

## طراحی و ارائه مدل ساختاری مناسب برای موفقیت مدیریت ارتباط با مشتریان در بخش خدمات اماکن ورزشی ایران: تحلیل مالتی متد

سجاد پاشایی<sup>۱</sup>، فاطمه عبدوی<sup>۲\*</sup>، یعقوب بدری آذرین<sup>۳</sup>، سالواتور سین سیمینو<sup>۴</sup>، مجاهد فیسنه<sup>۵</sup>

۱- دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

۲-۳- دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

۴- استاد، گروه اقتصاد، مدیریت و آمار، دانشگاه پالمو، پالمو، ایتالیا.

۵- استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه جمهوری، سیواس، ترکیه.

تاریخ دریافت: (۹۸/۰۵۱۱) تاریخ پذیرش: (۹۹/۰۶/۲۵)

## Designing and providing the appropriate structural model for the success of customer relationship management in the sports service sector places in Iran: Multi-Method Analysis

S. Pashaie<sup>1</sup>, F. Abdavi<sup>2\*</sup>, Y. BadriAzrine<sup>3</sup>, S. Cincimino<sup>4</sup>, M. Fişne<sup>5</sup>

1- Ph.D student, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education & Sport Sciences, University of Tabriz, Tabriz, IRAN.

\*2,3- Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education & Sport Sciences, University of Tabriz, Tabriz, IRAN.

4- Professor, Department of Economics, Management and Statistics, University of Palermo, Palermo, Italy.

5- Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education & Sport Sciences, University of Cumhuriyet, Sivas, Turkey.

Received: (2019. Aug. 02)

Accepted: (2020. Sep. 15)

### Abstract

The purpose of this study was to, design and present a successful model of customer relationship management in Iran sports service sector places. This research is a multi-method research in terms of research design. The statistical population of this study consisted of experts (13 persons) and customers of sports facilities (384 persons). Data analysis was done in both quantitative and qualitative parts. Meta-analysis software was used to collect the required data to identify the factors affecting the success of customer relationship management, and to fit the model initially. Delphi technique was used through interviewing experts to design a successful model of relationship management with sports clients. Also, structural equation modeling software at the significance level of 0.001 was used to determine the relationships between structures. To determine the reliability of the questionnaire, a small portion of the statistical population using Cronbach's alpha at the 0.001 levels of reliability of the 42-item questionnaire was 0.89. According to the output obtained from CMA meta-analysis software, Delphi technique and SEM, the comprehensive model and effective model of customer relationship management success in Iran's sports services sector was validated with 14 constructs. Therefore, service organizations must focus all their activities and capabilities on customer satisfaction, as customers are the only source of return on investment. However, competitive markets today require all organizations to be customer oriented.

### Keywords

Places, Services, Customer Relationship Management, Success Model, Sport

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و ارائه مدل موفقیت مدیریت ارتباط با مشتریان در بخش خدمات اماکن ورزشی ایران انجام شد. این پژوهش به لحاظ طرح پژوهش یک پژوهش مالتی متد می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را خبرگان (۱۳ نفر) و مشتریان اماکن ورزشی (۳۸۴ نفر) تشکیل دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش کمی و کیفی انجام گرفت. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز در خصوص شناسایی شاخص‌های مؤثر بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری و برازش اولیه مدل از نرم‌افزار متاآنالیز استفاده شد. از طریق مصاحبه با خبرگان برای طراحی مدل موفقیت مدیریت ارتباط با مشتریان ورزشی از تکنیک دلفی استفاده شد. همچنین جهت تعیین روابط بین سازه‌ها از نرم‌افزار مدل‌سازی معادلات ساختاری ایموس در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱ استفاده شد. جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه از بخش کوچکی از جامعه آماری استفاده از طریق آلفای کرونباخ در سطح ۰/۰۰۱ پایایی پرسش‌نامه ۴۲ سوالی ۰/۸۹ به دست آمد. طبق خروجی که از نرم‌افزارهای متاآنالیز CMA، تکنیک دلفی و SEM به دست آمد، الگوی جامع و مدل اثربخش موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در بخش خدمات اماکن ورزشی ایران با ۱۴ سازه تأیید شد. بنابراین سازمان‌های خدماتی باید همه فعالیت‌ها و توانمندی‌های خود را متوجه رضایت مشتری کنند، چراکه مشتریان تنها منبع برگشت سرمایه هستند. با این وجود بازارهای رقابتی امروزه همه سازمان‌ها را ملزم به مشتری مداری می‌کند.

### کلید واژه‌ها

اماکن، خدمات، مدیریت ارتباط با مشتری، مدل موفقیت، ورزش.

\*Corresponding Author: Fatemeh Abdavi

E-mail: fatemeh.abdavi@yahoo.com

\* نویسنده مسئول: فاطمه عبدوی

## مقدمه

دارند تا درک بهتری از نیازها و خواسته‌های مشتریان خود داشته باشند (فارلی<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). هرینگتون (۲۰۱۴)، در این خصوص بیان می‌کند، راهبردهای بلندمدت روابط با مشتری به دلیل مزایای آن مورد توجه تیم‌ها و سازمان‌های ورزشی قرار گرفته است. کریمداس<sup>۱۳</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، حوزه در خصوص اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری بیان می‌کند که ایجاد روابط مناسب با مشتریان ورزشی می‌تواند موجب افزایش رضایت و وفاداری آنها شود که این امر هسته فعالیت‌های محیط روابط با مشتری و بازاریابی ورزشی است (بات و درزی ۲۰۱۶؛ کریمی و علامه، ۲۰۱۶؛ پاشایی و عبدوی، ۱۳۹۶؛ عبدوی و پاشایی، ۱۳۹۵؛ صولتی، ۱۳۹۲).

تحقیقات نشان می‌دهد که کیفیت خدمات شرط کافی برای تأمین وفاداری مشتریان نیست بلکه نقش اساسی راه، کیفیت (CRM) ایفا می‌کند (چن و هو<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۳؛ فولتون<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۵؛ زیتحمل و بیتنر<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین شکست در ارائه خدمات امری اجتناب ناپذیر است، لذا سرویس‌دهندگان و افراد درگیر در بخش خدمات اغلب جهت جبران خسارات مشتریان با چالش مواجه می‌شوند. البته بایستی در نظر داشت که خدمات جبرانی نمی‌تواند منجر به افزایش سطح رضایت مطلوب مشتریان شود، و عدم برآورده کردن انتظارات مشتریان نیز باعث شکست سازمان می‌شود (بالاجیا و همکاران، ۲۰۱۸؛ جویرمن و همکاران<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۳؛ نگوین و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۲).

یافته‌های پاشایی و همکاران (۲۰۲۰)، حاکی از آن است، شناخت مشتری و بازار، جذب مشتری، حفظ مشتری و توسعه مشتری از پیامدهای پیاده‌سازی فناوری CRM در اماکن ورزشی است. پژوهشی که محرمزاده، پاشایی، حسینی (۱۳۹۸)، با موضوع بررسی تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر رضایت‌مندی و وفاداری مشتریان مراجعه‌کننده به اماکن ورزشی انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد؛ ارتباط مستقیم و معنی‌داری بین مولفه‌های مدیریت ارتباط با مشتری (درک و تفکیک مشتری، ارتباط متقابل با مشتری، جذب و حفظ مشتری، توسعه روابط) با رضایت‌مندی در سطح معنی‌دار ۰/۰۰۱ وجود دارد. نتایج پژوهش جانیکر<sup>۱۹</sup> و همکارانش (۲۰۰۹) نشان داد، بین متغیرهای سازمانی و فناوری مدیریت ارتباط با

در سال‌های اخیر، توجه به نیازهای مشتری و پاسخگویی به خواسته‌های آنان، در بخش تولید و خدمات، یکی از اصلی‌ترین و ضروری‌ترین وظایف و اهداف سازمان‌ها می‌باشد (لاسر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). سازمان‌های امروزی جهت کسب مزیت رقابتی و تجزیه و تحلیل کسب و کار (BA)<sup>۲</sup> در محیط تجاری که مدام و به سرعت در حال تغییر است، خود را وفق می‌دهند (نام<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸؛ پوپول<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). پیشرفت فناوری موجب افزایش تعداد مشتریان و تنوع ارتباط آنان در مراکز خدماتی شده است (ریتز و جرسرو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸، ۳۹). بطوری که مدیریت این گونه ارتباطات تحت عنوان مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)<sup>۶</sup>، مطرح است (زنجانی، ۱۳۹۲). علاقه‌مندی مشتری به CRM وجود دارد (روز، ۲۰۰۳) و محبوبیت CRM در طول ده سال بیش از همه رشته‌ها رشد کرده است (بارو و اودو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰).

مدیریت ارتباط با مشتری علاوه بر بهبود سودآوری می‌تواند یک مزیت رقابتی باشد (پولودکا و استورکوا<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰؛ عبدوی و پاشایی، ۱۳۹۵، ۴۰؛ خواجه‌پور و دوستی، ۱۳۹۵؛ والتینا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶). فروشندگان و متخصصان مدیریت ارتباط با مشتری بر این باورند که توانایی مدیریت ارتباط با مشتری بازخورد مشتری برای تصمیم‌گیری در مدیریت ارتباط با مشتری را بهبود می‌بخشد (نام و همکاران، ۲۰۱۸؛ شانک و بک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۲). مدیریت ارتباط با مشتری یک کسب و کار قدیمی و یک روش استراتژیکی، برای حمایت از بازاریابی پشتیبانی می‌شود (خواجه‌پور و دوستی، ۱۳۹۵؛ مورگان، ۱۹۹۴). امروزه CRM، به‌عنوان یک استراتژی مشتری‌محور جهت مدیریت ارتباط با مشتریان مورد توجه قرار گرفته است (کومر و رینارتز<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۲). علاوه بر این، مدیریت ارتباط با مشتری یک ابزار قابل قبول است که از تصمیمات سازمان‌های مبتنی بر مشتری پشتیبانی می‌کند (محمد و همکاران، ۲۰۱۴).

مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت ورزش نیز جایگاه ویژه‌ای دارد (بای، قنبرپور نصرتی، ۱۳۹۶). سازمان‌های ورزشی نیز به دلیل تغییر نیازهای مشتریان خود و افزایش رقبا نیاز

1 Lassar

2 business analytics

3 Nam

4 Popović

5 Rittera, and Geersbro

6 Customer Relationship Management (CRM)

7 Barua and Udo

8 Pohludka, Štverková

9 Valentina et al

10 Shunk and Back

11 Kumar &amp; Reinartz

12 Farrelly

13 Kriemadis

14 Chen and Hu

15 Fullerton

16 Zeithaml and Bitner

17 Joireman et al

18 Nguyen et al

19 Becker

نتایج نشان داد تمام عوامل ورودی بر ابعاد مشتری‌مداری تأثیرگذار بوده و می‌توانند موجب موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری شوند. همچنین شواهدی وجود دارد که نشان از اهمیت زیاد جهت‌گیری مشتری در پیاده‌سازی موفق CRM است. یعنی مشتری‌مداری کلید اصلی سازمان‌ها می‌باشد (عالمو و زودو، ۲۰۱۸؛ سلطانی و همکاران، ۲۰۱۸؛ عبدالعاطف، ۲۰۱۷؛ مونیرادزی و سامان، ۲۰۱۶؛ بات و درزی، ۲۰۱۶؛ مرتضایی و همکاران، ۱۳۹۷؛ بای، قنبرپور نصرتی، ۱۳۹۶). نتایج پژوهش‌ها در زمینه ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری حاکی از این بود، ارزش ادراک شده مشتری، کیفیت ادراک شده مشتری و انتظارات مشتریان باعث افزایش رضایت‌مندی آنان می‌شود. همچنین افزایش رضایت‌مندی، کاهش شکایات مشتریان را در پی خواهد داشت و در نتیجه وفاداری آنان به شرکت یا سازمان افزایش می‌یابد. (آن مارتسن و دیگران، ۲۰۰۰؛ اکلوف<sup>۲۷</sup>، ۲۰۰۰؛ براون و گراند<sup>۲۸</sup>، ۲۰۰۰؛ جوهانسون و دیگران، ۲۰۰۰؛ هیلر، ۲۰۰۳؛ چان و دیگران، ۲۰۰۳؛ ویلارس و کوال‌هو<sup>۲۹</sup>، ۲۰۰۳؛ بال و دیگران، ۲۰۰۴؛ آیدین و ازار، ۲۰۰۵؛ هسو و دیگران، ۲۰۰۶؛ اندرسون، ۲۰۰۶؛ سیدی و همکاران، ۱۳۸۸).

در مجموع، بررسی‌ها نشان می‌دهد بیشتر مطالعات ورزشی روی برخی از اجزای مدیریت ارتباط با مشتری (رابطه بین رضایت با کیفیت خدمات، وفاداری مشتری و سودآوری) تمرکز کرده‌اند (فوستر<sup>۳۰</sup>، ۲۰۱۹؛ کلمیز<sup>۳۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ هووات و آسکر<sup>۳۲</sup>، ۲۰۱۳؛ گانت و وید<sup>۳۳</sup>، ۲۰۱۲؛ بودت<sup>۳۴</sup>، ۲۰۰۸؛ مجیدی‌پرست و همکاران، ۱۳۹۵؛ علیدوست و احمدی، ۱۳۹۱).

از این رو به ضعف زیادی در تحقیقاتی که تمرکز بنیادی و وسیع‌تری در سازمان‌های ورزشی از جمله اماکن ورزشی دارند به چشم می‌خورد. در این زمینه تحقیقات نشان می‌دهد صنعت ورزش در زمینه بکارگیری مدیریت ارتباط با مشتری از دیگر صنایع عقب‌تر است. از این رو می‌توان از تجارب دیگر سازمان‌ها در ارتباط با فهم ضعف و قوت‌های آنها در پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری استفاده کرد (جری و همکاران<sup>۳۵</sup>، ۲۰۰۶).

با توجه به پیشینه ارائه شده چنین برداشت می‌شود که

مشتری و جذب، رضایت و بقای مشتریان ارتباط معنی‌دار مثبتی وجود دارد. همچنین نتایج تحقیق دیگر حاکی از این بود مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبتی بر کیفیت ارتباط دارد و کیفیت ارتباط تأثیر مثبتی بر ارزش طول عمر مشتری دارد (وو و لی، ۲۰۱۱). همچنین نتایج تحقیق وو و لو، (۲۰۱۲) نشان داد که، پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبت و معنی‌داری بر بازاریابی رابطه‌ای و همچنین بر عملکرد کسب و کار دارد.

با انجام تحقیقاتی که حاکی از، هزینه‌های پایین حفظ مشتریان کنونی در قیاس با هزینه‌های سرسام‌آور جذب مشتریان جدید بود، اهمیت مقوله مدیریت ارتباط با مشتری بیش از پیش افزایش می‌یابد. بر اساس یافته‌های پژوهشگران می‌توان نتیجه گرفت، پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری، رضایت‌مندی و وفاداری مشتریان را در پی خواهد داشت (آندری و همکاران، ۲۰۱۳؛ باباکوس و همکاران، ۲۰۱۲؛ گانت و وید<sup>۳۰</sup>، ۲۰۱۲؛ احمدی و همکاران، ۲۰۱۲؛ کلمیز<sup>۳۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ لی، ۲۰۱۱؛ مورنو و مندوزا، ۲۰۱۱).

با این وجود پژوهشگران در بسیاری از کسب و کارها به اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری و پتانسیل آن برای سازمان جهت دستیابی به رقابت‌پذیری دست یافته‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که، مدیریت ارتباط با مشتری باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شود. یعنی مدیریت ارتباط با مشتری را به‌عنوان قابلیت سازمانی می‌دانند که شرکت و سازمان را در مدیریت روابط بلندمدت با مشتریان به منظور ارتقای موقعیت رقابتی، توانمند می‌کند (نیسن و همکاران<sup>۳۲</sup>، ۲۰۱۷؛ والتینا<sup>۳۳</sup>، ۲۰۱۶؛ بات و درزی، ۲۰۱۶؛ سالامی و امیوجی، ۲۰۱۶؛ برقی اسکویی و ناصری اسکویی، ۱۳۹۷).

نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش‌ها نشان داد کیفیت خدمات یک عامل کلیدی و مهم برای موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری است. (والی و وایت، ۲۰۱۶؛ ریگو و همکاران، ۲۰۱۶؛ شاهرودی و صداقت، ۱۳۹۷؛ نکویی مقدم و همکاران، ۱۳۹۶). در حالی که چن و هو<sup>۳۴</sup>، ۲۰۱۳؛ فولترون<sup>۳۵</sup>، ۲۰۰۵؛ زیتحمل و بینتر<sup>۳۶</sup>، ۲۰۰۰ علاوه بر کیفیت خدمات بر کیفیت مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) نیز تأکید داشتند.

27 Eklof  
28 Bruhn and Grand  
29 Vilares and Coelho  
30 Foster  
31 Clemes  
32 Howat & Assoker  
33 Cant & Wiid  
34 Bodet  
35 Garry

20 Cant & Wiid  
21 Clemes  
22 Nijssen et al  
23 Valentina et al  
24 Chen and Hu  
25 Fullerton  
26 Zeithaml and Bitner

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ جهت‌گیری یک پژوهش ارزیابی<sup>۳۸</sup> می‌باشد. در این پژوهش استفاده از روش متآنالیز باهدف خلاصه‌سازی و آنالیز نتایج حاصل از طیف وسیعی از پژوهش‌هایی که در خصوص موضوع ویژه‌ای صورت گرفته است، انجام شد. همچنین پژوهش حاضر به لحاظ هدف یک پژوهش اکتشافی<sup>۳۹</sup> است. این پژوهش به لحاظ طرح پژوهش یک پژوهش مالی-متد<sup>۴۰</sup> ترکیب چند روش کمی و کیفی، طراحی مدل و تدوین ابزار می‌باشد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش کمی (نرم‌افزارهای spss، متآنالیز و مدل‌سازی معادلات ساختاری (Amos))، و کیفی (تکنیک دلفی) انجام گرفت.

در بخش بخش کمی (متآنالیز) جامعه و نمونه آماری این روش، مشابه پژوهش‌های مقطعی است. که در آن موضوع مورد مطالعه، به جای افراد نتایج پژوهش‌ها می‌باشد. این بررسی برای ۶۲ منبع مورد استفاده در متآنالیز انجام شده، و از ۱۸ پژوهش که ملاک‌های ورودی را دارا بوده‌اند، استفاده شده است. جامعه آماری این بخش از تحقیق، کلیه مقالات چاپ شده در اسکاپوس<sup>۴۱</sup>، آی اس آی<sup>۴۲</sup>، آی اس سی<sup>۴۳</sup>، مجلات معتبر وزارت علوم تحقیقات و فناوری، پایان‌نامه‌های دانشجویان در دانشگاه‌های مختلف، طرح‌های پژوهشی و کتاب‌های منتشر شده، با موضوع موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) است که از سال ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۸ منتشر شده است (۲۰۱۱-۲۰۱۹). بخش دیگری از جامعه را مشتریان امکان ورزشی ایران تشکیل دادند. با توجه به بالا بودن تعداد مشتریان ورزشی طبق جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی، ۳۸۴ نفر بعنوان نمونه انتخاب شد.

