



**Relationship Between Key Drivers Customer Experience with Perceived Value and Loyalty of Them (Investigation of Players in the Football Premier League as a Clubs Internal Costumer)**

**Mozhgan Khodamorad Poor**

Assistant Professor of Sport Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran. Email: mmoradpoor2003@gmail.com

**Mehرداد Moharamzadeh**

Professor of Sport Management, Mohaghegh Ardabili University, Ardebil, Iran. Email: mmoharramzadeh@yahoo.com

**Mozafar Yektayar**

\* corresponding author. Assistant Professor of Sport Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran. Email: myektayar@gmail.com

**Abstract**

The purpose of this study was to identify the relationship between key customer experience with loyalty and perceived value of the players in the football clubs of the Premier League. The statistical population of this study included all the 328 players in the Premier League. The sample size was reduced to 298 players using the entire sampling method with a reduction of less than 10 percent. Three questionnaires were used to conduct the research. The validity of all the questionnaires was confirmed by a number of sports management experts and their reliability, in a pilot study with 40 subjects, was 0.84 for Sanderson & Lian Customer Satisfaction Questionnaire (2011), 0.93 for Mahoney Loyalty (2000) and 0.88 for the Perceived Value by Agrita and Olaga (2002). In order to analyze the data, descriptive and inferential statistics, including the method of partial least squares, were used. Findings of the research showed that the key drivers of perceived value experience and loyalty are related. The customer experience had a significant relationship with the loyalty and perceived value of the players in the Iranian football Premier League. Also, the highest relationship in this study was related to two variables of loyalty and perceived value. Clubs need to secure the experience strategies based on the diversity of services, adapt to them, and create value and loyalty for the players in this way.

**Keywords:** Perceived value, Key Driver of customer Experience, Loyalty.

**Citation:** KhodamoradPoor, M., Moharamzadeh, M., & Yektayar, M., (2020). Relationship Between Key Drivers Customer Experience with Perceived Value and Loyalty of Them (Investigation of Players in the Football Premier League as a Clubs Internal Costumer). *Consumer Behavior Studies Journal*, 7 (1), 72-88. (in Persian)

---

Consumer Behavior Studies Journal, 2020, Vol. 7, No.1, pp. 72-88.

Received: June 17, 2019; Accepted: December 10, 2019

© Faculty of Humanities & Social Sciences, University of Kurdistan



## رابطه پیشران‌های کلیدی تجربه مشتریان با ارزش درک‌شده و وفاداری آنان (مطالعه‌ای از بازیکنان لیگ برتر فوتبال به‌عنوان مشتریان داخلی باشگاه‌ها)

مزگان خدامرادپور

استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.  
رایانامه: mmoradpoor2003@gmail.com

مهرداد محرم زاده

استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.  
رایانامه: mmoharramzadeh@yahoo.com

مظفر یکتایار

\* (نویسنده مسئول) استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.  
رایانامه: myekhtayar@gmail.com

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی رابطه پیشران‌های کلیدی تجربه مشتری با ارزش درک‌شده و وفاداری بازیکنان در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال کشور اجرا گردید. جامعه آماری این پژوهش را کلیه بازیکنان لیگ برتر فوتبال با تعداد ۳۲۸ نفر تشکیل می‌دادند. حجم نمونه با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تمام‌شمار با افت کمتر از ده درصد به ۲۹۸ نفر تقلیل یافت. در انجام پژوهش از سه پرسشنامه استفاده گردید. روایی هر سه پرسشنامه توسط تعدادی از متخصصین مدیریت ورزشی تأیید و پایایی آن‌ها در یک مطالعه مقدماتی با ۴۰ آزمودنی برای پرسشنامه تجربه مشتری (Sandersen & Lian (2011 با پایایی ۰/۸۴، وفاداری (Mahony, Madrigal & Howard (2000 با پایایی ۰/۹۳ و ارزش درک‌شده (Eggert & Ulaga (2002 با پایایی ۰/۸۸ بود. به منظور تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی شامل روش حداقل مربعات جزیی استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد: پیشران‌های کلیدی تجربه‌ی با ارزش درک‌شده و وفاداری رابطه دارد. تجربه مشتری دارای رابطه معناداری با وفاداری و ارزش درک‌شده بازیکنان حاضر در لیگ برتر فوتبال کشور بود. هم‌چنین بیش‌ترین میزان رابطه در این پژوهش مربوط به دو متغیر وفاداری و ارزش درک‌شده بود. باشگاه‌ها نیاز دارند تا استراتژی‌های تجربه را براساس تنوع خدمات ایمن نمایند و خود را با آن تطبیق دهند و از این طریق برای بازیکنان ایجاد ارزش و وفاداری نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** ارزش درک‌شده، پیشران‌های کلیدی تجربه مشتری، وفاداری.

**استناد:** خدامرادپور، مزگان؛ محرم‌زاده، مهرداد و یکتایار، مظفر (۱۳۹۹). رابطه پیشران‌های کلیدی تجربه مشتریان با ارزش درک‌شده و وفاداری آنان (مطالعه‌ای از بازیکنان لیگ برتر فوتبال به‌عنوان مشتریان داخلی باشگاه‌ها). مطالعات رفتار مصرف‌کننده، ۱۷(۱)، ۷۲-۸۸.

مطالعات رفتار مصرف‌کننده، ۱۳۹۹، دوره ۷، شماره ۱، صص ۷۲-۸۸

دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۲۷ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۱۹

© دانشکده علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه کردستان

## ۱. مقدمه

در عصر حاضر بازاریابی در سیر تکاملی خود در مرحله‌ای قرار دارد که بازاریابان تنها در اندیشه یافتن مشتریان جدید نیستند. امروزه دیگر رضایتمندی مشتریان کافی نبوده و سازمان‌ها نباید تنها در اندیشه رضایتمندی مشتریان باشند، بلکه باید مطمئن شوند که مشتریان رضایتمندشان، وفادار هم هستند. به همین علت است که دیگر رقابت قیمتی معنی سابق خود را از دست داده است و سازمان‌های بازارگرا و مشتری‌مدار به جای رقابت بر سر قیمت به حفظ و ارتقای وفاداری مشتری به عنوان ابزاری جدید در بازاریابی می‌اندیشند. (2012) Uusitalo معتقد است درک مشتری از محیط اطراف و ایجاد یک تجربه از ابزارهایی است که می‌تواند مطمئن‌ترین شیوه نگاه‌داشتن مشتریان قدیمی و دستیابی به مشتریان جدید باشد. تجربه‌ای که در ذهن مشتری حک می‌شود یکی از قدرتمندترین فاکتورهایی است که می‌تواند موجب بازگشت و خرید مجدد مشتری و یا توصیه سازمان از سوی مشتری به سایر اطرافیان گردد. تجربه مشتری پاسخ ذهنی مشتریان به هرگونه ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم با سازمان و دربرگیرنده تمام جنبه‌های محصول یا خدمات است. به همین دلیل درک تجربه مشتری همواره برای سازمان نوعی مزیت محسوب می‌شود و نیازمند این است که سازمان تلاش‌های خود را در این نقطه کانونی متمرکز سازد؛ زیرا نتایج درک این تجربه، از طریق خلق ارزش برتر برای مشتری، عملکرد سازمان را ارتقا می‌بخشد. (2016) Lemon & Verhoef در پژوهشی بر روی ارزش مشتری نشان دادند ایجاد تجارب قوی برای مشتری می‌تواند وفاداری را در او پرورش دهد. (2018) Imbug, Ambad & Bujang وفاداری مشتریان به سازمان را سبب ارزش‌آفرینی و بهبود عملکرد مالی سازمان می‌دانند، بر این اساس در سازمان هر مشتری ارزش ویژه خود را دارد و همه مشتریان به یک اندازه ارزشمند نیستند و همواره اولویت با مشتریان وفادار است. باور عمومی بر این است که به دلیل حسی و ادراکی بودن تجربه و عدم پیش‌بینی رفتارهای انسانی ما نمی‌توانیم کنترل کاملی بر تجربه مشتری داشته باشیم ولی تجربه مشتری از متغیرهای قابل‌کنترلی سرچشمه می‌گیرد که در نقاط تماس با مشتری قرار دارند. این متغیرها می‌توانند شناسایی، ساختاریافته و یکپارچه گردند. اگر این متغیرها تحت کنترل باشند سازمان می‌تواند تجربه ماندگارتری برای مشتریان ایجاد نماید. (2011) Sandersen & Lian اظهار می‌دارند: «با انجام تجزیه و تحلیل‌های کیفی دقیق از متغیرهای مؤثر بر تجربه مشتری هفت پیشران کلیدی شناسایی شده که شامل انعطاف‌پذیری، دانش، تماس شخصی، درک نیاز مشتری، پیگیری امور و تحقق وعده‌ها و پاسخگویی است» به وجود آوردن یک تجربه مشتری عالی نیازمند همکاری بین واحدهای مختلف سازمان است به گونه‌ای که همه قسمت‌ها بتوانند تجربه واحدی را به مشتری ارائه کنند. همه اکوسیستم‌های سازمان چون محصولات، نرم‌افزار و خدمات در نهایت می‌توانند با هم یکپارچه شوند و تجربه‌ای را برای مشتری ایجاد کنند که هریک به صورت فردی نمی‌توانند آن را به وجود آورند. اساسی‌ترین دانشی که برای تجربه مشتری نیاز می‌باشد درک سفری است که مشتری با سازمان آغاز می‌کند؛ بنابراین سازمان باید بدانند چگونه می‌تواند از آغاز تا پایان تجربه‌ای ناب را برای مشتریانش خلق نماید (2014) Nasution, Sembada, Miliani, Resti, Prawono. ()

