

## تحلیل عاملی تأییدی پرسش‌نامه تجربه مشتری در ورزش

مهر داد محرمزاده<sup>۱</sup>، سیدمحمد کاشف<sup>۲</sup>، مرگان خدامرادپور<sup>۳</sup>

۱. استاد دانشگاه محقق اردبیلی

۲. دانشیار دانشگاه ارومیه

۳. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه \*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۸/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۱۱

## چکیده

سازمان‌ها به منظور بهبود کیفیت خدمات و افزایش قدرت رقابتی، با شناسایی عوامل تجربه مشتری قادر خواهند بود تا در هر بار تعامل مشتری با سازمان، تجربه ارزشمندی را ایجاد نمایند و با مدیریت این تجربه، محصول یا خدمت بهتری را ارائه کنند. هدف از مطالعه حاضر، تحلیل عاملی تأییدی پرسش‌نامه تجربه مشتری در ورزش می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۴۶۶ نفر از بازیکنان فوتبال حاضر در باشگاه‌های لیگ برتر بود که براساس جدول مورگان و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۲۳۶ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب گردیدند. ابزار تحقیق پرسش‌نامه تجربه مشتری سندرسون و لیان (۲۰۱۱) بود. روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه توسط متخصصین تأیید و ثبات درونی کلی پرسش‌نامه در یک مطالعه راهنما  $\alpha=0/88$  به دست آمد. نتایج نشان می‌دهد که در مجموع هفت عامل انعطاف‌پذیری با ضریب آلفای (۰/۹۲)، دانش با ضریب (۰/۸۷)، تماس شخصی با ضریب (۰/۸۹)، درک نیازهای مشتری با ضریب (۰/۸۶)، پیگیری امور با ضریب (۰/۸۸)، تحقق وعده‌ها با ضریب (۰/۸۷) و پاسخ‌گویی با ضریب (۰/۸۵) می‌توانند ۸۷/۵ درصد از واریانس کل تجربه مشتری را تبیین نمایند. مدیران باشگاه‌ها نیز از طریق شناسایی عوامل مؤثر بر تجربه بازیکنان خود می‌توانند به ایجاد تجارب سودمند بپردازند و وفادارسازی را همراه با ارزش آفرینی در ورزشکاران تثبیت نمایند.

واژگان کلیدی: تحلیل عاملی تأییدی، تجربه مشتری، انعطاف‌پذیری، پیگیری

## مقدمه

افزایش شدید رقابت در برنامه‌های کسب‌وکار و روند قدرتمند جهانی شدن باعث شده است که نقش مشتری از یک مصرف‌کننده صرف به یک عنصر چندوجهی شامل: مصرف‌کننده، ارزش‌آفرین، توسعه‌دهنده دانش و ایجادکننده یک مزیت رقابتی تبدیل شود (اندوبسی و نلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷، ۸۳۲). براین اساس، سازمان‌ها برای رشد و بقا در عرصه رقابت باید به مشتری‌مداری توجه ویژه‌ای داشته باشند و تعامل خود را با خریداران کالا و دریافت‌کنندگان خدمات بیش از پیش افزایش دهند. بدین منظور، لازم است در سازمان، سیستمی برای جذب و حفظ مشتریان طراحی و پیاده‌سازی شود که بتواند تعامل سازمان و مشتریان را به‌خوبی مدیریت کند؛ به‌گونه‌ای که این رابطه را به تجربه‌ای موفق برای مشتری و سازمان تبدیل نماید. امروزه، این سیستم‌ها به "سیستم‌های مدیریت تجربه مشتری"<sup>۲</sup> معروف می‌باشند. پیاده‌سازی این سیستم، موفقیت سازمان را در جلب رضایت و حفظ مشتریان تضمین می‌نماید و هدف آن، توانمندسازی سازمان در جهت به‌وجودآوردن تجربیات بهتر برای مشتریان می‌باشد که از طریق شناسایی عوامل مؤثر در این تجربه و تدوین استراتژی‌های مشتری‌محور به‌دست می‌آید. شایان‌ذکر است که تجربه مشتری ناشی از مجموعه تعاملات بین مشتری و خدمت/محصول می‌باشد (جنتایل، سپایلر و نوسی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷، ۳۹۷)؛ بنابراین، مشتری به‌همراه خدمات و کالا، تجربه‌ای را نیز دریافت می‌کند که ویژگی‌های مخصوص به خود را دارد. از ویژگی‌های این تجربه می‌توان به ویژگی به‌یادماندنی بودن آن اشاره نمود. با توجه به اصول روان‌شناسی، تجربه، نتیجه ارتباطات هدفمند و برنامه‌ریزی شده در ذهن مشتری بوده و نوعی تفسیر ذهنی از دریافت خدمات یا محصول می‌باشد (یوتیسالو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲، ۹). همچنین، تجربه مشتری، پاسخ ذهنی مشتریان به هرگونه ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم با سازمان بوده و دربرگیرنده تمام جنبه‌های محصول یا خدمات می‌باشد؛ بنابراین، درک تجربه مشتری همواره برای سازمان ارزش محسوب می‌شود و نیازمند این است که سازمان تلاش‌های خود را در این نقطه کانونی متمرکز سازد. به‌صورت عملی، تجربه مشتری شامل خدمات قبل و بعد از تجربه ارتباط با سازمان است که نشان‌دهنده ابعاد عاطفی و عملکردی با کیفیت ارائه خدمت یا محصول بوده و دربرگیرنده زمینه‌های اجتماعی تجارب مشتریان می‌باشد (کلاوس و مک‌کلان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲، ۱۱). باور عمومی بر این است که به‌دلیل حسی و ادراکی بودن تجربه و عدم پیش‌بینی رفتارهای انسانی، ما نمی‌توانیم کنترل کاملی بر

- 
1. Ndubisi & Nelson
  2. Customer Experience Management
  3. Gentile, Spiller & Noci
  4. Uusitalo
  5. Klaus & Maklan

تجربه مشتری داشته باشیم. شایان ذکر است که تجربه مشتری از متغیرهای قابل کنترلی سرچشمه می‌گیرد. در این راستا، سندرسون و لیان<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) اظهار می‌دارند که با انجام تجزیه و تحلیل‌های کیفی دقیق از عوامل مؤثر بر تجربه مشتری، هفت عامل شناسایی شده است که شامل: انعطاف‌پذیری، دانش، تماس شخصی، درک نیازهای مشتری، پیگیری امور، تحقق وعده‌ها و پاسخ‌گویی می‌باشد (سندرسون و لیان، ۲۰۱۱، ۱۴) و این عوامل هر کدام به نوعی بر تجربه اثرگذار می‌باشند. عامل انعطاف‌پذیری مربوط به درجه سازگاری با نیازهای در حال تغییر مشتری (منون و هامبورگ، ۲۰۰۵، ۶) و پیش‌بینی گزینه‌های مختلف، هم‌گام با تغییرات محیطی است و در سازمان، به توانایی درک تغییر محیطی و پاسخ‌گویی سریع و کارا به آن تغییر مربوط می‌شود.

مطالعات نشان داده‌اند که موفقیت اقتصادی سازمان‌های خدماتی و تولیدی به توانایی شناسایی نیازهای مشتریان و ارائه خدمات سریع و ارزان مطابق با آن نیازها بستگی دارد. سازمان منعطف به اطلاعات، ایده‌ها، منابع و انرژی اجازه می‌دهد در سراسر سازمان جریان یابند. شایان ذکر است که به منظور تحقق انعطاف در فرایندها، تولید و خدمات، باید ابزارهای لازم در سازمان وجود داشته باشد.