در بخش کیفی (تکنیک دلفی) جامعه آماری را، ۱۲ نفر از اعضای هیأت‌علمی و متخصص مدیریت ارتباط با مشتری تشکیل داد. این افراد، به‌صورت هدفمند برای مصاحبه‌های کیفی و جمع‌بندی نظرات خبرگان در موضوع تحقیق انتخاب شد. از نمونه‌گیری گلوله برفی و انتخاب خبرگان با حداکثر نوسان استفاده شد که در نهایت نیز تا رسیدن محقق به حد اشباع، افراد مورد مصاحبه قرار گرفت. تکنیک دلفی در ۳ راند در جهت به وجود آوردن اجماع و جمع‌آوری گروهی اطلاعات از

مدیریت ارتباط با مشتری نقش بسیار مهمی در شکل دادن، رضایت‌مندی، وفاداری، ایجاد مزیت رقابتی و پیامدهای رفتاری مثبت در مشتریان دارد. از این رو مدیریت ارتباط با مشتری باید با عوامل و الزامات سازمانی، منطبق باشد.

بنابراین در زمینه ارزیابی مدیریت روابط با مشتری، مطالعات پراکنده و ناکافی صورت گرفته است و حتی این مطالعات اندک، به دلیل فقدان مبانی نظری مستند مورد انتقاد واقع شده است. در واقع، مطالعات انجام شده، هیچ پشتوانه نظری و یا چارچوب علمی و منظمی برای طراحی مدل ارزیابی مدیریت روابط با مشتری ارائه ندادند (کیم کیم<sup>۳۶</sup>، ۲۰۰۹). حتی راجع به عناصر تشکیل دهنده مدیریت روابط با مشتری، اختلاف نظرهای زیادی وجود دارد و بسیاری از صاحب‌نظران مدعی هستند که معنای دقیق مدیریت روابط با مشتری هنوز مشخص نیست (پروخیار و شت<sup>۳۷</sup>، ۲۰۰۰، ۴). شناسایی و ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری ورزشی باید در قالب رفتارهای مشتریان ورزشی اندازه گرفته شود. زیرا رفتارهای مشتریان منابع اصلی شناسایی ارزش مورد انتظار مشتری، رضایت و وفاداری مشتریان هر باشگاهی است و قابلیت افزایش منابع درآمدی مرتبط با مشتریان موجود و مشتریان آینده را نیز میسر می‌کند.

بنابراین برای شناسایی ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری طراحی و تبیین مدل آن در ورزش ایران، نیازمند ابزاری هستیم که عوامل مشهود و نامشهود را مورد ارزیابی قرار دهد، رویکردی فراگیر و جامع داشته باشد و نواقص روش‌های موجود را نیز برطرف سازد. با توجه به مشکلات موجود در ورزش ایران از جمله امکان ورزشی در زمینه شناسایی و ارزیابی فعالیت‌های ارتباط با مشتری و نواقص مدل‌ها و مطالعات موجود، پژوهش حاضر به دنبال آن است تا مدلی برای شناسایی ابعاد موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری ورزشی ارائه نماید، تا نواقص مدل‌های فعلی را رفع نموده و با رویکردی جامع و نظام‌مند ابعاد ملموس و ناملموس ارتباط با مشتری را در ورزش ایران مورد شناسایی قرار دهد. بدین ترتیب خدمات امکان ورزشی تحت مطالعه قرار گرفت. تا از طریق آگهی از وضعیت موجود خود نسبت به ارتباط با مشتری، برنامه‌ریزی مناسب و موثری برای بهبود خدمت‌رسانی به مشتریان ورزشی انجام دهند، تا زمینه رضایت‌مندی و وفاداری آنان را به استفاده مجدد از این امکان فراهم سازند.

38 Evaluative research

39 Exploratory Research

40 Multi Method

41 Scopus

42 Information Sciences Institute (ISI)

43 Islamic World Science Citation Database (ISC)

36 Kim &amp; Kim

37 Parvatiyar &amp; Sheth

شدند. همچنین برای تفسیر اندازه اثر از جدول کوهن<sup>۴۸</sup> استفاده گردید ((اندازه اثر کم ( $T$  کمتر از  $0/3$ ); اندازه اثر متوسط ( $T$ ) از  $0/3$  تا  $0/5$ ); اندازه اثر زیاد ( $T$  بیشتر از  $0/5$ ). جدول (۱) اندازه اثر طبق شاخص  $T$  (همبستگی) گزارش شده است. باین وجود درک شاخص  $T$  ساده تر است. دامنه  $T$  در عمل بین صفر و یک است. هر چه این شاخص به ۱ نزدیک تر باشد، دلیل اثربخشی بیشتر است. باین وجود اندازه همبستگی، حد پایین و حد بالا، ارزش  $Z$ ، پژوهش ها در حد قابل قبول می باشد؛ بنابراین پژوهش های انجام شده اطلاعات کافی برای  $T$  را داشتند.

از جدول (۱) مشخص است که عوامل تاثیرپذیر (مزیت رقابتی، رضایت مندی) و تأثیرگذار (مشتري مداری، کسب مدیریت دانش، نفوذ مدیریت دانش، فناوری مدیریت ارتباط با مشتری، ساختار، مدیریت، ارتباطات) بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان های خدماتی در سطح خطای کمتر از  $0/001$  معنی دار بوده اند. برای بررسی ناهمگونی اندازه های اثر از آزمون  $Q$  و مجذور  $I$  استفاده شد. برای کل پژوهش ها مقدار  $Q$  بسیار بالا گزارش شد که گواهی بر ناهمگونی اندازه های اثر است؛ که طبق ملاک هیچینز، تامپسون، دیکز و آتمن (۲۰۰۳) ناهمگون بالاست. طبق این ناهمگونی باید از مدل تصادفی (Random) استفاده کرد. طبق یافته ها بیشترین اندازه اثر ترکیبی برای متغیرهای اثرگذار و اثرپذیر در موفقیت CRM یعنی مشتری مداری و رضایتمندی می باشد.

### تکنیک دلفی

با استناد به خروجی متانالیز و در اختیار گذاشتن این اطلاعات برای خبرگان روند کار پژوهشی تسهیل شد. همانطور که طبق جدول ۲ مشاهده می شود میانگین نظرات خبرگان برای تمام سوالات پژوهش بیشتر از مقدار میانگین (طیف ۴) می باشد. بنابراین با حذف و اضافه شدن برخی از سازه ها در ۲ راند قبلی، همه شاخص های پرسش نامه دور سوم در موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در بخش خدمات ورزشی اماکن ورزشی ایران تأثیرگذار هستند (جدول ۲). از طرف دیگر همانند دوره قبل هیچ شاخص جدیدی توسط خبرگان پیشنهاد نشده است، بنابراین بر اساس این نتایج، ما به هدف پژوهش یعنی طراحی مدل و شناسایی شاخص های موثر در موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در بخش خدمات ورزشی اماکن ایران رسیدیم. اما هنوز باید شرط اجماع یا تفاوت را نیز بررسی کنیم. تا ببینیم آیا نسبت به همه سوالات یا شاخص ها تجمیع حاصل شده است یا خیر.

آن جهت که قطعیت کامل بر روی اطلاعات وجود نداشت، استفاده گردید. بدین منظور برای شروع فرآیند از ۳۹ تن از اساتید مدیریت و مدیریت ورزشی و اساتیدی که در حوزه مدیریت بیش از ۵ کار پژوهشی داشتند از نور مگز و SID استخراج و نظرخواهی به عمل آمد (از طریق پست الکترونیک) که ۱۳ پرسشنامه بصورت دقیق برگشت داده شد. در حالیکه محققان تعداد اظهار نظرکننده خبره در روش دلفی را بین ۵ تا ۲۰ نفر گزارش کرده اند. در این روش ابتدا با نظرسنجی از تک تک متخصصین سازه های مهم موفقیت مدیریت ارتباط با مشتریان در بخش خدمات اماکن ورزشی ایران را که به وسیله تحلیل متانالیز تدوین شده بودند، مشخص گردید. در گام دوم موارد انتخابی توسط این خبرگان به بحث گذاشته شد و مواردی از آن توسط سایر متخصصان تثبیت و تعدیل شد و در گام سوم (گام آخر) مواردی را که متخصصان و روی آنها اتفاق نظر داشتند به عنوان مبنای کار قرار گرفت و پرسش نامه نهایی تدوین شد.

همچنین جهت تعیین روابط بین سازه ها از نرم افزار مدل سازی معادلات ساختاری ایموس در سطح معنی داری  $0/001$  استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه با اساتید و متخصصین مربوطه مشورت و بعد از اعمال کلیه پیشنهادات اصلاحی و تغییرات ضروری جهت مطابقت با شرایط و ویژگی جامعه آماری مورد استفاده قرار گرفت. جهت تعیین پایایی پرسشنامه از بخش کوچکی از جامعه آماری استفاده از طریق آلفای کرونباخ در سطح  $0/001$  پایایی پرسشنامه  $0/42$  سوالی با ۱۴ سازه اصلی  $0/89$  به دست آمد.