طبیعتاً این واقعیت که چگونه وفاداری ساخته می‌شود، مهم است. وقتی که مشتری تعاملی برقرار می‌کند، تجارب و بخش‌های موجود در آن، می‌تواند دارای ارزش یا فاقد ارزش لازم باشد. به طور کلی، مشتریان برخی از تجاربشان را به سایر تجربیاتشان ترجیح می‌دهند. این اولویت‌بندی مبتنی بر هر دو بخش ارزش‌های احساسی و کارکردی بوده که به طور مشخص از تجربه مشتق می‌شود. زمانی که تجربه‌ای کسب می‌شود و به سایر تجارب ترجیح داده می‌شود، فرد به آن متعهد شده و آن را بیش از پیش دنبال می‌کند و این به معنای تبدیل شدن به مشتری وفادار

می‌باشد (Brun, Rajaobelina, Ricard, Berthiaume, 2017). امروزه ارائه خدمات در صنعت ورزش از انجام فعالیت‌های ساده و صرف فراتر رفته و در کشورهای مختلف بسیار توسعه یافته است تا جایی که در بیشتر کشورها به مثابه یک تجارت و صنعت به شمار می‌آید. با توجه به اینکه ورزش حرفه‌ای یکی از حیطه‌های متنوع ورزش می‌باشد نقش بسزایی در پیشبرد صنعت ورزش داشته تا آنجا که عنایت به ورزش حرفه‌ای کمک شایانی به اقتصاد بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه نموده است. با توجه به ماهیت خدماتی سازمان‌های ورزشی، تجربیات نشان داده است کیفیت خدمت‌رسانی را بسیار مشکل‌تر از کیفیت تولید می‌توان به دست آورد. به همین دلیل سازمان‌های ورزشی برای کسب اطمینان از کیفیت خدماتشان بیشتر از سازمان‌های دیگر به چالش برمی‌خورند. با توجه به اینکه در لیگ‌های ورزشی عرضه موفقیت‌آمیز محصولات توسط بازیکنان انجام می‌گیرد، منابع قابل کنترل و منحصربه‌فردی را نیز که برای عرضه خدمت به بازیکنان وجود دارد باید شناسایی نمود. باشگاه‌ها غالباً برای بهینه‌تر کردن ارزش یک مشتری باید به منابع قابل کنترل این متغیر دست یابند. در این راستا تحقیقات مختلف نشان داده است یکی از منابع قابل کنترل در اختیار باشگاه‌ها که نقش قدرتمندی را در پرورش بازیکنان متعهد بر عهده دارد، ایجاد تجربیات مثبت از سوی باشگاه برای بازیکنان است (Gholizadeh, Talebpour, Kashtidar & Abdolmaleki, 2019). این تجربیات باعث ایجاد ارزش در مشتریان می‌گردد. بخشیدن احساس ارزش به مشتری خط مقدم برنامه‌های ایجاد وفاداری است (Schijns, Caniels, Le Conté & Schijns, 2016). هم‌چنان‌که (Imbug et all, 2018) در پژوهشی که بر روی تجربیات مشتریان انجام دادند، نتیجه گرفتند: مدیریت تجربه می‌تواند باعث وفاداری مشتریان گردد. مدل اولویت‌بندی تجربه مشتری شامل سه محدوده می‌باشد و در این مدل هر دو موضوع تجربه کلی مشتری و ابعاد تجربه در طول یک زنجیره با محدوده منفی، خنثی و مثبت نشان داده می‌شود. ارزیابی با ارزش مثبت ناشی از تجربه کسب‌شده از تعامل با یک خدمت یا کالا است که ترجیح و اولویت را تعیین کرده و نهایتاً باعث وفاداری می‌شود. به صورت کلی، واکنش‌ها و برداشت‌ها از تجارب شکل گرفته و ممکن است در یکی از سه محدوده مدل مورد نظر قرار گیرد. این سه محدوده مبتنی بر ادراک مشتری ناشی از تجربه کلی کسب‌شده‌اش می‌باشد (Lin & Bennett, 2014). بنابراین گرچه بسیار محتمل است که تمامی باشگاه‌ها در زمان‌های مختلف دوره‌هایی را تجربه کنند که در آن عملکرد ضعیف یا عملکرد موفق داشته باشند، تقلیل تأثیر دوره‌های عملکرد ضعیف از طریق ایجاد تجربیات مثبت گذشته موجب افزایش احتمال تحقق وفاداری در بازیکنان می‌گردد. به همین دلیل یکی از متدهای موثر وفادارسازی بازیکنان، ایجاد تجارب مثبت در آن‌ها می‌باشد. وفاداری یک الگوی رفتاری بلندمدت و یک طرز برخورد طولانی‌مدت است که به وسیله‌ی تجربیات مضاعف در طول زمان تقویت شده است (Ieva & Ziliani, 2017). به همین جهت عوامل موثر بر این ورودی‌ها که منجر به تجربه‌ای عالی و پایدار برای بازیکنان به عنوان مشتریان باشگاه‌ها می‌گردد از نظر مدیران دارای اهمیت فوق‌العاده‌ای بوده و رمز ماندگاری و وفاداری بازیکنان محسوب می‌شود (Loer, 2017). در کشور ما باشگاه‌های فوتبال یکی از مهم‌ترین نهادها در توسعه ورزش به شمار می‌آیند. این نهاد که در سه بعد همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای تأثیرگذار بوده، امروز با چالش‌های جدی مواجه است. سوءمدیریت‌ها، عدم انجام تعهدات از سوی باشگاه، قراردادهای یکسوسنگر و مبتنی بر سود باشگاه‌ها سبب ایجاد چالش‌های زیادی برای باشگاه‌ها و بازیکنان گردیده است، چنانچه بازیکنان غالباً وفاداری و تعهد لازم را نسبت به باشگاه‌های خود ندارند. حذف‌شدن این موانع در باشگاه‌های فوتبال، می‌تواند بحران در فوتبال را قطعی سازد. این در حالی است که می‌توان با اتخاذ استراتژی‌های مناسب از طریق جلب رضایت بازیکنان و حفظ ارزش پایدار، تمایز رقابتی بالایی را نسبت به سایر

رقبا به‌دست آورد. از زمانی که راهکارهای کاهش هزینه‌ها و افزایش سودآوری مورد توجه بسیار قرار گرفته، حفظ مشتریان به یکی از مهم‌ترین اهداف استراتژیک سازمان‌ها تبدیل شده است (Al-Maamari & Abdulrab, 2017). بر این اساس می‌توان گفت که شاید ایجاد حس وفاداری و ارزش‌آفرینی با میانجی‌گری تجربه مشتری بتواند تضمین‌کننده بهبود عملکرد مدیران و افزایش بهره‌وری باشگاه‌ها باشد (Loer, 2017). این مهم عامل اصلی بقا و رشد باشگاه‌های ورزشی است. بنابراین با توجه به اهرم کردن متغیر تجربه در خلق ارزش و ایجاد وفاداری، بسیار حیاتی است بتوانیم از این طریق وفاداری را در بازیکنان نهادینه نماییم. اغلب باشگاه‌ها به‌طور فزاینده‌ای به این نتیجه رسیده‌اند که باید برنامه‌های خود را برای ایجاد وفاداری بازیکنان طراحی کنند، بازیکنان وفاداری که حتی توان تحمل دوره‌های عملکرد ضعیف سازمانی را داشته باشند. بدون تردید باشگاه‌ها، دوره‌هایی را تجربه خواهند کرد که در آن هم عملکرد ضعیف و هم عملکرد موفق داشته‌اند. تقلیل تأثیر دوره‌های عملکرد ضعیف از طریق ایجاد تجربیات مثبت گذشته موجب افزایش احتمال تحقق وفاداری در بازیکنان می‌گردد. بر این اساس و با توجه به اینکه امروزه ورزش کشور در حال گذار از بخش دولتی به خصوصی است، لذا باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال نیز با این مسئله اصلی مواجه هستند که بعد از واگذاری به بخش خصوصی آیا تضمینی بر وجود دائمی مشتری وجود دارد یا خیر؟ بنابراین در پاسخ به این مسئله باشگاه‌ها باید به‌وسیله سپری از عناصر رقابتی مانند حداکثر ارزش تجربه بر اساس تعامل، توسعه و ارتقای خدمات در افزایش وفاداری بازیکنان تلاش نمایند. به همین دلیل فراهم‌نمودن اطلاعاتی در زمینه تعامل با بازیکنان و تلاش در جهت ایجاد تجربیات برتر که منجر به افزایش وفاداری در بازیکنان نسبت به باشگاه‌هایشان می‌شود، می‌تواند به درک بهتر رفتار مدیران در برآوردن خواسته‌ها و نیازهای بازیکنان گردد؛ بنابراین انجام این پژوهش می‌تواند پاسخگوی سؤالات زیر باشد که پیشران‌های کلیدی موثر بر تجربیات بازیکنان تیم‌های شرکت‌کننده در لیگ برتر کدام‌اند؟ و چه رابطه‌ای بین پیشران‌های تجربه مشتری با وفاداری رابطه‌ای وجود دارد؟، چه رابطه‌ای بین ارزش درک‌شده و وفاداری وجود دارد؟ و در نهایت آیا می‌توان بر اساس این ارتباط، مدل ارتباطی بین پیشران‌های کلیدی تجربه مشتری (CX) و ارزش درک‌شده را با وفاداری بازیکنان در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال کشور ارائه نمود؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سازمان‌ها صرف نظر از نوع صنعت و محصول در تلاش برای کسب تجربه‌ای ممتاز در ذهن مشتری، ارزش‌آفرینی پایدار، افزایش طول عمر مشتری و ارتقاء سطح وفاداری مشتری به سازمان می‌باشند. به همین دلیل مصرف‌کننده کالا یا دریافت‌کننده خدمت از یک فرایند جامع و پیچیده‌ای که بسیار فراتر از تنها خرید یک محصول/دریافت خدمت است به سازمان و محصول پیوند می‌خورد و ارزیابی وی از این فرایند فراتر از قیمت پرداخت‌شده و ویژگی‌های کارکردی محصول/خدمت است. به عبارت دیگر ارزش و تجربه‌ای که خریدار به این فرایند نسبت می‌دهد شامل عوامل متعددی در کنار قیمت، کارکرد محصول/خدمت است که تحت عنوان "ارزش از دیدگاه مشتری" مطرح می‌شود که به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی کسب مزیت پایدار رقابتی باعث نگهداشت بیشتر مشتری می‌گردد.

