

## تأثیر مهارت‌های کارآفرینی مدیران بر جذب مشتریان باشگاه‌های ورزشی خصوصی شهر تهران

اکرم حسینی<sup>۱\*</sup> - ابراهیم علی دوست قهفرخی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه پردیس البرز تهران، تهران، ایران ۲. دانشیار، دانشکده

تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۵/۰۱، تاریخ تصویب: ۱۳۹۶/۰۴/۲۰)

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر مهارت‌های کارآفرینی مدیران بر جذب مشتریان باشگاه‌های ورزشی خصوصی شهر تهران بود. این تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی و در گروه پژوهش‌های آمیخته (کیفی، کمی)، و از لحاظ هدف، کاربردی بود. در بخش کیفی، با استفاده از روش تحلیل محتوایی و مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته با استادان کارآفرینی، تربیت بدنی و مدیران باشگاه‌ها (۱۵ نفر) به روش گلوله‌برفی به مؤلفه‌های مهارت‌های کارآفرینی دست یافته و براساس آن پرسشنامه مدیران با ۵۱ سؤال تنظیم شد. جامعه آماری، باشگاه‌های ورزشی بودند که ۳۰۰ باشگاه به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند. در هر باشگاه مدیر پاسخگوی پرسشنامه مدیران، و مشتریان همان باشگاه (میانگین ۲۵ تا ۳۵ نفر) پاسخگوی پرسشنامه استاندارد رضایت مشتری آمریکایی (ACSI) بودند که در مجموع ۶۳۳۸ نفر را تشکیل می‌دادند. به‌منظور بررسی روایی، پایایی و برازش متغیرهای پنهان و آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدلسازی معادله‌های ساختاری با به‌کارگیری نرم‌افزار Amos استفاده شد. نتایج عاملی تأییدی، روایی، پایایی و برازش متغیرهای پنهان پژوهش را تأیید کرد. نتایج نشان داد، مهارت‌های کارآفرینی (مهارت‌های شخصی و مهارت‌های مدیریت کسب‌وکار) بر میزان جذب مشتری تأثیر معناداری داشت، همچنین متغیر پیشگامی بیشترین تأثیر و پس از آن به ترتیب متغیرهای بازاریابی، استقلال، برنامه‌ریزی، ارتباطی، تصمیم‌گیری، مرکز کنترل درونی، تجاری‌سازی، ریسک‌پذیری و نوآوری قرار داشت. متغیرهای خلاقیت و توفیق‌طلبی بر جذب مشتری تأثیر معناداری نداشت.

### واژه‌های کلیدی

جذب مشتری، مهارت‌های کارآفرینی، مهارت‌های شخصی، مهارت‌های مدیریتی.

### مقدمه

آن در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است، کارآفرینی در واقع جست‌وجوی فرصت‌های سرمایه‌گذاری، ایجاد و اداره کسب‌وکار موفق است (۱). تأثیرات کارآفرینی بر ایجاد

کارآفرینی به‌عنوان موتور محرکه توسعه اقتصادی و اجتماعی، نقش اساسی در فرایند توسعه دارد و استفاده از

\*- نویسنده مسئول : تلفن: ۰۹۱۲۲۰۲۵۵۹۳ Email

بیشتری به کسب موفقیت دارند (۸). کانون کنترل، توسط روتر (۱۹۹۶) مطرح شد. کانون کنترل، عبارت است از چگونگی نسبت دادن منبع نتایج، به خود و دیگران. از ویژگی‌های دیگر شخصیتی که بارها در زمینه کارآفرینی بررسی شده، ریسک‌پذیری است. براساس نتایج تحقیقات، صاحبان کسب‌وکارها، ذاتاً تحمل ریسک بالایی دارند. اسمیت<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) ریسک‌پذیری را تمایل به سودآوری در پروژه‌ای که همراه با عدم اطمینان است، تعریف می‌کند (۹).

رابرتز<sup>۸</sup> تمیاز به استقلال را کاری را برای خود انجام دادن و آزادی عمل داشتن و آقای خود بودن تعریف کرده است (۸). چاکسیکارین<sup>۹</sup> (۲۰۱۴) در تحقیق خود پی برد که پیشگامی از مؤلفه‌های مهم و ضروری جهت موفقیت در بخش گردشگری است و در جذب مشتری تأثیر زیادی دارد (۱۰).

حسین<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۳) اظهار داشت که در میان مهارت‌های کارآفرینی مهارت‌های مدیریتی اهمیت خاصی دارد (۱۱). به نظر مین<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۴) از میان ابعاد مدیریتی، مهم‌ترین بعد، تصمیم‌گیری است. او اظهار داشت که تصمیم‌گیری کارآفرینانه یعنی برقراری ارتباط با جامعه، شناخت فرصت، ارائه ایده جدید و پیش‌بینی برای تجاری‌سازی آن (۱۲). بازاریابی کارآفرینانه نه تنها در پی ایجاد شرایط عالی برای رشد شرکت‌هاست، بلکه در ایجاد جذب مشتری نقش بسزایی دارد (۱۳). یودی و ادیبو<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۵) معتقدند که شناخت بازار به مدیران کمک خواهد کرد تا نقاط قوت و مزیت نسبی خود را به تمامی زوایای پنهان بازار منتقل کنند (۱۴). آگبیم<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۳) یکی از مهارت‌های مدیریتی

سازمان‌های کوچک و متوسط کتمان‌ناپذیر است. تأثیراتی مانند تولید و توزیع ثروت و درآمد، ایجاد اشتغال و گسترش انواع کسب‌وکار، تنها نمونه‌هایی از این فواید است (۲). تحقق این تأثیرات در گرو حضور مدیران کارآفرین در عرصه جامعه است تا با مهارت‌های خود، تولید و خدمات را دگرگون سازند. مدیران برای راه‌اندازی و اداره یک کسب‌وکار موفق، به مهارت‌های گوناگونی نیاز دارند (۳). کینگاندو<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) از میان چهار عامل مؤثر بر موفقیت و شکست فرایند کارآفرینی، دو عامل را ویژگی‌های شخصی و وظایف مدیریتی نام برده است (۴). رومی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۹) برخی از عوامل کلیدی تعیین‌کننده رشد کسب‌وکارهای کوچک را مهارت‌های مدیریتی، منابع مالی، مهارت‌های شخصی و انسانی نام برده‌اند (۵). دلمار و دویدسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) در مطالعات خود چهار متغیر اصلی مهارت‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصی کارآفرین و ویژگی‌های کسب‌وکار و ویژگی‌های شرکت را به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر رشد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مطرح کردند (۶). گانگا<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) برای شناسایی و سازماندهی شایستگی‌های کسب‌وکار، یک چارچوب دوبعدی شامل مهارت‌های شخصی و مهارت‌های کسب‌وکار را پیشنهاد کرده است، وی اعتقاد دارد برای موفقیت در توسعه حرفه‌ای افراد، باید به هر دو بعد کسب‌وکار توجه شود (۷).