### یافته های پژوهش

#### متانالیز

این بخش بر اساس داده های ارائه شده در گزارش هریک از پژوهش های مورد نظر، به محاسبه اندازه اثر عوامل تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان های خدماتی پرداختیم. به منظور تحلیل داده ها، پس از کدگذاری، از نرم افزار متانالیز (CMA)<sup>۴۴</sup> برای انجام محاسبات آماری فراتحلیل استفاده شد. فرضیات پژوهش از طریق فرمول های وولف<sup>۴۵</sup> به اندازه اثر تبدیل و ترکیب اندازه های اثر بر اساس مراحل متانالیز کرامر و هویت و به روش هانتر<sup>۴۶</sup> و اشمیت<sup>۴۷</sup> تحلیل

44 Comprehensive meta-analysis

45 Wolf

46 Haunter

47 Schmite

جدول ۱. یافته‌های فرا تحلیل پژوهش به روش ترکیب اندازه اثر (اثرات ترکیب تصادفی) به روش انجمن و هاتر

I-Squared	df	آزمون همگنی	فاصله اطمینان		اثرات ترکیبی تصادفی (۲)	اثرات ترکیبی ثابت (۳)	تعداد مطالعه	عوامل کلیدی و تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری
			اثرات تصادفی	اثرات ثابت				
۹۰/۳۴	۸	۸۲/۸۵	+ / ۵۱ -- / ۶۷	+ / ۶۶ -- / ۶۸	+ / ۶۰۱ *	+ / ۶۷۶ *	۹	مشتری مداری -- موفقیت CRM
۹۳/۷۸۰	۷	۵۲ / ۱۱۲	+ / ۲۴ -- / ۵۷	+ / ۴۶ -- / ۵۳	+ / ۴۲۴ *	+ / ۴۹۸ *	۸	کسب مدیریت دانش -- موفقیت CRM
۹۴/۸۹۰	۷	۰/۴ / ۱۳۷	+ / ۱۴ -- / ۵۲	+ / ۴۰ -- / ۴۸	+ / ۳۵۰ *	+ / ۴۴۷ *	۸	نقوذ مدیریت دانش -- موفقیت CRM
۶۵ / ۴۴۱	۷	۳۰ / ۲۵	+ / ۳۹ -- / ۴۲	+ / ۳۹ -- / ۴۲	+ / ۳۵۹ *	+ / ۴۱۱ *	۸	فناوری CRM -- موفقیت CRM
۸۳ / ۷۱۸	۳	۱۲ / ۲۸	+ / ۳۶ -- / ۷۶	+ / ۴۸ -- / ۵۲	+ / ۶۰۰ *	+ / ۵۰۴ *	۳	ارتباطات -- موفقیت CRM
۸۳۰ / ۹۳	۴	۶۴ / ۸۲	+ / ۳۱ -- / ۶۸	+ / ۵۱ -- / ۶۳	+ / ۵۲۷ *	+ / ۵۶۲ *	۵	ساختار -- موفقیت CRM
۲۵ / ۹۶	۴	۵۸ / ۱۰۶	+ / ۳۲ -- / ۷۵	+ / ۵۶ -- / ۶۴	+ / ۵۸۱ *	+ / ۶۰۹ *	۵	مدیریت -- موفقیت CRM
۹۶ / ۶۲۳	۳	۸۹ / ۲۵	+ / ۳۵ -- / ۷۴	+ / ۴۹ -- / ۵۳	+ / ۵۸۰ *	+ / ۵۱۵ *	۴	موفقیت CRM -- مزیت رقابتی
۹۳ / ۶۹۶	۹	۷۷ / ۱۴۲	+ / ۵۵ -- / ۷۴	+ / ۵۸ -- / ۶۱	+ / ۶۵۵ *	+ / ۶۰۲ *	۱۰	موفقیت CRM -- رضایتمندی

جدول ۲. بررسی میزان اجماع یا توافق خبرگان برای هر سوال

شماره	سوالات پژوهش	طیف اهمیت				
		خیلی کم (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	خیلی زیاد (۵)
۱	به نظر شما شاخص مشتری‌مداری به چه میزان در موفقیت CRM در بخش خدمات اماکن ورزشی نقش دارد				۱	۱۲
۲	به نظر شما شاخص مدیریت دانش به چه میزان در موفقیت CRM در بخش خدمات اماکن ورزشی نقش دارد				۱	۱۲
۳	به نظر شما شاخص فناوری CRM به چه میزان در موفقیت CRM در بخش خدمات اماکن ورزشی نقش دارد				۲	۱۱
۴	به نظر شما شاخص کیفیت خدمات به چه میزان در موفقیت CRM در بخش خدمات اماکن ورزشی نقش دارد				۱	۱۲
۵	به نظر شما شاخص ساختار به چه میزان در موفقیت CRM در بخش خدمات اماکن ورزشی نقش دارد				۲	۱۱
۶	به نظر شما شاخص مدیریت به چه میزان در موفقیت CRM در بخش خدمات اماکن ورزشی نقش دارد				۱	۱۲
۷	به نظر شما شاخص ارتباطات به چه میزان در موفقیت CRM در بخش خدمات اماکن ورزشی نقش دارد				۱	۱۲
۸	به نظر شما شاخص مزیت رقابتی به چه میزان در نتایج موفقیت CRM در بخش خدمات اماکن ورزشی نقش دارد			۱	۲	۱۰
۹	به نظر شما شاخص رضایتمندی به چه میزان در نتایج موفقیت CRM در بخش خدمات اماکن ورزشی نقش دارد				۱	۱۲
۱۰	به نظر شما شاخص ارزش ادراک شده به چه میزان در نتایج موفقیت CRM در بخش خدمات اماکن ورزشی نقش دارد					۱۳
۱۱	به نظر شما شاخص کیفیت درک شده به چه میزان در نتایج موفقیت CRM در بخش خدمات اماکن ورزشی نقش دارد					۱۳
۱۲	به نظر شما شاخص انتظارات به چه میزان در نتایج موفقیت CRM در بخش خدمات اماکن ورزشی نقش دارد					۱۳
۱۳	به نظر شما شاخص کاهش شکایات مشتری به چه میزان در نتایج موفقیت CRM در بخش خدمات اماکن ورزشی نقش دارد				۱	۱۲

شماره	سوالات پژوهش	طیف اهمیت				
		خیلی کم (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	خیلی زیاد (۵)
۱۴	به نظر شما شاخص وفاداری به چه میزان در نتایج موفقیت CRM در بخش خدمات اماکن ورزشی نقش دارد			۱	۱	۱۱
۱۵	به نظر شما شاخص شبکه‌های اجتماعی به چه میزان در نتایج موفقیت CRM در بخش خدمات اماکن ورزشی نقش دارد			۱	۱	۱۱
۱۶	به نظر شما شاخص تبلیغات به چه میزان در نتایج موفقیت CRM در بخش خدمات اماکن ورزشی نقش دارد					۱۳
۱۷	به نظر شما شاخص تجربه مشتریان به چه میزان در نتایج موفقیت CRM در بخش خدمات اماکن ورزشی نقش دارد				۲	۱۱

وجود دارد. مقدار معناداری نیز  $0/000$  محاسبه شده است که نشان می‌دهد ضریب هم‌همبستگی مشاهده شده معنادار است.

### مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)

#### بررسی مدل پژوهش

در این مرحله (مرحله نهایی) تیم پژوهش با بررسی و مقایسه نتایج دو مرحله (تحلیل متاآنالیز، تکنیک دلفی) اقدام به طراحی مدل نمود این در حالی بود قبل از تجزیه و تحلیل مدل، مدل پژوهش برای تأیید و ارائه پیشنهادات در اختیار خبرگان قرار گرفت.

جهت اصلاح و بهبود برازش مدل در دو مرحله ۱- حذف متغیرهای مشاهده‌ای با بارعاملی ضعیف و غیر معنی‌دار ۲- حذف متغیرهای مشاهده‌ای دارای هم خطی چندگانه، اقدام می‌کنیم. در مرحله اول مقادیر برآورده شده میان عامل‌های نهفته و نشانگرها (متغیرهای مشاهده‌ای) بررسی می‌شود و برخی از نشانگرها که دارای بارعاملی ضعیفی هستند از مدل حذف می‌شوند، لازم به توضیح هست که همبستگی بین متغیرهای مشاهده شده و عامل‌ها را بار عاملی گویند. مقدار بار عاملی در دامنه ۱ - تا ۱+ است و هرچه این مقدار به یک نزدیکتر باشد بیانگر همبستگی بالا بین عامل نهفته و متغیر مشاهده‌ای است. لذا با توجه به مدل پژوهش و مناسب بودن اوزان در سطح  $P < 0,001$  از لحاظ آماری معنی‌دار هستند (شکل ۱).

#### مدل ساختاری

مدل‌سازی معادله ساختاری شامل خطاهای اندازه‌گیری، متغیرهایی با شاخص‌های چندگانه و مقایسه‌های گروه چندگانه است. بتلنر و چو (۱۹۸۷)، بیان کردند که ویژگی ناهمبسته

برای بررسی شرط اجماع یا توافق خبرگان همان‌طوری که در ابتدای کار توافق شده است باید حداقل  $70\%$  خبرگان جواب یکسانی به یکی از گزینه‌های پاسخ برای هر سوال داده باشند. جدول شماره ۲ این شرط را مورد بررسی قرار داده است.

همانطور که مشاهده می‌شود تقریباً در تمامی سوالات خبرگان به توافق و تجمیع رسیدند. بنابراین بر اساس نظر تیم تحقیق شرط اجماع نظرات خبرگان در پرسشنامه دور سوم قابل قبول است. با توجه به برآورده شدن شرایط توقف، دیگر نیازی به طراحی پرسشنامه جدید نیست. در اینجا فرایند و تکنیک دلفی به اتمام می‌رسد. اکنون تنها باید به ارائه نتایج پژوهش در گام بعد پردازیم. برای پایان راندهای تکنیک دلفی می‌توان از ضریب هم‌همبستگی کندال استفاده کرد. ضریب هم‌همبستگی کندال نشان می‌دهد افرادی که چند مقوله را براساس اهمیت آنها مرتب کرده‌اند، بطور اساسی معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هریک از مقوله‌ها بکار برده‌اند و از این نظر با یکدیگر اتفاق نظر دارند. مقدار این مقیاس هنگام هم‌همبستگی یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل هم‌همبستگی برابر با صفر است. اشمیت برای تصمیم‌گیری درباره توقف یا ادامه دوره‌های دلفی دو معیار آماری ارائه کرده است.