نتیجه پژوهش (Samiei, Elahi & Afshari (2019) در مطالعه تحلیل کیفی ارزش ادراک‌شده تماشاگران: مطالعه موردی تماشاگران لیگ برتر فوتبال از دیدگاه اساتید مدیریت بازاریابی ورزشی، مدیریت عمومی، مدیران اجرایی فوتبال کشور و تعدادی از تماشاگران انجام شد، نشان داد که مؤلفه‌های اصلی ارزش ادراک‌شده شامل منافع و هزینه‌ها است. مؤلفه منافع شامل: منافع ناشی از محصول، منافع ناشی از خدمات، منافع شخصی، منافع ناشی از برند، منافع روانی و منافع اجتماعی و مؤلفه هزینه‌ها: شامل هزینه‌های مالی، هزینه‌های زمانی، هزینه‌های فیزیکی، هزینه‌های روانی و هزینه‌های اجتماعی می‌باشد. با توجه به اهمیت تماشاگران برای فوتبال کشور، سازمان‌های متولی فوتبال می‌توانند بر روی این مؤلفه‌ها برنامه‌ریزی کنند تا به پیامدهای مثبت ارزش ادراک‌شده تماشاگران نظیر افزایش وفاداری و رونق فوتبال کشور دست یابند.

هدف از مطالعه (Fernandez et al (2018 بررسی رابطه بین کیفیت درک‌شده، ارزش درک‌شده و رضایت در ۸۰۵ نفر از مشتریان مراکز بدن‌سازی و آمادگی جسمانی اسپانیا که طی ده سال در این مراکز فعالیت ورزشی انجام می‌دادند، بود. نتایج نشان داد که کیفیت درک‌شده بر ارزش و رضایت تأثیر می‌گذارد، هم‌چنین ارزش درک‌شده بر رضایت و رفتار مشتریان تأثیر می‌گذارد و در نهایت نیز رضایت مشتری بر روی رفتار تأثیرگذار است. نتایج حاکی از این بود که مصرف‌کنندگانی که تصور مثبتی از کیفیت و ارزش دارند، این امر بر رضایت و وفاداری آن‌ها تأثیر می‌گذارد و دوره عمر طولانی‌تری دارند.

در پژوهش (Fasnekari, Bansbardi & Rahimi (2017 که با عنوان تأثیر مدیریت دانش مشتری بر ارزش مشتری و وفاداری ۳۸۲ نفر از مشتریان در باشگاه‌های ورزشی مناطق ۱۳گانه شهر مشهد انجام شد، نتایج تحقیق نشان داد که دانش برای مشتری با ضریب اثر ۰/۵۹ و ارزش اجتماعی با ضریب اثر ۰/۴۲ بیش‌ترین تأثیر را در ایجاد ارزش ادراک‌شده ورزشکاران داشته است و ارزش ادراک‌شده نیز ضریب اثر ۰/۹۰ دارای تأثیر معنی‌داری بر وفاداری مشتریان در باشگاه‌های ورزشی داشته است.

نتیجه پژوهش (Soheili et all (2017 در بررسی آزمون مدل رضایتمندی ۷۵۰ نفر از تماشاگران ده تیم لیگ برتر فوتبال در ایران انجام شد، نشان داد که مدل پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار است و می‌توان از آن برای بررسی رضایتمندی تماشاچیان فوتبال استفاده کرد. اثر کلی متغیرهای رضایت از بازی و رضایت از خدمات بر مقاصد رفتاری معنی‌دار بود. نتیجه کلی پژوهش نشان داد که هرچند ممکن است مدل پیشنهادی رضایتمندی تماشاگران فوتبال نتواند به‌طور کامل منعکس‌کننده مقاصد رفتاری مصرف‌کنندگان باشد، ولی باشگاه‌ها از ارزیابی ادراکات تماشاچیان نسبت به ویژگی‌های کیفیت رویدادهای ورزشی منتفع خواهند شد.

نتایج تحقیق (Azimzadeh, Shajeea, & Afroozi (2015 در بررسی نقش تاکتیک‌های بازاریابی ارتباطی در وفاداری ۳۶۶ نفر از هواداران باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران انجام شد، نشان داد که از بین ابعاد بازاریابی ارتباطی، تنها دو بعد مدیریت دانش و تبلیغ رسانه‌ای با یکدیگر حدود ۵۵ و ۸۸ درصد از واریانس وفاداری هواداران ورزشی را پیش‌بینی کردند.

در پژوهشی که توسط (Srivastava & kaul (2016 انجام گرفت، رابطه بین تجربه و وفاداری مورد بررسی قرار گرفت. مدیریت موفق تجربه مشتری می‌تواند سبب وفاداری و ایجاد ساختار منظم ذهنی گردد که باعث نگرش مطلوب و تکرار خرید شده و وفاداری نگرشی و رفتاری را باعث می‌شود.

در پژوهشی (Lai & Gao (2015 نقش واسطه‌ای ارزش ادراک‌شده، رضایت مشتری و تعهد عاطفی آن‌ها را در رابطه بین کیفیت خدمات و وفاداری بررسی کرد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که کیفیت خدمات مثبت؛

ارزش ادراک‌شده، رضایت و وفاداری مشتری را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. افزون بر آن ارزش ادراک‌شده یک واسطه مؤثر بین کیفیت خدمات و رضایت مشتری است. در پژوهشی (Avourdiadou & Theodorakis, 2014) در بررسی عوامل مؤثر بر وفاداری در مراکز ورزشی پرداختند. آنها در این مطالعه دریافتند که در هر دو گروه مشتریان تازه‌کار و باتجربه مراکز ورزشی، کیفیت خدمات سبب رضایت مشتری می‌شود. رضایت هم به‌نوبه خود سبب وفاداری مشتری می‌گردد. در مطالعه (Lin & Bennett, 2014) تأثیر تجربه مشتری بر رضایت و وفاداری و نقش تعدیل‌کنندگی برنامه‌های وفاداری بر تجربه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد که تجربه بر رضایت و وفاداری تأثیر دارد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر با توجه به هدف، از نوع توصیفی-همبستگی، از بعد گردآوری داده‌ها، میدانی و به از لحاظ استفاده از نتایج، کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه بازیکنان ۱۶ باشگاه حاضر در لیگ برتر فوتبال کشور در سال ۹۷-۹۶ به تعداد ۳۲۸ نفر تشکیل می‌دادند. تیم‌های حاضر در این فصل از لیگ برتر عبارت بودند از: فولاد خوزستان، سیاه‌جامگان، پرسپولیس، پدیده، سایپای تهران، نفت تهران، تراکتورسازی تبریز، پارس جنوبی جم، سپاهان اصفهان، استقلال خوزستان، صنعت نفت خوزستان، گسترش فولاد تبریز، ذوب‌آهن اصفهان، استقلال تهران، پدیده مشهد و سپیدرود رشت.

