

## شناسایی معیارهای ارزیابی ارائه کیفیت خدمات و عملکرد باشگاه‌های تندرستی

## بانوان شهر مشهد با روش ترکیبی BSC، QFD و FAHP

محمد کشتی‌دار<sup>۱</sup>، بهاره قلی‌زاده<sup>۲</sup>، امیرحسین اخروی<sup>۳</sup>، حسین عبدالملکی<sup>۴</sup>

۱. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه بیرجند

۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد\*

۳. دکتری مدیریت تحقیق در عملیات، دانشگاه فردوسی مشهد

۴. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۱۸

## چکیده

هدف از این پژوهش، شناسایی معیارهای ارزیابی ارائه کیفیت خدمات و عملکرد باشگاه‌های تندرستی بانوان مشهد با روش ترکیبی کارت امتیازی متوازن، گسترش عملکرد مدیریت و فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی بود. سنجه‌های ارزیابی ارائه کیفیت خدمات و عملکرد باشگاه‌های تندرستی با مطالعات مقدماتی، مصاحبه‌های انجام‌شده با مدیران و مسئولان باشگاه‌ها و تصمیم‌گیری نهایی توسط خبرگان ورزشی، از طریق کدگذاری شناسایی شدند و پس از طراحی نهایی پرسش‌نامه، بین ۱۳ تن از خبرگان ورزشی توزیع شدند. سپس، اطلاعات جمع‌آوری‌شده با استفاده از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی و میانگین هندسی در چهارچوب روش گسترش عملکرد مدیریت تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد که معیارهای تقویت ارزش مشتری و توسعه فرصت‌های درآمدزا، به ترتیب با درجه اهمیت ۰/۴۳۳ و ۰/۳۲۴ در منظر مالی، ارائه خدمات ویژه برای مشتریان وفادار و داشتن امکانات جذاب و نوین، به ترتیب با درجه اهمیت ۰/۵۸ و ۰/۵۵ در منظر مشتری، شناسایی نقاط ضعف و قوت باشگاه و حفظ کفایت و شایستگی آموزش‌دهندگان، به ترتیب با درجه اهمیت ۱/۲۱ و ۱/۱۵ در منظر فرایندهای داخلی و در نهایت، تقویت مهارت‌های مدیریتی، ارزیابی صلاحیت مربیان و نحوه عملکرد آن‌ها، به ترتیب با درجه اهمیت ۲/۷۸ و ۲/۶۵ در منظر رشد و یادگیری، بالاترین امتیاز را نسبت به سنجه‌های دیگر در باشگاه‌های تندرستی بانوان داشتند. از بررسی‌های انجام‌شده می‌توان نتیجه گرفت که تعیین ظرفیت‌های فعالیت‌های ورزشی و اطمینان از کیفیت برنامه باشگاه‌های ورزشی برای سلامت و ارائه خدمات کیفی به شکل نوین، ضرورت اجتناب‌ناپذیری است. بهبود کیفیت برنامه‌های اطلاع‌رسانی و تشکیل تیم متخصص بازاریابی در شناسایی مربیان با سوابق اجرایی بالا و در وفاداری مشتریان تأثیر اساسی دارد و علاوه بر افزایش اطلاعات مشتریان ورزشی درباره مسئولیت‌ها و وظایف باشگاه، در کاهش مشکلات مربوط به زمان ارائه خدمات نیز آثار و نتایج اثربخشی را به همراه خواهد داشت.

**واژگان کلیدی:** تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، عملکرد باشگاه‌های تندرستی، کارت امتیازی متوازن، کیفیت خدمات، گسترش کارکرد کیفیت

## مقدمه

در دنیای پرتحول امروزی که سازمان‌ها در گستره رقابت با قدرت هرچه تمام‌تر می‌تازند، همه سازمان‌های دولتی و خصوصی برای رشد، توسعه، ایجاد انسجام، ثبات قدم و پایداری در عرصه رقابت و جهانی شدن، به بهره‌گیری از نوعی سیستم نظارت و ارزیابی نیاز دارند. افزون‌براین، دانش مدیریت در جست‌وجوی راه‌هایی است که دستیابی به اهداف، چشم‌انداز و راهبردها را که ملاک عملکرد موفق محسوب می‌شوند، آسان سازد (هنری، محمدی، غفوری و افشاری، ۱۳۹۲، ۲۱). ارزیابی دانش مدیریت عملکرد سبب توسعه و بهبود عملکرد سازمان‌ها می‌شود (وستربیک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹، ۲۶۱). موضوع مدیریت عملکرد در حال تبدیل شدن به عامل اساسی و مهمی در حوزه مدیریت ورزشی و به‌عنوان سطحی از سرمایه‌گذاری در سازمان‌های غیرانتفاعی، سازمان ورزش ملی و سازمان‌های ورزشی دولتی رشد و توسعه یافته است (بیل و مدلا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، ۴؛ بیل و رابینسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷، ۲۴۴؛ ویناند، ریهوکس، رابینسون و زینتز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰، ۲۸۲؛ اوبیل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴، ۲۳۸). هنگامی سازمان‌های ورزشی وظیفه خود را به‌نحو مطلوب انجام می‌دهند که مسیر آینده جامعه را روشن کنند و آینده‌سازبودن از مشخصه‌های اصلی آن‌ها باشد؛ بنابراین، تبیین چشم‌انداز و بهبود عملکرد برای این سازمان‌ها امری ضروری است. سنجش عملکرد سازمان‌ها، یکی از قوی‌ترین ابزارهای مدیریتی است که می‌توان به کمک آن‌ها اطلاعات موردنیاز از وضعیت سازمان به‌دست آورد (صالحی، موحدی و خدابخش، ۱۳۹۳، ۱۱۶). تاکنون از مدل‌های مختلفی با رویکردهای متفاوت برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها استفاده شده است؛ برای مثال، مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت کیفیت جامع، جایزه ملی مالکوم بالدريج و پژوهشگران زیادی نیز مدل کارت امتیازی متوازن (بی.اس.سی) را در بررسی سازمان‌ها و مؤسسات به‌کار گرفته‌اند (اوماشانکر و دوتا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷، ۵۷). چن، یانگ و شیاو<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) از مدل بی.اس.سی، برای ارزیابی عملکرد دانشگاه خصوصی تکنولوژی چین‌مین استفاده کرده‌اند. چن به توسعه مدل بی.اس.سی، به‌عنوان ابزاری راهبردی پرداخته است (چن و همکاران، ۲۰۰۶، ۱۹۴). اوماشانکر و دوتا (۲۰۰۷) از مدل بی.اس.سی برای ارزیابی برنامه‌های آموزشی تحصیلات تکمیلی در کشور هند استفاده نموده‌اند. چندین مطالعه نشان داده‌اند که از

- 
1. Westerbeek
  2. Bayle & Madella
  3. Robinson
  4. Winand, Rihoux, Robinson & Zintz
  5. O'Boyle
  6. Balanced Scorecard Card (BSC)
  7. Umashankar & Dutta
  8. Chen, Yang & Shiau

مفهوم کارت امتیازی متوازن در شرکت‌های بزرگ ایالات متحده آمریکا و نیز اروپا استفاده می‌شود (اوماشانکر و دوتا، ۲۰۰۷، ۵۹)؛ برای نمونه، در پژوهش کاپلان و نورتون<sup>۱</sup> (۱۹۹۲)، چنین تخمین زده شده است که حدود ۶۰ درصد از شرکت‌های موجود در فهرست ۱۰۰۰ شرکت برتر دنیا از مفهوم کارت امتیازی استفاده می‌کنند. مدل کارت امتیاز متوازن با دید وسیع و کلان به عملکرد سازمانی می‌نگرد و با ادغام معیارهای مالی و غیرمالی، به ارزیابی عملکرد سازمان‌ها براساس چهار دیدگاه مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری می‌پردازد (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲، ۷۳).

به‌طور خلاصه، برای سازمان‌دهی متناسب منظرهای چهارگانه کارت امتیازی متوازن می‌توان از چهارچوب گسترش عملکرد کیفیت<sup>۲</sup> (کیو.اف.دی) استفاده کرد. در پژوهش حاضر نیز برای اولویت‌بندی معیارهای شناسایی‌شده توسط متخصصان ورزشی در چهار منظر کارت امتیازی متوازن، از ماتریس گسترش کیفیت عملکرد استفاده شده است که از جمله روش‌هایی برای ارتقای کیفیت خدمات در سازمان‌های ورزشی، تولیدی و خدماتی است. استفاده از این چهارچوب در این پژوهش، به مدیران ورزشی بینش وسیعی درباره اهمیت هر یک از موارد موجود در کارت امتیازی متوازن ارائه می‌دهد و باعث می‌شود که در صورت نیاز، باشگاه‌ها به مهم‌ترین عوامل توجه خود را معطوف دارند. آکائو، مبدع اولیه کیو.اف.دی، و کسی است که برای بعد علمی و گسترش عمومی این شیوه تلاش کرد. ابداع ابتدایی کیو.اف.دی، هنگامی رخ داد که در ذهن آکائو سؤالی با این مضمون ایجاد شد: در بحث کیفیت، به برخی اجزای محصول یا فرایند بسیار توجه می‌کنیم و درصدد آنیم که بدانیم کیفیت در مورد آن‌ها رعایت شده است یا خیر. چرا این نقاط و نکات مهم کیفیت را که «نقاط تضمین کیفیتی» نام دارند، در طراحی اولیه محصول و فرایند خود، به‌عنوان نقاط کنترل و بازرسی قرار ندهیم؟ در این صورت، از ابتدای طراحی محصول در راستای اولویت‌های خود گام برداشته‌ایم. این رویکرد با داشتن ارکان فلسفی و اصول ساده و قابل‌درک و فراهم کردن بستری طبیعی و توسعه محصولات و خدمات فعلی، شاید از بهترین گزینه‌های پیش روی مدیران باشد. در حال حاضر، استفاده از آن به‌حدی گسترش یافته است که فقط در سال ۱۹۹۷، ۶۸/۵ درصد از شرکت‌های آمریکایی و ۳۱/۵ درصد از شرکت‌های ژاپنی از این تکنیک استفاده کردند (آکائو، ۱۹۹۰، ۳). در همین راستا، لی، یینگ، یونگا و چویا<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) با استفاده از رویکرد کیو.اف.دی، به تجزیه و تحلیل خدمات مورد نیاز درمانی برای مراقبت‌های بهداشتی و تشخیص الگوهای از پیش تعیین‌شده برای

- 
1. Kaplan & Norton
  2. Quality Function Deployment (QFD)
  3. Akao
  4. Leea, Ying, Yeunga & Choya

نظارت بر بهبود عملکرد پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که استفاده از این رویکرد در خدمات بهداشت و درمان، سبب می‌شود که پزشکان نیاز بیماران را درک کنند و قادر به توسعه ارائه کیفیت خدمات سلامتی به صورت مداوم باشند (لی، یینگ، یونگا و چویا، ۲۰۱۵، ۴). همچنین، سزی، گلچین، باسار و چنگیز (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان «یک روش جدید رویکرد فازی»، کیو.اف.دی برای انتخاب نرم‌افزار کامپیوتر به بررسی اهمیت نیازهای مشتری و تعیین الزامات طراحی و تعیین همبستگی بین این دو مقوله پرداختند (سزی و همکاران، ۲۰۱۶، ۹). با توجه به پیشینه پژوهش و مطالعه اسناد موجود باید اذعان کرد که مهم‌ترین مزیت استفاده از الگوی کیو.اف.دی با به‌کارگیری چهار منظر بی.اس.سی این است که موارد مهم موجود در هریک از وجوه، با هدف توجه ویژه به وضعیت سازمان، موارد مورد بررسی در برابر رقبا، میزان مطلوبیت در دست‌یابی به رشد و سودآوری، سختی در اجرا و موارد مشابه تعیین می‌شود. علاوه بر این، به تأثیرگذاری هر مورد به تمامی موارد دیگر از وجه بالاتر نیز توجه می‌شود و رابطه‌های علت و معلولی را در قالب اعداد درون ماتریس (اهمیت رابطه) مورد توجه قرار می‌دهد؛ در نتیجه، استفاده از گسترش کارکرد کیفیت با هدف تشریح ارتباطات و اولویت‌بندی موارد موجود در وجوه کارت امتیازی متوازن و بررسی میسوطر آن‌ها، موضوعی است که تاکنون انجام نگرفته است. با توجه به افزایش رقابت در صنعت ورزش، سازمان‌های ورزشی برای پویایی و کمال‌جویی در برنامه‌ها و فعالیت‌های ورزشی، به شاخص‌ها و الگوهای برای بررسی عملکرد خود نیاز پیدا می‌کنند. از آنجاکه برنامه‌های تربیت‌بدنی و ورزش عمدتاً توسط ادارات تربیت‌بدنی، فدراسیون‌ها، هیئت‌ها و باشگاه‌های ورزشی اجرا می‌شوند، در این میان، باشگاه‌های ورزشی در توسعه ورزش و اجرای برنامه‌های تربیت‌بدنی کشور نقش خطیری دارند.

در زمینه ارتباط‌دادن ابزارهای مدیریتی از جمله کارت امتیازی متوازن و روش گسترش عملکرد کیفیت، تاکنون پژوهشی در زمینه ورزش انجام نشده است؛ بنابراین، در این پژوهش، با به‌کارگیری روش‌های ذکر شده، به ارزیابی کیفیت خدمات ارائه شده و عملکرد باشگاه‌های تندرستی، اینکه ارزیابی باید مبتنی بر چه معیارهایی باشد و در نهایت، به اولویت‌بندی و ارزش‌گذاری معیارهای شناسایی شده برای تحقق این امر پرداخته می‌شود.

**قابل انطباق بودن روش بی.اس.سی و کیو.اف.دی:** یکی از مزیت‌های بی.اس.سی این است که به معیارها و مسائل مالی و نیز به ملاحظات غیرمالی توجه می‌کند و تنها، یک ابزار تک‌کاره برای اندازه‌گیری نیست. ترکیب منظرهای مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری، کارت امتیازی متوازن مدیران را در درک ارتباطات میان این چهار حوزه و تأثیرات علی و معلولی آن‌ها بر یکدیگر یاری می‌کند که در نتیجه، باعث افزایش آگاهی مدیران و قابلیت تصمیم‌گیری و حل مسئله

در آن‌ها می‌شود (هونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ۲۱۶). کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) از زمان معرفی این مفهوم، تاکنون پیوسته این مفهوم را توسعه و گسترش داده‌اند. روش استفاده از کارت امتیازی متوازن بدین صورت است که کاربران ابتدا از ساده‌ترین نوع بی.اس.سی استفاده می‌کنند و سعی می‌کنند که گام به گام حوزه کاربرد این ابزار را گسترش دهند. با توجه به اهداف مطالعه، نحوه کارکرد کارت امتیازی متوازن متفاوت است. در این پژوهش، هدف از به‌کارگیری بی.اس.سی، ارزیابی عملکرد و کیفیت ارائه خدمات باشگاه‌های تندرستی است. با این هدف، بی.اس.سی با ترکیب معیارهای مالی و غیرمالی و ارتباطات موجود بین معیارها، روابط علت و معلولی آن‌ها را بیان می‌کند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲، ۷۶).

همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد، برای سازمان‌دهی متناسب منظرهای چهارگانه کارت امتیازی متوازن می‌توان از چهارچوب کیو.اف.دی استفاده کرد. در روش گسترش کارکرد کیفیت، اجزایی که ارتباط آن‌ها در هر ماتریس جدید با عناصر ماتریس قبلی بررسی می‌شوند، همگی به‌عنوان زیربنای عناصر قبلی هستند. مدل کیو.اف.دی در حیطه مدل‌های مربوط به مدیریت کیفیت قرار می‌گیرد و یک راهبرد خطی و ساختاریافته برای برگرداندن نیازهای مشتری در ویژگی‌ها و خصوصیات محصولات و خدمات جدید پیشنهاد می‌کند. این مدل، شامل توسعه چهار ماتریس و به اصطلاح خانه است. اولین ماتریس این مدل، ماتریس برنامه‌ریزی یا همان خانه کیفیت (اچ.او.کیو)<sup>۲</sup> نامیده می‌شود (هاوسر و کلاسینگ<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸، ۶۵) (شکل شماره یک). ماتریس اچ.او.کیو ویژگی‌هایی را در طراحی محصول، برحسب اهمیت نسبی آن‌ها براساس آنچه که باید در طراحی و تولید به دست آوریم، تهیه می‌کند. از یک جهت می‌توان اچ.او.کیو را به‌عنوان مرکز فعالیت تمام مدل کیو.اف.دی نام نهاد؛ زیرا، این ماتریس ما را قادر می‌سازد که در راستای تعیین ویژگی‌های محصول براساس نیازمندی‌های مشتریان حرکت کنیم (اشمیت<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷، ۲۹۵).

در اینجا، به تشریح اچ.او.کیو براساس رویه‌هایی که هاوسر و کلاسینگ در سال (۱۹۸۸) پیشنهاد کرده است، می‌پردازیم.

گام اول - مشخص کردن چه چیزهایی (واتز<sup>۵</sup>)؛ مزایای خواسته‌شده در یک محصول یا یک خدمت را در قالب کلمات مشتری، نیازهای مشتری گویند و معمولاً آن را ویژگی‌های مشتری یا واتز می‌نامند.

- 
1. Huong
  2. House of Quality (HOQ)
  3. Hauser & Clausing
  4. Schmidt
  5. WHATS

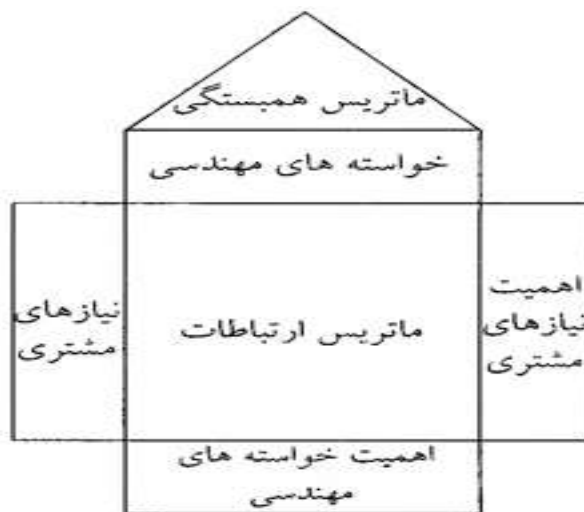
گام دوم- تعیین چطورها (هوز<sup>۱</sup>)؛ در اچ.او.کیو، مشخصات مهندسی به عنوان هوز مشخص شده است. معمولاً هوز با به کارگیری تیم‌ها و گروه‌های متفاوتی شناسایی و تعیین می‌شود (هاوسر و کلاسینگ، ۱۹۸۸).

گام سوم- آماده‌سازی ماتریس ارتباطات. یک تیم در مورد اینکه کدام واتز بر کدام هوز اثر می‌گذارد و نیز درجه تأثیر آن‌ها، داوری و قضاوت می‌کند. گام چهارم- بسط ماتریس همبستگی؛ ارتباطات فیزیکی بین احتیاجات فنی به ماتریس سقف معروف است.

گام پنجم- برنامه اقدام؛ وزن‌های هوز در ناحیه مشخص شده با حرف F، به عنوان اساس و پایه ماتریس کیفیت تعیین می‌شوند. این وزن‌ها یکی از خروجی‌های اساسی و مهم‌اچ.او.کیو هستند و به صورت زیر محاسبه می‌شوند:

$$\text{Weight (HOW)}_i = V(\text{HOW})_{i1} * \text{imp}(\text{WHAT}1) + \dots + V(\text{HOW})_{in} * \text{imp}(\text{WHAT}n)$$

که در این فرمول،  $V(\text{HOW})_{in}$  درجه همبستگی بین  $\text{HOW}_i$  و  $\text{WHAT}n$  و  $\text{imp}(\text{WHAT}n)$  درجه برتری نسبی  $\text{WHAT}n$  است.



شکل ۱ - ماتریس اجزای خانه کیفیت

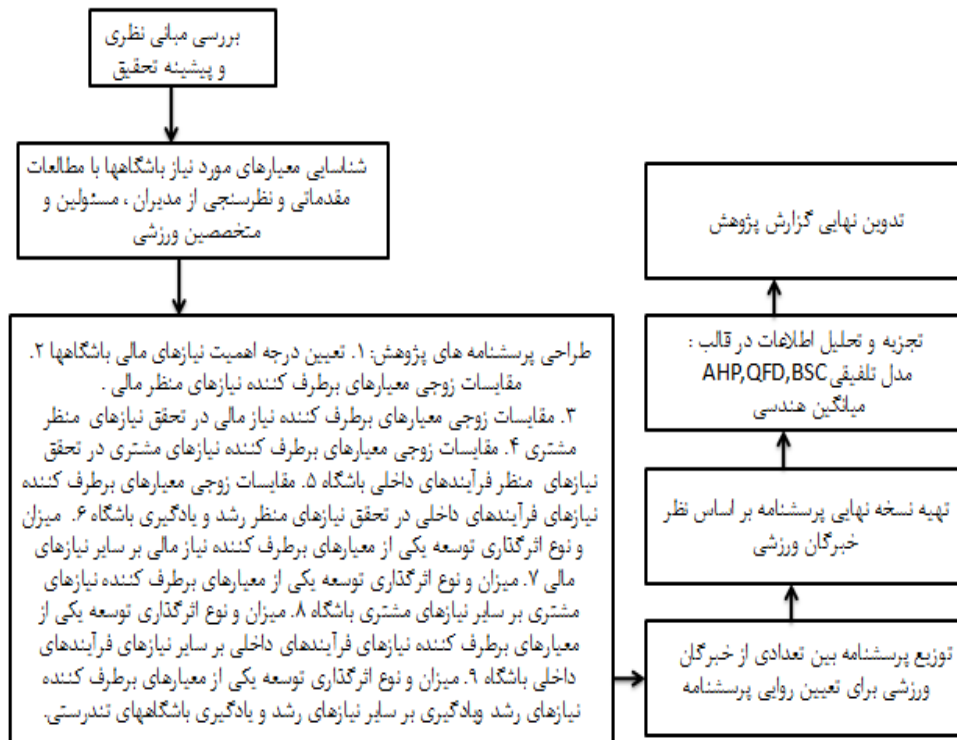
### روش شناسی پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر از نوع مطالعات کیفی و از نظر روش پژوهش جزو مطالعات زمینه‌یابی<sup>۱</sup> است، براساس دانش بنیادی، تلفیق تکنیک‌های کارت امتیازی متوازن، گسترش عملکرد

1. HOWS

کیفیت و فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی مدلی ارائه شده است که نتایج آن، با لحاظ کردن خواسته‌های مشتری باعث افزایش کیفیت و عملکرد باشگاه و فرایندهای داخلی آن سبب افزایش قابلیت رقابتی باشگاه‌ها، افزایش سرعت پاسخ‌گویی به نیازهای بازار و درنهایت، افزایش سودآوری باشگاه می‌شود. همان‌طور که در شکل شماره دو نیز ملاحظه می‌شود، انجام پژوهش با بررسی مبانی نظری و پیشینه آغاز شده است. سنجه‌های ارزیابی ارائه کیفیت خدمات و عملکرد باشگاه‌های تندرستی، با مطالعات مقدماتی، مصاحبه انجام‌شده با مدیران و مسئولان باشگاه‌ها و تصمیم‌گیری نهایی توسط خبرگان ورزشی، از طریق کدگذاری شناسایی شدند و بین ۱۳ تن از خبرگان ورزشی توزیع شدند. پس از نهایی‌شدن سنجه‌های پرسش‌نامه، پژوهشگر تعدادی پرسش‌نامه را بین خبرگان ورزشی توزیع کرد و با مقایسه پاسخ آن‌ها با پاسخ موجود، همه نقایص و ابهام‌ها برطرف گردید و پس از آن، پرسش‌نامه نهایی میان همه افراد جامعه (۱۳ تن از متخصصان ورزشی) توزیع شد. سپس، کل اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی (ای.اچ.بی)<sup>۲</sup> فازی و میانگین هندسی در چهارچوب روش کیو.اف.دی تجزیه و تحلیل شد. درنهایت، نتیجه‌گیری روی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات در قالب گزارش نهایی پژوهش ارائه شد.