این موضوع که آیا کارآفرینی با ویژگی‌های شخصی افراد ارتباط دارد یا نه؟ توجه بسیاری از محققان را در چند دهه اخیر به خود جلب کرده است. مک کللند<sup>۵</sup> معتقد است که کارآفرینان در مقایسه با غیر کارآفرینان، احساس نیاز

8. Roberts

9. Chockesikarin

1 . Hussin 0

1 . Maine 1

1 . Udih &amp; Odibo 2

1 . Agbim 3

1. Kiggundo

2. Roomi

3. Delmar &amp; Davidson

4. Ganga

5. Macclelland

6. Rotter

7. Pomar

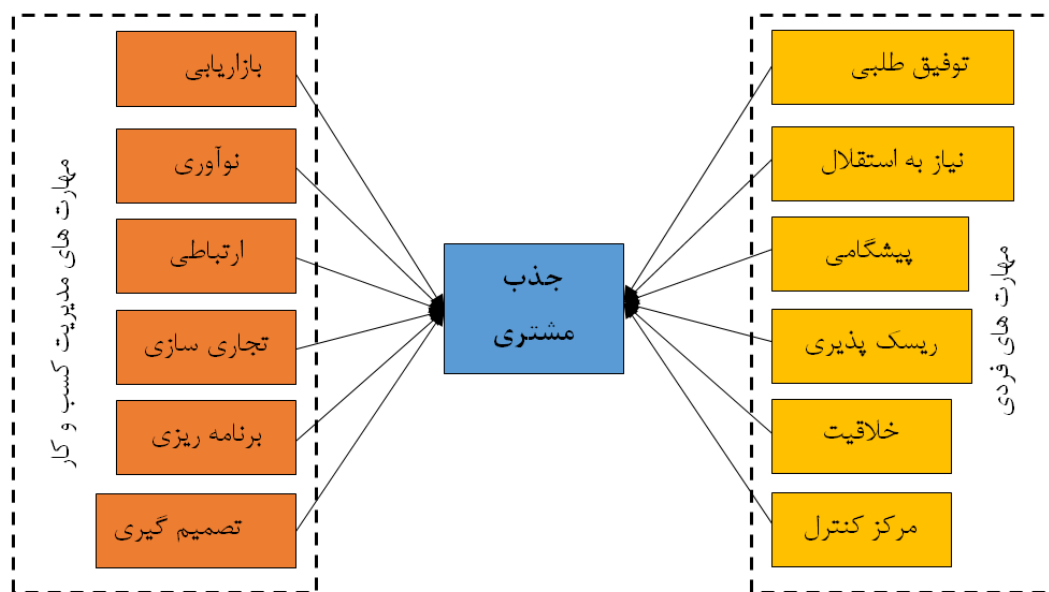
پس از خرید. بر این اساس، در صورتی که مشتری انتظارات پیش از دریافت محصول را منطبق با ادراکات محصول دریافت‌شده ببیند، احساس رضایت می‌کند (۱۷).

امروزه صنعت ورزش نقش تعیین‌کننده‌ای در پیشرفت اقتصاد کشور دارد (۱۸) و در این میان نقش و اهمیت باشگاه‌های ورزشی بر کسی پوشیده نیست. باشگاه‌های ورزشی به‌عنوان یک کسب‌وکار خدماتی روزانه پذیرای افراد مختلف در سنین مختلف‌اند. موفقیت باشگاه‌ها مانند هر کسب‌وکاری تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد. یکی از مهم‌ترین آنها جذب مشتری است. باشگاه‌ها باید تلاش کنند تا پیش از دیگران خدمات موردنظر مشتری خود را با تمام ویژگی‌های درخواستی عرضه کنند و به‌طور پیوسته با خلاقیت و نوآوری تازه، ارزش جدیدی را فراهم آورند. از این رو ضرورت حضور مدیرانی با ویژگی‌ها و مهارت‌های کارآفرینی پررنگ‌تر می‌شود. بنابراین از طریق مصاحبه با استادان کارآفرینی، تربیت بدنی و مدیران باشگاه‌ها و با مرور ادبیات تحقیق مدلی در این زمینه طراحی و در شکل ۱ ارائه شد.

کسب‌وکار را مهارت ارتباطی و عمده‌ترین راه‌های جلب اعتماد مشتریان را برقراری ارتباط مناسب با مشتریان می‌داند. مسوکا معتقد است که استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری ارزش مؤسسه را افزایش می‌دهد (۱۵). همچنین لی‌و همکاران (۲۰۱۶) معتقدند که یکی از عوامل کلیدی موفقیت بلندمدت در کسب‌وکارها، به‌خصوص در بازارهای پویا، نوآوری است (۱۶).

یکی از وظایف اصلی و وجوه مدیریت عملکرد هر سازمان ارزیابی عملکرد است (۳). اندازه‌گیری میزان رضایت مشتری به‌عنوان یکی از عوامل و عناصر اصلی نظام‌های مدیریتی در سازمان‌ها و شرکت‌های تجاری مورد توجه قرار گرفته است. به‌طور کلی، رضایت‌مندی، ارزیابی از تجربه کلی مشتریان در خصوص خدمات ارائه‌شده است.

