



## بررسی نقش واسطه‌ای عوامل سازمانی بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتریان ورزشی

سجاد پاشایی<sup>۱\*</sup>، فاطمه عبدوی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۱/۲۳

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۸/۲۷

### چکیده

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر، بررسی اثرات واسطه عوامل سازمانی (رهبری، کارکنان و عوامل سازمانی) بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتریان ورزشی می‌باشد.

**روش‌شناسی:** روش تحقیق از نظر هدف از نوع تحقیقات توسعه‌ای و از نظر ماهیت از نوع تحقیقات اکتشافی است که اطلاعات لازم از طریق مصاحبه، مشاهده، بررسی مبانی نظری و پرسشنامه گردآوری شده است. بدین منظور از بین ۷۶ هتل (سه، چهار و پنج ستاره) شش کلان‌شهر ایران که دارای بخش فعال خدمات ورزشی هستند، حدود ۶۷ هتل به صورت تصادفی طبق جدول مورگان به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شد. برای گردآوری اطلاعات نیز از پرسشنامه استاندارد گاریدو و مندوزا (۲۰۱۱) و معیارهای مهم برای موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری (۲۰۰۰) استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد، متغیرهای سازمانی (رهبری، کارکنان و ساختار سازمانی) بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری تاثیر گذار هستند؛ ولی به نظر می‌رسد آنها با نقش واسطه‌ای عوامل دیگر (مشتری‌مداری، کسب مدیریت دانش، نفوذ مدیریت دانش و فناوری مدیریت ارتباط با مشتری) بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در بخش خدمات ورزشی هتل‌ها نقش بسزایی دارند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌های پژوهش، اگر بخش خدمات ورزشی هتل‌ها ابتکارات لازم مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری را انجام دهند، و سعی کنند پیشرفته‌ترین تکنولوژی مدیریت ارتباط با مشتری را برای مشتری‌مداری بدست آورند، در اجرای پروژه مدیریت ارتباط با مشتری موفق خواهند شد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، مدیریت ارتباط با مشتری ورزشی، مدل موفقیت، عوامل سازمانی.

۱. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت بازاریابی ورزشی دانشگاه تبریز

۲. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه تبریز

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: sajjad.pashaie@yahoo.com

## مقدمه

مدیریت دانش (KM)<sup>۳</sup>، به‌عنوان یک موضوع دانشگاهی، برنامه‌ی اجرایی و تحولی، بسیار زودتر از آنچه انتظار می‌رفت، سال‌های طفولیت را پشت سر نهاد. مدیریت دانش یک‌رشته کاربردی است که به استقرار فرآیندهای شناسایی، انتخاب، سازمان‌دهی تلخیص و دسته‌بندی اطلاعات ضروری برای کسب‌وکار شرکت می‌پردازد به‌گونه‌ای که عملکرد کارکنان و مزیت رقابتی شرکت را بهبود بخشد. در این جامعه، شرکت‌ها باید در هنگام انجام کسب‌وکار خود به دانش توجه کنند زیرا به یک عامل کلیدی برای ساخت یک مزیت رقابتی تبدیل شده است (بیجرس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹).

در تمامی سازمان‌ها مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)<sup>۵</sup>، یک ضرورت راهبردی است که اجرای مؤثر آن می‌تواند افزایش رضایت مشتری، وفاداری و جذب آن‌ها و در نتیجه فروش بیشتر و تکرار خرید را به دنبال داشته باشد؛ اما اجرای مدیریت ارتباط با مشتری همیشه با نتایج مورد انتظار همراه نیست (مؤتمنی و جعفری، ۱۳۸۸). بازاریابی ورزشی در قرن بیست و یکم با تأکید بیشتر بر مدیریت ارتباط با مشتری ورزشی (SCRM)<sup>۶</sup> شروع شده است چراکه تداوم رشد فناوری‌های اینترنتی و ضرورت خدمات پیشرفته جزء نیازمندی‌های روز هستند (رنجبریان، غفاری، ۱۳۹۲: ۳۱۳-۳۱۴). با گذر از اقتصاد سنتی مشتری به‌عنوان رکن اصلی و محور تمام