- 
1. Grounded Theory
  2. Analytic Hierarchy Process (AHP)



شکل ۲- مراحل اجرای پژوهش

مدیران، مسئولان و متخصصان ورزشی باشگاههای تندرستی بانوان مشهد جامعه آماری این پژوهش بودند. اطلاعات لازم از تیم گسترش کیفی عملکرد که شامل مدیران و مسئولان باشگاههای ورزشی فعال با حداقل ۱۵ سال سابقه کاری در حوزههای کارشناس تربیت بدنی، مربیگری و مدیریت باشگاه بودند و نیز از ۱۳ نفر از خبرگان و صاحب نظران ورزشی در حوزه مطالعاتی مدیریت ورزشی، برای تعیین معیارهای ارزیابی کیفیت خدمات و عملکرد باشگاهها جمع آوری شد. پژوهش حاضر، براساس ماتریس خانه کیفیت انجام شده است. لازم به ذکر است که گامهای تکمیل ماتریس خانه کیفیت در چهار مرحله و سایر روشهای تجزیه و تحلیل، شامل تکنیک تحلیل سلسله مراتبی فازی، روش میانگین هندسی و مقایسات زوجی و عملیات جبری (فازی و غیرفازی)، روی دادهها انجام شدهاند.



### نتایج

خانه‌های کیفیت مربوط به هریک از چهار منظر کارت امتیازی متوازن (مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و منظر رشد و یادگیری) و نیز رتبه و درجه اهمیت هریک از سنجه‌های شناسایی شده در قسمت واتز و هوز، در شکل‌های شماره سه، چهار، پنج و شش نشان داده شده‌اند.

به شدت مثبت	مثبت	درجه ارتباط
●	○	نماد گرافیکی

HOWS WHAT	گسترش کیفیت و تنوع خدمات	داشتن امکانات جذاب و مدرن	ارائه خدمات ویژه برای مشتریان وفادار	داشتن مزیتانی با سوابق اجرایی بالا	ایجاد امید به موفقیت در سهامداران	درجه اهمیت نهایی WHATS
توسعه فرصت‌های درآمدزا	۰/۲۸	۰/۲۷	۰/۲۹	۰/۱	۰/۰۶	۰/۲۲۴
تقویت ارزش مشتری	۰/۰۷	۰/۲۹	۰/۴	۰/۲	۰/۰۴	۰/۴۳۳
بهبود بهره‌وری ارائه خدمات ورزشی	۰/۳	۰/۳۶	۰/۲۲	۰/۰۹	۰/۰۳	۰/۲۰۴
شهریه پرداختی استفاده از خدمات	۰/۱۱	۰/۳۷۵	۰/۲۷۴	۰/۲	۰/۰۴	۰/۰۰۹
شراکت‌های خصوصی	۰/۲	۰/۲۳	۰/۰۲	۰/۰۴	۰/۴۱	۰/۰۳
امتیاز نهایی HOWS	۰/۵	۰/۵۵	۰/۵۸	۰/۳۸	۰/۲۶۵	
رتبه بندی HOWS	۳	۲	۱	۴	۵	

شکل ۳- ماتریس خانه اول (منظر مالی)

با توجه به ماتریس خانه اول (شکل شماره سه)، مطابق با نیازهای مالی باشگاه‌های تندرستی، سنجه‌های تقویت ارزش مشتری و توسعه فرصت‌های درآمدزا، به ترتیب با درجه اهمیت ۰/۴۳۳ و ۰/۳۲۴، بالاترین امتیاز را نسبت به سنجه‌های دیگر دارند. با توجه به درجه اهمیت (هوز)، ارائه خدمات ویژه به مشتریان و داشتن امکانات جذاب و نوین، به ترتیب با درجه اهمیت ۰/۴ و ۰/۲۹، بالاترین امتیاز برای برطرف کردن نیاز تقویت ارزش مشتری را دارند. طبق ماتریس، برای توسعه فرصت‌های درآمدزا در باشگاه‌های تندرستی، باید به عواملی چون ارائه خدمات ویژه به مشتریان با درجه اهمیت ۰/۲۹، گسترش کیفیت و تنوع خدمات با درجه اهمیت ۰/۲۸ توجه کنیم؛ زیرا، همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد، این عوامل علاوه بر توسعه فرصت‌های درآمدزا سبب تقویت ارزش مشتری نیز می‌شوند.

با توجه به سقف خانه کیفیت، گسترش کیفیت و تنوع خدمات با داشتن امکانات جذاب و نوین و همچنین، داشتن مربیانی با سوابق اجرایی بالا رابطه به شدت قوی دارند؛ به این معنا که هرچقدر امکانات جذاب و نوین‌تر باشند، کیفیت و تنوع خدمات نیز بهتر می‌شود. افزون‌براین، با داشتن مربیانی با سوابق اجرایی بالا می‌توان کیفیت و تنوع خدمات و ارائه خدمات ویژه را در باشگاه‌های تندرستی افزایش داد.

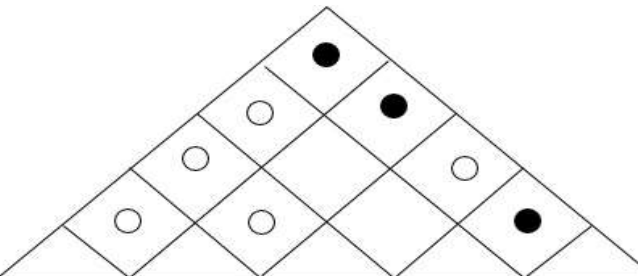
راهکارهای پژوهش حاضر برای برآورده کردن نیازهای منظر مالی باشگاه‌های تندرستی، با توجه به رتبه‌بندی نهایی ماتریس در قسمت (هوز)، به ترتیب شامل: ارائه خدمات ویژه به مشتریان، داشتن امکانات جذاب و نوین، گسترش کیفیت و تنوع خدمات، داشتن مربیانی با سوابق اجرایی بالا و ایجاد امید به موفقیت در سهام‌داران است.