فرایندهای مختلف شکل‌گیری رضایت مشتری را می‌توان در مدل‌های مختلفی طبقه‌بندی کرد. معتبرترین مدل شکل‌گیری رضایت مشتری براساس نظریه، عدم تأیید انتظارات بنا شده است. به‌طور کلی، رضایت مشتری از محصولات و خدمات را می‌توان در نتیجه دو متغیر دانست: انتظارات پیش از خرید و ناسازگاری‌های ادراکی



شکل ۱. مدل پژوهش

## روش پژوهش

این تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی و در گروه پژوهش‌های آمیخته (کیفی، کمی)، و از لحاظ هدف، کاربردی است. در بخش کیفی، از روش تحلیل محتوایی و با مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته با استادان کارآفرینی، تربیت بدنی و مدیران باشگاه‌های ورزشی (۱۹) به روش گلوله‌برفی به مؤلفه‌های مهارت‌های کارآفرینی دست یافته و براساس آن پرسشنامه مدیران با ۵۱ سؤال تنظیم شد. جامعه آماری تحقیق باشگاه‌های ورزشی خصوصی شهر تهران بودند که ۳۰۰ باشگاه به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی از چهار منطقه شمال غرب، شمال شرق، جنوب غرب و جنوب شرق انتخاب شدند. در هر باشگاه مدیر (ایجادکننده کسب‌وکار) پاسخگوی پرسشنامه مدیران، و مشتریان (میانگین ۳۵-۲۵ نفر) پاسخگوی پرسشنامه استاندارد رضایت مشتری آمریکایی (ACSI) بودند که در مجموع ۶۳۳۸ مشتری را تشکیل می‌دادند و میانگین نظرهای این مشتریان به‌عنوان نمره مشتریان در نظر گرفته شد. از ۵۱ سؤال پرسشنامه مدیران، سؤالات مربوط به متغیرهای مرکز کنترل درونی، استقلال، ریسک‌پذیری، خلاقیت، پیشگامی، توفیق‌طلبی، ارتباطی، نوآوری، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری هر کدام شامل ۴ سؤال، بازاریابی ۵ سؤال و تجاری‌سازی ۶ سؤال را به خود اختصاص دادند. سؤالات مربوط به رضایت مشتری حاوی ۱۵ سؤال، که برای انتظارات مشتری، کیفیت خدمات و هزینه هر کدام ۵ سؤال بود. مقیاس اندازه‌گیری هر دو پرسشنامه طیف لیکرت پنج‌ارزشی بود. برای اندازه‌گیری روایی پرسشنامه مدیران از دو ضریب نسبی CVI و CVR استفاده شد و برای تمامی آیتم‌ها این دو معیار بالاتر از ۰/۹۷ حاصل شد. با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ضریب پایایی هر دو پرسشنامه ۰/۷ نشان داد، که مورد پذیرش بود. برای تحلیل

و برازش مدل از روش معادلات ساختاری استفاده شد. در معادلات ساختاری برای تأیید مدل‌های اندازه‌گیری (روایی سازه) از تحلیل عاملی تأییدی و برای بررسی مدل ساختاری (رابطه بین متغیرها) از تحلیل مسیر استفاده شد و به‌منظور طراحی و برازش مدل از نرم‌افزار Amos استفاده شد.

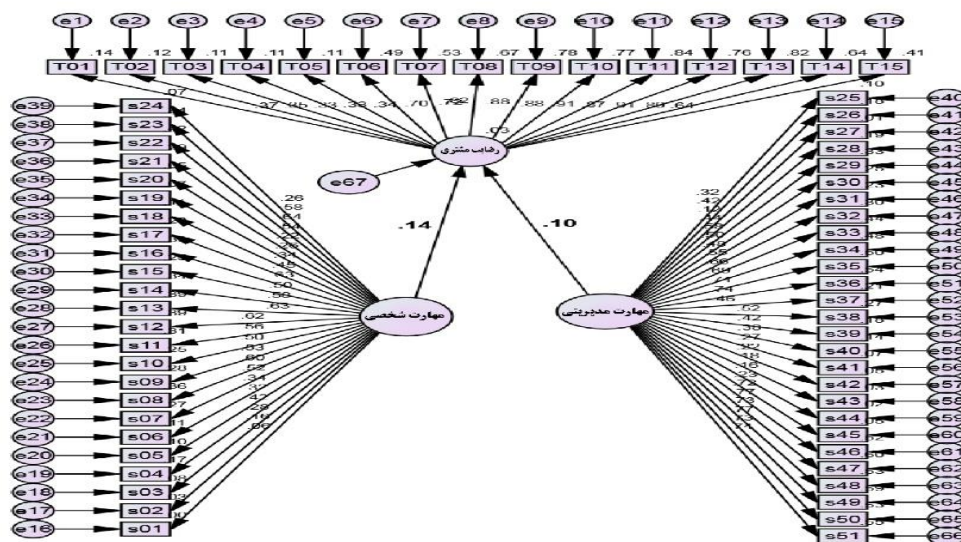
## یافته‌ها

شکل ۲، در مدل اول به بررسی تأثیر متغیرهای اصلی پرداخته شد که متشکل از ۳ متغیر و ۲ رابطه بین متغیرها است. جذب مشتری متغیر وابسته، و مهارت‌های شخصی و مدیریتی متغیر مستقل است.

در این پژوهش از مدل استفاده شد که در هر دو مدل تحلیل عاملی تأییدی برای هر عامل انجام گرفت. نتایج نشان داد که هر عامل با سؤالات رابطه معناداری دارد و سؤالات عامل را به‌درستی اندازه‌گیری می‌کنند. با توجه به

جدول ۱. رابطه بین متغیرهای اصلی پژوهش

مسیر	ضریب مسیر	ضریب استاندارد شده	انحراف معیار	آماره تی	معناداری
مهارت شخصی ← جذب مشتری	۰/۴۰۶	۰/۱۴	۰/۱۵	۲/۷	۰/۰۰۷
مهارت مدیریتی ← جذب مشتری	۰/۰۸۴	۰/۱۰	۰/۰۳۵	۲/۴	۰/۰۱۷