علاوه بر این، عامل دیگر تجربه مشتری، دانش است. دانش، تخصص لازم برای افزودن ارزش به مشتری می‌باشد که باید با اتخاذ استراتژی مناسب از دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل گردد (سندرسون و لیان، ۲۰۱۱، ۲۲). نوناکا<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) دو نوع دانش را در سازمان تحت عنوان "دانش ضمنی و دانش صریح" شناسایی نموده و بین آن‌ها تمایز قائل شده است. دانش ضمنی را می‌توان مجموعه‌ای از تجارب، مهارت‌ها، دیدگاه‌های کاری و نظام ارزش و ذهنی در درون فرد دانست که قابل مبادله نمی‌باشد. این دانش در هیچ پایگاه داده‌ای ذخیره نشده و جایگاه آن در ذهن آدمی است و اهم فعالیت‌های او را تشکیل می‌دهد. دانش صریح نیز دانشی است که عینی بوده و می‌تواند به صورت رسمی و در قالب زبان سیستماتیک بیان شود.

پژوهش‌های لمکه و ویلسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) نیز نشان می‌دهد که دانش ضمنی می‌تواند بر تجربه مشتری در سازمان اثر بگذارد (لمکه و ویلسون، ۲۰۰۶، ۲۵). اگرچه، چالش اصلی مدیر تبدیل هر چه بیشتر دانش ضمنی به دانش صریح می‌باشد، اما آنچه که در نهایت باعث رشد سازمان می‌گردد، جریان

- 
1. Sandersen & Lian
  2. Menon & Homburg
  3. Nonaka
  4. Lemke & Wilson

دانش است (نوناکا، ۱۹۹۴، ۱۸). پاین و گیلمور<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) در مطالعات خود، دانش را به‌عنوان یکی از اصول پنج‌گانه طراحی تجربه برتر ذکر کرده‌اند (پاین و گیلمور، ۱۹۹۸، ۱۰۲).

سومین عامل تجربه مشتری، تماس شخصی است که به راه‌های برقراری ارتباطی یادگیرنده با مشتری اطلاق می‌شود. رابطه منسجم با مشتری نیازمند هم‌پوشانی در طرح‌ها و فرایندهای طرفین متقابل است و پیوندهای نزدیک اقتصادی، عاطفی و ساختاری را میان آن‌ها پیشنهاد می‌کند. این امر به‌جای استقلال عمل در میان طرفین، نشان‌دهنده وابستگی دوسویه است و به‌جای رقابت و درگیری حاصل از آن در میان فعالان بازار، بر همکاری تأکید می‌کند. آنچه به‌عنوان ارتباط مطرح می‌شود دارای ویژگی‌های تکرار (فراوانی)، بامعنا بودن و به‌موقع بودن است که توسط مورگان و هانت<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) ارائه شده است (مورگان و هانت، ۱۹۹۴، ۳۳).

درک نیازها و خواسته‌های مشتری نیز از دیگر عوامل مؤثر بر تجربه است که در ارتباط با آگاهی کارکنان از سلسله‌مراتب نیازها و خواسته‌های مشتری می‌باشد (هامبورگ، ویسکه و بورنمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹، ۶۹). نیاز مشتری عبارت است از هر نوع احساس کمبود که برای مشتری به‌وجود می‌آید و او تلاش می‌کند نسبت به رفع آن اقدام نماید. خواسته‌ها و انتظارات مشتری نیز توقعاتی است که به‌طور حتم به آن نیاز ندارد، اما برآورده شدن آن، احساس خوشایندی را در او ایجاد می‌کند. یک نیاز معین ممکن است برای یک مشتری جزو نیازهای اساسی و برای فرد دیگر، یک نیاز عادی باشد، اما انتظارات تقریباً در تمام انسان‌ها مشترک و یکسان است. نیازهای مشتری غالباً شامل: کیفیت مناسب، قیمت منصفانه، سرعت در ارائه خدمات، تحویل به‌موقع کالا و یا انجام به‌موقع خدمات و آموزش، راهنمایی و مشاوره مناسب می‌باشد.

مؤلفه پنجم در تجربه مشتری، پیگیری اثربخش است. پیگیری، غالباً پاسخی به مشکلات مشتریان است. این مشکلات شامل: عدم کارایی محصول، تشخیص مشکل، کمک متخصصین در حل مشکل، عدم آگاهی از چگونگی استفاده از محصول / خدمت توسط مشتری و موادی از این قبیل می‌باشد. گرونوس<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) بر این باور است که پیگیری، فرایندی اصلاحی است که برای حل مشکلاتی تلاش می‌نماید که اگر پیگیری و برطرف نشوند باعث نارضایتی مشتری خواهند شد. این پیگیری سعی در بازگرداندن رضایت مشتری به سطحی قبل از بروز مشکل دارد (گرونوس، ۲۰۰۰، ۴۶). همچنین، گایاردلی، ساکانی و سونجینی<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) طی پژوهش‌های خود، پیگیری را شامل:

1. Pine & Gilmore
2. Morgan & Hunt
3. Homburg, Wieseke & Bornemann
4. Gronroos
5. Gaiardelli, Sacconi & Songini

فعالیت‌های تحویل خدمات، آموزش‌های مرتبط با محصول / خدمت، امداد مشتریان، خدمات جانبی، هر نوع فرایند بازسازی و به‌روزرسانی و هرگونه بررسی مشکلات در جهت رفع آن‌ها می‌داند (گایاردلی، ساکانی و سونجینی، ۲۰۰۷، ۱۵۲).

علاوه بر این، عامل ششم اثرگذار بر تجربه مشتری، تحقق وعده‌های ارائه‌شده از سوی سازمان است که ارتباط تنگاتنگی با پیگیری دارد. تحقق وعده، چهارچوبی است که برای آن تجربیات متمایز و مرتبط با یک سازمان و نیز در زمان، مکان و موقعیت‌های خاصی از سوی آن سازمان برای مشتری تبیین می‌گردد (لایت و کیدون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ۷۱). وعده‌ها، اغلب خود را در قالب ویژگی‌های کارکردی محصول، تجربیات احساسی / عاطفی حاصل از خرید، احراز شخصیت گوناگون درقبال خرید و کسب ویژگی‌های متمایز محصول یا خرید خاصی نشان می‌دهند (لایت و کیدون، ۲۰۰۹، ۷۴). از جمله مشخصه‌های یک وعده مناسب آن است که از ویژگی‌هایی همچون سادگی، تطابق با نیازهای مشتری، استمرار و جهت‌دهی به مشتری برخوردار باشد (چرناتونی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰، ۵۶). البته سیستم وعده‌دهی، کوششی هدفمند است که براساس آن، وعده‌ها متناسب با سلسله‌مراتب نیازها مطرح می‌گردد و در صورت لزوم، اصلاحات لازم در آن اعمال می‌شود.

آخرین عامل شناسایی‌شده در تجربه مشتری، پاسخ‌گویی است که به ارائه خدمات خواسته‌شده با کمترین زمان تأخیر مرتبط می‌باشد. پاسخ‌گویی در اساسی‌ترین مفهوم خود، به جواب‌گویی در برابر یک شخص به دلیل عملکرد موردانتظار تعبیر می‌شود و معمولاً چالشی برای مدیران می‌باشد (در دوره اصلاحات، حتی بیش از یک چالش محسوب می‌شود). علاوه بر این، پاسخ‌گویی می‌تواند در پاسخ به نیازهای مشتری، شکایات، درخواست‌ها و مشکلات اتفاق بیافتد. درحقیقت، توجه اصلی به ارباب‌رجوع، تکیه‌کلام اصلی پاسخ‌گویی است. کارکنان و به‌ویژه کسانی که در ارائه خدمات دخیل هستند، به‌عنوان پاسخ‌گوی بدون واسطه در برابر عموم مردم قرار می‌گیرند و به‌دلیل همین ضرورت است که آن‌ها به نیازهای بیان‌شده توسط ارباب‌رجوع‌های خود پاسخ می‌دهند. وربک و باگزی<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) پاسخ‌گویی را پاسخ‌دهی به‌موقع و مؤثر در برخورد با مشکلات و شکایات تعریف می‌کنند (وربک و باگزی، ۲۰۰۶، ۵۱۸).