HOWS WHAT	تلاش در جهت افزایش دوره عمر مشتریان	تشخیص حوزه های کاری غیر سود آور	حفظ کفایت و شایستگی‌های آموزش دهندگان	بکارگیری تکنیک بازاریابی گوشه‌ای	شناسایی نقاط ضعف و قوت باشگاه ورزشی	درجه اهمیت نهایی WHATS
گسترش کیفیت و تنوع خدمات	۰/۰۵	۰/۱۴	۰/۳۶	۰/۲۵	۰/۲	۰/۵
داشتن امکانات جذاب و مدرن	*	*	*	*	۱	۰/۵۵
ارائه خدمات ویژه برای مشتریان وفادار	۰/۲	۰/۰۴	۰/۳۲	۰/۳۸	۰/۰۶	۰/۵۸
ایجاد امید به موفقیت در سهامداران	*	*	۰/۵۶۴	۰/۴۴	*	۰/۳۸
ایجاد امید به موفقیت در سهامداران	۰/۱۹	۰/۳۳	۰/۱۶	۰/۰۶	۰/۲۵	۰/۲۶۵
امتیاز نهایی HOWS	۰/۹۲	۰/۹۳	۱/۱۵	۱/۱	۱/۳۱	
رتبه بندی HOWS	۵	۴	۲	۳	۱	

شکل ۴- ماتریس خانه دوم (منظر مشتری)

شکل شماره چهار؛ یعنی، ماتریس خانه دوم، ماتریس مربوط به منظر مشتری را نشان می‌دهد. مطابق با نیازهای مشتریان باشگاه‌های تندرستی، ارائه خدمات ویژه به مشتریان وفادار و داشتن امکانات جذاب و نوین، به ترتیب با درجه اهمیت ۰/۵۸ و ۰/۵۵، بالاترین امتیاز را نسبت به سنجه‌های دیگر، در این منظر دارند. با توجه به ماتریس خانه دوم در قسمت رتبه‌بندی (هوز)، به کارگیری تکنیک بازاریابی گوشه‌ای با درجه اهمیت ۰/۳۸، و حفظ کفایت و شایستگی آموزش‌دهندگان با درجه اهمیت ۰/۳۲، دو معیار شناخته‌شده برای برطرف کردن نیاز ارائه خدمات ویژه به مشتریان، نسبت به سنجه‌های دیگر هستند. افزون‌براین، سنجه شناسایی نقاط ضعف و قوت با درجه اهمیت

۱، سبب توسعه امکانات نوین می‌شود؛ بدین‌معناکه با ارزیابی موقعیت جغرافیایی بازار هدف توسط بازاریابان ورزشی، نیازهای آینده مشتریان در رابطه با امکانات باشگاه پیش‌بینی می‌شود و در نتیجه، سبب تشخیص حوزه‌های کاری غیرسودآور می‌شود که مطابق با سقف خانه کیفیت، رابطه به‌شدت قوی با سنجه ذکر شده دارد. با توجه به سقف خانه کیفیت، به‌کارگیری تکنیک بازاریابی گوشه‌ای رابطه به‌شدت قوی با افزایش دوره عمر مشتریان دارد؛ بنابراین، هرچه مربیان توانایی استفاده از این تکنیک را داشته باشند، موفق‌تر خواهند بود.



درجه اهمیت نهایی WHATS	تدوین طرح‌های توسعه باشگاه در آینده	سامان‌دهی بافت فرسوده تجهیزات ورزشی	ارزیابی صلاحیت مربیان و نحوه عملکردشان	بکارگیری بازاریابان ورزشی	تقویت مهارت‌های مدیریتی
۰/۹۲	۰/۰۱	۰/۱۳	۰/۱۷	۰/۳۷	۰/۳۲
۰/۹۳	۰/۳۶	۰	۰/۱۱	۰/۱۴	۰/۱۳
۱/۱۵	۰	۰	۰/۵۸	۰	۰/۴۲
۱/۱	۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۴۲۱	۰/۳۲۸	۰/۲
۱/۳۱	۰/۱۳	۰/۱۱	۰/۱۲	۰/۳۸	۰/۲۶
	۲/۲۶	۱	۲/۶۵	۲/۵۶	۲/۷۸
	۴	۵	۲	۳	۱

شکل ۵ - ماتریس خانه سوم (منظر فرایندهای داخلی)

با توجه به ماتریس خانه سوم (شکل شماره پنج)، مطابق با نیازهای فرایندهای داخلی باشگاه‌های تندرستی، سنجه‌های شناسایی نقاط ضعف و قوت باشگاه و حفظ کفایت و شایستگی آموزش‌دهندگان، به‌ترتیب با درجه اهمیت ۱/۳۱ و ۱/۱۵، بالاترین امتیاز را نسبت به سنجه‌های

دیگر، در این منظر دارند. در قسمت رتبه‌بندی (هوز)، به‌کارگیری بازاریابان ورزشی با درجه اهمیت ۰/۳۸ و تقویت مهارت‌های مدیریتی با درجه اهمیت ۰/۲۶، دو سنجه شناخته‌شده برای برطرف کردن نیاز شناسایی نقاط ضعف و قوت باشگاه، نسبت به سنجه‌های دیگر می‌باشند. طبق ماتریس خانه سوم، برای حفظ و کفایت آموزش‌دهندگان، دو سنجه ارزیابی صلاحیت مربیان و عملکرد آنها با درجه اهمیت ۰/۵۸ و تقویت مهارت‌های مدیریتی با درجه اهمیت ۰/۴۲، می‌توانند سبب تقویت این معیار شوند. سقف خانه کیفیت (شکل شماره پنج) نشان می‌دهد که سامان‌دهی بافت فرسوده باشگاه با تدوین طرح‌های توسعه باشگاه در آینده، رابطه به‌شدت قوی دارند. افزون‌براین، سنجه به‌کارگیری بازاریابان ورزشی با هر دو سنجه یادشده (سامان‌دهی بافت فرسوده باشگاه با تدوین طرح‌های توسعه باشگاه در آینده)، رابطه به‌شدت مثبتی دارد؛ بنابراین، همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد، داشتن گروه بازاریاب ورزشی در سازمان‌های ورزشی به‌ویژه باشگاه‌های تندرستی، برای بقا و توانایی رقابت با رقبا ضروری به‌نظر می‌رسد. راهکارهای پژوهش حاضر برای برآورده کردن نیازهای منظر فرایندهای داخلی در باشگاه‌های تندرستی با توجه به رتبه‌بندی نهایی ماتریس در قسمت (هوز)، به‌ترتیب شامل تقویت مهارت‌های مدیریتی، ارزیابی عملکرد مربیان، به‌کارگیری بازاریابان ورزشی، تدوین طرح‌های توسعه باشگاه در آینده و سامان‌دهی بافت فرسوده باشگاه است.

HOWS WHAT	کار تیمی و یادگیری مربیان و مدیران باشگاه	سرعایه گذاری تکنولوژیکی	جذب و حفظ استعدادهای برتر بازاریابی	توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های مربیان	انگیزه و پاداش‌های هماهنگ با عملکرد	درجه اهمیت نهایی WHATS
تقویت مهارت‌های مدیریتی	۰/۲۷	۰/۱۵	۰/۱۸	۰	۰/۴	۲/۷۸
بکارگیری بازاریابان ورزشی	۰	۰/۴۱	۰/۵۹	۰	۰	۲/۵۶
ارزیابی صلاحیت مربیان و نحوه عملکردشان	۰	۰/۴۶	۰	۰	۰/۵۴	۲/۶۵
سامان‌دهی یافت فروشده تجهیزات ورزشی	۰/۳۲۱	۰/۴۳۲	۰	۰/۲۵	۰	۱
تدوین طرح‌های توسعه باشگاه در آینده	۰/۲۱	۰/۲۸	۰/۳	۰/۰۷	۰/۱۳	۲/۲۶
امتیاز نهایی HOWS	۵/۲۷	۶/۴۵	۵/۹۱	۴/۵	۶/۴	
رتبه بندی HOWS	۴	۱	۳	۵	۲	

شکل ۶- ماتریس خانه چهارم (منظر رشد و یادگیری)

با توجه به شکل شماره شش، مطابق با نیازهای رشد و یادگیری باشگاه‌های تندرستی، سنجه‌های تقویت مهارت‌های مدیریتی و ارزیابی صلاحیت مربیان و نحوه عملکرد آن‌ها، به ترتیب با درجه اهمیت ۲/۷۸ و ۲/۶۵، بالاترین امتیاز را نسبت به سنجه‌های دیگر، در این منظر دارند. در قسمت رتبه‌بندی (هوز)، انگیزه‌ها و پاداش‌های هماهنگ با عملکرد، با درجه اهمیت ۰/۴ و کار تیمی و یادگیری مربیان و مدیران باشگاه با درجه اهمیت ۰/۲۷، دو سنجه شناخته شده برای برطرف کردن