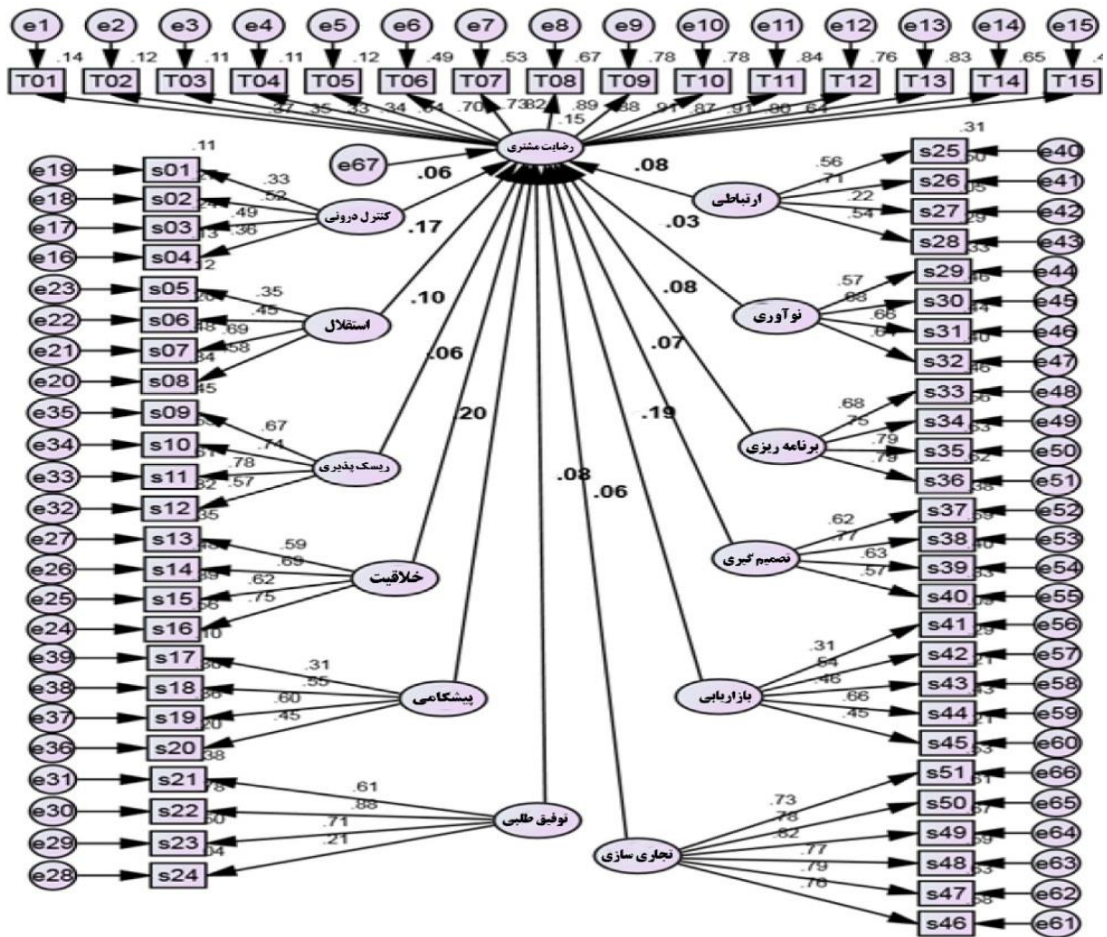


شکل ۲. مدل ساختاری و اندازه‌گیری اول پژوهش و بار عاملی و ضریب استاندارد شده بین متغیرها

با توجه به جدول ۱، متغیرهای مهارت شخصی و کسب‌وکار با ضریب مسیرهای به ترتیب ۰/۴۰۶ و ۰/۰۸۴ بر متغیر جذب مشتری تأثیر معنادار دارد (دارای معناداری کمتر از ۰/۰۵) و از آنجا که هر دو ضریب مثبت است، تأثیر هم‌جهت می‌باشد. با توجه به بزرگ‌تر بودن ضریب مسیر

استاندارد برای مهارت شخصی (۰/۱۴) نسبت به کسب‌وکار (۰/۱۰)، مهارت شخصی تأثیر بیشتری از مهارت کسب‌وکار بر جذب مشتری دارد.

با توجه به شکل ۳، مدل دوم بررسی تأثیر زیرعوامل متغیرهای اصلی بر جذب مشتری را نشان می‌دهد.



شکل ۳. مدل ساختاری و اندازه‌گیری دوم پژوهش و بار عاملی و ضریب استاندارد شده بین متغیرها

جدول ۲. رابطه بین متغیرهای فرعی پژوهش

معناداری	آماره تی	انحراف معیار	ضریب مسیر استاندارد شده	ضریب مسیر	مسیر
۰/۰۲۷	۲/۲۱	۰/۰۱۴	۰/۰۶۵	۰/۰۳۱	کنترل درونی ← جذب مشتری
۰/۰۲۵	۲/۵	۰/۰۲۴	۰/۱۷۲	۰/۰۵۴	استقلال ← جذب مشتری
۰/۱۳۴	۱/۵	۰/۰۲	۰/۰۹۷	۰/۰۳	خلاقیت ← جذب مشتری
۰/۰۲۴	۲/۲۶	۰/۰۱۵	۰/۰۶۱	۰/۰۳۴	ریسک‌پذیری ← جذب مشتری
۰/۰۱۸	۲/۳۶	۰/۰۵	۰/۲۰۴	۰/۱۱۸	پیشگامی ← جذب مشتری
۰/۱۵۱	۱/۴۳	۰/۰۱۶	۰/۰۸۳	۰/۰۲۳	توفیق‌طلبی ← جذب مشتری
۰/۰۰۹	۲/۶۱	۰/۰۱۳	۰/۰۶۲	۰/۰۳۴	تجاری‌سازی ← جذب مشتری
۰/۰۲۹	۲/۱۹	۰/۰۷۳	۰/۱۸۹	۰/۱۶	بازاریابی ← جذب مشتری
۰/۰۳۱	۲/۱۵	۰/۰۱۹	۰/۰۷	۰/۰۴۱	تصمیم‌گیری ← جذب مشتری
۰/۰۱۲	۲/۵	۰/۰۱۶	۰/۰۷۹	۰/۰۴	برنامه‌ریزی ← جذب مشتری
۰/۰۳۹	۲/۰۷	۰/۰۱۴	۰/۰۲۹	۰/۰۲۹	نوآوری ← جذب مشتری
۰/۰۴۲	۲/۰۳	۰/۰۲۹	۰/۰۷۷	۰/۰۵۹	ارتباطی ← جذب مشتری