ایجاد تجربه برای مشتریان، همواره مدیران را با چالشی واقعی روبه‌رو می‌کند؛ زیرا، مشتریان خدمات ارائه‌شده را از نقطه‌نظر خود به‌صورت خودآگاه یا ناخودآگاه ارزیابی می‌کنند. نتایج این

- 
1. Light & Kiddon
  2. Chernatony
  3. Verbeke & Bagozzi

ارزیابی، تجربیاتی است که هم برای مشتری و هم برای سازمان ارزشمند می‌باشد (جانستون و کنگ، ۲۰۱۱، ۸)؛ از این رو، فراهم نمودن تجربه برتر برای مشتری، هدف کلیدی سازمان‌های خدماتی است (ورهوف و لمون، ۲۰۰۹، ۳۳) که به منظور ایجاد وفاداری در مشتری صورت می‌گیرد و در نهایت، سبب به وجود آمدن مزیت رقابتی برای سازمان می‌گردد (بری، لویس، کاربون و هاگل، ۲۰۰۲، ۸۷). کاروانا<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) در مطالعات خود از تجربه مشتری به عنوان عامل کلیدی وفاداری نام برده است (کاروانا، ۲۰۰۲، ۸۱۴). همچنین، نتایج پژوهش یوسیتالو (۲۰۱۲) نشان داد که درک تأثیر مشتری از محیط اطراف و مدنظر قراردادن تجربه وی در تصمیم‌گیری‌ها، مطمئن‌ترین شیوه نگاه داشتن مشتریان قدیمی و دستیابی به مشتریان جدید می‌باشد (یوسیتالو، ۲۰۱۲، ۲۰). در این پارادایم، هدف از برقراری روابط بلندمدت و متقابل با گروه‌های ذی‌نفع و مهم‌تر از همه مشتری، این است که مشتریان بیشتری را حفظ نمایند و مشتریان کمتری را از دست دهند تا در بلندمدت، سهم بازار و سودآوری سازمان افزایش یابد (کلاوس مکلان، ۲۰۱۲، ۸)؛ به همین دلیل، امروزه، مدیریت این تجربه به یک عنصر استراتژیک و حیاتی برای سازمان‌های خدماتی تبدیل شده است (مکلان و کلاوس، ۲۰۱۱، ۷۷۸). تجربه مشتری برخلاف رضایت وی، ساختار کلی‌گرایانه‌تری از مصرف‌کنندگان را با در نظر گرفتن مجموع کلیه تعاملات مستقیم و غیرمستقیم و نیز ارائه خدمات در برمی‌گیرد که منجر به قدرت توضیح و تفسیر بهتر و شناسایی حوزه‌های اولویت‌دار جهت توجهات مدیریت می‌شود (کلاوس مکلان، ۲۰۱۳، ۱۵۷)؛ بدین جهت، توجه به مشتری همواره به عنوان یک اصل اساسی در کلیه سازمان‌ها و به ویژه سازمان‌های خدماتی مدنظر می‌باشد.

در این میان، باشگاه‌ها نیز به عنوان یکی از سازمان‌های ورزشی و خدماتی از این قاعده مستثنی نیستند؛ به طوری که توجه عمیق به مشتری و مشتری‌گرایی، تضمین‌کننده بقا و حفظ حیات این سازمان‌ها می‌باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که توجه به مشتری و ایجاد تجارب مثبت، از منابع قابل کنترل و در اختیار باشگاه‌های ورزشی است و نقش قدرتمندی را در رضایت و سودآوری باشگاه ایفا می‌کند (گرینویل، فینک و پاستور، ۲۰۰۲، ۱۴۲). شایان ذکر است که بازیکنان یکی از مشتریان باشگاه‌ها هستند (ماوسون، ۱۹۹۳، ۱۰۱).

- 
1. Johnston & Kong
  2. Verhoef & Lemon
  3. Berry, Lewis, Carbone & Haeckel
  4. Caruana
  5. Greenwell, Fink & Pastore
  6. Mawson

علاوه بر این، ماوسون (۱۹۹۳) معتقد است از آن جاکه بازیکنان از باشگاه‌های خود خدمات زیادی دریافت می‌کنند، از مهم‌ترین مشتریان ورزشی به حساب می‌آیند؛ گرچه نقش ارزش آفرینی بازیکنان به عنوان منبع مهمی برای سودآوری باشگاه‌ها، بارزتر از هزینه‌بر بودن به نظر می‌رسد.