این نیاز هستند. طبق ماتریس خانه چهارم، انگیزه‌ها و پاداش‌های هماهنگ با عملکرد، با درجه اهمیت ۰/۵۴ و سرمایه‌گذاری تکنولوژیک با درجه اهمیت ۰/۴۶، دو سنج شناخته شده برای برآورد کردن معیار ارزیابی صلاحیت مربیان و نحوه عملکرد آن‌ها هستند. با توجه به سقف ماتریس خانه چهارم (شکل شماره ۶)، کار تیمی و یادگیری مربیان و مدیران باشگاه با توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های مربیان، انگیزه‌ها و پاداش‌های هماهنگ با عملکرد، رابطه به شدت قوی دارد. راهکارهای پژوهش حاضر برای برآورده کردن نیازهای منظر رشد و یادگیری در باشگاه‌های تندرستی، با توجه به رتبه‌بندی نهایی ماتریس در قسمت (هوز)، به ترتیب شامل سرمایه‌گذاری تکنولوژیک، انگیزه‌ها و پاداش‌های هماهنگ با عملکرد، جذب و حفظ استعدادها برتر ورزشی، کار تیمی و یادگیری مربیان و مدیران باشگاه و توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های مربیان در باشگاه‌های تندرستی هستند.

### بحث و نتیجه‌گیری

تازمانی که سازمان‌ها برای بقای تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه‌های ملی و جهانی می‌دانند، باید اصل بهبود مستمر را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند. این اصل حاصل نمی‌شود؛ مگر اینکه زمینه دستیابی به آن با بهبود مدیریت عملکرد امکان‌پذیر شود. پژوهش حاضر به دلیل استفاده از چهار خانه کیفیت، در مقایسه با سایر مطالعات انجام شده با روش کیو.اف.دی، دارای اثربخشی و کارایی بیشتر، توانایی شنیدن صدای مشتری و در نظر گرفتن نیازمندی‌ها و خواسته‌های آن‌ها است. همچنین، استفاده از این روش سبب توسعه ارتباطات درون‌باشگاهی بین مربیان، مدیران و مشتریان می‌شود؛ به طوری که تحلیل و الویت‌بندی خواسته‌ها و نیازهای مشتریان، سبب جمع‌آوری اطلاعات با رویکرد مشتری‌مداری و برآورده ساختن انتظارات آنان، سبب افزایش بهره‌وری باشگاه و سهام‌داران می‌شود. ضعف کیو.اف.دی در این است که اولویت‌بندی و تعیین درجه اهمیت خواسته‌های مشتریان، با توجه به اطلاعات گرفته شده از مشتری است که غالب این اطلاعات مبهم و غیرواضح هستند. افزون‌براین، ماتریس همبستگی و ماتریس رابطه در خانه کیفیت کیو.اف.دی، بیانگر اظهارات لفظی بیان شده توسط انسان هستند. با توجه به موارد بیان شده، در این پژوهش از منطق فازی استفاده شد که تعابیر لفظی بیان شده را به اعداد فازی تبدیل می‌کند.

از بررسی‌های انجام شده می‌توان نتیجه گرفت که با تعیین ظرفیت‌های فعالیت‌های ورزشی و اطمینان از کیفیت برنامه باشگاه‌های ورزشی برای سلامت، ارائه خدمات کیفی به شکل نوین ضرورت اجتناب‌ناپذیری است. بهبود کیفیت برنامه‌های اطلاع‌رسانی و تشکیل تیم متخصص بازاریابی در شناسایی مربیان با سوابق اجرایی بالا، در وفاداری مشتریان تأثیر اساسی دارد و علاوه بر افزایش اطلاعات مشتریان ورزشی درباره مسئولیت‌ها و وظایف باشگاه، در کاهش مشکلات مربوط به

زمان ارائه خدمات نیز آثار و نتایج اثربخشی خواهد داشت. توجه ویژه به مقوله بازاریابی محتوایی در وبسایت اختصاصی باشگاه، یکی از ارزش‌های محوری باشگاه برای ایجاد تغییرات مثبت و روبه‌جلو و نیز عامل تأثیرگذاری در تنظیم مطلوبیت روابط بین مخاطبان ورزشی و مدیران باشگاه است.

مطابق با نیازهای منظر مالی باشگاه‌های تندرستی؛ یعنی شکل شماره سه، سنجه‌های تقویت ارزش مشتری و توسعه فرصت‌های درآمدزا، به ترتیب با درجه اهمیت ۰/۴۳۳ و ۰/۳۲۴، بالاترین امتیاز را نسبت به سنجه‌های دیگر دارند که نشان‌دهنده اهمیت این نیازها است. با توجه به درجه اهمیت (هوز)، ارائه خدمات ویژه به مشتریان و داشتن امکانات جذاب و نوین، بالاترین امتیاز را برای برطرف کردن نیاز تقویت ارزش مشتری دارند؛ بنابراین، مدیران و مسئولان باشگاه‌ها باید با در نظر گرفتن خدمات ویژه برای مشتریان وفادار از جمله، به‌روزرسانی تجهیزات ورزشی و بازاریابی تلفنی، ارسال پیامک و تشکر از مشتریان خاص، انجام به‌هنگام تعهدات و غیره، علاوه بر تقویت ارزش مشتری باعث افزایش فرصت‌های درآمدزا شوند. طبق نتایج پژوهش دوراندیش، الهی و پورسلطانی (۱۳۹۵)، مدیران باشگاه‌ها برای افزایش سود مالی خود، جنبه‌های مختلف خدمات؛ یعنی، ملموس بودن خدمات، قابلیت اعتبار و اطمینان به خدمات، همدلی و پاسخ‌گویی را باید مورد توجه قرار دهند. نتایج و یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش آن‌ها همخوانی دارد. همچنین، در مطالعات پیتز، پارکز و اسپنسر (۲۰۰۴) و جکسون، شاون و گودن (۲۰۰۱)، تأثیر وجود امکانات جذاب و نوین و تجهیزات ورزشی گزارش شده است. آن‌ها وجود امکانات جذاب و نوین و تجهیزات ورزشی را یکی از عوامل تأثیرگذار بر انگیزه و موفقیت ورزشی و سوددهی باشگاه‌های ورزشی می‌دانند. طبق نتایج پژوهش حاضر، مهم‌ترین عامل پیشگو در وفاداری مشتریان باشگاه‌های تندرستی، درک کیفیت خدمات توسط مشتریان است؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود که افزایش کیفیت تأسیسات، تمیزی و نظافت محیط فیزیکی از جمله سرویس‌های بهداشتی، مناسب بودن درجه حرارت سالن تمرین، افزایش کیفیت نحوه برخورد با مشتریان ورزشی و مربیان، توجه به شخصیت افراد، مشورت با مشتریان برای تجویز تمرین‌های ورزشی و آمادگی و تمایل جهت پاسخ‌گویی، می‌توانند راهکارهای مناسبی برای رشد و ارتقای منظر مالی باشگاه‌های تندرستی باشند.