ورود غول‌های بزرگ شرکتی به بازار هتلداری آن را از صنعت پدری و مادری که هتل‌ها و رستوران‌های با مالکیت خصوصی رایج بودند، تبدیل به یک صنعتی که به‌وسیله گروه‌های زنجیره‌ای اداره می‌شوند، نموده است (عیسی زاده نشلی، ۱۳۸۸). از عوامل موفقیت صنعت گردشگری فراهم آوردن عوامل رضایت گردشگران است علاوه بر این، رضایت هر مشتری می‌تواند باعث تبلیغ رایگان شرکت توسط وی و در نتیجه جذب مشتریان جدید باشد. لذا صنعت هتلداری از جمله مهم‌ترین حلقه‌های این موفقیت است که برای این هدف نیازمند فناوری‌های نوینی از جمله مدیریت ارتباط با مشتری است (مؤتمنی، جعفری، ۱۳۸۸). بازاریابی و سودآوری در بخش صنعت هتلداری یک نقش مهم در حال رشد را ایفا می‌کند بنابراین، امروزه صنعت ورزش به یک صنعت میلیاردی هم‌سطح با سایر صنایع قدیمی‌تر تبدیل شده است و در نتیجه به‌طور روزافزونی اهمیت بیشتری در کسب درآمد بیشتر به دست می‌آورد (لی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). فناوری اطلاعات نوین<sup>۲</sup> و مدیریت ارتباط با مشتری باعث شده است تا سازمان‌های ورزشی با تعداد زیادی از مصرف‌کنندگان مواجه باشند و ارتباط تک‌به‌تک با هر یک از مصرف‌کنندگان برقرار سازند؛ بنابراین ضروری است که باشگاه‌های ورزشی هم به این واقعیت دست یابند که منافع آن‌ها در گروهی استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری است (بجورن، نیلسن، ۲۰۰۷).

3. knowledge management (KM)
4. Bijres
5. Customer Relationship Management (CRM)
6. Sport customer relationship management (SCRM)

1. Li
2. Information Technology (IT)

توانمند برای جلب رضایت مشتریان به وجود نمی‌آید. (جیبین و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). با این حال هیچ تحقیقی در زمینه‌ی بررسی عوامل مهم بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در بخش خدمات ورزشی هتل‌های ایران: با در نظر گرفتن اثرات واسطه عوامل سازمانی انجام نشده است.

آنگ و پآوری<sup>۶</sup> (۱۹۹۴) در تحقیق خود نشان دادند که با حمایت مدیران ارشد «CRM» می‌تواند به صورت موفقیت‌آمیزی اجرا شود. آلشای، میسی<sup>۷</sup> (۲۰۱۱)، به این نتیجه رسیدند که عوامل سازمانی، فنی و کیفیت داده بر پذیرش «CRM» در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تا حد زیادی شبیه به عوامل مؤثر بر پذیرش «CRM» در دیگر سازمان‌هاست که قبلاً توسط محققان دیگر مورد بررسی قرار گرفته بود. کایت<sup>۸</sup> (۲۰۰۸) هم نشان دادند که مدیران ارشد باید خلاق‌تر باشند و نگرش مثبتی نسبت به پذیرش فناوری اطلاعات داشته باشند تا پذیرش «CRM» را در کسب‌وکارهایشان افزایش دهند. صمیمی املشی (۱۳۸۶)، نیز بیان کرد که بعد فکری، اجتماعی، فناوری برای آمادگی «CRM» مؤثر است. موتمنی و همکاران (۱۳۸۸) نتیجه گرفت که صنعت هتلداری ایران زمینه لازم برای پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری «CRM» را دارا می‌باشد.

نومن، (۲۰۰۱)<sup>۹</sup> در مقاله خود به نقش رضایت مشتری در افزایش سودآوری مؤسسات اشاره کرده است و بیان کرده است که رضایت

فعالیت‌های سازمان‌ها تلقی می‌شود، به نحوی که از دیدگاه رقابتی، بقا و تداوم حیات سازمان‌ها در گرو شناسایی و جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان موجود است (الهی و حیدری، ۱۳۸۴). بر اساس بررسی گسترده‌ای از مقالات در مورد این موضوع، یک مدل موفقیت (مولنو و ملدنز)<sup>۱</sup> برای اجرای «CRM» با در نظر گرفتن «KM» به عنوان عامل اصلی موفقیت و چند عامل اصلی دیگر با عنوان متغیرهای سازمانی (رهبری، کارکنان، ساختار سازمانی)، مشتری مداری، کسب مدیریت دانش، نفوذ مدیریت دانش، فن‌آوری (فناوری)، معرفی شده است. این عوامل می‌تواند اثر مستقیم یا غیرمستقیم بر موفقیت «CRM» داشته باشد (چن و چین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳؛ و اید<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ روح و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵).