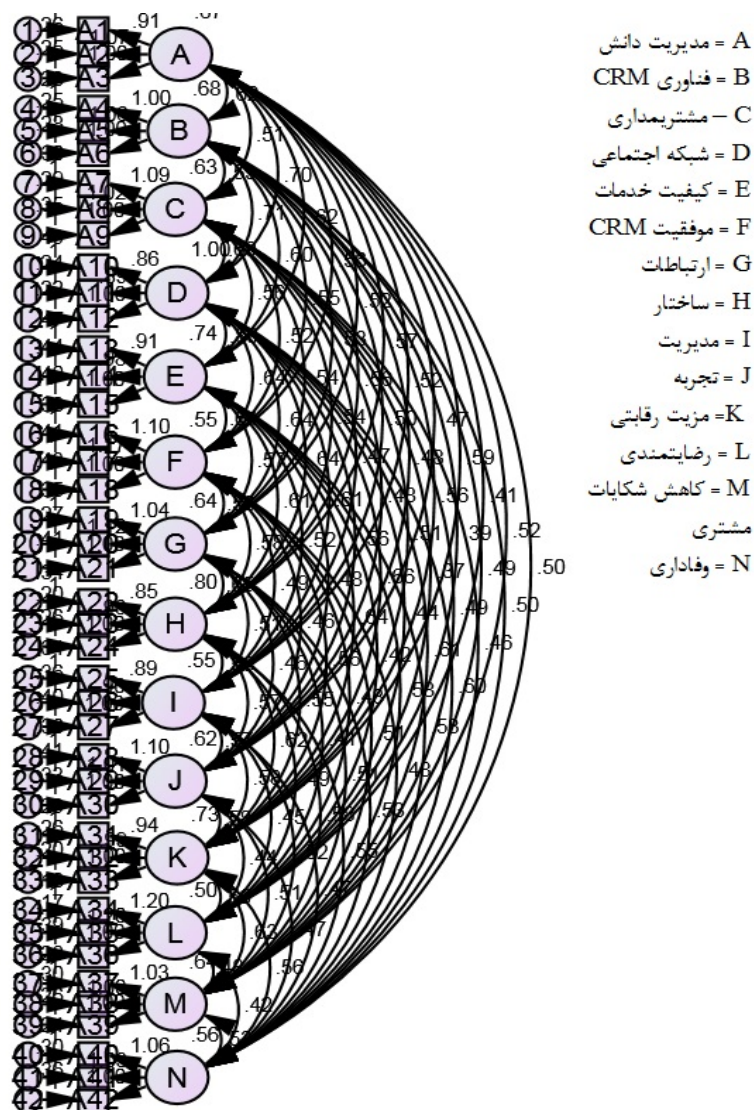
#### جدول ۳. مقدار آماره کندال در راند نهایی تکنیک دلفی

N	13
Kendall' s W'	.803
Chi-Square	73.397
Df	16
Asymp.Sig.	.000

مقدار آماره کندال در راند سوم  $0/803$  بدست آمده است که نشان می‌دهد تقریباً  $80\%$  درصد هم‌همبستگی بین دیدگاه‌ها

تصمیم گرفته شد تا از روش معادلات ساختاری برای برازش بهتر مدل استفاده شود. نرم افزار AMOS<sub>20</sub> یک سری شاخص‌ها برای برازش مدل ارائه می‌دهد که در جدول ۴ نمایش داده می‌شود.

بودن کلیه خطاها در یک مدل به ندرت با داده‌های واقعی متناسب است. الحاق چنین خطاهایی در مدل‌ها، نه تنها به اعتبار عاملی لطمه‌ای نخواهد زد، بلکه بازنمایی واقع‌گرایانه‌تری را از داده‌های مشاهده شده فراهم می‌کند. بنابراین



شکل ۱. همبستگی بین متغیرهای مشاهده شده

جدول ۴. شاخص‌های نیکویی برازش برای مدل پژوهش

وضعیت	مقدار قابل قبول	مقدار کسب شده	شاخص
قبول	GFI>90%	0/96	GFI
قبول	AGFI>90%	0/90	AGFI
قبول	0.90<CFI<1	0/92	CFI
قبول	مقدار کمتر از 3	2/12	CMIN/df
قبول	RMSEA<0.08	0/05	RMSEA



جدول ۵. ضرائب رگرسیونی سازه‌های تحقیق (آزمون فرضیات) - در حالت استاندارد

Sig	C.R.	S.E.	Estimate	فرضیه‌های پژوهش	ردیف
۰/۰۰۱	۶/۸۱	۰/۰۳	۰/۴۵	مدیریت دانش <--- موفقیت CRM	۱
۰/۰۰۱	۶/۰۹	۰/۰۳	۰/۶۸	فناوری CRM <--- موفقیت CRM	۲
۰/۰۰۱	۴/۹۵	۰/۰۳	۰/۲۸	مشتری‌مداری <--- موفقیت CRM	۳
۰/۰۰۷	۰/۳۸	۰/۰۴	۰/۰۳	شبکه اجتماعی <--- موفقیت CRM	۴
۰/۰۰۱	۷/۱۵	۰/۰۳	۰/۵۰	کیفیت خدمات <--- موفقیت CRM	۵
۰/۰۰۱	۹/۵۱	۰/۰۳	۰/۸۹	تجربه مشتری <--- موفقیت CRM	۶
۰/۰۰۱	۱۴/۳۵	۰/۰۶	۰/۷۸	موفقیت CRM <--- مدیریت	۷
۰/۰۰۱	۱۵/۹۳	۰/۰۷	۰/۸۱	موفقیت CRM <--- ساختار	۸
۰/۰۰۱	۱۳/۸۲	۰/۰۷	۰/۴۹	موفقیت CRM <--- ارتباطات	۹
۰/۰۰۱	۱۶/۰۷	۰/۰۶	۰/۸۶	موفقیت CRM <--- مزیت رقابتی	۱۰
۰/۰۰۱	۱۳/۹۲	۰/۰۶	۰/۸۰	موفقیت CRM <--- رضایتمندی	۱۱
۰/۰۰۱	۰۶/۹۰	۰/۱۰	۰/۶۹	موفقیت CRM <--- وفاداری	۱۲
۰/۰۰۱	۱۵/۸۵	۰/۰۶	۰/۸۶	رضایتمندی <--- کاهش شکایات مشتری	۱۳
۰/۰۰۱	۰۳/۳۲	۰/۰۸	۰/۳۰	کاهش شکایات مشتری <--- وفاداری	۱۴

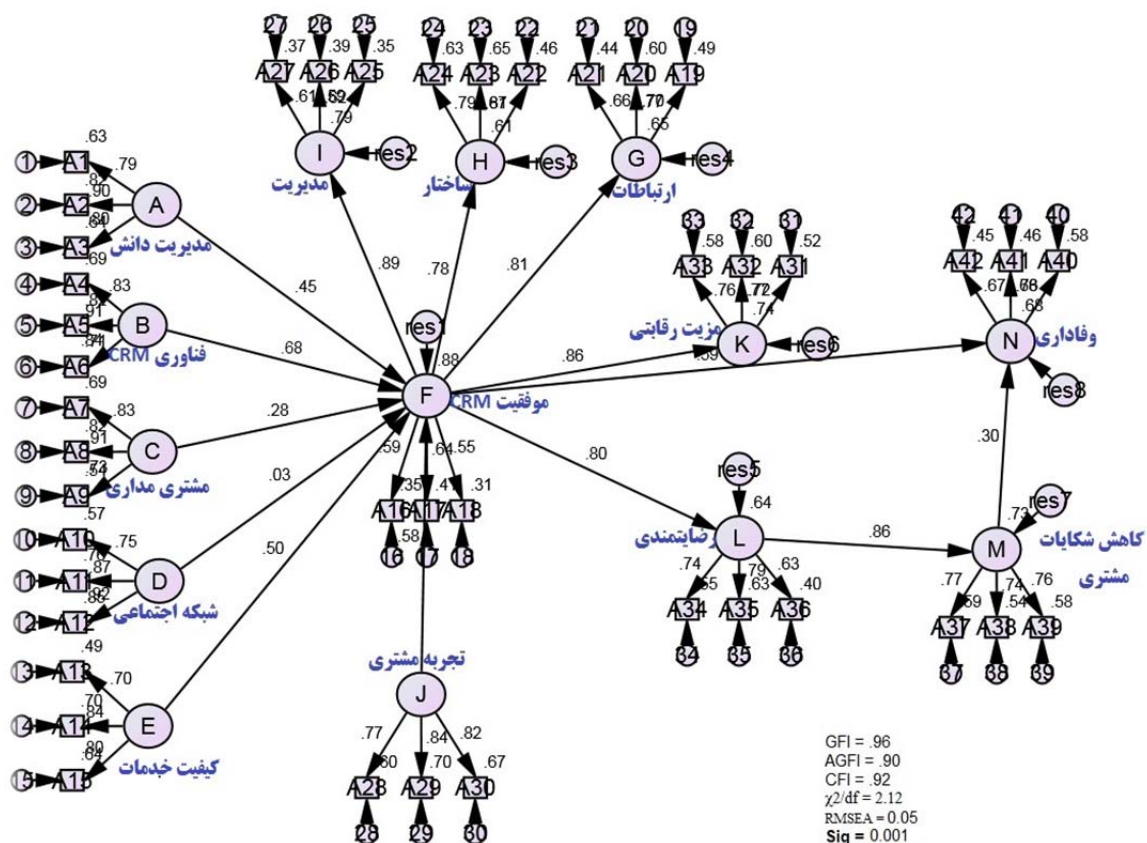
مناسب می‌دانند (هتری، ۱۳۹۰). در این پژوهش مقدار ۰/۰۵ برای این شاخص به دست آمد. توجه به این که حداقل ۳ شاخص برازش باید در محدوده قابل قبول قرار گیرد (قاسمی، ۱۳۸۹). با در نظر گرفتن این موارد و با توجه به مقادیر نمایش داده شده در جدول ۴، می‌توان گفت که مدل ارائه شده به طور مطلوبی برازش شده است.