مطابق با نیازهای مشتریان باشگاه‌های تندرستی؛ یعنی، شکل شماره چهار، ارائه خدمات ویژه به مشتریان وفادار و داشتن امکانات جذاب و نوین، به ترتیب با درجه اهمیت ۰/۵۸ و ۰/۵۵، بالاترین امتیاز را نسبت به سنجه‌های دیگر در این منظر دارند. توسعه مسئولیت‌پذیری و تعهد مربیان و حفظ شایستگی مربیان می‌توانند باعث توسعه ارائه خدمات ویژه به مشتریان شوند. در این راستا، وانگاس و لایب<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) با استفاده از روش تحلیل سلسه‌مراتب فازی، اهمیت نیازمندی‌های



مشتری را تعیین کردند و سپس، عوامل مهم تولید را برای محاسبه اهمیت ویژگی‌های مهندسی جمع کردند که با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد. همچنین، نتایج پژوهش حاضر با نتایج مطالعاتی مانند مطالعه ساتی (۱۹۹۴) و سزی و همکاران (۲۰۱۶)، همسو است. با توجه به اینکه اوقات فراغت و تفریح جزو ارزشمندترین زمان‌های مشتریان در طول زندگی است، پیشنهاد می‌شود که مربیان با به‌کارگیری تکنیک بازاریابی گوشه‌ای (دریافت مبلغی اختصاصی از مشتریان خاص برای ارائه خدمات ویژه به آن‌ها)، سبب افزایش رضایت مشتریان شوند. با استفاده از این تکنیک نیازهای مشتریان مشخص می‌شود و مشتریان هزینه استفاده از خدمات تخصصی را برای رفع نیازهایشان می‌پردازند. افزون‌براین، باشگاه پول معینی از تخصصی شدن خدمات دریافت می‌کند که خود باعث افزایش سود و ظرفیت رشد در بازار گوشه می‌شود.

مطابق با نیازهای فرایندهای داخلی باشگاه‌های تندرستی؛ یعنی، شکل شماره پنج، سنجه‌های شناسایی نقاط ضعف و قوت باشگاه و نیز حفظ کفایت و شایستگی آموزش‌دهندگان، به ترتیب با درجه اهمیت ۱/۳۱ و ۱/۱۵، بالاترین امتیاز را نسبت به سنجه‌های دیگر، در این منظر دارند. در قسمت رتبه‌بندی (هوز)، به‌کارگیری بازاریابان ورزشی با درجه اهمیت ۰/۳۸ و تقویت مهارت‌های مدیریتی با درجه اهمیت ۰/۲۶، دو سنجه شناخته‌شده برای برطرف کردن نیاز شناسایی نقاط ضعف و قوت باشگاه نسبت به سنجه‌های دیگر هستند؛ بنابراین، مدیران و مسئولان باشگاه‌ها، برای برنامه‌ریزی باید با به‌کارگیری متخصصان برنامه‌های ورزشی به شناسایی و آگاهی از پرونده سلامت ورزش‌های باشگاه بپردازند. همچنین، راه‌اندازی واحد پژوهش و توسعه<sup>۱</sup> در باشگاه‌های ورزشی با هدف شناسایی نقاط ضعف وضعیت موجود و تقویت و ترمیم آن‌ها و به‌نوعی، تبدیل موانع به فرصت‌ها و قابلیت ترمیم وضعیت مطلوب باشگاه‌های ورزشی، سبب تقویت مهارت‌های مدیریتی و نیز باعث به‌کارگیری نیروهای متخصص بازاریاب می‌شوند. نحوه رفتار و حسن خلق مدیران، یکی از مهارت‌های مدیریتی است که همیشه از دیدگاه روان‌شناسان به‌عنوان یک عامل جذب‌کننده افراد در تمامی جنبه‌ها مطرح بوده است و این موضوع در مطالعات زیادی تأیید شده است؛ از جمله می‌توان به پژوهش‌های جکسون و همکاران (۲۰۰۱)، پیترس (۲۰۰۲)، بوید و شانک<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) و هیک‌من و لاورنس<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) اشاره کرد. طبق ماتریس خانه سوم (شکل شماره شش)، برای حفظ و کفایت آموزش‌دهندگان، دو سنجه ارزیابی صلاحیت مربیان و عملکرد آن‌ها با درجه اهمیت ۰/۵۸ و تقویت مهارت‌های مدیریتی با درجه اهمیت ۰/۴۲، می‌توانند سبب تقویت این معیار شوند. حرفه‌ای بودن مربیان ورزشی باشگاه می‌تواند به بهبود کیفیت و متعاقب آن منجر به افزایش رضایتمندی و حضور

- 
2. Research & Development
  2. Boyd & Shank
  3. Hickman & Lawrence

مجدد مشتریان ورزشی شود؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مدیران برای حفظ کفایت و شایستگی مربیان به ارزیابی مستمر عملکرد آن‌ها بپردازند. در این راستا، باید با نگهداری اسناد اقدامات و برنامه‌های اجرا شده طی محدوده زمانی خاصی، به این هدف مهم دست یابند. برای تقویت مهارت‌های مدیریتی، بهبود مدیریت دانش و توسعه مهارت مدیریت کیفیت و از همه مهم‌تر، تدوین طرح‌های توسعه باشگاه در آینده که طبق سقف خانه کیفیت، رابطه به شدت قوی با سنجه ذکر شده دارد، نسبت به افزایش مهارت‌های مدیریتی به‌عنوان پایه پویایی محیط باشگاه ورزشی تلاش کنند. همچنین، به‌کارگیری بازاریابان ورزشی در زمینه طراحی باشگاه هواداران، تبلیغ آرم باشگاه و داشتن ارتباط پیوسته با دانشکده‌های تربیت بدنی و تعقیب دانش‌آموختگان برای به‌کارگیری مربیانی با مدارک دانشگاهی معتبر و با سوابق اجرایی بالا، می‌تواند راهکاری برای حفظ شایستگی مربیان باشد.

مطابق با نیازهای رشد و یادگیری باشگاه‌های تندرستی؛ یعنی، شکل شماره شش، سنجه‌های تقویت مهارت‌های مدیریتی و ارزیابی صلاحیت مربیان و نحوه عملکرد آن‌ها، به ترتیب با درجه اهمیت ۲/۷۸ و ۲/۶۵، بالاترین امتیاز را نسبت به سنجه‌های دیگر، در این منظر دارند. در قسمت رتبه‌بندی (هوز)، انگیزه‌ها و پاداش‌های هماهنگ با عملکرد با درجه اهمیت ۰/۴ و کار تیمی و یادگیری مربیان و مدیران باشگاه با درجه اهمیت ۰/۲۷، دو سنجه شناخته‌شده برای برطرف کردن این نیاز هستند؛ بر این اساس، مدیران و مسئولان باشگاه می‌توانند با به‌اشتراک‌گذاری موفقیت‌های درون‌باشگاهی، باعث ایجاد انگیزه در مربیان شوند و با تشکیل انجمن‌های ورزشی برای تعامل و برقراری ارتباطات و تمرکز بر راهکارها و ادغام داوطلب‌گرایی و حرفه‌ای‌گرایی در ساختار باشگاه‌های تندرستی، سبب توسعه کار تیمی و روابط درون‌باشگاهی، حتی برون‌باشگاهی شوند؛ زیرا، توسعه کانال‌های ارتباطی با تأمین‌کنندگان تجهیزات ورزشی، باعث سامان‌دهی بافت فرسوده و تقویت استانداردهای لوازم و تجهیزات ورزشی خواهد شد. افزون‌بر این، وجود تجهیزات پیشرفته می‌تواند در آماده‌سازی افراد برای کار تیمی و یادگیری مربیان تأثیر بسزایی داشته باشد که این مورد، در پژوهش‌های وستربیک (۱۹۹۹)، جکسون و همکاران (۲۰۰۱) و پیترز و همکاران (۲۰۰۴)، به‌عنوان عامل مهمی در بازاریابی گزارش شده است.