جدول ۳. برازش مدل‌های مفهومی

شاخص‌ها	$\chi^2/df$	AGFI	GFI	RMR	CFI	TLI	IFI	RFI	NFI	RMSEA
مدل اول	۲/۸۸	۰/۹۲۲	۰/۸۵۸	۰/۰۷	۰/۹۴۱	۰/۹۲۳	۰/۹۱۶	۰/۹۸۷	۰/۹۸۸	۰/۰۵۳
مدل دوم	۲/۷۲	۰/۹۷۲	۰/۹۰۳	۰/۰۳۲	۰/۹۰۴	۰/۹۸۷	۰/۹۰۶	۰/۹۰۷	۰/۹۰۸	۰/۰۷۶

با توجه به جدول ۲، نتایج تحلیل مسیر مدل دوم نشان می‌دهد که از ۱۲ متغیر مستقل، ۱۰ متغیر بر متغیر وابسته تأثیر معناداری دارد. متغیر خلاقیت و متغیر توفیق‌طلبی دارای معناداری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد این دو متغیر بر جذب مشتری تأثیر معناداری ندارد. دیگر مسیرهای موجود در مدل دارای معناداری کمتر از ۰/۰۵ است که معنادار بودن رابطه را نشان می‌دهد؛ یعنی متغیرهای مرکز کنترل درونی، استقلال، ریسک‌پذیری، پیشگامی، ارتباطی، نوآوری، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، بازاریابی و تجاری‌سازی بر متغیر جذب مشتری تأثیر معنادار دارد. همه ضرایب معنادار مثبت است، بنابراین تأثیر مستقیم دارد. همچنین با توجه به ضریب مسیر استاندارد شده، متغیر پیشگامی (۰/۲۰۴) بیشترین تأثیر را در بین متغیرهای دیگر دارد، و متغیرهای بازاریابی (۰/۱۸۹)، استقلال (۰/۱۷۲)، برنامه‌ریزی (۰/۰۷۹)، ارتباطی (۰/۰۷۷)، تصمیم‌گیری (۰/۰۷)، مرکز کنترل درونی (۰/۰۶۵)، تجاری‌سازی (۰/۰۶۲)، ریسک‌پذیری (۰/۰۶۱) و نوآوری (۰/۰۲۹) به ترتیب بیشترین تأثیر را دارند.

در این پژوهش، تحلیل‌های آماری با استفاده از تحلیل عاملی، روش تحلیل مسیر و با نرم‌افزار آموس انجام گرفت. زمانی یک الگو از برازش مناسب برخوردار خواهد بود که از RMR و RMSEA پایینی برخوردار بوده و نیز شاخص‌های AGFI و GFI و NNFI و CFI آن از ۹۰ درصد بیشتر باشد. چنانچه مقادیر بحرانی ضرایب مسیر از عدد ۲ بزرگ‌تر و از عدد ۲- کوچک‌تر باشد، رابطه موجود

در الگوی تحقیق، معنادار خواهد بود. با توجه به جدول ۳ بررسی نتایج آزمون برازش مدل‌های مفهومی نشان داد که الگوی پژوهش از وضعیت مناسبی برخوردار است. همچنین نتایج تحلیل عاملی تأییدی معادلات اندازه‌گیری شده مربوط به سازه‌های تحقیق و شاخص‌های به دست آمده نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل‌های اندازه‌گیری است. به دیگر سخن تمامی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی که برای سازه‌های مهارت‌های کارآفرینی شخصی، مهارت‌های کارآفرینی مدیریت کسب‌وکار و رضایت مشتری تعریف شدند، مناسب‌اند و به لحاظ تجربی می‌توانند متغیرهای مذکور را تبیین و اندازه‌گیری کنند و مدل ساختاری از لحاظ برازش در هر دو مدل مورد تأیید است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر مهارت‌های کارآفرینی مدیران بر جذب مشتریان باشگاه‌های ورزشی بود. با توجه به جدول ۱ می‌توان دریافت که مهارت شخصی بر جذب مشتری تأثیر معناداری دارد. آگبیم (۲۰۱۳) و دابز و همیلتون (۲۰۰۷) از میان عوامل تأثیرگذار بر رشد کسب‌وکار به مهارت‌های شخصی تأکید داشتند (۱۵،۶). بحث تأثیر ویژگی‌های شخصی، در موفقیت کسب‌وکار در حیطه ورزش نیز، به اثبات رسیده است. احسانی (۱۳۹۴) به اهمیت ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینانه در توفیق ایجاد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ورزشی تأکید داشت (۸).

هیجانی که در جست‌وجوی اولین‌ها هستند. از نتایج دیگر این تحقیق تأثیر ریسک‌پذیری در جذب مشتری است. این نتیجه با نتایج کالیندو (۲۰۰۹)، چاکسیکارین<sup>۹</sup> (۲۰۱۴) و مورنو<sup>۶</sup> (۲۰۱۶)، که در پژوهش خود به عوامل مشابه دست یافتند، همراستاست (۲۴، ۲۰، ۱۰). در واقع افراد خطرپذیر در ورزش شامل طراحان رویدادهای ورزشی، مدیران و مربیان ورزشی‌اند. مدیران باشگاه‌های ورزشی در انواع گوناگونی از خطرهای مانند مخاطرات تجاری و اجتماعی درگیرند. برای مثال مدیران با اختصاص منابع، به فرصت‌هایی که با احتمال تقبل هزینه، شکست معقولی را نیز به همراه دارد، ریسک آن را بر عهده می‌گیرند. مثلاً مدیری که یک رشته جدیدی را در باشگاه معرفی و برای آن هزینه می‌کند، در واقع ضررهای آن را می‌پذیرد یا مدیری که با مربیان و فروشندگان اسباب و وسایل باشگاه قرارداد تنظیم می‌کند، درگیر مخاطرات کارآفرینی یا کسب‌وکار می‌شود. با توجه به جدول ۲ مهارت استقلال در جذب مشتری مؤثر است. استقلال، نیروی برانگیزاننده‌ای است که فرد، با این ویژگی احساس می‌کند بر سرنوشت خود کنترل دارد. با توجه به افزایش رقابت و تقاضای فزاینده برای محصولات و خدمات متنوع، نیاز به استقلال‌طلبی به‌عنوان انگیزه‌ای اساسی برای مدیران باشگاه‌های ورزشی خصوصی پیشنهاد می‌شود، زیرا آنها بر ایجاد مزیت رقابتی پایدار در مقایسه با رقبا تأکید داشته و برای تحقق این هدف عدم اتکا به دیگران و آزادی عمل یک اصل به‌شمار می‌آید. با توجه به شرایط کنونی اقتصاد کشورمان که در محیط بسیار پرتلاطمی به‌سر می‌برند و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط از جمله باشگاه‌ها، هر لحظه، شاهد نوسانات قانونی، قیمتی و سیاسی‌اند، افرادی قادر به ایجاد و اداره باشگاه‌های