با توجه به جدول ۴ کلیه شاخص‌های مورد بررسی به منظور ارزیابی برازش مدل عاملی تاییدی مورد پذیرش قرار گرفته‌اند. با توجه به این مطلب می‌توان بیان نمود که برازش این مدل تایید شده است. در جدول ۵ میزان ضرایب رگرسیونی که بیانگر میزان اثرگذاری سازه‌ها بر یکدیگر است و معناداری این ضرایب به طور خلاصه آورده شده است. در مرحله مدل تخمین استاندارد معادلات ساختاری پس از مشخص شدن وجود رابطه معنادار بین متغیرهای وابسته و مستقل، میزان تأثیر هر یک از متغیرهای مستقل بر وابسته نشان داده می‌شود (جدول ۵). با توجه به مقادیر ضرائب رگرسیونی در جدول (۵) ثابت می‌شود که جز شبکه اجتماعی <--- موفقیت CRM تمام مسیرهای مستقیم تعریف شده در مدل (ارتباط‌های تعریف شده بین متغیرها مدل)، معنی‌داری می‌باشد. حال با توجه به معنادار بودن رابطه‌ی متغیرهای فرضیه‌های پژوهش، می‌توان به مدل نهایی پژوهش پرداخت. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش بر

شاخص‌های سنجش مدل اندازه‌گیری توسط نرم افزار AMOS<sup>20</sup> محاسبه گردید و مدل اندازه‌گیری مورد برازش قرار گرفت. مقدار شاخص‌های کلی برازش در جدول (۴) آورده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود، ۵ شاخص برازش در محدوده قابل قبول است. بیشتر دانشمندان در مورد نسبت کای اسکوار به درجه آزادی مقادیر بین ۲ تا ۳ را قابل قبول می‌دانند. ولی شوماخر و لومکس در مورد نسبت کای اسکوار به درجه آزادی مقادیر بین ۱ تا ۵ را قابل قبول می‌دانند. در این پژوهش این نسبت ۲/۱۲ به دست آمده است. از طرفی آوانگ و همکاران<sup>۴۹</sup> (۲۰۱۵)، در مورد شاخص‌های GFI، AGFI، CFI، RMSEA، CMIN/dft مقادیر بالای ۰/۷۰ را تأیید می‌کند. همچنین در مورد شاخص‌های GFI، AGFI، CFI، RMSEA، CMIN/dft این پژوهش، به ترتیب ۰/۹۶، ۰/۹۰، ۰/۹۲، ۰/۱۲، ۰/۰۵ بدست آمده است. گفته شده که هرچه این شاخص‌ها به عدد یک نزدیک‌تر باشد، مدل از برازش مطلوب تری برخوردار است. شاخص RMSEA براساس خطاهای مدل ساخته شده و معیاری برای بد بودن مدل است. برخی اندیشمندان بر این عقیده‌اند که این شاخص باید کمتر ۰/۰۵ از باشد و برخی دیگر میزان کمتر از ۰/۰۸ را

نتیجه گرفت ضرایب مسیر موجود در مدل پیشنهادی همگی در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار هستند.

مبنای مدل‌سازی معادلات ساختاری در شکل شماره (۲) نشان داده شده است. بنابراین با توجه به نتایج جدول (۵) می‌توان



شکل ۴. مدل نهایی پژوهش

محصولات مورد نظر با بهترین قیمت به کار می‌برند و به شکل سرسختانه‌ای ارتباط بین بازاریابان و مشتریان را تغییر داده‌اند. با توجه به تاثیر مثبت مدیریت دانش، فناوری CRM و مشتری‌مداری، کیفیت خدمات و رسانه‌های اجتماعی بر موفقیت CRM می‌توان به همسو بودن نتایج پژوهش‌های عالمو و زودو، ۲۰۱۸؛ صولتی، ۲۰۱۸؛ بات و درزی ۲۰۱۶؛ هووات و آسکر، ۲۰۱۳؛ گاریدو و مندوزا، ۲۰۱۱؛ کلمیز و همکاران، ۲۰۱۱؛ مرتضایی و همکاران، ۱۳۹۷؛ بای، قنبرپور نصرتی، ۱۳۹۶؛ عبدوی و پاشایی، ۱۳۹۵؛ مجیدی‌پرست و همکاران، ۱۳۹۵؛ علیدوست و احمدی، ۱۳۹۱ اشاره کرد. راهبردهای سنتی بازاریابی که با دیدگاه محصول محوری و سازمان محوری مطرح می‌شدند تنها بر چهار شاخص سازمانی قیمت، محصول، توزیع و تبلیغات در راستای افزایش سهم بازار تاکید داشتند و استفاده از مدیریت دانش و کیفیت خدمات را سرلوحه خود قرار نمی‌دادند و تاثیر مشتری را در این فرآیند

**بحث و نتیجه‌گیری**

نتایج حاصل از این آزمون نشان داد که، مدل طراحی شده پژوهش در شرایط مناسبی قرار دارد. بر اساس این حقایق، نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش که از مدل استخراج شده به شرح زیر می‌باشد:  
 نتایج حاصل از آزمون نشان داد، سازه‌های مدیریت دانش، فناوری CRM، مشتری‌مداری، شبکه‌های اجتماعی و کیفیت خدمات بعنوان سازه‌های اثرگذار، تأثیر مثبت و معنی‌داری در سطح ۰/۰۰۱ بر موفقیت CRM دارند. دنیای امروزه عصر تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات است، سازمان‌های ورزشی باید فناوری‌های مدیریت ارتباط با مشتری را ارتقا دهند به دنبال آن با توجه به کیفیت خدمات و استفاده از مدیریت دانش بتوانند سازمان را در مسیر مشتری‌مداری سوق دهند و این کار از طریق رسانه‌های اجتماعی هم قابل اجرا است بطوریکه مشتریان، رسانه‌های اجتماعی را برای یافتن اطلاعاتی درباره

هر واحد سازمانی را در بهبود شاخص تجربه مشتری نظارت کرده و برپایه داده‌های واقعی برای بهبود شاخص تجربه مشتری تصمیم‌گیری و اقدام به عمل بیاورند.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد، موفقیت CRM باعث ایجاد مزیت رقابتی، رضایتمندی و وفاداری مشتریان امکان ورزشی می‌شود. نگاهی نافذ به جهان پیرامون این حقیقت را آشکار می‌کند که جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است که در این راستا لازم نیست از همه رقبا برتر باشیم. فقط باید محصول یا خدمتی ویژه، متفاوت و ارزشمندتر به مشتریان خاص ارائه دهیم تا زمینه مزیت رقابتی برای امکان ورزشی فراهم شود. مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه امکان ورزشی برای مشتریان است به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر باشد. از طرفی در مراکز ورزشی ارزش آفرینی برای مشتری در جهت تأثیرگذاری بر رفتار مشتریان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است بطوریکه در کسب و کار امروزی، جلب رضایت مشتری، حفظ و نگهداری و تبدیل به مشتری وفادار هدف اصلی سازمان‌هاست. بنابراین یکی از مهم‌ترین مسائل و چالش‌های پیش‌روی مدیران و برنامه‌ریزان ورزشی شناسایی عوامل تأثیرگذار بر میزان رضایت مشتریان در امکان ورزشی می‌باشد. بخش خدمات امکان ورزشی ایران برای حفظ رضایت و وفاداری مشتریان خود ناگزیر به تحقیق و بررسی در مورد فاکتورهای تأثیرگذار بر رضایت مشتریان خود می‌باشند. بنابراین اطلاع از تصویر ذهنی امکان نزد مشتریان ضمن اینکه نقاط قوت و ضعف یک امکان را برملا می‌سازد، زمینه را برای اتخاذ راهبردهای مناسب در ارتقاء سطح عملکرد مدیران و برنامه‌ریزان را فراهم می‌سازد. به طور کلی وفاداری مشتری از جنبه‌های مختلفی اهمیت دارد مشتریان وفادار در تعیین جریان قابل پیش‌بینی فروش و افزایش سود به سازمان کمک می‌نمایند. به علاوه، مشتریانی که با نام تجاری سازمان آشنایی دارند، به احتمال زیاد آن را به دوستان و نزدیکان خود نیز توصیه نموده و در چرخه بازخورد و ارزیابی محصول سازمان تأثیر می‌گذارند و این موارد در محیط کسب و کارهای امروزی اهمیت حیاتی دارند. نتایج این قسمت از پژوهش با نتایج پژوهش‌های (آندری<sup>۵۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۳؛ باباکوس<sup>۵۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲؛ گانت و وید<sup>۵۲</sup>، ۲۰۱۲؛ احمدی و همکاران، ۲۰۱۲؛ کلمیز<sup>۵۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ پاشایی و عبدوی، ۱۳۹۶؛

نادیده می‌گرفتند نکته بسیار مهمی که باید در مورد مشتری‌مداری بدانیم این است، اگر محصول ورزشی یا خدمات ما کیفیت مطلوبی نداشته باشد اصلاً مشتری‌مداری معنا ندارد و در این صورت مفهوم آن فقط و فقط چابک‌پوشی خواهد بود. امکان ورزشی برای تحقق این رویکرد و دستیابی به اهداف نظام مدیریت ارتباط با مشتری ورزشی، مجموعه متنوعی از فناوری‌ها، ابزارها، فرآیندها، روش‌ها و ارتباطات در رسانه‌های اجتماعی را باید در تعاملات خود با مشتریان به خدمت بگیرند.

نتایج یافته‌ها حاکی از این بود، تأثیر مثبت و معنی‌داری ارتباطات سازمانی، ساختار و مدیریت امکان بر موفقیت CRM در سطح ۰/۰۰۱ تأیید شد. یعنی در صورت موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری و اجرای صحیح آن ارتباطات سازمانی افزایش می‌یابد، ساختار و مدیریت امکان نیز تقویت می‌شود. نتایج این قسمت از یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های عالمو، ۲۰۱۸؛ بروسالی، ۲۰۱۴؛ شهوازی و همکاران، ۲۰۱۳؛ بنیادی نایینی و همکاران، ۱۳۹۵؛ محرابی و همکاران، ۱۳۸۸؛ هم‌راستا است. موفقیت CRM باعث حفظ مشتریان موجود و جذب مشتریان جدید می‌شود. سازمان‌های ورزشی باید روش‌هایی را که شامل ارتباطات سازمانی، ساختار، مدیریت امکان و ساز و کارهای خدماتی که کارایی ارتباطات مشتری را بهبود می‌دهد، بکار بگیرند.