طبق ماتریس خانه چهارم، انگیزه‌ها و پاداش‌های هماهنگ با عملکرد با درجه اهمیت ۰/۵۴ و سرمایه‌گذاری تکنولوژیک با درجه اهمیت ۰/۴۶، دو سنجه شناخته‌شده برای برآورد کردن معیار ارزیابی صلاحیت مربیان و نحوه عملکرد آن‌ها هستند. به‌طور کلی، در این پژوهش دلیل تعیین اثربخشی برنامه‌های آموزشی و عملکرد مربیان، توسعه سرمایه انسانی در باشگاه‌ها است؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مدیران و مسئولان با ساختاردهی مناسب فضای باشگاه و توسعه وب‌سایت

اختصاصی باشگاه از سرمایه‌گذاری خود نهایت بهره‌وری را ببرند. همان‌طور که در قسمت یافته‌ها ذکر شد، طبق سقف ماتریس خانه چهارم (شکل شماره هفت)، کار تیمی و یادگیری مربیان و مدیران باشگاه با توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های مربیان، انگیزه‌ها و پاداش‌های هماهنگ با عملکرد، رابطه به‌شدت قوی دارد؛ بنابراین، مدیران و مسئولان با ایجاد انگیزه در مربیان باشگاه و ایجاد فرهنگ مشتری‌محوری، هماهنگی اهداف شخصی و باشگاهی مدیران و مسئولان باشگاه‌های تندرستی، قادر خواهند بود نیازهای منظر رشد و یادگیری در باشگاه‌های تندرستی را برآورده کنند.

### منابع

1. Akao, Y. (1990). An introduction to quality function deployment. In Y. Akao. (ed.), *Quality function deployment (QFD): Integrating customer requirements into product design* (pp. 1-24). Cambridge, Massachusetts: Productivity Press.
2. Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science*, 2(2), 1-21.
3. Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(1), 240-68.
4. Boyd, T., & Shank, M. (2004). Athletes as product endorsers: The effect of gender and product relatedness. *Sport Marketing Quarterly*, 13(2), 82-93.
5. Chen, S., Yang, C. C., & Shiau, J. Y. (2006). Scorecard in the performance evaluation of higher education. *Total Quality Management Magazine*, 18(2), 190-205.
6. Doorandish, A., Elahi, A., & Poursoltani, H. (2016) Anticipated customer satisfaction and willingness to participate again in sports clubs components of quality of service. *Journal of Research in Sport Management and Motor Behavior*, 14(11), 30-9. (Persian).
7. Hauser, J. R., & Clausing, D. (1988). The house of quality. *Harvard Business Review*, 1(13), 63-73.
8. Hickman, F., Lawrence., W. (2005). A social identities perspective on the effects of corporate sport sponsorship on employees, *Marketing Management*, 14(4), 212-4.
9. Honari, H., Mohammadi, L., Ghafouri, F., & Afshari, M. (2013). PCA is used in evaluating the performance of sports federations approach based on the EFQM. *New Trends in Sport Management*, 1(2). 19-29. (Persian).
10. Huong, C. (2009). Designing a knowledge-based system for strategic planing: A balaced scorecard perspective. *Expert System with Application*, 36(1), 209-18.
11. Jackson, R., Shawn, L., & Gooden, C. (2001). The marketing of black-college Judd VC differentiates with the 5th P: People. *Industrial Marketing Management*, 16(4), 241-7.
12. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). Using the balaces scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 70-9.

13. Leea, C. K. M., Ying Rub, C. T., Yeunga, C. L., & Choya, K. L. (2015). Analyze the healthcare service requirement using fuzzy QFD. *Computers in Industry*, 74(1), 1–15.
14. O'Boyle, I. (2014). Determining best practice in performance monitoring and evaluation of sport coaches: Lessons from the traditional business environment. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 9(1), 233–46.
15. Peetz, J. B., Parks, N. E., & Spencer, T. B. (2004). Sport heroes as sport product endorsers: The role of gender in the transfer of meaning process for selected undergraduate students. *Sport Marketing Quarterly*, 13(3), 111–25.
16. Pitts, B. G. (2002). Teaching sport marketing: Notes from the Trenches. *Sport Marketing Quarterly*, 11(4), 255–60.
17. Saaty, T. L. (1994). Fundamentals of decision making and priority theory with the analytical hierarchy process, Pittsburgh. *International Journal of Industrial Engineering: Applications and Practic*, 2(1), 35–44.
18. Salehi, H., Movahedi, M., & Khodabakhsh, A. (2014). Identify and prioritize organizational performance measurement systems with an integrated approach BSC and fuzzy ANP. *Journal of Management*, 11(35), 113–29. (Persian).
19. Schmidt, R. (1997). The implementation of simultaneous engineering in the stage of product concept development: a process orientated improvement of quality function deployment. *European Journal of Operational Research*. 100(1). 293–314.
20. Sezi, C., Gülçin, B., Başar, O., & Cengiz, K. (2016). A new hesitant fuzzy QFD approach: An application to computer workstation selection. *Applied Soft Computing*, 46(1), 1–16.
21. Umashankar, V., & Dutta, K. (2007). Balanced scorecards in managing higher education institutions: An Indian perspective. *International Journal of Educational Management*, 21(1), 54–67.
22. Vanegas, L. V., & Labib, A. W. (2001). A fuzzy quality function deployment model for deriving optimum targets. *International Journal of Production Research*, 39(1), 99–120.
23. Westerbeek, H. M. (1999). Focus on “place” in the marketing mix for facility dependent sport services. *Sport Management Review*, 2(1), 259–72.
24. Winand, M., Rihoux, B., Robinson, L., & Zintz, T. (2012). Pathways to high performance: A qualitative comparative analysis of sport governing bodies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(4), 739–62.
25. Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(4), 279–307.

**استناد به مقاله**

کشتی‌دار، محمد، قلی‌زاده، بهاره، اخروی، امیرحسین، و عبدالملکی، حسین. (۱۳۹۶). شناسایی معیارهای ارزیابی ارائه کیفیت خدمات و عملکرد باشگاه‌های تندرستی بانوان شهر مشهد با روش ترکیبی BSC، QFD و FAHP. مطالعات مدیریت ورزشی، ۹(۴۵)، ۱۹۱-۲۱۲. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2017.3708.1726

Kashtidar, M., Gholizadeh, B., Okhravi, A. H., & Abdolmaleki, H. (2017). Identify Assess Service Quality and Performance of Women's Health Clubs in Mashhad Using Combined Fuzzy AHP, QFD & BSC Method. Sport Management Studies, 9(45), 191-212. (Persian). Doi: 10.22089/smrj.2017.3708.1726

## Identify Assess Service Quality and Performance of Women's Health Clubs in Mashhad Using Combined Fuzzy AHP, QFD & BSC Method

M. Kashtidar<sup>1</sup>, B. Gholizadeh<sup>2</sup>, A.H. Okhravi<sup>3</sup>, H. Abdolmaleki<sup>4</sup>

1. Associate Professor of Sport Management, Birjand University
2. M.Sc. of Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad\*
3. Ph.D. of Operation Research Management, Ferdowsi University of Mashhad
4. Assistant Professor of Sport Management, Karaj Branch, Islamic Azad University

Received: 2017/02/06

Accepted: 2017/07/04

---

### Abstract

One of the most important factors affecting customers' satisfaction is the quality of services provided by sports clubs. The purpose of this research was to identify the s to assess service quality and performance of women's health clubs in Mashhad using combined fuzzy AHP / QFD / BSC method. This study is a qualitative one and in terms of methodology, it is Grounded theory. Service quality measures and the performance of health clubs were identified by preliminary studies, interviews with managers and club officials, and final decision made by sports experts through coding, and after the final designing of the questionnaire, it was distributed between 13 sports experts. Then the collected data were analyzed using fuzzy AHP and the geometric mean in the framework of QFD method. The results showed that customer value strengthening standards and revenue-generating opportunities in financial perspective, offering special services for loyal customers, having modern attractive facilities from customer perspective, identifying strengths and weaknesses of the club and maintaining competency in educators from the perspective of internal processes, and ultimately strengthening management skills, coaches' competency assessment, and the quality of their functioning in growth and learning have the highest rating compared to other measures in women's health clubs.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Fuzzy Hierarchical Analysis, Health Clubs, Performance, Quality Function Deployment, Quality of Service

---

---

\* Corresponding Author

Email: bahare.gholizade@alumni.um.ac.ir