درواقع «CRM» یک راهبرد کسب‌وکار است که پیامد آن افزایش درآمد و سود از طریق بالا بردن رضایت مشتریان و وفاداری آن‌هاست. در نتیجه هدف اصلی مدیریت ارتباط با مشتری حداکثر سازی ارزش طول عمر مشتری در سازمان و شرکت است. اولاً: مدیران بایستی مشتریان را به عنوان ثروت و سرمایه شرکت بدانند و نظارت‌های بلندمدت بر روی آن‌ها داشته باشند. ثانیاً: مدیران رهبران سازمان‌اند و تحول سازمانی از نقطه رهبری آغاز می‌شود. آن‌ها برای اینکه بتوانند زمینه لازم را برای سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری ایجاد کنند باید به این تفکر باشند که مشتریان سلطان‌اند و این فرآیند جز با برتری در تجارت الکترونیک از طریق شبکه‌هایی کامل و کارکنانی

5. Jibin et al.
6. Ang & Pavri
7. Alshawi & Missi
8. Kiat
9. Nomen

1. Moreno & Melendez
2. Chen CHin
3. Wayd
4. Roh et al.

مشتری‌گرایی) دارد لین و هاگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۳): لاو و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۹): دوس، سالومان و برنر<sup>۷</sup> (۲۰۰۵): عبدالعالم، بسری و شاهرودین<sup>۸</sup> (۲۰۱۳): گاریدو و مندوزا (۲۰۱۱). ثانیاً: مدیریت ارتباط با مشتری یکی از اجزاء اساسی بسیاری از استراتژی‌های سازمانی می‌باشد. باین‌حال، فقدان درک در مورد تأثیر این عوامل در موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در بخش خدمات ورزشی وجود دارد. از سوی دیگر «CRM» یک مفهوم جدید در سازمان‌های ورزشی ایران است و تحقیقاتی از این دست در فضای سازمان‌های ورزشی ایران صورت نگرفته است و این خود توجه مناسبی برای انجام این کار تحقیقاتی است با توجه به اینکه اکثریت هتل‌های سه ستاره به بالا دارای بخش خدمات ورزشی هستند و هتل‌ها جهت حفظ و نگهداری مشتریان ناگزیر به استفاده از «CRM» می‌باشند؛ بنابراین بخش خدمات ورزشی هتل‌ها مانند هر سازمان دیگری به‌منظور کاهش احتمال و ریسک تلاش‌های خود برای مدیریت ارتباط با مشتریان نیازمند پاسخگویی به این سؤال است که عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در حوزه خدمات ورزشی هتل‌ها چیست؟ در این تحقیق بررسی اثرات واسطه عوامل سازمانی بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتریان ورزشی (مطالعه موردی: بخش خدمات ورزشی هتل‌های (سه، چهار، پنج ستاره ۶ کلان‌شهر ایران) مورد بررسی قرار گرفته است.

همبستگی مثبتی با صداقت دارد. به این معنی که اگر مشتریان باشگاه‌ها را در ارائه خدمات مدیریت ارتباط با مشتری صادق بدانند رضایتشان افزایش پیدا می‌کند.

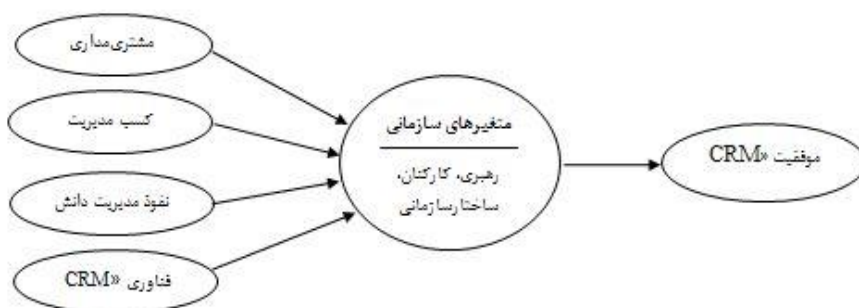
آدام لیندگرین<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۳ برای ارزیابی مدیریت ارتباط مدلی را پیشنهاد کرد که شامل ابعاد حیاتی مدیریت ارتباط با مشتری میان یک سازمان و مشتریان می‌باشد. بر اساس تحقیق لیندگرین ابعاد بااهمیت «CRM» عبارت‌اند از کارکنان، فرهنگ، فرایند، مدیریت ارتباط، مدیریت دانش، تکنولوژی اطلاعات، سازمان، استراتژی برند، استراتژی مشتری، استراتژی تعامل با مشتری و استراتژی خلق ارزش.