حضور بازیکنان حرفه‌ای در هر باشگاهی سبب رضایت‌مندی، تداوم حضور تماشاگران، حمایت و ورود سودهای سرشار به آن باشگاه می‌شود؛ به همین دلیل، مشتریان با چنین نقشی اهمیت زیادی برای باشگاه‌ها دارند. باشگاه‌های فوتبال از مهم‌ترین ساختارها در توسعه صنعت ورزش به شمار می‌آیند. این نهاد که در سه بعد همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای تأثیرگذار می‌باشد، امروزه با چالش‌های جدی مواجه است. سوءمدیریت‌ها، عدم انجام تعهدات از سوی باشگاه، قراردادهای یک‌سوی، عدم رضایت بازیکنان از باشگاه‌های خود و عدم شناخت مدیران نسبت به نیازهای اصلی بازیکنان سبب ایجاد مشکلات زیادی هم برای باشگاه‌ها و هم برای بازیکنان گردیده است؛ به گونه‌ای که بازیکنان غالباً تعهد لازم را نسبت به باشگاه‌های خود ندارند. مطالعات مختلف نشان داده است ایجاد تجربیات مثبت از سوی باشگاه که به روش‌های گوناگونی مانند انعطاف مدیران در قبال خواسته‌های بازیکنان، آگاهی و دانش کافی از نیازهای آن‌ها، پیگیری امور مرتبط با بازیکنان و تحقق وعده‌های ارائه شده و پاسخ‌گویی مناسب به آن‌ها انجام می‌شود باعث ایجاد ارزش در مشتریان می‌گردد. ذکر این نکته ضرورت دارد که القای احساس ارزش به مشتری، خط‌مقدم برنامه‌های ایجاد وفاداری است. مدیران ورزشی می‌توانند با اتخاذ استراتژی‌های مناسب و جلب رضایت بازیکنان از طریق توسعه عوامل تجربه مشتری و تقویت حوزه‌های وفادارساختن بازیکنان نسبت به باشگاه، بر بسیاری از مشکلات حاضر خود فائق آیند (گرینویل و همکاران، ۲۰۰۲، ۱۴۴). برای شناسایی این عوامل کلیدی، ابزاری مناسب، استاندارد و منطبق بر فرهنگ جامعه موردنیاز می‌باشد. استفاده از پرسش‌نامه‌های معتبر، گام مهمی در تعمیم یافته‌ها و تکمیل چرخه اجرای پژوهش محسوب می‌شود. با توجه به این که تحلیل عاملی تأییدی رویکردی مدل‌یابی برای مطالعه سازه‌های فرضی می‌باشد، با استفاده از نشانگرهای مختلف می‌توان آن را مشاهده کرد و بر این امر صحت گذاشت. شایان ذکر است زمانی که ساختار روابط بین متغیرها از قبل موجود باشد، از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. پژوهش حاضر سعی دارد به بررسی مقدماتی عوامل مؤثر بر تجربه مشتری در محیط ورزش در بین نمونه ایرانی بپردازد و مشخص نماید که آیا عوامل شناسایی شده در سایر صنایع می‌تواند در صنعت ورزش کاربرد داشته باشد یا خیر؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، توصیفی بوده و از نوع مطالعات پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را براساس آمار سازمان لیگ فوتبال، کلیه بازیکنان باشگاه‌های حاضر در لیگ برتر سال (۱۳۹۳) به تعداد ۴۶۶ نفر تشکیل دادند که با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، از میان آن‌ها ۲۳۶ بازیکن به‌عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. قابل‌ذکر است که با توجه به ساختار هفت‌عاملی پرسش‌نامه پژوهش حاضر، این مقدار نمونه، بیشتر از حداقل مقدار توصیه‌شده بود (حجم نمونه توصیه‌شده برای تحلیل عامل تأییدی حدود ۲۰۰ نمونه برای ده عامل می‌باشد) (شه و گلدشتین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶، ۱۵۱). علاوه‌براین، ابزار مورد‌استفاده در این پژوهش، پرسش‌نامه هنجاریابی‌شده تجربه مشتری سندرسون و لیان (۲۰۱۱) بود (سندرسون و لیان، ۲۰۱۱، ۳۶). با توجه به تفاوت جامعه و صنعت مورد‌استفاده در پرسش‌نامه انگلیسی، نیاز به هنجاریابی پرسش‌نامه در ایران و نیز تحلیل عاملی تأییدی مجدد جهت تدوین یک پرسش‌نامه فارسی و مختص صنعت ورزش ضروری به‌نظر می‌رسید؛ لذا، جهت استفاده از این پرسش‌نامه، اساتید انگلیسی آن را به فارسی ترجمه نمودند. این پرسش‌نامه دربرگیرنده ۳۳ گویه و هفت عامل بود که شامل: انعطاف‌پذیری، دانش، تماس شخصی، درک نیازهای مشتری، پیگیری امور، تحقق وعده‌ها و پاسخ‌گویی می‌شد. شایان‌ذکر است که روایی محتوایی پرسش‌نامه، مورد تأیید متخصصان و اعضای هیأت علمی دانشگاه قرار گرفت. همچنین، از شاخص‌های آمار توصیفی مانند میانگین، انحراف معیار و روش‌های آماری آلفای کرونباخ نیز استفاده شد. از آن‌جاکه این پرسش‌نامه تاکنون در ایران مورد‌استفاده قرار نگرفته است، تحلیل عاملی تأییدی و پایایی ترکیبی جهت تأیید عوامل به‌کار رفت. نرم‌افزار آماری مورد‌استفاده در این پژوهش نیز نرم‌افزار لیزرل<sup>۲</sup> نسخه ۸/۵ بود.

### نتایج

جدول شماره یک پایایی پرسش‌نامه تجربه مشتری در ورزش را با استفاده از شاخص ضریب آلفای کرونباخ نشان می‌دهد. ضریب پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای خرده‌مقیاس‌های پرسش‌نامه بین (۰/۹۲) تا (۰/۸۵) به‌دست آمد که مقادیر قابل‌قبولی می‌باشد. شایان‌ذکر است که بالاترین ضریب پایایی از آن شاخص انعطاف‌پذیری به مقدار (۰/۹۲) است و کمترین ضریب نیز مربوط به شاخص پاسخ‌گویی به مقدار (۰/۸۵) می‌باشد. ضریب اعتبار کلی آزمون نیز معادل (۰/۸۷) است که نشان‌دهنده پایایی مناسب آزمون است. ذکر این نکته ضرورت دارد که در پژوهش حاضر از روش

1. Shah & Goldstein  
2. Lisrel



پایایی مرکب در کنار آلفای کرونباخ استفاده شده است و سازه‌هایی که مقدار ضرایب آن‌ها از (۰/۶) بیشتر باشد، از مقادیر قابل قبولی برخوردار هستند.

جدول ۱ - ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب پرسشنامه تجربه مشتری در ورزش

عوامل تجربه مشتری	ضریب پایایی مرکب	پایایی (ضریب آلفای کرونباخ)
انعطاف پذیری	۰/۹۴	۰/۹۲
دانش	۰/۸۹	۰/۸۷
تماس شخصی	۰/۹۱	۰/۸۹
درک نیازهای مشتری	۰/۸۷	۰/۸۶
پیگیری امور	۰/۹۰	۰/۸۸
تحقق وعده‌ها	۰/۹۱	۰/۸۷
پاسخ‌گویی	۰/۸۸	۰/۸۵
تجربه مشتری	۰/۸۹	۰/۸۷

جدول شماره دو به توصیف گویه‌های پرسش‌نامه تجربه مشتری در ورزش می‌پردازد. ارزش تی، میانگین و انحراف استاندارد هر گویه در جدول مشخص گردیده است. براساس جدول دریافت می‌شود که پایین‌ترین میانگین مربوط به تماس‌های شخصی و بالاترین میانگین نیز از آن انعطاف پذیری می‌باشد.

جدول ۲ - تحلیل عاملی تأییدی پرسش‌نامه تجربه مشتری

عامل	عبارات	مقیاس تی	میانگین	انحراف استاندارد
انعطاف‌پذیری	همکارانم برای حل مشکلات من همواره انعطاف کافی دارند.	۷/۲۳	۵/۳۰	۰/۸۷
	احتمال وجود تغییرات و سازگاری با آن از سوی من زیاد است.	۶/۴۵	۵/۴۶	۰/۵۶
	می‌توانم خودم را به راحتی با همکارانم تطبیق دهم.	۷/۱۲	۵/۲۳	۰/۹۲
	برای رفع نیازهای من سازگاری وجود دارد.	۷/۶۴	۵/۴۱	۰/۰۶
دانش	می‌توانم در صورت لزوم از دانش همکارانم استفاده کنم.	۸/۱۴	۳/۹۳	۰/۴۳
	همواره به کسب شیوه‌های نوین و دانش جدید اهمیت داده می‌شود.	۵/۵۷	۴/۱۱	۰/۳۱
	همکارانم در حل مشکلات از دانش جدید بهره می‌برند.	۷/۷۲	۴/۰۶	۰/۳۴
	به اطلاعاتی که همکارانم برای من فراهم می‌کنند اعتماد دارم.	۷/۲۳	۴/۲۳	۰/۵۵
تجربه مشتری	همکارانم از همکاری با من و ایجاد تجربه همکاری خوشحال می‌شوند.	۶/۳۳	۵/۱۱	۰/۵۱
	اکثر اوقات خود را به بودن با همکارانم اختصاص می‌دهم.	۷/۶۱	۵/۳۹	۰/۷۷
	به کار کردن با همکاران خود عادت کرده‌ام.	۶/۹۵	۵/۰۱	۰/۹۶
	ارتباط کاری بسیار نزدیکی با آن‌ها دارم.	۷/۷۲	۵/۴۱	۰/۸۶
	پاسخ‌گویی به نیازها از سوی همکاران وجود دارد.	۷/۲۹	۴/۲۹	۰/۶۵