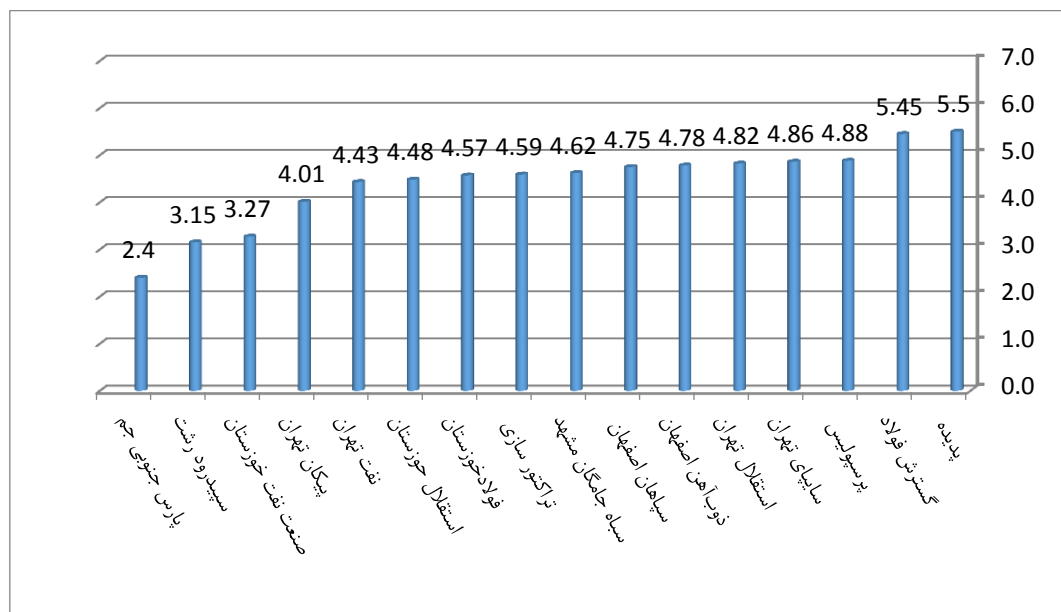
با توجه به حجم جامعه از نمونه‌گیری تمام‌شمار استفاده گردید. حجم نمونه با افت کمتر از ده درصد به ۲۹۸ نفر تقلیل یافت. از پرسشنامه استفاده شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها پس از بررسی توزیع داده‌ها توسط آزمون کلموگروف-اسمیرنوف به سبب غیرنرمال بودن داده‌ها و به منظور مدل‌یابی نهایی مسیر از حداقل مربعات جزئی استفاده شد. پی ال اس نگرشی مبتنی بر واریانس است و از طریق پی ال اس می‌توان ضرایب رگرسیون استاندارد را برای مسیرها، ضرایب تعیین را برای متغیرهای درونی و اندازه شاخص‌ها را برای مدل مفهومی به‌دست آورد (Haenlein & Kaplan, 2004). این روش، روشی قدرتمند است که برای شرایطی مانند تعداد نمونه‌ها و گویه‌های اندازه‌گیری کم، وجود داده‌های گم‌شده، هم‌خطی بین متغیرهای مستقل و توزیع نامعین متغیرها طراحی شده است (Wu, 2010). البته مزیت اصلی آن در این است که این نوع مدل‌یابی نسبت به لیزرل به تعداد کمتر نمونه نیاز دارد. لذا جایگزینی مناسب برای روش‌های تشریح کواریانس همچون لیزرل و آموس است.

### ۳-۱. نتایج و یافته‌های پژوهش

از میان ۱۶ باشگاه حاضر در لیگ برتر در سال ۹۷-۹۶، تیم‌های سپیدرود رشت با میانگین سنی (۲۸/۴۸) دارای بیش‌ترین میانگین سنی به عنوان مسن‌ترین تیم و تیم سایپا با میانگین سنی (۲۳/۴۰) به عنوان جوانترین تیم‌های حاضر در لیگ برتر حضور داشتند. نتایج در جدول ۱ آمده است.

جدول (۱). میانگین سنی بازیکنان فوتبال لیگ برتر

ردیف	نام باشگاه	انحراف استاندارد / میانگین	ردیف	نام باشگاه	انحراف استاندارد / میانگین
۱	سایپا تهران	$0.4 \pm 23/40$	۹	سپاهان اصفهان	$0.5 \pm 27/35$
۲	پرسپولیس تهران	$0.4 \pm 24/10$	۱۰	صنعت نفت خوزستان	$0.4 \pm 27/45$
۳	استقلال خوزستان	$0.3 \pm 25/18$	۱۱	سپاه جامگان مشهد	$0.3 \pm 27/63$
۴	استقلال تهران	$0.4 \pm 25/54$	۱۲	پارس جنوبی جم	$0.2 \pm 27/76$
۵	فولاد خوزستان	$0.4 \pm 25/90$	۱۳	پدیده مشهد	$0.4 \pm 28/18$
۶	ذوب آهن اصفهان	$0.5 \pm 26/18$	۱۴	تراکتورسازی	$0.5 \pm 28/08$
۷	پیکان تهران	$0.5 \pm 26/72$	۱۵	گسترش فولاد	$0.1 \pm 28/26$
۸	نفت تهران	$0.4 \pm 26/81$	۱۶	سپیدرود رشت	$0.5 \pm 28/48$



شکل (۱). توصیف نمونه آماری براساس سابقه بازی

شکل ۲. اطلاعات مربوط به سابقه بازی بازیکنان تیم‌های حاضر در لیگ برتر سال ۹۷-۹۶ را نشان می‌دهد. یافته‌های حاصل از این جدول نشان می‌دهد که بازیکنان تیم‌های پدیده مشهد باسابقه ۵/۵ سال و پارس جنوبی جم باسابقه ۲/۴ به ترتیب دارای بیشترین و کمترین سابقه بازی در لیگ برتر می‌باشند.



## ۳-۲. مدل پابی pls

معادلات پابی در پی ال اس شامل فرایند دومرحله‌ای ارزیابی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) و مدل ساختاری (مدل درونی) می‌باشد. ارزیابی مدل اندازه‌گیری در مدل‌های اندازه‌گیری برآوردهای روایی و پایایی برحسب معیارهای مطرح در مدل‌های بیرونی ارزیابی می‌شود. چنانچه شواهد کافی مبنی بر روایی و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری به‌دست آید، می‌توان مدل ساختاری (درونی) را ارزیابی کرد (Gholamzadeh, Ghanavati & Adel, 2012). همچنین با توجه به اینکه در این پژوهش از نرم افزار Smart PLS برای تجزیه و تحلیل آماری استفاده شد، به‌منظور تأیید پایایی کل پرسشنامه پژوهش از روش پایایی مرکب (ρ دیلون-گلدشتاین) استفاده شد، که در مدل‌های مسیر PLS ارائه می‌شود. وقتی مقدار ρ دیلون-گلدشتاین بیشتر از ۰/۷ باشد، نشان‌دهنده آن است که آن بلوک تک‌بعدی است و این شاخص در مقایسه با آلفای کرونباخ معرف بهتری برای پایایی هر شاخص و تک‌بعدی بودن یک بلوک محسوب می‌گردد. با توجه به جدول ۲، مقادیر پایایی مرکب هر متغیر دارای مقدار بیشتر از ۰/۷ می‌باشد که موید پایایی مناسب پرسشنامه است. به‌منظور روایی سازه نیز دو شاخص روایی همگرا و روایی تفکیکی مورد بررسی قرار گرفتند. روایی همگرا به مقداری که نشانگرها عامل مکنون مورد نظر را تبیین میکنند، اشاره دارد. روایی همگرا به‌وسیله میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۱</sup> سنجیده می‌شود. این شاخص ریشه دوم میانگین توان دوم بارهای عاملی برای هر عامل است. عامل‌هایی را که دارای میانگین واریانس استخراج‌شده بالاتر از ۰/۵ باشند، دارای روایی همگرا هستند. روایی تفکیکی بر تمایزپذیری و استقلال عامل‌هایی که حتی به لحاظ نظری مشابه ولی مستقل هستند، اشاره دارد. در روایی تفکیکی به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستیم که تا چه حد یک عامل در رقابت با عامل‌های خارجی، نامرتب و محاسبه‌نشده می‌تواند واریانس مجموعه‌ای نشانگر را تبیین کند؟ اگر عاملی بیشترین مقدار از واریانس درون مجموعه‌ای نشانگر را برآورد کند و با عامل‌های نامرتب همبستگی کمتری نشان دهد، دارای روایی تفکیکی است. جداول ۲ و ۳ روایی و پایایی ابزار را تایید می‌نمایند.