اسمیت<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) ادعا کرد که پیشگامی، ریسک‌پذیری و نوآوری بر جذب مشتری در شرکت‌های خدماتی ورزشی تأثیرگذار است (۹). مورنو<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۶) ویژگی‌های شخصی (نوآوری، خلاقیت، پیشگامی و ریسک‌پذیری) را بر جذب مشتری و اثربخشی بازاریابی در شرکت‌های ورزشی بسیار تأثیرگذار یافتند (۲۰). نوآ<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) نیز ادعان داشت که مهارت‌های کارآفرینی می‌تواند تأثیرات چشمگیری در قصد و ایجاد کسب‌وکار ورزشی و کمک به بحث اشتغال داشته باشد (۲۱). این نتایج با نتایج تحقیقات چاکسیکارین<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) و سامباسیوان<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) همراستاست (۲۲، ۱۰). این در حالی است که محققانی چون کسلر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) این موضوع را با تردید نگریند (۲۳). تناقض مشاهده‌شده شاید ناشی از جامعه آماری متفاوت باشد. با توجه به جدول ۲، متغیر پیشگامی در بین متغیرهای دیگر بیشترین تأثیر را بر جذب مشتری دارد که این نتیجه با نتایج محمدکامی (۱۳۹۲) چاکسیکارین (۲۰۱۴) و اسلام<sup>۷</sup> (۲۰۱۱)، که در پژوهش خود به نتایج مشابه دست یافته بودند، همخوانی دارد (۱۹، ۱۰، ۳)، اما با یافته‌های کالیندو<sup>۸</sup> (۲۰۰۸) مغایرت دارد (۲۴). شاید علت این اختلاف این باشد که آنها در مدل‌های خود هیچ اثر مستقیمی از ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان را بر جذب مشتری در نظر نگرفته‌اند، از این‌رو مدیران باشگاه‌ها باید برای این مؤلفه اهمیت ویژه‌ای قائل شوند، زیرا سبب تمایز باشگاه آنها، از دیگر باشگاه‌ها می‌شود و این خود عاملی مناسب برای جذب مشتری است. پیشگامی مدیر در ایجاد باشگاه‌های ورزشی نوینی همچون پاراگلاپدرسواری، پرش با بانجی، صخره‌نوردی، سنگ‌نوردی، آب‌درمانی، سینکونایز و غواصی پاسخی است به مشتریان تنوع‌طلب و جویای

6 . Keiser

7 . Islam

8 . Calindo

9 . Chokesikarin

1 . Moreno

1. Smith

2. Moreno et al

3. Nova

4. Chokesikarin

5. Sambasivan



ورزشی‌اند، که معتقدند تلاش و کوشش خودشان سرنوشت کسب‌وکارشان را تعیین می‌کند، و موفقیت یا شکست را به سرنوشت، اقبال یا نیروهای مشابه نسبت نمی‌دهند. این نتیجه با نتایج احسانی (۱۳۹۴) و اسلام (۲۰۱۱) همخوانی دارد (۸، ۱۹). با توجه به تأثیر پیشگامی بر جذب مشتری پیشنهاد می‌شود، مدیران باشگاه‌های شهر تهران، با بررسی لحظه به لحظه بازار در پی یافتن بهترین اقدامات رقبا داشته باشند. همچنین در خصوص ریسک‌پذیری، مدیران با توجه به نوسانات قانونی، قیمتی و سیاسی باید ریسک معقولی را در کسب‌وکار خود در نظر بگیرند. در مورد مهارت استقلال و کنترل درونی به‌عنوان عوامل مؤثر در جذب مشتری به‌دلیل حمایت‌های ناکافی دولت و مشکلات اقتصادی پیشنهاد می‌شود افرادی که تمایل به سرمایه‌گذاری در صنعت ورزش را دارند، هنگام ایجاد باشگاه، به توانایی‌های شخصیتی خود بپردازند تا با آگاهی کامل از خصوصیت‌ها و قابلیت‌های شخصیتی خود وارد بازار کار شوند. البته ممکن است افرادی که قصد ایجاد باشگاه دارند، تمام این ویژگی‌ها را به‌صورت قابل قبول نداشته باشند و در بعضی ابعاد امتیاز کمتری کسب کنند، از این‌رو، پیشنهاد می‌شود این افراد، در صورتی که به‌دنبال شرکایی برای راه‌اندازی باشگاه خود هستند، در جست‌وجوی کسانی باشند که ابعاد شخصیتی موردنظر آنها را پوشش دهند. احتمالاً، این رویه، توفیق بیشتری را در ایجاد و پیشبرد کسب‌وکار به‌همراه دارد.

با توجه به جدول ۲ مبنی بر تأثیر مهارت‌های مدیریتی بر جذب مشتری، آگبیم (۲۰۱۳)، دابز و همیلتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) و سمباسیوان<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، نیز در پژوهش خود به نتایج مشابه دست یافته بودند و از میان عوامل تأثیرگذار بر رشد کسب‌وکار به مهارت‌های مدیریتی تأکید داشتند (۶، ۱۵، ۲۲).