## ادامه جدول ۲- تحلیل عاملی تأییدی پرسش‌نامه تجربه مشتری

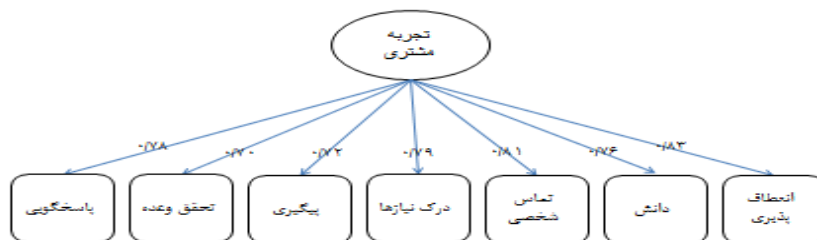
عامل	عبارات	مقیاس تی	میانگین	انحراف استاندارد
توجه به نیازها	همکارانم به سرعت به نیازهای کاری من پاسخ می‌دهند.	۶/۵۵	۴/۳۷	۰/۴۸
	همکارانم نشان داده‌اند نیازهای مرتبط با زمینه کاری من را درک کرده‌اند.	۵/۸۹	۴/۸۶	۰/۱۶
	از آنجاکه همکارانم به علایق و نیازهای من توجه کامل دارند به آن‌ها اعتماد دارم.	۷/۱۷	۴/۴۶	۰/۷۶
	همکارانم به موفقیت کاری من بسیار توجه دارند.	۸/۷۸	۴/۸۸	۰/۶۴
توجه به مشکلات	همکارانم پیگیر حل مشکلات من هستند.	۷/۷۳	۵/۱۳	۰/۹۳
	تا زمان رفع مشکلات کاری من پیگیری انجام می‌شود.	۸/۲۱	۵/۰۹	۰/۸۲
	همکارانم نسبت به حل مشکلات من دقت ویژه‌ای دارند.	۶/۸۷	۴/۹۱	۰/۵۵
	برای انجام نیازهای من و دیگران همواره تعهد ویژه‌ای وجود دارد.	۸/۴۳	۵/۳۴	۰/۷۹
توجه به تعهد	آن‌ها به تعهدات خود پایبند هستند.	۸/۵۶	۴/۹۳	۰/۳۶
	می‌توانم در انجام بسیاری از کارها به آن‌ها تکیه کنم.	۷/۴۹	۴/۳۳	۰/۵۷
	همکارانم در رابطه با برنامه‌ریزی‌ها به من کمک می‌کنند.	۶/۳۵	۴/۴۷	۰/۸۹
	همکارانم به حل مشکلات من و دیگران علاقه‌مند هستند.	۷/۷۴	۴/۶۲	۰/۵۴
توجه به درخواستها	به درخواست‌های شغلی من پاسخ مثبت داده می‌شود.	۷/۸۳	۴/۴۸	۰/۴۸
	پیگیری مشکلات به شیوه‌های مختلفی امکان‌پذیر است.	۷/۸۹	۴/۴۱	۱/۰
	پاسخ به درخواست‌ها از سوی همکارانم به زمان زیادی نیاز ندارد.	۶/۲۳	۴/۵۸	۰/۵۸
	همکارانم به درخواست دیگران پاسخ مؤدبانه‌ای می‌دهند.	۵/۹۴	۴/۳۸	۰/۳۹
	در صورت مرتفع‌نشدن نیازها، پاسخ‌گویی وجود خواهد داشت.	۶/۶۷	۴/۴۵	۰/۹۰
	در انجام تغییرات، نظرات من و سایرین مورد توجه قرار می‌گیرد.	۵/۶۶	۴/۲۶	۰/۷۷
توجه به صداقت	معمولاً در پاسخ‌گویی به مشکلات صداقت وجود ندارد.	۶/۳۸	۴/۱۷	۰/۴۱
	تمام افراد در برابر مشکلات پاسخ‌گو می‌باشند.	۶/۴۴	۳/۹۸	۰/۳۲

علاوه‌براین، در جدول شماره سه ویژگی‌های توصیفی خرده‌مقیاس‌های تجربه مشتری ارائه شده است که بر مبنای آن، میانگین سؤالات در دامنه (۳/۸۶) تا (۵/۳۵) قرار دارد و ارزش تی سؤالات نیز در دامنه (۷/۷۵) تا (۹/۵۲) می‌باشد. بالاترین میانگین نیز مربوط به عامل انعطاف‌پذیری است.

جدول ۳- ویژگی‌های توصیفی خرده‌مقیاس‌های تجربه مشتری در ورزش

عواملها	میانگین	انحراف استاندارد	مقیاس تی
انعطاف‌پذیری	۵/۳۵	۰/۵۲	۹/۵۲
دانش	۴/۱۶	۰/۸	۸/۷۲
تماس شخصی	۵/۲۳	۰/۹۶	۹/۳۷
درک نیازهای مشتری	۴/۴۹	۰/۹	۸/۰۴
پیگیری امور	۵/۰۷	۱/۰۳	۷/۷۵
تحقق وعده‌ها	۴/۵۴	۰/۹	۸/۲۳
پاسخ‌گویی	۴/۲۲	۰/۷	۷/۸۸

شکل شماره یک عامل‌های تجربه مشتری و خرده‌مقیاس‌های آن را نشان می‌دهد که براساس آن مشخص می‌شود عامل‌های انعطاف‌پذیری و تماس شخصی، دارای بیش‌ترین هم‌بستگی با سازه تجربه مشتری هستند. بررسی هم‌بستگی بین عامل‌ها نیز بیان می‌کند که بین آن‌ها هم‌بستگی ضعیف و پایینی وجود دارد که نشان‌گر مجزای بودن این عوامل هفت‌گانه از یکدیگر و عدم هم‌پوشانی آن‌ها می‌باشد. علاوه‌براین، شکل شماره یک حاکی از آن است که بالاترین میزان هم‌بستگی بین عوامل پیگیری و درک نیازها (۰/۴۲) وجود دارد و پایین‌ترین هم‌بستگی نیز مربوط به دو شاخص تماس شخصی و دانش (۰/۲۹) می‌باشد.



شکل ۱- مدل عامل‌های هفت‌گانه تجربه مشتری و خرده‌مقیاس‌های آن

علاوه‌براین، جدول شماره چهار شاخص‌های برازش مدل تجربه مشتری را نشان می‌دهد. مهم‌ترین آماره برازش، آماره مجذور خی دو است که این آماره، میزان تفاوت ماتریس مشاهده‌شده و برآوردشده را اندازه‌گیری می‌کند. این آماره به حجم نمونه بسیار حساس است و در صورتی که مقدار آماره بر

درجه آزادی تقسیم شود و نتیجه کمتر از دو باشد، مناسب می‌باشد. این مقدار در پرسش‌نامه حاضر برابر با (۱/۵۱) است. سایر شاخص‌های نیکویی برازش مانند شاخص برازش تطبیقی (۰/۹۰)، شاخص نیکویی برازش (۰/۹۱) و شاخص برازش نیکویی تعدیل شده (۰/۹۹) با مقادیر بالای (۰/۹۰) و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (۰/۴۷) با مقدار کمتر از (۰/۰۵) به شاخص‌های استاندارد مربوطه نزدیک می‌باشند که این امر نشان‌دهنده برازش قابل قبول و مطلوب مدل است.

جدول ۴- شاخص‌های برازش مدل تجربه مشتری

مدل	خی دو	درجه آزادی	خی دو/درجه آزادی	شاخص برازش تطبیقی	شاخص برازش هنجار شده	شاخص نیکویی برازش	نیکویی تعدیل شده	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
میزان	۳۰۷/۴۲	۲۰۳	۱/۵۱	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۹۹	۰/۰۴۷

### بحث و نتیجه‌گیری

تفسیر شخصی فرد از فرایند ارائه خدمات به صورت یک تجربه در مشتری نمود می‌یابد. ایجاد تجارب برتر برای مشتری سبب رشد و سوق دادن وی تا حد بلوغ در نردبان وفاداری می‌شود که این امر هدف غایی هر سازمان محسوب می‌گردد؛ لذا، مزیت توجه به تجربه مشتری به عنوان یک ابتکار استراتژیک، مخازن مشترک بازاریابی و ارائه خدمات مشتری را هم‌تراز می‌کند و آن را اشاعه می‌دهد.