جدول (۲). روایی و پایایی متغیرهای پژوهش

متغیرهای مکنون	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب > ۰/۷	میانگین واریانس استخراج‌شده AVE > ۰/۵
تجربه مشتری	۰/۸۹	۰/۸۴۱	۰/۷۱۹
تماس شخصی	۰/۷۲	۰/۷۱۱	۰/۸۶۲
انعطاف‌پذیری	۰/۸۲	۰/۷۷۳	۰/۷۹۴
درک نیازها	۰/۹۳	۰/۸۷۴	۰/۹۶۱
پیگیری	۰/۸۸	۰/۸۵۸	۰/۷۸۳
تحقق وعده	۰/۸۷	۰/۸۴۹	۰/۸۲۶
دانش	۰/۸۵	۰/۸۶۵	۰/۸۱۹
پاسخ‌گویی	۰/۸۶	۰/۸۲۶	۰/۷۴۵
وفاداری	۰/۹۰	۰/۹۳۲	۰/۷۹۳
ارزش درک‌شده	۰/۸۶	۰/۸۸۱	۰/۷۵۳

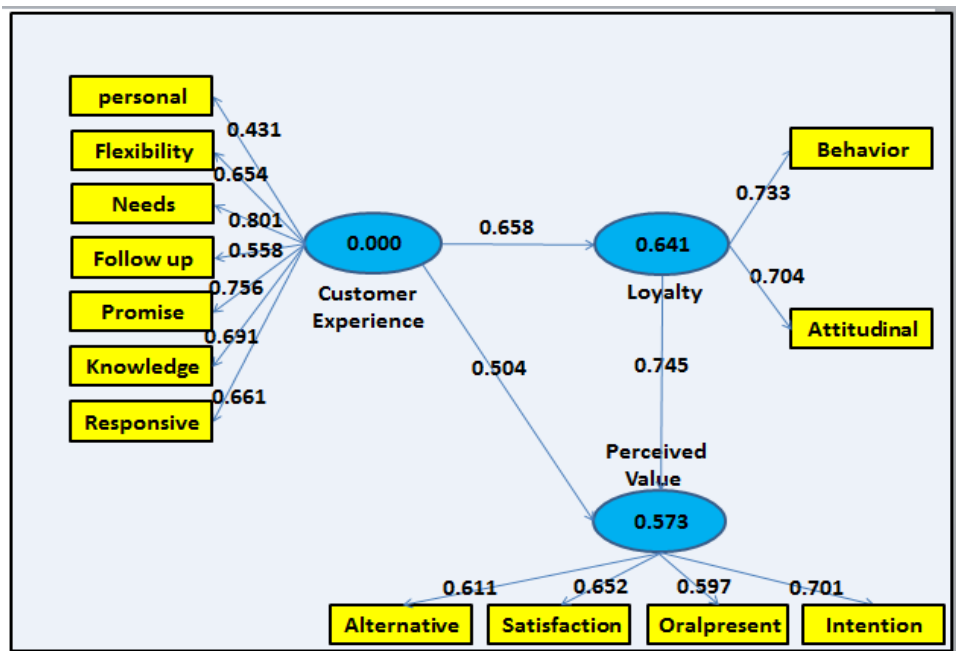
1. Average Variance Expected

در ماتریس همبستگی بین سازه‌های متفاوت در عناصر غیرقطری چپ ماتریس و جذر میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر سازه در امتداد خط قطری نشان داده می‌شود. نتایج حاصل از جدول ۳ ماتریس همبستگی حاصل از روابط میان متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول (۳). همبستگی میان متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
تماس شخصی	۰/۸۱								
انعطاف‌پذیری	۰/۴۸	۰/۷۶							
درک نیازها	۰/۴۸	۰/۵۳	۰/۸۹						
پیگیری	۰/۵۱	۰/۵۰	۰/۴۶	۰/۷۳					
تحقق وعده	۰/۴۲	۰/۵۸	۰/۷۸	۰/۶۱	۰/۸۱				
دانش	۰/۵۱	۰/۵۱	۰/۴۵	۰/۳۶	۰/۶۲	۰/۷۹			
پاسخ‌گویی	۰/۴۶	۰/۳۸	۰/۵۸	۰/۴۷	۰/۶۲	۰/۵۳	۰/۷۲		
وفاداری	۰/۶۳	۰/۵۲	۰/۴۸	۰/۵۶	۰/۷۱	۰/۶۹	۰/۵۳	۰/۷۵	
ارزش درک‌شده	۰/۶۴	۰/۵۴	۰/۵۱	۰/۶۶	۰/۵۸	۰/۵۲	۰/۵۲	۰/۴۳	۰/۷۱

**مدل درونی تحقیق:** پس از آزمون مدل اندازه‌گیری، باید مدل ساختاری ارائه شود. با توجه به اینکه روایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها توسط روایی سازه تأیید شده است، می‌توان روابط میان این متغیر را براساس فرضیه‌های پژوهش بررسی کرد. از معیارهای آماره  $T$ ، ضریب مسیر و ضریب تعیین برای ارزیابی این مدل استفاده می‌شود.



شکل (۲). ضرایب مسیر و ضرایب تعیین مدل ساختاری

نتایج شکل ۲ حاکی از معنی‌داربودن همه روابط می‌باشد و می‌توان کیفیت روابط را براساس مدل اجراشده تحلیل کرد. مقادیر مثبت ضرایب مسیر روی خطوط نشان‌دهنده آثار مثبت بین دو سازه و (روابط مستقیم یک سازه بر سازه دیگر) است (Gholizadeh & et al, 2012). مطابق با شکل ۲، اعداد درون سازه مقادیر ضریب تعیین (R2) را برای ارزیابی متغیرهای مکنون پژوهش نشان می‌دهد. نتایج این مطالعه نشان داد که تجربه بازیکنان به میزان ۰/۶۵۸ بر وفاداری آنان تأثیر دارد، هم‌چنین تجربه بازیکنان به میزان ۰/۵۳۴ به صورت کلی بر ارزش درک‌شده آنان تأثیر دارد که از این میزان، مقدار ۰/۵۰۴ به‌صورت مستقیم و مقدار ۰/۰۳ غیرمستقیم است، ضمناً وفاداری بازیکنان به‌صورت کلی به میزان ۰/۷۵۵ بر ارزش درک‌شده بازیکنان تأثیر دارد که از این مقدار، میزان ۰/۷۵۴ به‌صورت مستقیم و ۰/۰۱ به‌صورت غیرمستقیم تأثیر دارد.

جدول (۴). تفکیک اثرهای کل، مستقیم و غیرمستقیم

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
تجربه - وفاداری	۰/۶۵۸	-	۰/۶۵۸
تجربه- ارزش درک‌شده	۰/۵۰۴	۰/۰۳	۰/۵۳۴
وفاداری- ارزش درک‌شده	۰/۷۴۵	۰/۰۱	۰/۷۵۵

جدول ۴ نشان‌دهنده این مطلب است که وفاداری بر ارزش درک‌شده بیشترین اثر (۰/۷۵۵) را دارد. در برازش ساختاری یک مدل در اسمارت پی‌ال‌اس از شاخص‌های مختلفی بهره می‌گیرند که در این پژوهش از شاخص‌های R2 و Q2 استفاده می‌شود. ضرایب R2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. R2 معیاری است که نشان از شدت رابطه یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته می‌شود. مطابق با جدول ۵ مقادیر R2 نشان از بالا بودن میزان واریانس تبیین‌شده دارد، بنابراین نتیجه برازش مدل در این بخش تأیید می‌گردد.

جدول (۵). نتایج آزمون مدل ساختاری

فرضیه	ضریب مسیر R <sup>2</sup>	آماره T >۱/۹۶	شاخص Q2	نتیجه
تجربه - وفاداری	۰/۶۵۸	۱۵/۵۷	۰/۳۳	تأیید
تجربه - ارزش	۰/۵۰۴	۱۱/۶۳	۰/۴۵	تأیید
وفاداری - ارزش	۰/۷۴۵	۱۵/۵۲	۰/۵۹	تأیید

به‌طور کلی نتایج جدول ۵ حاکی از معناداربودن رابطه تجربه مشتری با وفاداری (T=۱۵/۵۷، R2=۰/۶۵) و ارزش درک‌شده (T=۱۱/۶۳، R2=۰/۵۰) می‌باشد. جدول ۵ هم‌چنین شاخص Q2 یا ضریب استون-گیسر را نشان می‌دهد. این شاخص در صورت مثبت‌بودن نشانگر توانایی متغیرهای پیش‌بین در پیش‌بینی متغیرهای ملاک می‌باشد. معیار قدرت پیش‌بینی مدل (Q2) در صورتی که در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را

دارد. مقدار Q2 به دست آمده نیز تأییدکننده برازش خوب مدل می‌باشد. مقادیر مثبت شاخص نشان‌دهنده کیفیت خوب مدل می‌باشد.

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

تجربه‌ای که در ذهن مشتری حک می‌شود یکی از قدرتمندترین فاکتورهایی است که می‌تواند موجب بازگشت و خرید مجدد مشتری و یا توصیه سازمان از سوی مشتری به سایر اطرافیان گردد. هدف تقویت تجربه مشتری در شرایط عبور از مراحل مختلف در سازمان از آغاز سفر مشتری تا پایان این راه، مدیریت این تجربه است. پیاده‌سازی سیستم مدیریت تجربه، موفقیت سازمان را در دستیابی به جلب رضایت و حفظ مشتریان تضمین می‌نماید و هدف آن توانمندسازی سازمان در جهت به‌وجودآوردن تجربیات بهتر برای مشتریان است (Ieva & Ziliani, 2017). که از طریق شناسایی عوامل کلیدی این تجربه و تدوین راهبردهای مشتری محور به دست می‌آید.