براساس یافته این تحقیق، مبنی بر اینکه مهارت بازاریابی در بین مهارت‌های مدیریتی بیشترین تأثیر را بر جذب مشتری دارد، محقق معتقد است که مدیران باشگاه‌ها با تفحص و جست‌وجو در بازار و جمع‌آوری اطلاعات درباره تقاضاهای متنوع مشتری، از طریق خلاقیت و نوآوری به ارائه خدمات متمایز و قیمت مناسب بپردازند و با تبلیغ، به شناساندن خدمات باشگاه اقدام کنند تا ضمن حفظ مشتریان فعلی به جذب مشتریان جدید نیز اقدام کنند. یافتن اطلاعات، در زمینه رشته‌های جدید ورزشی، وسایل و تجهیزات به‌روز، ساخت و طراحی فضای باشگاه، خدمات‌رسانی بهینه، ارائه سی‌دی‌های آموزشی و تشریح‌هایی با نام و برند باشگاه، ارسال هدایا، اهدای کارت وفاداری، دادن تخفیف شهریه و خدمات ویژه به دارندگان کارت وفاداری و برگزاری جشن‌های ویژه، نمونه‌هایی از بازاریابی در باشگاه‌های ورزشی است. از نتایج دیگر این تحقیق ارتباط نوآوری با جذب مشتری بود که با نتایج یودی وادیو<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) و اسلام<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) که در پژوهش خود به عوامل مشابه دست یافته بودند، همخوانی دارد (۱۷، ۱۴).

باشگاه‌ها برای مبارزه با فشارهای رقابتی ناشی از محیط خارجی، اغلب دست به نوآوری می‌زنند، تا شایستگی متمایز خود را حفظ کنند. برای مثال زمانی که باشگاه‌ها در توصیه‌های ورزشی خود به مشتریان از رویکردهای نوین تبلیغاتی مانند پیامک، ارائه خدمات مجازی و خدمات پس از فروش استفاده می‌کنند، در واقع به‌صورت متمایزی از رقبا پیشی می‌گیرند یا نوآوری جهت خدمات‌رسانی به مشتریان خاص باشگاه مانند زنان باردار، کودکان، سالمندان، کسانی که مبتلا به ناهنجاری‌های اسکلتی-عضلانی هستند یا کسانی که به ورزش‌های خاصی بعد از آسیب‌های ورزشی، جراحی و ابتلا به سرطان نیاز دارند.

4. Sambasivan  
5. Udih & Odibo  
6. Islam

1. Islam  
2. Agbim  
3. Dobbs & Hamilton

(۱۳۹۲) همسوست (۳)، اما با یافته‌های مورنو<sup>۴</sup>(۲۰۱۶) و کسلر<sup>۵</sup>(۲۰۰۷) مغایرت دارد (۲۳، ۲۰). علت این تفاوت ممکن است تفاوت در انتخاب متغیر وابسته باشد، چراکه در پژوهش بررسی شده عملکرد مالی، درو در این تحقیق جذب مشتری متغیر وابسته بوده است. در مورد خلاقیت نتیجه این پژوهش با نتیجه تحقیقات مورنو<sup>۶</sup>(۲۰۱۶) و یودی وادیبو<sup>۷</sup>(۲۰۱۵) مغایر است (۲۰، ۱۴)، این تفاوت ممکن است به این دلیل باشد که خلاقیت به کارگیری توانایی ذهنی برای ایجاد فکر یا مفهوم جدید است و تا زمانی که به نوآوری تبدیل نشود، نتیجه‌ای برای رضایت و جذب مشتری در باشگاه‌های ورزشی به ارمغان نخواهد داشت.

نتایج این تحقیق که اولین مطالعه انجام گرفته در خصوص تأثیر مهارت‌های کارآفرینی بر جذب مشتری در باشگاه‌های ورزشی است، علاوه بر باز کردن مدخل جدیدی در این حوزه تحقیقاتی، به افزایش دانش نظری در این حوزه کمک می‌کند.

با توجه به نتایج تحقیق حاضر، امید است مدیران باشگاه‌ها به منظور جذب مشتری، به بهبود و تقویت مهارت‌ها اقدام کنند. به نظر می‌رسد در صورت اجرای این امر می‌توان انتظار داشت که مدیران به شکلی مناسب به اهداف عالی، در حوزه ورزش و تجارت دست یابند.

همچنین انجام تست‌های ورزشی و ارائه برنامه‌های تغذیه‌ای مناسب توسط کارشناس، تعیین تناسب قد و وزن با پیشرفته‌ترین دستگاه، نوآوری‌های دیگری، برای متمایزسازی خدمات باشگاه در مقایسه با رقباست. یافته‌های پژوهش نشان داد مهارت ارتباطی بر جذب مشتری تأثیر دارد و این نتیجه با نتایج آگبیم<sup>۱</sup>(۲۰۱۳) و مسوکا<sup>۲</sup>(۲۰۱۳) که در پژوهش خود به نتایج مشابه دست یافته بودند، همخوان بود (۲۵، ۱۵). یودی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) معتقدند که استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری ارزش مؤسسه را افزایش می‌دهد (۱۴). مهارت ارتباطی را می‌توان عامل مهمی در رونق هرچه بیشتر کسب‌وکار در باشگاه‌ها ورزشی در نظر گرفت، زیرا برقراری روابط نزدیک و درک عواطف و احساسات مشتری، به برقراری ارتباط و افزایش وفاداری به باشگاه منجر می‌شود. در این زمینه پیشنهاد می‌شود که مدیران و کارکنان باشگاه‌ها با برقراری ارتباط بهتر و افزایش جلب توجه در بین مشتریان و درک عواطف و احساسات و نیازهای مشتری، به برقراری ارتباط و افزایش وفاداری او به باشگاه منجر شوند. با توجه به نتایج تحقیق در خصوص بازاریابی پیشنهاد می‌شود مدیران با یافتن روش‌های خلاقانه در استفاده از کانال‌های جدید، روش‌های بازاریابی، تبلیغات و هزینه کمتر، از طریق جلب رضایت مشتری به وفاداری او دست یابند. در خصوص نوآوری پیشنهاد می‌شود مدیران برای موفقیت بلندمدت به اقدامات نوآور و جدید در باشگاه‌ها اهمیت قائل شوند و به آنها پاداش دهند.