پژوهش حاضر نشان داد که این پرسش‌نامه دارای پایایی قابل قبولی است؛ به گونه‌ای که کمترین ضریب پایایی مربوط به خرده‌مقیاس پاسخ‌گویی (۰/۸۵) و بیش‌ترین ضریب مربوط به خرده‌مقیاس انعطاف‌پذیری (۰/۹۲) است. به عبارت دیگر، ضریب آلفای کرونباخ برای خرده‌مقیاس‌های پرسش‌نامه، حکایت از همسانی درونی نسخه فارسی پرسش‌نامه تجربه مشتری در ورزش دارد. ضریب آلفای کل پرسش‌نامه نیز معادل (۰/۸۸) است. در این راستا، در پژوهش سندرسون و لیان (۲۰۱۱)، ضریب آلفای نسخه انگلیسی پرسش‌نامه در حدود (۰/۹۰) به دست آمده بود که هر دو ضریب نشانگر قابل قبول بودن پایایی پرسش‌نامه می‌باشد (سندرسون و لیان، ۲۰۱۱، ۳۶).

یافته‌های دیگر پژوهش نشان داد که ضرایب برخی از هفت عامل نسخه فارسی پرسش‌نامه (انعطاف‌پذیری، دانش، تماس شخصی، درک نیازهای مشتری، پیگیری امور، تحقق وعده‌ها و پاسخ‌گویی) اندکی با نتایج گزارش شده در نمونه‌های دیگر مانند پژوهش لمکه و ویلسون (۲۰۰۶) و

جنتایل (۲۰۰۷) متفاوت بود. دلایل این ناهمسویی احتمالاً مربوط به شرایط فرهنگی پاسخ‌گویان، جامعه و نمونه متفاوت می‌باشد.

علاوه بر این، پژوهش حاضر نشان‌دهنده پایین بودن ضرایب هم‌بستگی بین مؤلفه‌های هفت‌گانه بود که این امر بیانگر مستقل بودن آن‌ها از هم می‌باشد. این نتیجه برای تأیید چندعاملی بودن ابزارها ضروری است.

براساس عوامل تأییدشده هفت‌گانه تجربه مشتری می‌توان به بررسی هریک از عوامل پرداخت. اولین عامل تجربه مشتری، انعطاف‌پذیری است که با منعطف‌بودن، سازگاری و تطابق باشگاه با شرایط و نیازهای بازیکنان مرتبط می‌باشد. به‌طور کلی، انعطاف، توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس، پاسخ‌گویی سریع و کارا به آن تغییر است که این تغییر محیطی می‌تواند تغییرات تکنولوژیک و کاری و یا تغییر نیاز مشتری باشد. واژه انعطاف، توصیف‌گر سرعت و قدرت پاسخ‌گویی به‌هنگام مواجه شدن با رویدادهای داخلی و خارجی سازمان است. سازمان‌های منعطف نه تنها باید پاسخ‌گوی تغییرات موجود باشند، بلکه با یک آرایش‌بندی مناسب می‌بایست قادر به کسب مزایای رقابتی نیز باشند. در سال‌های اخیر، اکثر سازمان‌های خدماتی بر کاهش هزینه‌ها متمرکز شده‌اند. باشگاه‌های ورزشی برای حرکت در جهت رسیدن به یک سازمان منعطف باید بتوانند با تحویل ارزش به بازیکنان، اهمیت دادن به آن‌ها، توجه به نقش اطلاعات و همکاری درون‌باشگاهی و بین باشگاهی، آمادگی خود را برای تغییر افزایش دهند. علاوه بر این، انعطاف وظیفه‌ای در رابطه با محتوای مشاغل در این باشگاه‌ها می‌تواند از طریق افزایش مهارت‌های نیروی انسانی و شرح وظایف دقیق کارکنان صورت پذیرد تا افراد بتوانند بازه وسیع‌تری از وظایف را عهده‌دار شوند و به انجام رسانند. در این راستا، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های لمکه و ویلسون (۲۰۰۶) همخوانی داشت (لمکه و ویلسون، ۲۰۰۶، ۱۵).

دومین عامل تجربه مشتری در ورزش، نوعی دانش مدیریتی و آگاهی مدیران از برنامه‌ریزی و قوانین مرتبط با بازیکنان است که می‌تواند در ایجاد تجارب مثبت برای مشتری مؤثر واقع گردد. این دانش همان دانش مشتری است که به‌عنوان ترکیبی پویا از تجربه، ارزش، اطلاعات و دیدگاه‌های کارشناسانه تعریف می‌شود و در یک جریان دوسویه ساخته می‌شود که برای هر دو طرف ایجاد ارزش می‌کند و موجب بسیاری از بهبودها در ارزش‌گذاری بر مشتری می‌شود. همچنین، باشگاه‌ها برای تقویت دانش سازمانی خود می‌توانند با استفاده از فناوری‌های جدید و نیز از طریق گروه‌های مجازی و ارتباط از راه دور با یکدیگر همکاری نمایند. نظام‌های مدیریت دانش، توانایی‌های بالقوه باارزشی را برای رسیدن به این اهداف دارند. انتخاب ابزارها و نظام مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت

دانش، یکی از ملاحظات مدیریتی است که می‌بایست توسط مدیران باشگاه‌ها در استفاده هرچه سودمندتر از دانش‌های آشکار و نهان صورت پذیرد. سرمایه‌مورد استفاده در نظام مدیریت دانش، سرمایه‌ای زیرساختی است که سودمندی‌های هوشمندانه و بسیار ظریفی دارد. پیش از پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌بایست نظام جامع مدیریت دانش، دارای رویکردی نظام‌مند و بلندمدت گردد؛ گرچه می‌توان درجاتی از این نظام را با امکانات موجود نیز پیاده نمود. در این راستا، نتایج این پژوهش با یافته‌های سندرسون و لیان (۲۰۱۱) همسو نمی‌باشد (سندرسون و لیان، ۲۰۱۱، ۵۱). شاید نیاز بازیکنان به مدیرانی با دانش مدیریتی بیشتر و متناسب با مشتری‌محوری در باشگاه‌ها و نیز تفاوت شرایط مدیریتی در حوزه صنعت و ورزش سبب تفاوت در نتایج گردیده باشد. نتایج این پژوهش با یافته‌های پایین و گیل‌مور (۱۹۹۸) که دانش را یکی از اصول اساسی طراحی یک تجربه ماندگار عنوان کردند هم‌راستا است (پاین و گیل‌مور، ۱۹۹۸، ۱۰۲).

سازمان‌هایی که درک عمیقی از مشتریان خود دارند، خواهان ارائه بهترین راه‌حل به مشتری و برقراری ارتباط نزدیک با وی می‌باشند. به تمامی فرایندها و فناوری‌هایی که در سازمان‌ها برای شناسایی، ترغیب، گسترش، حفظ و ارائه خدمات بهتر به مشتریان به‌کار می‌رود، ارتباط با مشتری اطلاق می‌شود. این ارتباط بر پایه مبادله ارزش بین مشتری و سازمان بنا شده و بر ارزش ایجاد شده در این ارتباط تأکید می‌کند.