مهم‌ترین پیشران تجربه مشتری در این پژوهش درک و تشخیص درست نیاز کاربر در فرآیند ارائه خدمات می‌باشد. تحلیل نیازهای مشتری به حدی در توسعه خدمت اهمیت دارد که اساس بسیاری تحقیقات مرتبط با سازمان‌های مشتری‌محور را به خود اختصاص داده است (Nasution & et al, 2014). در همین رابطه راهکار سهیم کردن مشتری در ایجاد ارزش و جذب اطلاعات از او برای قوت بخشیدن به صلاحیت سازمان و کشف نیازهای وی پیشنهاد شده است (Kousari Far & Javidi Zargar, 2016). نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش تجارب مثبت را برای آنها ایجاد نمایند. این نیازها باید به شدت شخصی شوند. براساس نتایج حاصل از پژوهش مدیران باشگاه‌ها باید در جهت رفع نیازهای بازیکنان با انجام اقداماتی مانند تسریع ارائه خدمات و کاهش تشریفات اداری، ارائه تسهیلات و خدمات در زمان مقرر جهت اعتمادسازی، استفاده از مربیان مجرب و حرفه‌ای به‌روز و قاطع، استفاده از تکنیک‌ها و تاکتیک‌های جدید و برنامه‌های تمرینی به‌روز، تسهیل نقل و انتقال باشگاه با رعایت حقوق طرفین، انجام تعهدات مالی توسط باشگاه در زمان مقرر و وجود حق بیمه در دوران زندگی حرفه‌ای و برگزاری اردوهای آماده‌سازی به‌طور منظم، سازوکارهای تعریف‌شده ارزیابی و نیازسنجی بازیکنان، پیگیری شکایات از سوی مدیران، استفاده از مربیان بااخلاق، وجود مشاور حقوقی و آگاهی از قوانین بین‌المللی، تنظیم قرارداد شفاف و با قابلیت پیگیری قانونی، وجود قوانین مناسب در صورت اجرا یا عدم اجرای تعهدات، پوشش بیمه درمانی مناسب در مصدومیت‌های موقت یا دائمی و تأمین آینده شغلی ورزشکاران بکوشند.

یکی از مهم‌ترین متغیرهای به‌وجودآورنده وفاداری، برآورده‌ساختن قول و وعده‌هایی است که مدیران سازمان به مشتریان خود می‌دهند و آن را به عنوان قول یا وعده برند می‌شناسند. تحقق وعده چارچوبی است که برای آن تجربیات متمایز و مرتبط با یک سازمان در زمان، مکان و موقعیت‌های خاصی برای مشتری از طرف آن سازمان تبیین می‌گردد (Chiguvi & Guruwo, 2017). (De Chernatony & Segal-Horn, 2003) از جمله ویژگی‌های یک وعده مناسب را سادگی، تطابق با نیازهای مشتری، استمرار، جهت‌دهی به مشتری می‌داند. عدم تحقق وعده‌ها اثرات نامناسب خود را در سازمان به اشکال مختلفی (مانند بروز نارضایتی تدریجی از سوی مشتریان و ایجاد برداشت‌های منفی نسبت به سازمان) نشان خواهد داد. عدم عمل به وعده‌ها از سوی مدیران اغلب بازتاب شکست یا نقطه‌ضعفی در رابطه مأموریت سازمان و اصولی است که به رفتار سازمان جهت می‌دهد. این مسئله

سلامت سازمان را نیز تهدید می‌کند. وعده‌دادن، فهمی عمیق را در هیئت‌مدیره و کارکنان درباره نوع ارزشی که باید ایجاد کنند و چگونه آن ارزش را انتقال دهند، ایجاد می‌کند. پیامد اصلی این کار خلق سازمانی است که این قابلیت را دارد تا با تولید نتایج مفید برای جامعه‌ای که به آن خدمت می‌کند، تصور جامعه را در جهت درست هدایت کند. عمل به وعده‌های داده‌شده در سازمان سبب اعتماد به سازمان نیز می‌گردد. داشتن صداقت با بازیکنان و قراردادن رابطه براساس راست‌گویی، دروغ‌گویی و عدم صداقت اصلی‌ترین عامل در ایجاد دیوار بی‌اعتمادی میان بازیکنان با باشگاه به‌شمار می‌رود (Loer, 2017).

دیگر پیشران موثر بر وفاداری و ارزش درک‌شده بازیکنان در این پژوهش، دانش می‌باشد. دانش، مخلوط سیالی از تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی و نظام‌یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و به‌کارگیری تجارب و اطلاعات جدید به‌دست می‌دهد. دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها تجلی می‌یابد. عملکرد و فعالیت سازمان به میزان زیادی به تولید اطلاعات منتهی می‌شود. سازمان‌ها بر اثر تعامل با محیط پیرامون خود، اطلاعات را جذب و آن‌ها را به دانش تبدیل می‌کنند. سپس این دانش را با تجارب، ارزش‌ها و مقررات داخلی خود درهم می‌آمیزند تا به این ترتیب، مبنایی برای اقدامات خود و ایجاد وفاداری در مشتری به‌دست آورند (Malamidou, Spyropoulos, Rotsios, 2018). باشگاه‌ها در جهت تقویت دانش سازمانی خود هم‌چنین می‌توانند با استفاده از فناوری‌های جدید و از طریق گروه‌های مجازی و ارتباط از راه دور با یکدیگر همکاری نمایند. نظام‌های مدیریت دانش دارای توانایی‌های بالقوه باارزشی برای رسیدن به این اهداف می‌باشند (Nodehi & Azam, 2014). مدیران باشگاه‌ها باید از طریق تقویت و مدیریت سرمایه‌های دانشی باشگاه، توانمندسازی مربیان و کارکنان، فراهم‌نمودن شرایط تسهیم دانش و انتقال آن در باشگاه، فراهم‌آوردن زیرساخت‌ها و تکنولوژی‌های لازم از جمله فناوری اطلاعات، گروه‌افزارها و پایگاه‌های داده برای غریبال دانش و تبدیل آن به فرم مورد نیاز و به‌کارگیری آن، ثبت و مستندسازی دانش و مهارت‌ها، تخصیص بودجه به منظور خریداری دانش و اطلاعات مورد نیاز، ثبت و مستندسازی دانش، مهارت‌ها و تجارب مدیران، کارکنان و مربیان، تخصیص بودجه به منظور خریداری دانش و اطلاعات مورد نیاز، شرکت فعالانه مدیران، کارکنان و مربیان و بازیکنان در سمینارها و دوره‌های آموزشی و شبکه‌های علمی و تخصصی و هم‌چنین ارائه مشاوره اثربخش منتج از دانش صحیح به بازیکنان، وفاداری را ترویج نمایند (Nodehi & Azam, 2014).

در این پژوهش پاسخگویی نیز به‌عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های مرتبط با وفاداری و ارزش درک‌شده مشخص شده است. دستیابی به سطوح بالای کارایی، کیفیت و نوآوری بخشی از برتری‌جویی برای پاسخگویی به مشتریان بوده و شامل انجام اقداماتی برای بهبود کارایی فرآیند ارائه خدمات و بهبود کیفیت خروجی سازمان می‌باشد (Loer, 2017). پاسخگویی به معنای ارائه خدمات بدون اتلاف زمان و بدون معطلی، مشخص کردن دقیق زمان ارائه خدمات و تمایل کارکنان برای کمک به مشتریان می‌باشد که به مرور سبب ایجاد اعتماد و رضایت در مشتری می‌گردد. مدیران باشگاه‌ها باید با اتخاذ راهکارهای ویژه‌ای مانند افزایش آمادگی کارکنان در پاسخگویی به بازیکنان، تلاش باشگاه در جهت کمک به رفع مشکلات، برقراری سیستم مناسب شکایات و پیشنهادات، وجود ارتباطات باز با بازیکنان و به‌وجودآوردن کانال‌های ارتباطی جهت پاسخ‌دهی مناسب، ایجاد مکانیزم‌های توجه به بازیکنان از قبیل ایجاد حوزه‌هایی جهت شکایت در مورد نارضایتی از خدمات و جبران خسارت و پاسخ‌دهی مشتاقانه کارکنان، می‌توانند سیستم‌های پاسخگویی در باشگاه را پیاده‌سازی نمایند. نتایج این پژوهش همسو با

مطالعه (2014) smaeili, Moein fard, Shushinasab & Bonasbordi نشان داد پاسخگویی با وفاداری رابطه معنی‌داری دارد.