مندوزا، ماریوس، پرز و گیرمان<sup>۲</sup> مدلی را بر اساس عوامل حیاتی موفقیت «CSF»<sup>۳</sup> به‌منظور کارگیری و آسیب‌شناسی استراتژی «سی.آر.ام» پیشنهاد داده است. مدل او شامل ۱۳ عامل حیاتی موفقیت می‌شود که از ۵۵ شاخص جهت راهنمایی سازمانی که قصد به‌کارگیری استراتژی «CRM» را دارد، تشکیل می‌شود. این عوامل سه جنبه کلیدی (عامل انسانی، فرایندها و تکنولوژی) هرگونه استراتژی «CRM» را تحت پوشش قرار می‌دهند (مندوزا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷).

با بررسی مقالات متوجه شدیم که اولاً: مدیریت دانش تأثیر مستقیمی بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری همراه با عواملی دیگر سازمانی (کسب مدیریت دانش، نفوذ مدیریت دانش، فناوری مدیریت ارتباط با مشتری،

5. Lin & Hak
6. Love et al.
7. Dos, Saloman & Borner
8. Abdolalem, Basri & SHahroodin

1. Adam lend Grin
2. Mendoza, Marius, perez & Griman
3. Customer Satisfaction Factor
4. Mendoza et al.



شکل ۱. مدل پیشنهادی تحقیق

سؤالات، از نظرات ۵ نفر از اساتید مدیریت ورزشی که در زمینه تخصص داشتند استفاده شد. پس از تجزیه تحلیل آن‌ها، پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب الفای کرونباخ برای همه متغیرها نزدیک به (۰,۹) برآورد شد که قابلیت اطمینان مقیاس را نشان می‌دهد. با توجه به مشخصات پاسخ‌دهندگان، مدیران بخش خدمات ورزشی هتل‌ها به‌عنوان پاسخگویان انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها از روش آماری توصیفی (شاخص‌های فراوانی، میانگین، انحراف معیار) و در بخش آمار استنباطی از آزمون اسمارت PLS<sup>۱</sup> استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

**آمار توصیفی.** در جدول (۱) آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناسی پژوهش نشان داده شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، یک پژوهش کاربردی و از بعد جمع‌آوری اطلاعات، مطالعه‌ای توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری مورد مطالعه بخش خدمات ورزشی هتل‌های ۳-۵ ستاره شش کلان‌شهر ایران (تهران، مشهد، شیراز، اصفهان، تبریز، ارومیه) می‌باشند. به‌منظور تعیین نمونه‌ی آماری از جدول تعیین حجم نمونه مورگان و به روش تصادفی ساده تعداد ۷۶ هتل برآورد شد که ۶۷ هتل به‌عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. همچنین مدیران و کادر اجرایی بخش خدمات ورزشی هتل‌ها به‌عنوان پاسخگویان انتخاب شده‌اند. در نهایت، در این پژوهش از روش معادلات ساختاری برای آزمون مدل پیشنهادی پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری و موفقیت تجربی آن استفاده نمودیم. پرسش‌نامه‌ی استاندارد گاریدو و همکاران، (۲۰۱۱) و معیارهای مهم برای موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری (۲۰۰۰) مورد استفاده این تحقیق که حاوی ۴۷ سؤال و در قالب ۷ بخش تنظیم شده بود، استفاده شد. برای اطمینان از روایی صوری و محتوایی

1. Smart PLS

جدول ۱. توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت‌شناسی پژوهش

سطح	فراوانی	درصد	سطح	فراوانی	درصد
سن	زیر ۳۰ سال	۸/۹۵	۶	زیر ۵ سال	۹
	۳۰ تا ۴۰ سال	۸۰	۵۴	۵ الی ۱۰ سال	۸۹
	۴۰ تا ۵۰ سال	۷/۴۶	۵	۱۰ الی ۱۵ سال	۱/۴۹
	۵۰ سال به بالا	۲/۹۸	۲	۱۵ الی ۲۰ سال	۰
	دیپلم	۰	۰	۲۰ به بالا	۰
تحصیلات	فوق دیپلم	۱/۴۹	۱	مرد	۹۰
	کارشناسی	۹۰	۶۰	زن	۱۰
	کارشناسی ارشد	۷/۴۶	۵		
	دکتری	۱/۴۹	۱		

## بررسی اعتبار ترکیبی هریک از سازه‌ها

نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد همه سازه‌های مدل دارای اعتبار ترکیبی قابل قبول هستند و این نشان‌دهنده تحقق شرط پایایی مدل

می‌باشد. همچنین ضریب پایایی کرونباخ تمامی متغیرها در این مطالعه از حداقل مقدار ۰/۸۰ بیشتر است.