نتایج نشان داد، تجربه مشتری بر موفقیت CRM تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. که با نتایج پژوهش‌های تحقیقات گاریدو و همکاران، ۲۰۱۲؛ هادی‌زاده، ۱۳۹۵؛ سین و همکاران، ۲۰۰۵؛ عبدوی و پاشایی، ۱۳۹۶ همسو است. تجربه مدیریت ارتباط با مشتری یعنی تعداد سال‌هایی که بخش خدمات ورزشی امکان از این سیستم استفاده می‌کند نیز یک متغیر توضیحی از موفقیت CRM است، چراکه اثر مستقیمی بر روی آن دارد. به عبارت دیگر، هنگامی که بخش خدمات امکان ورزشی استفاده از تجربه مدیریت ارتباط با مشتری را آغاز می‌کنند، آن‌ها در واقع یادگیری سازمانی را تجربه می‌کنند که کمک می‌کند این استراتژی مؤثر واقع شود. بنابراین در این مرحله تجربه مشتری است که باعث می‌شود، محصولات و تعاملات سازمان باعث خلق ارزش برای مشتریان شود تا به موفقیت امکان مطلوب دست پیدا کنند. اجرای سیستم تجربه‌گرایی سبب افزایش آگاهی سازمان از شکایات مشتری می‌شود. در نتیجه مدیران امکان ورزشی به کمک CRM می‌توانند بازخورد مشتری را در هر لحظه دریافت و تجربه مشتری را به شاخصی قابل اندازه‌گیری تبدیل کنند، افت و خیز آن و نقش

کلاس‌های متنوع و جذاب، مربیان آگاه، کاربری بالا و جذابیت ظاهری لوازم ورزشی، روحیه بالای تعامل و توجه به مربی، ارائه راهنمایی‌های به موقع و درک نیازهای ویژه هر شرکت‌کننده، بالا برد. از جمله مهم‌ترین نکات مثبت این پژوهش، کاربردی بودن نتیجه پژوهش می‌باشد، چراکه این مدل جامع مدیریت ارتباط با مشتری ورزشی برای اولین بار ارائه می‌شود که استفاده از آن می‌تواند کمک شایانی در افزایش رضایتمندی، وفاداری و مزیت رقابتی صنعت ورزش داشته باشد. در نتیجه این مطالعه بینش مهمی به مدیران ورزشی می‌دهد که می‌توانند در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک به آن‌ها کمک کند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری ورزشی، مهم‌ترین نقش را در ایجاد رضایتمندی و وفاداری دارد. به نکته عطف این پژوهش می‌توان به تأثیر غیرمستقیم رضایتمندی بر وفاداری اشاره کرد یعنی رضایتمندی مشتریان همیشه منجر به وفاداری آنان نمی‌شود بلکه باید نیازهای درونی مشتریان را ارضا کرد و بالتبع آن شکایات آنان کاهش پیدا خواهد کرد که منجر به وفاداری مشتریان می‌شود.

با توجه به نتیجه به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌شود سازمان‌های خدماتی رابطه با مشتریان را از طریق خدمات سفارشی و شخصی تقویت کند و با شرکت دادن مشتری در فرآیند تصمیم‌گیری، حس تعلق خاطر مشتریان را توسعه دهند. به مدیران باشگاه‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود با استفاده از شیوه‌های مدرن معماری نسبت به زیباسازی نمای داخلی و بیرونی و بروزکردن امکانات و تجهیزات در جهت رضایت جذب مشتریان اقدام نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود مشتری‌مداری پیش‌شرط لازم برای توسعه CRM قوی در سازمان‌های خدماتی باشد. در آخر برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود، تأثیر عوامل تهدیدکننده محیطی، نظیر آشفتگی بازار، شدت رقابت و رشد بازار بر رابطه میان ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری و بر موفقیت آن مورد بررسی قرار گیرد. بنابراین سازمان‌های خدماتی باید همه فعالیت‌ها و توانمندی‌های خود را متوجه رضایت مشتری کنند، چراکه مشتریان تنها منبع برگشت سرمایه هستند. با این وجود بازارهای رقابتی امروزه همه سازمان‌ها را ملزم به مشتری‌مداری می‌کند.

عبدوی و پاشایی، ۱۳۹۵؛ صولتی، ۱۳۹۲؛ هادی‌زاده، ۱۳۸۹، دهدشتی و همکاران، ۱۳۸۸) همسو می‌باشد.

نتایج پژوهش حاکی از این بود، رضایتمندی مشتریان در وهله اول منجر به وفاداری آنان نمی‌شود بلکه باید میزان شکایت مشتریان را کاهش داد تا بر وفاداری آنان تأثیرگذار باشد. یعنی رضایتمندی مشتریان آماکن ورزشی، کاهش شکایات مشتریان را در پی خواهد داشت و در نتیجه وفاداری آنان در بخش خدمات آماکن ورزشی افزایش می‌یابد. چراکه در اقتصاد جهان امروز شاهد آن هستیم که سازمان‌های خدماتی همه فعالیت‌ها و توانمندی‌های خود را متوجه رضایت مشتری می‌کنند، چرا که مشتریان تنها منبع برگشت سرمایه هستند. بنابراین بازار رقابتی امروزی همه سازمان‌ها را ملزم به مشتری‌مداری می‌کند. رضایت مشتری برای سازمان‌ها امر مهمی تلقی می‌گردد و آن‌ها مبنی بر اینکه چند درصد از مشتریان‌شان را بتوانند حفظ کنند، برنده یا بازنده‌اند و موفقیت حفظ مشتری بستگی به رضایت مشتری دارد که می‌تواند کمک بزرگی برای اندازه‌گیری کیفیت محصول و خدمات باشد. بنابراین یکی از جدی‌ترین موضوعات مربوط به مشتری‌مداری، مدیریت مشتریان ناراضی است یعنی هر چه قدر شکایات مشتریان را کاهش بدهیم منجر به وفاداری آنان می‌شود. یعنی یک رابطه مستقیم بین میزان رضایتمندی و وفاداری حاکم است که با نتایج پژوهش‌های بورسالی، (۲۰۱۴)؛ کائو و همکاران، (۲۰۱۵)؛ فارلی، (۲۰۰۸)؛ آندری، (۲۰۱۳) همراستا است. در صنعت ورزش، طوفان تغییرات در شیوه مدیریت گریبان‌گیر تمام کسب‌وکارهای ورزشی شده است. این تغییرات از محصول تا نحوه خدمت‌رسانی فروشنده و رفتار مصرف‌کننده ورزشی را تحت تأثیر قرار داده است. این حقیقت را باید پذیرفت که مشتری ضامن حیات و رشد یک کسب‌وکار است. این مشتری است که طول عمر کسب‌وکار سازمان را تعیین می‌کند. سازمان‌هایی که نمی‌توانند مشتریان را راضی نگه دارند، در درازمدت از بازار حذف خواهند شد و جای خود را به سرعت به رقبای قدیم و جدید می‌دهند.

با توجه به نتایج پژوهش می‌توان بیان کرد که لازمه تعهد، وفاداری و تکرار مراجعات مشتریان ورزشی، کیفیت خدمات بالا می‌باشد این کیفیت خدمات را باید با ارائه برنامه‌ها و

## REFERENCES

- Abdavi, Fatemeh, Pashaei, Sajjad (2016). Investigating the Factors Affecting the Success of Customer Relationship Management by Considering the Interventions of Organizational Factors in the Sports Services of Hotels in Iran. Sport management, 8 (6), Nu: 923-940. (In Persian)
- Ahmadi, H., Osmani, M., Ibrahim, O., & Nilashi, M. (2012). CRM model for UTM Alumni Liaison unit. International Journal of