دیگر پیشران تجربه که با وفاداری و ارزش درک‌شده ارتباط مستقیمی دارد، انعطاف‌پذیری است. انعطاف‌پذیری در سازمان به آمادگی برای تغییر در برنامه‌ریزی‌های پیش‌بینی‌شده و پیش‌بینی‌نشده گفته می‌شود. در محیط پرتلاطم امروزی که شرایط محیطی، بقای سازمان‌ها را با عدم اطمینان مواجه ساخته است، آمادگی برای تغییر یکی از راهکارهای مهم سازمان برای مقابله با شکست می‌باشد. برای اینکه سازمان‌ها به سرعت و با انعطاف‌پذیری کامل عمل کنند نیازمند به‌کارگیری فن‌آوری‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی به‌روز، سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان دانشی، انسجام در فرآیندهای سازمانی و همکاری داخلی و خارجی هستند (Malamidou & et al, 2018). نتایج این پژوهش همسو با تحقیقات (Sandersen & Lian (2011)، Schijns et al (2016) بود. باشگاه‌های ورزشی برای حرکت در جهت رسیدن به یک سازمان منعطف باید بتوانند با توانمندسازی در ارائه خدمات گوناگون متناسب با نیاز بازیکنان، بهبود کیفیت ارائه خدمات و سرعت بخشیدن در ارائه این خدمات، دادن ارزش به بازیکنان، اهمیت دادن به آن‌ها، توجه به نقش اطلاعات، همکاری درون باشگاهی و بین باشگاهی آمادگی خود را برای تغییر افزایش دهند. دیگر جنبه‌های انعطاف‌پذیری که در باشگاه‌های فوتبال برتر کشور ضروری به نظر می‌رسد شامل: انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای که در رابطه با محتوای مشاغل بوده و باید از طریق افزایش مهارت‌های نیروی انسانی و شرح وظایف دقیق کارکنان صورت پذیرد تا افراد بتوانند بازه وسیع‌تری از وظایف را عهده‌دار شده و به انجام رسانند، زیرا فرصت‌های موجود برای باشگاه‌ها به دلیل توسعه سریع سایرین کوتاه بوده و تغییرات مداوم محیط غیرقابل‌پیش‌بینی می‌باشند. انعطاف‌پذیری تحقیقاتی به معنای توجه به امر پژوهش و به‌کارگیری دستاوردهای پژوهشی در باشگاه‌ها می‌باشد توجه به امر تحقیق و توسعه یکی از شاخص‌های توسعه علمی در هر زمینه‌ای است. انعطاف‌پذیری مالی که مرتبط با جذب سرمایه‌گذاری از بخش خصوصی و توانایی افزایش سرمایه باشگاه از طریق درآمدزایی توسط بازیکنان می‌باشد. انعطاف‌پذیری ساختاری به منظور تشکیل تیم‌های تصمیم‌گیری و تغییر در ساختارهای مدیریتی سنتی امروز است. انعطاف‌پذیری تکنولوژیکی که دربرگیرنده استفاده از فن‌آوری‌های نوین در امور مدیریتی و آموزش بوده و نهایتاً انعطاف‌پذیری آموزشی که در ارتباط با مدیریت آموزش، تکیه بر ماهیت آموزشی و بهبود شیوه‌های دستیابی به دانش است (Arslan-Ayaydin, Florackis, Ozkan, 2014).

براساس نتایج حاصل از این پژوهش پیگیری امور با ارزش درک‌شده رابطه دارد. بازیکنان به عنوان خاص‌ترین مشتریان باشگاه‌ها از اهمیت زیادی برخوردارند و روند رسیدگی به نیازها، شکایات، بررسی نظرات و پیشنهادهای آن‌ها در اتخاذ سیاست‌های باشگاه و ارائه خدمات در اسرع وقت و پیگیری امور ورزشکاران به لحاظ قانونی از اموری است که بررسی آن از سوی مدیران سبب دلگرمی بازیکنان و ایجاد احساس تعلق خاطر به باشگاه و تیم می‌گردد. نتایج این پژوهش نیز با پژوهش (Schijns et al (2016) همسو بود. آنها پیگیری امور مشتریان را از سوی مدیران یکی از مهم‌ترین راه‌حل‌های ارائه سفارشی‌سازی و یکپارچه‌کردن خدمات به مشتریان می‌دانستند که سبب وفاداری در مشتری می‌شود.

تماس شخصی آخرین عامل کلیدی که تجربه مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و با وفاداری و ارزش درک‌شده نیز در ارتباط است که به فرآیندها و فن‌آوری‌هایی گفته می‌شود که در یک سازمان برای شناسایی، ترغیب، گسترش، حفظ و ارائه خدمت به مشتریان به‌کار می‌رود. سازمان‌هایی که درک عمیقی از مشتریان خود

دارند، خواهان ارائه بهترین راه‌حل به مشتری و برقراری ارتباط نزدیک با آنان می‌باشند (Lemon & Verhoef, 2016). در فرآیند ارتباط، اطلاعات بسیاری را می‌توان کسب نمود. شناسایی ارزش‌های خاص هر گروه از مشتریان، درک اهمیت نسبی نیازها برای هر مشتری، ارائه ارزش‌های متناسب با تک‌تک مشتریان به شیوه مطلوب و اندازه‌گیری نتایج و بازده.

سرمایه‌گذاری از اهداف مهم ارتباط با مشتری می‌باشد (Nasution et al, 2014). نتایج پژوهش حاضر با نتایج Sandersen & Lian (2011) هم‌خوانی داشت. آن‌ها بر اهمیت تماس شخصی تاکید داشتند و آن را به‌عنوان نوعی سرمایه‌گذاری برای ایجاد ارزش و افزایش سود مطرح نمودند. نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات (2016) Bay N., & Ghanbarpour هم‌خوانی داشت که در پژوهشی با عنوان تأثیر مدیریت روابط با مشتری بر پیامدهای رفتاری مشتریان به این نتیجه رسید که استفاده از شیوه‌های صحیح ارتباط با مشتری مهم‌ترین عامل در به‌دست‌آوردن ارزش و وفاداری می‌باشد. مدیران می‌توانند از ارتباط با بازیکنان بیشتری سود را کسب نمایند. به‌دست‌آوردن اطلاعات و نیازهای اصلی بازیکنان که محرک‌های واقعی نهفته در رفتارهای آنها است، از مزایای برقراری این ارتباط سازنده می‌باشد. کیفیت این ارتباط باید به‌عنوان عامل نگهدارنده، ارزش‌آفرین و وفادارساز مورد توجه ویژه قرار گیرد. درک بهتر نیازها و دریافت بازخورد دقیق‌تر از سوی آنان، شخصی‌سازی خدمات و احترام به ویژگی‌های شخصیتی بازیکنان منجر به برقراری رابطه بهتر با آنان شده و منجر به وفاداری و احساس ارزشمندبودن می‌گردد. مدیران به‌منظور ایجاد ارتباط بیشتر با شخصی‌سازی خدمات، دریافت اطلاعات خاص، آگاهی از نظرات و نیازهای بازیکنان و شناسایی حلقه‌های ضعیف در زنجیره ارزش، می‌توانند تعامل کاری اثربخش‌تر و کارآمدتری با بازیکنان داشته باشند. همچنین می‌توانند از طریق: تمرکز بر بازیکنان برگزیده (تمرکز بر افراد خاص)، انسجام در فرآیندهای کاری و وسعت تعهد منابع انسانی باشگاه (تغییر فرهنگ سازمان، به سمت مشتری‌محوری)، یکپارچگی درون باشگاهی قوی و استفاده از اطلاعات جدید در باشگاه (دانش سازمانی) و ایجاد سیستم‌های رابطه با مشتری (فناوری مشتری‌محور) می‌توانند روابط خود را با بازیکنان مدیریت و بهبود ببخشند و در نتیجه سبب تعهد عمیق در آینده بدون در نظر گرفتن تأثیرات عوامل مختلف و تلاش‌ها و پیشنهادات رقبا برای تغییر دادن رفتارهای آن‌ها گردد. به‌طور کلی نتایج پژوهش موید ارائه ارزش به بازیکنان از طریق پیشنهادات ارزشی می‌باشد. پیشنهاد ارزشی در حقیقت از ارتباط با سازمان به‌دست می‌آید. توانایی در ارائه کامل پیشنهاد ارزشی تعهدشده، به فرآیند ارائه ارزش بستگی دارد. فرآیند ارائه ارزش شامل تجربیاتی است که فرد در هنگام استفاده از خدمات کسب می‌کند. در قلب این فرآیند، روندهای کلیدی دیگری قرار دارند که ارزش‌های منحصر به فردی در جهت وفادارسازی خلق نموده و حلقه تجربه، ارزش، وفاداری را تکمیل می‌نماید.

## منابع

- اسماعیلی، محمدهادی؛ معین فرد، محمدرضا؛ شوشی نسب، پروین و بنسپردی، علی (۱۳۹۳). ارتباط بین ابعاد کیفیت خدمات با وفاداری گردشگران ورزشی پارک‌های آبی ورزشی مشهد، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱ (۳)، ۱۰۱-۱۱۲.
- بای، ناصر و قنبرپورنصرتی، امیر (۱۳۹۶). مطالعه اثر مدیریت روابط با مشتری بر پیامدهای رفتاری مشتریان در ادارات ورزش و جوانان استان گلستان، نشریه مدیریت ورزشی، ۹ (۳)، ۴۴۱-۴۵۷.
- سمیعی، فرشته؛ الهی، علیرضا و افشاری، مرتضی (۱۳۹۹). تحلیل کیفی ارزش ادراک شده تماشاگران: مطالعه موردی: تماشاگران لیگ برتر فوتبال ایران، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲، ۶۷-۷۹.
- سهیلی، بهزاد؛ تجاری، فرشاد و زارعی، علی (۱۳۹۷). آزمون مدل رضایتمندی گردشگران لیگ برتر فوتبال ایران، نشریه مدیریت ورزشی، ۱۰ (۱)، ۱۸۱-۲۰۳.
- عظیمزاده، سیدمرتضی؛ شجاع، کیانوش و افروزی، فریده (۱۳۹۶). نقش تاکتیک‌های بازاریابی ارتباطی در وفاداری هواداران باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران، نشریه مدیریت ورزشی، ۹ (۴)، ۷۶۳-۷۷۶.
- غلامزاده، رسول؛ قنواتی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۱). مدلسازی مسیری-ساختاری در مدیریت- کاربرد نرم‌افزار smartpls، انتشارات نگاه دانش.
- فسنقری، جواد؛ بنسپردی، علی و رحیمی، مرضیه (۱۳۹۷). تاثیر مدیریت دانش مشتری بر ارزش ادراک شده و وفاداری مشتریان در باشگاه‌های ورزشی شهر مشهد، مدیریت و توسعه ورزش، ۷ (۴)، ۱۴۲-۱۵۵.
- کوثری فر، احمد و جاویدی ززرگر، مسعود (۱۳۹۵). بررسی رابطه تجربه مشتری بر وفاداری به برند و تبلیغات دهان به دهان با توجه به نقش واسطه رضایت مشتری (مطالعه موردی: شعب بانک ملی خراسان رضوی)، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، ۲ (۳)، ۱۳۴-۱۴۵.