جدول ۲. اعتبار ترکیبی هریک از سازه‌ها

شاخص افزونگی	اعتبار اشتراک	آلفای کرونباخ	واریانس تبیین شده	اعتبار و روایی	واریانس سازه‌ها «AVA»
۰,۸۴	۰,۹۷	۰,۹۷	۰,۸۴	۰,۹۷	مشتری مداری
۰,۰۹	۰,۷۲	۰,۸۷	۰,۹۹	۰,۹۱	موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری
۰,۸۱	۰,۹۵	۰,۹۵	۰,۹۶	۰,۹۶	فناوری مدیریت ارتباط با مشتری
۰,۷۲	۰,۹۴	۰,۹۴	۰,۹۵	۰,۹۵	کسب مدیریت دانش
۰,۸۹	۰,۹۴	۰,۹۴	۰,۹۶	۰,۹۶	نفوذ مدیریت دانش
۰,۷۷	۰,۷۹	۰,۹۷	۱,۰۰	۰,۹۸	متغیرهای سازمانی

با مقایسه مقادیر به دست آمده از جذر مقادیر واریانس‌های استخراج شده برای سازه‌ها «AVA» سازه‌های مدل با میزان همبستگی هر سازه با سازه‌های دیگر در جدول (۳) می‌توان اعتبار قابل قبول مدل را دریافت.

جدول ۳. جدول اصلاح شده مقدار همبستگی متغیرها

متغیرهای سازمانی	نفوذ مدیریت دانش	کسب مدیریت دانش	تکنولوژی «CRM»	موفقیت «CRM»	مشتری مداری
مشتری مداری					۰,۹۲
موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری				۰,۷۳	۰,۹۱
تکنولوژی مدیریت ارتباط با مشتری			۰,۸۱	۰,۷۲	۰,۹۱
کسب مدیریت دانش		۰,۷۲	۰,۷۵	۰,۶۸	۰,۸۵
نفوذ مدیریت دانش	۰,۸۹	۰,۷۱	۰,۸۰	۰,۶۶	۰,۹۱
متغیرهای سازمانی	۰,۸۶	۰,۶۷	۰,۷۵	۰,۷۲	۰,۸۹

#### اثرات غیرمستقیم (واسطه‌ای) متغیرها

جدول ۴. جدول اثرات واسطه‌ای متغیرها

اثر غیرمستقیم (واسطه‌ای)	
مشتری مداری بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری	۰,۶۱
کسب مدیریت دانش بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری	۰,۱۴
نفوذ مدیریت دانش بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری	۰,۱۱
تکنولوژی «CRM» بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری	۰,۷۲

مورد تأیید قرار گرفته است. با توجه به ضرایب مسیر نیز می‌توان به این نتیجه رسید که متغیرهای سازمانی (رهبری، کارکنان، ساختار سازمانی) با واسطه تأثیرگذاری عوامل دیگر (کسب مدیریت دانش / نفوذ مدیریت دانش / فن‌آوری / مشتری‌گرایی) در موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشند؛ یعنی با افزایش

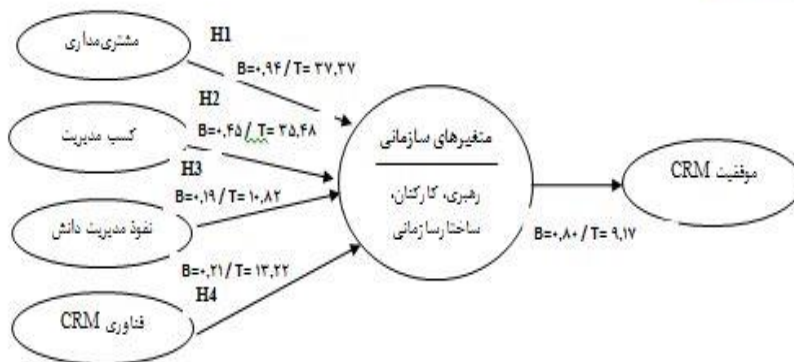
حال با توجه به معنادار بودن رابطه‌ی متغیرهای فرضیه‌های پژوهش، می‌توان به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش بر مبنای مدل‌سازی معادلات ساختاری در جدول شماره (۴) نشان داده شده است. همان‌طور که در این جدول ملاحظه می‌شود، همه فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۹

متغیرهای مستقل به میزان یک درصد، متغیر وابسته به میزان ضریب مسیر یک درصد افزایش می‌یابد.

