mahran, A., & Mohamed, H. (2018). Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour. *Journal of Product & Brand Management*, 27(1), 79-95. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2016-1112>
- Hanaysha, J. R., & Al-Shaikh, M. E. (2022). An examination of customer relationship management dimensions and employee-based brand equity: A study on ride-hailing industry in Saudi Arabia. *Research in Transportation Business & Management*, 43, 100719. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2021.100719>
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V., & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>
- Iacobucci, D., & Nordhielm, C. (2000). Creative benchmarking. *Harvard Business Review*, 78(6), 24-25. <https://hbr.org/2000/11/creative-benchmarking>
- Kanibir, H., & Nart, S. (2012). The Effects of Internal Relationship Marketing on Superior Customer Relations as Competitive Performance: Evidence from Healthcare Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1378-1385. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1122>
- Kevin, M., & Ana, F. I. (2019). Case Study - Customer Relation Management, Smart Information Systems and Ethics. *The ORBIT Journal*, 2(2), 1-24. <https://doi.org/10.29297/orbit.v2i2.114>
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971. <https://doi.org/10.1108/03090561011047472>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Maehle, N., & Shneor, R. (2010). On Congruence between Brand and Human Personalities. *Journal of Product & Brand Management*, 19(1), 44-53. <https://doi.org/10.1108/10610421011018383>

- Marticotte, F., Arcand, M., & Baudry, D. (2016). The impact of brand evangelism on oppositional referrals towards a rival brand. *Journal of Product & Brand Management*, 25(6), 538-549. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2015-0920>
- Mehrabani, H. (2008). *Presenting a Model for Evaluating the Impact of Customer Relationship Management on the Performance of Companies and Organizations* [Master Thesis, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran].
- Mishra, S. (2010). Internal Marketing- A Tool to Harness Employees' Power in Service Organizations in India. *International Journal of Business and Management*, 5(1). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n1p185>
- Moharamzadeh, M., & Akbari, R. (2013). Brand loyalty of customers and strengthen the relationship between professional football and volleyball league sports in Iran. *Applied Research in Sport Management*, 1(4), 71-78. https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article_265.html?lang=en
- Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50, 41-54. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.01.008>
- Nasre Esfahani, A., Amiri, Z., & Farrokhi, M. (2013). The Effect of Internal Marketing on the Organizational Innovation with the Mediating Role of Staff Self-Efficacy (Emersan Company as a Case Study). *Journal of Entrepreneurship Development*, 6(3), 27-45. <https://doi.org/10.22059/jed.2013.36634>
- Nazemi, S., Mortazavi, S., & Razavi, P. (2011). The Impact of Organizational Characteristics on CRM Adoption Process(Case of imported cars). *Public Management Researches*, 4(13), 25-48. <https://doi.org/10.22111/jmr.2011.646>
- Noorullahi, S., Kafa Shapour, A., & Haddadian, A. (2013, September 05). *Investigating the effect of marketing capabilities on market performance through the variable of creating superior value for the customer in the food industry of Toos Industrial Town of Mashhad*. The Second National Conference on Modern Management Sciences, Gorgan, Golestan, Iran, <https://civilica.com/doc/231611>
- Papasolomou-Doukakis, I. (2002). The role of employee development in customer relations: the case of UK retail banks. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 62-76. <https://doi.org/10.1108/13563280210416053>
- Park, J., & Tran, T. B. H. (2020). From internal marketing to customer- perceived relationship quality: evidence of Vietnamese banking firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(2), 777-799. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1446754>
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-87. https://www.venkatramaswamy.com/articles_files/2000-hbr.html
- Rahimi, E., & Abbasi Rostami, N. (2017). The role of emotional intelligence skills in the workplace. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 14(1), 33-49. https://karafan.tvu.ac.ir/article_100499.html?lang=en
- Raj, A. B. (2020). Employee Well-being through Internal Branding: An Integrated Approach for Achieving Employee-based Brand Outcomes. *Global Business Review*, 21(4), 1065-1086. <https://doi.org/10.1177/0972150918779161>
- Riivits-Arkonsuo, I., Kaljund, K., & Leppiman, A. (2014). Consumer Journey from First Experience to Brand Evangelism. *Research in Economics And Business: Central and Eastern Europe*, 6(1). <http://rebcee.eu/index.php/REB/article/view/52>

- Salchordh, N. (2014). *Determining the Factors Affecting the Exclusive Value of Internal Brands of Organizations with the Subject of Service Activities*. [Thesis Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Iran].
- Scarpi, D. (2010). Does Size Matter? An Examination of Small and Large Web-Based Brand Communities. *Journal of Interactive Marketing*, 24(1), 14-21. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2009.10.002>
- Seyed Javadein, S. R., Yazdani, H. R., Aghamiri, S. A., & Rayej, H. (2010). Internal marketing: a step towards improving organizational citizenship behaviors and of services quality: A research about the Great Tehran Gas Company. *Management Researches in Iran*, 14(2), 68-97. <https://www.sid.ir/paper/356692/en>
- Shah, J. R., & Murtaza, M. B. (2005). Effective Customer Relationship Management through Web Services. *Journal of Computer Information Systems*, 46(1), 98-109. <https://doi.org/10.1080/08874417.2005.11645873>
- Shamsi, S., Poor Atashi, M., & Zamani, A. (2020). The Relationship between Managers Communication Skills and Leadership Style with Human Resource Empowerment in Shariaty School of Engineering. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 16(2), 141-160. https://karafan.tvu.ac.ir/article_105318_en.html
- Teixeira, E. d. O., & Werther, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333-342. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.009>
- Tsai, Y., & Wu, S.-w. S. (2006, October 25-27, 25-27 Oct. 2006). *Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality*. 2006 International Conference on Service Systems and Service Management, University of Technology of Troyes, <https://ieeexplore.ieee.org/document/4114677>
- Usakli, A., & Baloglu, S. (2011). Brand personality of tourist destinations: An application of self-congruity theory. *Tourism Management*, 32(1), 114-127. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.06.006>
- Varey, R. J. (1995). A model of internal marketing for building and sustaining a competitive service advantage. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 41-54. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964328>
- Xiong, L., So, K. K. F., Wu, L., & King, C. (2019). Speaking up because it's my brand: Examining employee brand psychological ownership and voice behavior in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 274-282. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.006>
- Yaseen, S. G., Dajani, D., & Hasan, Y. (2016). The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies. *Computers in Human Behavior*, 62, 168-175. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.075>