- Engineering and Innovative Technology (IJEIT), 2(5), 1-8.
- Alemu Muleta Kebede and Zewdu Lake Tegegne (2018). The effect of customer relationship management on bank performance: In context of commercial banks in Amhara Region, Ethiopia. *Cogent Business & Management* (2018), 5: 1499183.
  - Ali Dost, Ibrahim and Ahmadi, Ali (2012). "The Relationship between Quality of Service and Audience Satisfaction in Phoenix Stadium .31. Host of the AFC Champions League." *Sports Management Journal*, 4: 47. (In Persian)
  - Andri, Y., Ubud, S., & Solimun, D. (2013). The increasing of students' satisfaction and loyalty by the use of customer relationship management (CRM). *IOSR Journal of Business and Management*, 7(4), 28- 34.
  - Baba'i, Ehsan, Safari, Ihram, Kazem Sayyadi, Mohammad (2017). Providing Effective Strategies for Implementing Customer Relationship Management with Applied Science: A Case Study of Tehran University of Science and Technology. *Journal of Management and Softwares*, 2 (5). (In Persian)
  - Babakus E, Mangold W. Adapting the SERVQUAL Scale to Hospital Services: an Empirical Investigation, *Health Services Research*, 2012, 26(6): 767-786.
  - Balajia , M.S., Subhash Jhab, Aditi Sarkar Senguptac, Balaji C. Krishnand(2018). Are cynical customers satisfied differently? Role of negative inferred motive and customer participation in service recovery. *Journal of Business Research* 86 (2018) 109-118.
  - Bargi Oskobi, Mohammad Mehdi, Nasser Oskouei, Hamid Reza (2019). Investigating the Role of Customer Relationship Management in Obtaining Competitive Advantage in Competitive Markets in Social Security Organization of East Azarbaijan Province. *Applied New Studies in Management and Economics*, Year 1, No. 2, summer, pp. 33-23. (In Persian)
  - Bay, Naser, Ghanbarpour Nosrati, Amir (2017). Study of the Effect of Customer Relationship Management on Behavioral Consequences of Customers in Sports and Youth Departments of Golestan Province. *Sports Management Journal*, 9(3): 71 - 455. (In Persian)
  - Bhat, S., & Darzi, M. (2016). Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34 (3), 388 - 410.
  - Bodet, G. (2008). "Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(3), pp: 156-162.
  - Bonyadi Naini, Amir Godsy, Siros, Khabiri, Neda (2017). The impact of customer relationship management on organizational performance. *Vision of Business Management*. 27: 177-193. (In Persian)
  - Borsaly, A. EI. (2014). The Effect of Customer Relationship Management on organizations performance and Competitive Advantage-Effect of Process and Information Technology. *Proceedings of 9th International Business and Social Science Research Conference*, 6 - 8 January, Novotel World Trade Centre, Dubai.
  - Cant, M., Wiid, J. (2012). "Service quality and spectator satisfaction on university sporting grounds". *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 11(12), pp: 1311-1324.
  - Chen, P.-T., Hu, H.-H.S. (2013). The mediating role of relational benefit between service quality and customer loyalty in airline industry. *Total Qual. Manag. Bus. Excell.* 24 (9.10), 1084-1095.
  - Clemes, M. D., Brush, G. J., Collins, M. J. (2011). "Analysing the professional sport experience: A hierarchical approach". *Sport Management Review*, 14(4), pp: 370-388.
  - Dehdashti Sh, BabaneZad Z, Pirooz S.M. (2009). Investigating the Factors Influencing the Implementation of Customer Relationship Management System in Insurance Companies (Iran Insurance Company). *Insurance industry magazine*, 4(3): 32. (in Persian)].
  - Farrelly, F., Quester, P., & Clulow, W. (2008). "Exploring Market Orientation and Satisfaction of Partners in the Sponsorship Relationship". *Australasian Marketing Journal*, 16 (2), pp. 51-66.
  - Foster, Bob .(2019). Service Quality Effect on Loyalty Customer with Customer Satisfaction as an Intervening Variable, *International Journal of Business & Management Science*, 9(1): 99-112
  - Fullerton, G.(2005). The service equality-loyalty relationship in retail services: does Commitment matter? *J.Retail.Consum.Serv.* 12 (2), 99-111.
  - Hadizade A. Presentation of Customer Relationship Management Implementation Model (CRM) [MSc Beheshti University, ] 2010:25-42. ( in Persian).
  - Hadizade A. Presentation of Customer

- Relationship Management Implementation Model (CRM) 2016 :1-9. ( in Persian)
- Harrington, C. F. (2014). "Customer Relationship Management and Intercollegiate Athletics: Opportunities and Benefits for Smaller Institutions". *Management and Organizational Studies*, 1 (1):1-6.
  - Howat, G., Assaker, G. (2013). "The hierarchical effects of perceived quality on perceived value, satisfaction, and loyalty: empirical results from public, outdoor aquatic centres in Australia". *Sport Management Review*, 16(3), pp: 268-284.
  - Karimi, A., & Allameh, S. M. (2016). Investigating the relationship between customer knowledge management and customer loyalty: mediating role of customer value (Case study: Saderat Bank of Khozestan). *Global Journal on Humanities & Social Sciences*, 4, 48-58.
  - Keramati, A., Farshid, M., Salehi-Sangari, E., & Toufighi Zavareh, J. (2009). Customer relationship management activities in e-banking: the case of Iranian banks. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 3(3), 207-235.
  - Khajehpour, Akram, Dosthi, Morteza (2016). "Investigating the role of customer relationship management in the development of sport tourism industry from the point of view of athletes and employees of the Olympiad of the workers of the country." *Journal of Tourism Planning and Development*, 5(17): 127-115. (In Persian)
  - Khodakarami, F., & Chan, Y. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51 (1), 27-42.
  - Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools*. Springer Science & Business Media.
  - Lassar, W. M., Manolis, C. & Winsor, R. D. (2000). "Service quality perspectives and satisfaction in private banking". *Journal of Services Marketing*, 14 (2/3), pp. 244-272.
  - Lee, H.L., Padmanabhan, V., and S. Whang (2004). Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect. *Management Science*, 50 (12), 1875-1886
  - Majid Parast, Masoumeh, Elahi, Alireza, Khanlari, Amir, Akbari Yazdi, Hossein (2016). Identification of environmental factors affecting customer relationship management in Iranian professional soccer clubs. *New Approaches to Sport Management*. Period 4, Number 13, Summer. Pages 87-73. (In Persian)
  - Mehrabi, Javad, Babay Ahari, Mahdi, Taaty, Maryam (2010). Providing an integrated model for implementing the concept of customer relationship management in Mellat Bank. *Journal of Management Development*, 4: 61-71. (In Persian)
  - Modudi, Davood, Mirkazemi, Seyedeh Azra (2018). Designing a Customer Relationship Management Impact Model (CERM) on customer satisfaction with service quality based on the SERVQUAL model in gyms and aerobics clubs. *Physiology and management research in sport*. 10(2): 69-82. (In Persian)
  - Mohammed, A., Rahid, B., & Tahir. (2014). Customer relationship management (CRM) technology and organization performance: Is marketing capability a missing link? An empirical study in the Malaysian hotel industry. *Asian Social Science*, Vo1 (10), 197.
  - Moharramzadeh, M, Pashaie, S, Hosseini Mir D (2019). The Impact of Customer Relationship Management on Satisfaction and Loyalty of Customers Referred to Sports Facilities. *Communication Management in Sports Media*.
  - Moreno, Aurora Garrido, Meléndez, Antonio Padilla (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, No 31. PP 437- 444.
  - Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 20e38.
  - Mortezaei, Ali, Sangari, Mohammad Sadegh, Nazari Shirkouhi, Salman, Razmi, Jafar (2018). Effect of Merit Intelligence on Improving Customer Relationship Management (Case Study, Banking Industry). *IT management*. 10(1): 209-234. (In Persian)
  - Nam, Dalwoo, Leeb, Junyeong, Leea, Heeseok (2018). Business analytics use in CRM: A nomological net from IT competence to CRM performance. *International Journal of Information Management*. No. 96, PP 101-114.
  - Nekovey Moghaddam, Mahmoud, Amir Esmaeili, Mohammad Reza, Kardan Moghadam, Vida, Jahani, Younes, Gohari Mehr, Mahshad (2018). Identifying the Factors Affecting Patient Communication Management in Kerman University of Educational Hospitals: A Qualitative Study. *Journal of Research in Public Health*, 6 (4): 413-400. (In Persian)
  - Nijssen, E. J., Guenzi, P., & van der Borgh, M. (2017). Beyond the retention—Acquisition trade-off: Capabilities of ambidextrous
  - Noori, Mohammad Saywan, Moharramzadeh,

- Mehrdad ,Soleimani, Majid (2018). The Relationship Between Service Quality and Behavioral Intentions with the Mediator Role of Perceived Value and Trust of the Iranian Fans of Premier League, *Organizational Behavior Management in Sport Studies* . Vol. 5, No.20, Winter 2019 Pp: 11-18.
- Pashaei, Sajjad, Abdavi, Fatima (2018). Investigating the Mediating Role of Organizational Factors in the Success of Managing Relations with Sports Customers. *Sports Management and Development Quarterly*, Year 6, Number 3, Successive 21. (In Persian)
  - Pashaie, S, Abdavi, F. BadriAzrin, Y. Cincimino, S, Fişne, M. (2020). The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) Technology in Sports Services Section. *Journal of Advanced Sport Technology* 4(2):37-40 .
  - Pohludka, Michal. Štverková, Hana.(2020). The Best Practice of CRM Implementation for Small and Medium-Sized Enterprises, *Administrative Sciences*,9(22): 2-17.
  - Popovič, A., Hackney, R., Tassabehji, R., & Castelli, M. (2016). The impact of big data analytics on firms' high value business performance. *Information Systems Frontiers*, 1-14.
  - Rittera, Thomas and Geersbro, Jens (2018). Multidexterity in customer relationship management: Managerial implications and a research agenda. *Industrial Marketing Management*. 69: 74-79.
  - Seyyedi, Masoud, Mousavi, Seyyed Alireza, Heydari, Shahab (2009). *Quarterly Journal of Educational Management Research*,2.(In Persian)
  - Shahroudi, Kambiz, Sedagat, Shadi, (2018). The Impact of Customer Relationship Management Dimension on Competitive Advantage through Customer Loyalty Mediation Among Customers in Rasht Agricultural Bank. *New Approach to Management and Accounting*. 4: 14-1. (In Persian)
  - Shanks, G., & Bekmamedova, N. (2012). Achieving benefits with business analytics systems: An evolutionary process perspective. *Journal of Decision Systems*, 21(3), 231-244.
  - Shavazi, E. T., Moshabaki, A., Hoseini, S. H., & Naiej, K. A. (2013). Customer relationship management and organizational performance: A conceptual framework based on the balanced scorecard (Study of Iranian banks). *IOSR Journal of Business and Management*, 10(6), 18-26.
  - Sin, L. Y., Tse, A. C., & Yim, F. H. (2005). CRM: Conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264e1290.
  - Solati, Saeed (2014). The relationship between customer relationship management and loyalty in customers of Zargari class. Master's Degree, Sari Free University, Faculty of Business Administration: 36. (In Persian)
  - Valentina, N.C, Oanab, N., Adriana, G., (2016), Exploratory Study of the Companies' Economic Performance Using a Social Customer Relationship Management, 3rd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM, 39, 800-806.
  - Zanjani, M. S., Rouzbehani, R., & Dabbagh, H. (2008). Proposing a conceptual model of customer knowledge management: a study of CKM tools in British dotcoms. *Management*, 7(8), 19. (In Persian)
  - Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus AcrossTheFirm*, 2ed.Irwin/McGraw-Hill, London.