جدول ۵. جدول آزمون فرضیه‌های پژوهش

ردیف	فرضیه	ضریب بتای	ارزش آزمون T	سطح معنی‌داری	نتیجه
۱	متغیرهای سازمانی ← موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری	۰,۸۰	۹,۱۷	۰,۰۱	مثبت قوی
	مشتری مداری ← متغیرهای سازمانی	۰,۹۴	۳۷,۳۷	۰,۰۱	مثبت قوی
۲	متغیرهای سازمانی ← موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری	۰,۸۰	۹,۱۷	۰,۰۱	مثبت قوی
	کسب مدیریت دانش ← متغیرهای سازمانی	۰,۴۶	۳۵,۴۸	۰,۰۱	مثبت متوسط
۳	متغیرهای سازمانی ← موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری	۰,۸۰	۹,۱۷	۰,۰۱	مثبت قوی
	نفوذ مدیریت دانش ← متغیرهای سازمانی	۰,۱۹	۱۰,۸۲	۰,۰۱	مثبت ضعیف
۴	متغیرهای سازمانی ← موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری	۰,۸۰	۹,۱۷	۰,۰۱	مثبت قوی
	تکنولوژی مدیریت ارتباط با مشتری ← متغیرهای سازمانی	۰,۲۱	۱۳,۲۲	۰,۰۱	مثبت ضعیف

مدل نهایی تحقیق



شکل ۲. مدل نهایی تحقیق



## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تحقیق نشان داد مشتری مداری به‌صورت غیرمستقیم با نقش واسطه‌ای متغیرهای سازمانی (رهبری، کارکنان، ساختار سازمانی) تأثیر بسزایی را بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری دارد و پاسخ‌دهندگان این عامل را بااهمیت‌ترین عامل عنوان کردند که با نتایج تحقیقات شفگاتی و حضرتی (۲۰۱۵)، مندوزا و همکاران (۲۰۰۷) و ذبلح، بلنجر، جان استون (۲۰۰۴) که دریافته بودند مشتری مداری با اثر واسطه‌ای متغیرهای سازمانی باعث موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری می‌شود، همسو می‌باشد. تحقیقاتی نیز در مورد عوامل مؤثر بر شکست برنامه‌های مدیریت ارتباط با مشتری انجام‌گرفته است (ریگبی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). گودهون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) به این نتایج رسیدند که ترکیبی از پیامدهای سازمانی و فنی مرتبط با اجرای مدیریت ارتباط با مشتری باعث شکست موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری می‌شود. چالمتا<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) نبود متغیرهای سازمانی، نبود اصل مشتری‌مداری را باعث شکست موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری عنوان کرده‌اند. این در حالی است که اگر بخش خدمات ورزشی هتل‌ها از موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان یک استراتژی دستیابی و استفاده از داده و اطلاعات برای افزایش ارزش مشتری و مشتری‌مداری استفاده کنند، باعث موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری خواهد شد چراکه بخش اصلی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری را مشتریان تشکیل

می‌دهند. درواقع، مدیریت مشتری محور به حمایت متغیرهای سازمانی در کلیه مراحل اجرای موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری نیاز دارد، در غیر این صورت موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری سریعاً با شکست مواجه می‌شود.