علاوه بر این، سومین عامل تجربه مشتری، تماس شخصی و ارتباط نزدیک با او می‌باشد که در پژوهش حاضر به‌عنوان یک عامل مهم در ایجاد تجربه برتر مطرح گردیده است. تلاش برای توسعه ارتباط با مشتریان بر مبنای ایجاد ارزش برای هر دو طرف، از اهداف اصلی سازمان‌ها می‌باشد. به عبارت دیگر، هدف ارتباط با مشتری، ارائه مزایایی از طریق مبادله دوجانبه و عمل به وعده‌ها است. در فرایند ارتباط، اطلاعات بسیاری را می‌توان کسب نمود. شناسایی ارزش‌های خاص هر گروه از مشتری، درک اهمیت نسبی نیازها برای هر مشتری، ارائه ارزش‌های متناسب با هر مشتری به‌شیوه مطلوب، اندازه‌گیری نتایج و بازده سرمایه‌گذاری از اهداف مهم ارتباط با مشتریان می‌باشد (نول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰، ۱۰۴). در این زمینه، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های بولدینگ و استایلین<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) همخوانی داشت. آن‌ها بر اهمیت تماس شخصی به‌عنوان یک جنبه مهم ارتباط با مشتری تأکید داشتند و آن را به‌عنوان نوعی سرمایه‌گذاری برای ایجاد ارزش و افزایش سود مطرح نمودند (بولدینگ و استایلین، ۲۰۰۵، ۱۶۰).

- 
1. Newell
  2. Boulding & Staelin

ذکر این نکته ضرورت دارد که درک نیازهای مشتری به عنوان یک عامل تجربه مشتری، بر پایه اقدام برای تشخیص نیازهای بازیکنان قرار دارد. کیفیت خدمات و به تبع آن رضایت بازیکنان، با مدیریت صحیح ویژگی‌های هر خدمت قابل بهبود می‌باشد. کانو<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) در یک مدل ساده و معروف، نیازهای مشتری را به سه دسته الزامات اساسی، الزامات عملکردی و الزامات انگیزشی دسته‌بندی می‌کند. در باشگاه‌ها که ارائه‌دهنده اصلی خدمات به بازیکنان می‌باشند نیز باید این نیازها و الزامات منطبق بر تفاوت‌های فردی بازیکنان شناسایی شود و مورد بررسی قرار گیرد. توجه مدیران باشگاه‌ها به نیازهای بازیکنان، مطلوب‌ترین روش و نزدیک‌ترین مسیر برای رسیدن به هدف وفادارساختن بازیکنان و ایجاد رضایت در آن‌ها می‌باشد. مدیران همچنین می‌توانند از ارزش‌گذاری‌های ویژه برای آگاهی از نیاز واقعی بازیکنان و پیش‌بینی علاقه آن‌ها بهره ببرند. باشگاه، کارکنان، خدمات و خط‌مشی‌های دنبال‌شده می‌بایست هم‌راستا با استانداردهای روز دنیا باشد تا براساس مهم‌ترین نیازهای مشتریان، رضایت‌مندی مشتری از مجموعه فعالیت‌های باشگاه به بیشترین میزان خود برسد و یک تجربه ایده‌آل برای آن‌ها شکل بگیرد. در این راستا، پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش لمکه و ویلسون (۲۰۰۶) و لای و چانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) که معتقد بودند مدیران باید با درک عمیق از نیازهای مشتری، تجارب مثبتی را برای آنان ایجاد کرده و به شدت شخصی نمایند، همخوانی داشت (لمکه و ویلسون، ۲۰۰۶، ۳؛ لای و چانگ، ۲۰۱۳، ۵۴).

علاوه بر این، پیگیری امور، عامل دیگری در ایجاد تجربه‌ای مثبت و ناب برای بازیکنان به‌شمار می‌آید. بازیکنان به‌عنوان خاص‌ترین مشتریان باشگاه‌ها از اهمیت زیادی برخوردار هستند و روند رسیدگی به نیازها، شکایات، بررسی نظرات و پیشنهادهای آن‌ها در اتخاذ سیاست‌های باشگاه و ارائه خدمات در اسرع وقت از اموری است که بررسی آن از سوی مدیران سبب دلگرمی بازیکنان و ایجاد احساس تعلق خاطر به باشگاه و تیم می‌گردد. در این زمینه، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش تالی و کوهلی<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) هم‌پوشانی داشت. کوهلی و تالی (۲۰۰۷) پیگیری امور مشتریان از سوی مدیران را یکی از مهم‌ترین راه‌حل‌های ارائه سفارشی‌سازی و یکپارچه‌کردن کالاها و خدمات به مشتریان می‌داند (تالی و کوهلی، ۲۰۰۷، ۱۵).

همچنین، تحقق وعده‌های ارائه‌شده از سوی مدیران به‌عنوان دیگر عامل مؤثر در تجربه مشتری توسط بازیکنان معرفی شده است. تحقق وعده‌های ارائه‌شده توسط باشگاه به بازیکنان سبب افزایش

- 
1. Kano
  2. Lai & Chang
  3. Tuli & Kohli

ارزش درک شده از سوی بازیکنان و جلب اعتماد آن‌ها می‌گردد؛ به همین دلیل، در این پرسش‌نامه، تحقق وعده با عنوان "اعتمادسازی مشتری" موردسنجش قرار می‌گیرد. شایان ذکر است که وعده‌دادن آسان است و موضوع مهم ارائه این وعده است. هنگامی که باشگاه نتواند به وعده خود عمل کند، بازیکنان ناراضی می‌شوند و این یک عکس‌العمل طبیعی انسانی است. تحقق وعده می‌تواند در مشتریان ایجاد وفاداری کند و یا آن را از بین ببرد. در این راستا، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های لایت و کیدون (۲۰۰۹) هم‌خوان بود (لایت و کیدون، ۲۰۰۹، ۹۲).

علاوه‌براین، پاسخ‌گویی هفتمین عاملی محسوب می‌شود که نتایج آن به صورت مستقیم بر نوع تجربه مشتری تأثیر می‌گذارد. دست‌یابی به سطوح بالای کارایی، کیفیت و نوآوری، بخشی از برتری جویی برای پاسخ‌گویی به مشتریان بوده و شامل اقداماتی برای بهبود کارایی فرایند ارائه خدمات و بهبود کیفیت خروجی سازمان می‌باشد. علاوه‌براین، 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 سبب ایجاد اعتماد و رضایت در مشتری می‌شود. باشگاه‌های ورزشی می‌بایست با شیوه‌های مختلف به ارائه خدمات باکیفیت در زمان مناسب بپردازند و با ارائه راه‌حل‌های مفید و سریع، در جهت رفع مشکلات اعلام شده از سوی بازیکنان تلاش نمایند. علاوه‌براین، پاسخ‌گویی بر درک کیفیت خدمات ارائه شده تأثیر دارد و سبب کسب تجارب مثبت یا منفی در افراد می‌شود. در این زمینه، یافته‌های وربک و باگری (۲۰۰۶) نشان داد که پاسخ‌گویی به موقع و مناسب، در رفع بسیاری از مشکلات به وجود آمده مؤثر بوده و نقش مهمی را در کاهش تأثیر تجارب منفی دارد (وربک و باگری، ۲۰۰۶، ۵۲۵).