از دیگر نتایج این تحقیق، این بود که متغیرهای توفیق‌طلبی و خلاقیت بر جذب مشتری تأثیر ندارند. در مورد مهارت توفیق‌طلبی این نتیجه با نتایج محمدکاطمی

5. Keiser  
6. Moreno  
7. Udih & Odibo

1. Agbim  
2. Msoka  
3. Udih & Odibo  
4. Moreno

## منابع و مآخذ

1. Mogimi SM, Ahmah poor dariani M. [Entrepreneurship Training in Small and Medium Business in Iran Needs and Solutions (In Persian)]. Quarterly of Entrepreneurship Development. 2008;1:207-45.
2. Ali S. The small and medium enterprises and poverty in Pakistan: An empirical analysis. 2013.
3. Mohammad Kazemi R, Hossini neya G, Ramezan zarandi S. [Impact of entrepreneurial attitude on the performance of sports managers ( In Persian)]. Entrepreneurship development. 2013;1:67-85.
4. Kiggundu MNJJode. Entrepreneurs and entrepreneurship in Africa: What is known and what needs to be done. 2002;7(3):239.
5. Azam Roomi M, Harrison P, Beaumont-Kerridge JJJoSB, Development E. Women-owned small and medium enterprises in England: Analysis of factors influencing the growth process. 2009;16(2):270-88.
6. Delmar F, Davidsson P, Gartner WBJJobv. Arriving at the high-growth firm. 2003;18(2):189-216.
7. Gachanja I. The influence of Team-based learning on Entrepreneurial Self-efficacy of University students. 2016.
8. Ehsani M, Azimzadeh M. [The Relationship between Entrepreneurial Personality Characteristics and Creation of Small and Medium-Sized Businesses (In Persian)]. Sport Management. 2015;7 (1):69-82.
9. Smith AC, Stewart BJSMR. The special features of sport: A critical revisit. 2010;13(1):1-13.
10. Chokesikarin VJWAoS, Engineering, Technology IJoS, Behavioral, Educational, Economic, Business, Engineering I. Entrepreneurial Orientation and Customers Satisfaction: Evidences nearby Khao San Road. 2014;8(1):71-6.
11. Amir Hussin MR, Alias RA, Ismail KJIJoE, Business S. Cost management skills among the owners of Malaysian small and medium enterprises (SMEs) in the era of globalisation. 2013;20(2):205-13.
12. Maine E, Soh P-H, Dos Santos NJT. The role of entrepreneurial decision-making in opportunity creation and recognition. 2015;39:53-72.
13. Ebitu ETJBJoMS. Marketing strategies and the performance of small and medium enterprises in Akwa-Ibom State, Nigeria. 2016;4(5):51-62.
14. Odibo EEJJoC, Studies M. Nigerian small and medium business management: An effect of entrepreneurship skills. 2015;6(3):31.
15. Agbim KCJIOoSRJoB, management. The relative contribution of management skills to entrepreneurial success: A survey of small and medium enterprises (SMEs) in the trade sector. 2013;7(1):08-16.
16. Lee C, Hallak R, Sardeshmukh SRJTM. Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. 2016;53:215-28.

17. Jamal A, Naser KJIjobm. Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking. 2002;20(4):146-60.
18. Ratten V, editor Sport innovation: the role of social entrepreneurship and creativity in fostering sport related business activities. Research Colloquium on Societal Entrepreneurship and Innovation at RMIT, November 2014; 2014.
19. Islam MA, Khan MA, Obaidullah AZM, Alam MSJIJoB, Management. Effect of entrepreneur and firm characteristics on the business success of small and medium enterprises (SMEs) in Bangladesh. 2011;6(3):289.
20. Núñez-Pomar J, Prado-Gascó V, Sanz VA, Hervás JC, Moreno FCJJoBR. Does size matter? Entrepreneurial orientation and performance in Spanish sports firms. 2016;69(11):5336-41.
21. Nová JJP-S, sciences b. Developing the entrepreneurial competencies of sport management students. 2015;174:3916-24.
22. Sambasivan M, Abdul M, Yusop YJT. Impact of personal qualities and management skills of entrepreneurs on venture performance in Malaysia: Opportunity recognition skills as a mediating factor. 2009;29(11):798-805.
23. Kreiser PM, Marino LD, Dickson P, Weaver KMJEt, practice. Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. 2010;34(5):959-83.
24. Caliendo M, Fossen FM, Kritikos ASJSbe. Risk attitudes of nascent entrepreneurs—new evidence from an experimentally validated survey. 2009;32(2):153-67.
25. Msoka EJIJoB, Humanities, Technology. Do entrepreneurship skills have an influence on the performance of women owned enterprises in Africa? Case of micro and small enterprises in Dar es Salaam, Tanzania. 2013;3(3):53-62.

## **The Effect of Entrepreneurial Skills of Managers on Customer Attraction in Private Sport Clubs in Tehran City**

**Akram Hosseini<sup>1\*</sup> - Ebrahim Alidoust Ghahfarokhi<sup>2</sup>**

**1. PhD Student of Sport Management, Faculty of Physical Education, Alborz Camus, University of Tehran, Tehran, Iran 2. Associate Professor, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran**

**(Received: 2016/07/22; Accepted: 2017/07/11)**

### **Abstract**

The aim of this study was to evaluate the effect of entrepreneurial skills of managers on customer attraction in Tehran private sports clubs. This study was descriptive-survey and mixed (qualitative - quantitative) and applied in terms of aims. In the qualitative section, the entrepreneurship skills components were achieved by content analysis and semi-structured interviews with entrepreneurship and physical education professors and club managers (15 subjects) using snowball method and then managers questionnaire was designed with 51 items. The population consisted of the sport clubs and 300 clubs were selected by stratified random sampling method. In each club, the manager responded to the managers questionnaire and the clients of the same club (average 25-35 subjects) responded to the American Customer Satisfaction Standard Questionnaire (ACSI) (N=6338). Structural equation modeling was used to examine validity, reliability and fitness of latent variables and to test research hypotheses with Amos software. The results of confirmatory factor analysis confirmed the validity, reliability and fitness of latent variables. The results showed that entrepreneurial skills (personal skills and business management skills) had a significant effect on customer attraction. Also, the pioneer variable had the highest effect and the variables of marketing, independence, planning, communication, decision making, center of internal control, commercialization, risk taking and innovation respectively occupied other places. The variables of creativity and success had no significant effects on customer attraction.

### **Keywords**

Customer Attraction, Entrepreneurial Skills, Management Skills, Personal Skills.

---

\* Corresponding Author: Email: akram\_hooseini@yahoo.com Tel: +989122025593