نتایج حاصل از تحقیق نشان داد کسب مدیریت دانش به‌صورت غیرمستقیم با نقش واسطه‌ای متغیرهای سازمانی (رهبری، کارکنان، ساختار سازمانی) تأثیر بسزایی را بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری دارد؛ که با نتایج تحقیقات نگوین، شریف و نیوبای<sup>۴</sup> (۲۰۰۷)، مندوزا و همکاران (۲۰۰۷) و شفگاتی و حضرتی (۲۰۱۵) که دریافته بودند که کسب مدیریت دانش به‌صورت غیرمستقیم با اثرگذاری متغیرهای سازمانی باعث موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری می‌شود، همسو می‌باشد. پس موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری به فرایند مدیریت دانش نیاز دارد، چراکه دانش به‌عنوان یک منبع استراتژیک و قابلیت کلیدی برای بخش خدمات ورزشی هتل‌ها ضروری می‌باشد. پس دانش به‌دست‌آمده درباره مشتریان می‌تواند بخش خدمات ورزشی هتل‌ها را برای تصمیم‌گیری‌های هوشمند درباره جذب مشتری و توسعه روابط با وی توانا سازد.

نتایج حاصل از تحقیق نشان داد نفوذ مدیریت دانش به‌صورت غیرمستقیم با نقش واسطه‌ای متغیرهای سازمانی (رهبری، کارکنان، ساختار سازمانی) تأثیر بسزایی را بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری دارد؛ که با نتایج تحقیقات کنوکس و همکاران (۲۰۰۱)، عالم

1. Rigby et al
2. Goodhue et al.
3. Chalmeta

4. Nguyen, Sherif & Newby

که مشتریان بتوانند اطلاعات بیشتری در مورد هتل‌ها (بخش خدمات ورزشی) به دست آورند که در نهایت باعث افزایش تعاملات و تعصب مشتریان خواهد شد.

ارزیابی اقدامات مدیریت ارتباط با مشتری نشان‌دهنده این موضوع است که بخش خدمات ورزشی هتل‌ها در زمینه به‌کارگیری اقدامات مدیریتی برای تدوین استراتژی‌های مشتری مدارانه و همچنین کسب و انتشار اطلاعات و دانش برای مشتریان در سطح متوسط و رو به بالا قرار دارند. با توجه به اینکه یکی از عوامل تأثیرگذار بر جذب و حفظ مشتریان، مدیریت ارتباط بهتر با آنان و فراهم کردن شرایط لازم توسط هتل‌هاست، لازم است بخش خدمات ورزشی هتل‌ها برای به‌کارگیری اقدامات مدیریتی برای ارتباطات بهتر و اثرگذار با مشتریان وارد عمل شده و عوامل تأثیرگذار موجود، متغیرهای سازمانی (رهبری، کارکنان، ساختار سازمانی) و مدیریت دانش را برای حفظ مشتریان موجود حفظ نمایند. به‌صورت کلی می‌توان بیان کرد، به‌کارگیری اقدامات مدیریت ارتباط با مشتری برای موفقیت بخش خدمات ورزشی هتل‌ها (شش کلان‌شهر ایران) در عرصه داخلی و بین‌المللی ضروری است؛ و با توجه به این‌که موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در بخش هتل‌ها مقوله‌ای ساختاری و سازمانی است و از طرف دیگر، ارتباط نزدیکی که بخش خدمات ورزشی هتل‌ها با مشتری دارد زمینه‌های لازم را برای مشتری‌مداری و درآمدزایی دارا می‌باشد؛ بنابراین می‌توان بیان کرد درک و فهم نیازهای مشتریان برای موفقیت هر نوع سازمان ورزشی از جمله بخش خدمات ورزشی هتل‌ها ضروری است؛

محمد و همکاران (۲۰۱۴) و مندوزا و همکاران (۲۰۰۷) که دریافته بودند که نفوذ مدیریت دانش به‌صورت غیرمستقیم با اثرگذاری متغیرهای سازمانی باعث موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری می‌شود، همسو می‌باشد. همچنین چین لون<sup>۱</sup>، (۲۰۰۶) به این نتیجه رسید، برای اینکه هتل‌ها بتوانند سرمایه انسانی سازمان را به‌طور مؤثر مدیریت کنند باید مدیریت دانش را به‌کارگیرند. با توجه به وجود رقابت شدید و نیاز به کسب مزیت رقابتی از یک‌سو و مقولاتی از قبیل سیستم‌های اطلاعاتی؛ یادگیری اجتماعی؛ مدیریت مبتنی بر نوآوری و تغییر از سوی دیگر، ضروری است نفوذ دانش در تمامی عناصر کسب‌وکار در صنعت هتلداری (بخش ورزشی) جهت سازگاری هر چه مطلوب‌تر با تحولات اجتماعی بالأخص در محیط متلاطم کنونی و نیز حل مسائل درون‌سازمانی موردتوجه قرار گیرد.