## References

- Al-Maamari, QA., & Abdulrab, M. (2017). Factors Affecting on Customer Loyalty in Service Organizations. *International Journal of Energy Policy and Management*, 2(5):25-31.
- Arslan-Ayaydin, Ö, Florackis, C., & Ozkan, A.(2014). Financial flexibility, corporate investment and performance: evidence from financial crises. *Review of Quantitative Finance and Accounting*.;42(2):211-50.
- Avourdiadou, S., & Theodorakis, N. D. (2014). The development of loyalty among novice and experienced customers of sport and fitness centers. *Sport Management Review*, 17, 419-431.
- Azimzadeh, S M.,Shajeea, K., & Afroozi, F.(2017).The Role of Communication Marketing Tactics in the Loyalty of Iranian Football League Fans. *Journal of Sport Management*. 9 (4), 763-776. (in Persian)
- Bay, N., & Ghanbarpour Nosrati, A.(2016).The Study of the Effect of Customer Relationship Management on Customers' Behavioral Outcomes in Sport and Youth Offices of Golestan Province. *Journal of Sport Management*, 9(3):441-57. (in Persian)
- Brun, I, Rajaobelina, L, Ricard, L.,& Berthiaume, B.(2017). Impact of customer experience on loyalty: a multichannel examination. *The Service Industries Journal*.;37(5-6):317-40.
- Chiguvi, D.,& Guruwo, PT.(2017). Impact of Customer Satisfaction on Customer Loyalty in the Banking Sector. *International Journal of Scientific Engineering and Research*, 5(2),55-63.
- De Chernatony, L.,& Segal-Horn, S.(2003). The criteria for successful services brands. *European journal of Marketing*.;37(7/8):1095-118.
- Esmaeili, M H, Moein fard, M R, Shushinasab, P., & Bonasbordi A.(2014). [The relationship between service quality dimensions with loyalty in aquatic sport parks' sport tourists



- in Mashad]. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*,1(3),101-112. (in Persian)
- Fasnekari, J., Bansbardi, A.,& Rahimi, M. (2018).The Impact of Customer Knowledge Management on Customer Value and Customer Loyalty in Mashhad Sports Clubs. *Sport Management & Development*, 7 (4), 142-155. (in Persian)
- Gholizadeh, B., Talebpour, M., Kashtidar, M.,& Abdolmaleki H.(2018). Mouth advertising, an effective tool for loyalty of sport customers, case study: women's health clubs in Mashhad. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*.;6(1):51-64.
- Gholamzadeh, R, Ghanavati, M., & Adel A. (2012). [Route-Structural Modeling in Management: Application of SmartPLS Software]. *Negahe Danesh*. (in Persian)
- Haenlein, M., & Kaplan, AM. A. (2004). Beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding statistics*, 3(4):283-97.
- Ieva, M., & Ziliani, C. (2017). The interplay between customer experience and customer loyalty: Which touchpoints matter? Toulon-Verona20th International Conference" Excellence in Services"; *Conference Proceedings ISBN 9788890432774*.
- Imbug, N, Ambad, SNA.,& Bujang, I. (2018). The Influence of Customer Experience on Customer Loyalty in Telecommunication Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*,8(3):103-116.
- Kousari, Far A., & Javidi Zargar, M. (2016).[Investigate the relationship between customer experience on brand loyalty and word-of-mouth advertising with attention the role of customer satisfaction mediator, case study of National Bank of Khorasan Razavi Bank]. *Journal of Management Studies and Accounting*, 2(3):134-45. (in Persian)
- Lemon KN.,& Verhoef PC.(2016) Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Lin Z, Bennett D.(2014). Examining retail customer experience and the moderation effect of loyalty programmes. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(10), 929-47.
- Loer R.(2017). The service quality-loyalty relationship in sports clubs: does the social context matter? [MSc].*Open University of the Nederland*.
- Maklan S.,& Klaus P.(2011). Customer experience: are we measuring the right things? *International Journal of Market Research*.;53(6):771-2.
- Malamidou K, Spyropoulos TS.,& Rotsios K.(2018). Knowledge Management & Loyalty Programs: A Customer Perception Analysis, the Greek Retail Market. *KnE Social Sciences*.;3(10):166-85.
- Nasution RA, Sembada AY, Miliani L, Resti ND.,& Prawono DA. (2014).The customer experience framework as baseline for strategy and implementation in services marketing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*,148:254-61.
- Nodehi A, Azam A.(2014). Analysis of Impact of Customer Knowledge Management on Customer Loyalty. *Indian Journal Scientific Research*, 7(1):394-9.
- Samiei F., Elahi A.,& Afshari M.(2019) Qualitative analysis of the perceived ratings of spectators: A study of Iranian top football spectators, *Sport Management Studies Journal*,12, 67-79. (in Persian)
- Sandersen GM.,& Lian TF.(2011). How a great customer experience can drive your prices: a cross-country study [MSc]. BI Norwegian Business School.
- Schijns J, Caniëls M, Le Conté J.,& Schijns J.(2016). The impact of perceived service quality on customer loyalty in sports clubs. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 24:42-75.
- Soheili, B.,Tojarie F., & Zarei, A. (2018). Testing the Satisfaction Model of the Iranian Football Premier League. *Journal of Sport Management*; 10(1), 181-203 (in Persian)

- Srivastava, M., & Kaul, D. (2016). Exploring the Link between Customer Experience-Loyalty-Consumer Spend. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 277-286.
- Uusitalo M. (2012). Customer Experience Management in Telecom Operator Business: A Customer Service Perspective [MSc]. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.
- Wu WW. (2010). Linking Bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis. *Expert Systems with Applications*, 37(1):134-9.

### نویسندگان این مقاله:

**مژگان خدامرادپور:** دارای مدرک دکترای تخصصی مدیریت و برنامه‌ریزی در ورزش هستند که مدت ۱۱ سال است عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج می‌باشند. نویسنده مقالات علمی-پژوهشی مختلف، سخنران کلیدی همایش‌های بین‌المللی در داخل و در کنفرانس‌های بین‌المللی اروپا و کانادا بوده، ترجمه کتب تخصصی بازاریابی در حوزه ورزش و داوری چندین مجله تخصصی را در کارنامه خود دارند. فیلد تخصصی و تحقیقاتی ایشان بازاریابی ورزشی می‌باشد.



**مهرداد محرمزاده:** عضو هیات علمی (مدیرگروه) استاد پایه ۳۵ گروه مدیریت ورزشی دانشگاه محقق اردبیلی می‌باشند. از فعالیت‌های علمی ایشان می‌توان به بیش از ۱۳۰ مقاله علمی پژوهشی در مجلات معتبر داخلی و خارجی، ارائه بیش از ۲۰۰ مقاله در کنفرانس‌های داخلی و خارجی و تالیف و ترجمه ۲۲ عنوان کتاب دانشگاهی، اجرای ۳ طرح پژوهشی ملی و ۱۵ طرح پژوهشی استانی و برگزاری کارگاه‌های تخصصی در زمینه مدیریت و بازاریابی اشاره کرد. فعالیت و علاقه پژوهشی ایشان در زمینه مدیریت بازاریابی، برند، تبلیغات، گردشگری بازاریابی کارآفرینانه و کسب‌وکار است.

**مظفر یکتایار:** عضو هیات علمی و استادیار پایه ۱۵ گروه مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج می‌باشند. از فعالیت‌های علمی ایشان می‌توان به چاپ بیش از ۶۰ مقاله در مجلات معتبر داخلی و خارجی، ارائه بیش از ۵۰ مقاله در کنفرانس‌های داخلی و خارجی و تالیف و ترجمه ۶ عنوان کتاب دانشگاهی، داور چندین نشریه علمی پژوهشی داخلی، اجرای ۳ طرح پژوهشی، برگزاری کارگاه و حضور در ۲ کنفرانس ملی و بین‌المللی به عنوان سخنران کلیدی؛ اشاره کرد. زمینه‌های مطالعاتی و علاقه‌مندی ایشان در حوزه‌های بازاریابی ورزشی و رفتار سازمانی در ورزش و گردشگری ورزشی است.