به طور کلی، نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که عوامل هفت‌گانه می‌توانند به عنوان عوامل ایجادکننده تجربه مشتری، در حوزه ورزش نیز کاربرد داشته باشند. ایجاد قدرت پیشنهادی در بازار نیازمند انتقال یک تجربه ناب به مشتری است. امروزه، تجربه مشتری گامی فراتر از ارتباط با مشتریان می‌باشد. تجربه، تمامی نقاطی را که مشتری با سازمان، خدمت و یا محصول برخورد می‌کند در برمی‌گیرد. همچنین، ادراک مشتری در مرکز نقطه‌ای قرار دارد که تجربه به آن می‌پردازد؛ از این رو، باشگاه‌ها می‌توانند از طریق ایجاد و مدیریت این تجربه، یک راهبرد رقابتی ارزشمند را کسب کنند و آن را با پیشرفت فناوری و دانش تقویت نمایند. از آنجایی که کمی کردن تجارب مشتریان و احساسات آن‌ها در قبال دریافت خدمات بسیار مشکل می‌باشد، متمرکز شدن بر عوامل ایجادکننده یک تجربه خوب می‌تواند اطمینان به حضور بلندمدت بازیکنان در باشگاه‌ها را افزایش دهد؛ بنابراین، مدیران باشگاه‌ها می‌توانند به ایجاد تجارب سودمند بر پایه بهینه‌سازی ارزش دریافتی و ادراکی بازیکنان بپردازند و وفادارسازی را همراه با ارزش‌آفرینی در ورزشکاران تثبیت نمایند.



نتایج پژوهش‌های گذشته نشان داد که تجربه مشتریان واضح‌ترین بخش توانایی هر سازمانی است و می‌توان با آن به برندینگ، تبلیغات جریان‌ساز، وفاداری و رضایت مشتری دست یافت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که تجربه مشتری در صنعت ورزش نیز همانند سایر خدمات، از سنجه‌های قابل ارزیابی برخوردار است که توجه به هر یک از آنها در شرایط پیچیده محیط ورزش سبب ایجاد نوعی مزیت رقابتی می‌گردد.

### منابع

1. Berry, L., Lewis, P., Carbone, L., & Haeckel S, H. (2002). Managing the total customer experience sloan. *Management Review*, 43(3), 85-90.
2. Boulding, W., & Staelin, R. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go? *Journal of Marketing*, American Marketing Association, 69(4), 155-66.
3. Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811-28.
4. Chernatony, L. D. (2010). *From brand vision to brand evaluation: The strategic process of growing and strengthening brands*, Elsevier Ltd. Routledge. 3edition.
5. Gaiardelli, P., Saccani, N., & Songini, L. (2007). Performance measurement systems in after sales service: An integrated framework. *J Business Performance Management*, 9 (2), 145 -71.
6. Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co create value with the customer, *European Management Journal*, 25 (5), 395-410.
7. Greenwell, T. C., Fink J. S., & Pastore, D. L. (2002). Assessing the influence of the physical sports facility on customer satisfaction with in the context of the service experience. *Sport Management Review*, 5(2), 129-48.
8. Gronroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship approach*. England, Wiley, Chichester. second edition.
9. Holbrook, M. B. (2006). The consumption experience something new, something old, something borrowed, something sold. *Journal of Macro marketing*, 26(2), 259-66.
10. Homburg, C., Wieseke, J., Bornemann, T. (2009). Implementing the marketing concept at the employee customer interface: The role of customer need knowledge. *Journal of Marketing*, American Marketing Association, 73(4), 64-81.
11. Johnston R., & Kong, X. (2011). The customer experience: A road map for improvement. *Managing Service Quality*, 21(1), 5-24.
12. Klaus, P. H., & Maklan, S. (2012). EXQ: A multiple-scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*, 23(1), 5-33.
13. Klaus, P. H., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 146-227.

14. Lai, Y. L., & Chang, S. C. (2013). How improving the customer experience quality and business performance? A case study by mystery shopper practices. *International Journal of Marketing Studies*, 5(6), 52- 61.
15. Lemke, F., & Wilson, M. (2006). What makes a great customer experience: Hemley Center for Customer Management Research Report series? Granfield University, school of management.
16. Light, L., & Kiddon, J. (2009). Six rules for brand revitalization: Learn how companies like McDonald's can re-energize their brands. Newjersey, Pearson Education, first edition.
17. Maklan, S., & Klaus, P. H. (2011). Customer experience: Are we measuring the right things. *International Journal of Market Research*, 53(6), 771-92.
18. Mawson, L. M. (1993). Total quality management: Perspective for sport manager. *Journal of sport Management*, 7(2), 101-106.
19. Menon, A., & Homburg, C. (2005). Understanding customer value in business-to-business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Taylor & Francis Ltd, 12(2), 1-35.
20. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment- trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
21. Ndubisi, M., & Nelson, O. (2007). Relationship quality antecedents: The Malaysian retail banking perspective. *International Journal of quality & Reliability Management*, 24(8), 829-45.
22. Newell, F. (2000). Customer relationship management in the new era of internet marketing. New York: McGraw-Hill, second edition.
23. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge. *Creation Organization Science*, 5(1), 14-37.
24. Pine B. J., & Gilmore J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76 (4), 96-105.
25. Sandersen, M. G., & Lian Th. F. (2011). How a great customer experience can drive your prices: A cross-country study (Unpublished master thesis). BI Norwegian Business School.
26. Shah, R., & Goldstein, S. M. (2006). Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forward. *Journal of Operations Management*, 24(2), 148-169.
27. Tuli K. R., & Kohli, A. K. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, American Marketing Association, 71(3), 1-17.
28. Uusitalo, M. (2012). Customer experience management in telecom operator business: A customer service perspective (Unpublished master thesis) . Helsinki Metropolia University of Allied Sciences Industrial Management.
29. Verbeke, W. R., & Bagozzi, P. (2006). The role of key account programs, trust, and brand strength on resource allocation in the channel of distribution. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 502-532.
30. Verhoef P. C., & Lemon, K. N. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.

**استناد به مقاله**

محرم زاده، مهرداد، کاشف، سید محمد، و خدامراد پور، مزگان. (۱۳۹۵). تحلیل عاملی تأییدی پرسش نامه تجربه مشتری در ورزش. مطالعات مدیریت ورزشی، ۸(۳۸)، ۱۰۷-۲۶.

Moharramzadeh, M., Kashef, S., M., & Khodamoradpoor, M. (2016). Confirmatory Factor Analysis of Customer Experience Questionnaire in Sport. *Sport Management Studies*, 8 (38): 107-26. (Persian)

## Confirmatory Factor Analysis of Customer Experience Questionnaire in Sport

M. Moharramzadeh, S. M. kashef, M. Khodamoradpoor

1. Professor, University of Mohaghegh Ardabili
2. Associate Professor, Urmia University
3. PhD Student of Sport Management, Urmia University \*

Received Date: 2015/01/31

Accepted Date: 2015/11/01

---

### Abstract

Organizations to improve quality of service and increase competitive power by identifying the forces driving the customer experience will enable, in every time interact of customers with the organization, to create a rewarding experience and with managing this experience will present a better product or service. The aim of this study was to determine confirmatory factor analysis of customer experience questionnaire in sport. The population consisted of 466 football players who play in the Premier League clubs, from strati flied random sampling, 236 individuals were selected as the sample based on Morgan Sampling Table. The research instrument was a customer experience questionnaire by Sandersen and Lian (2011). The face and content-related validity of the questionnaire were confirmed by the experts and the reliability of the questionnaire was obtained ( $\alpha = 0.88$ ) in a pilot study. This study is a descriptive survey and Confirmatory Factor Analysis method was used to confirm of each factor. Results revealed a total of seven factors flexibility with coefficient alpha 0.92, knowledge 0.87, personal contact 0.89, customer needs 0.86, follow up 0.88, promise fulfillment 0.87 and responsiveness 0.85, and explain 87.5 of total variance. The club managers by identification of experience factors can make loyalty with valuable creation in the players.

**Keywords:** Confirmatory Factor Analysis, Customer Experience, Flexibility, Follow Up.

---

---

\* Corresponding Author

Email: Mozghanir1@yahoo.com