نتایج حاصل از تحقیق نشان داد فناوری موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری به‌صورت غیرمستقیم با نقش واسطه‌ای متغیرهای سازمانی (رهبری، کارکنان، ساختار سازمانی) تأثیر بسزایی را بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری دارد؛ که در تحقیق حاضر پاسخ‌دهندگان آن را مهم‌ترین عامل واسطه سازمانی دانستند؛ که با نتایج تحقیقات (شفگاتی و حضرتی، ۲۰۱۵؛ گاریدو، مندوزا، ۲۰۱۱؛ ذبلاح و همکاران، ۲۰۰۴) همخوانی دارد. پس ظهور پدیده‌ای مثل فناوری موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری مانند اینترنت و سایر فناوری‌های ارتباطی نظیر آن باعث خواهد شد

I.Chien Lun

با مشتری در صنعت هتلداری ایران، چشم انداز مدیریت، شماره ۳۰، صص ۴۹-۶۵.

- Abdul alem, M., Basri bin, R., & Shahrudin bin, T (2013). Assessing the influence of customer relationship management (CRM) dimensions on organization performance An empirical study in the hotel industry, School of Tourism and Hospitality, University Utara Malaysia, Sintok, Malaysia. JHTT 4(3): 228.
- Alshawi, S., Missi, F., & Irani, Z (2011). Organizational, technical and data quality factors in CRM adoption-SMEs perspective, Industrial Marketing Management Journal, 40: 376 383.
- Ang, J., & Pavri, F (1994). A survey and critique if the impact of information technology, International Journal of Information Management, 17(3): 122 133.
- Aurora Garrido, M., Antonio Padilla, M (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors, International Journal of Information Management, 31: 437- 444.
- Barney, J.B (1991). Firms' resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17(1): 99-120.
- Bjørn F., Nils Georg, S (2007). Advances in Information Systems Development: 123-133.
- Chien C., & Lun, G (2006). Integration knowledge management into market orientation: impact on hotel performance, School of Hotel and Tourism Management, The Hong

و متغیرهای سازمانی بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در هتل‌ها زمانی اثر می‌گذارد که کسب مدیریت دانش، نفوذ مدیریت دانش، تکنولوژی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری و مشتری‌مداری در بخش خدمات ورزشی هتل‌های شش کلان‌شهر ایران (تهران، مشهد، اصفهان، شیراز، تبریز، ارومیه) یکپارچه و درونی گردد.

### منابع

- الهی، شعبان؛ بهمن، حیدری (۱۳۸۴). مدیریت ارتباط با مشتری، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- نوم؛ آ (۲۰۰۱). اجرای برنامه ای مؤثر برای رضایت مشتری، مجله بیزینس هورویزنوسز، صص ۲۵-۲۷.
- رنجریان، بهرام؛ غفاری، محمد (۱۳۹۲). بازاریابی ورزشی، اصفهان، انتشارات چهارباغ، صص ۳۱۳-۳۱۴.
- شفگاتی، معصومه؛ حضرتی، مرتضی (۱۳۹۴). تجزیه و تحلیل تاثیر مدیریت دانش در موفقیت ارتباطات مشتری با نقش واسطه عوامل سازمانی در سازمان مهندسی ساختمان استان گیلان، مجله روآد، دوره ۳، صص ۲۸۵-۲۷۸.
- عیسی زاده نشلی؛ ساسان (۱۳۹۲). بررسی رابطه ابعاد عملکردی مدیریت ارتباط بامشتری (CRM)، و پیامدهای آن در سازمان (مطالعه موردی: هتل‌های ۴ و ۵ ستاره استان تهران). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت بازاریابی، صص ۱-۹.
- مؤتمنی، علیرضا؛ جعفری، ابراهیم (۱۳۸۸). بررسی زمینه‌های پیاده سازی مدیریت ارتباط

- factors of customer relationship management (CRM) technological initiatives. Phd Thesis, Concordia University.
- Love, P., Edwards, D. J., Standing, C., & Irani, Z (2009). Beyond the Red Queen syndrome: CRM technology and building material suppliers, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(5): 459–474.
  - Motamedih, A., Jafari, E (2008). To investigate the implementation of customer relationship management in the hospitality industry. *Outlook Management*, 30: 49 -65. (Persian).
  - Mendoza, L.E., Marius, A., Perez, M., Griman, A.C (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy, *Information and software Technology*: 240-260
  - Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M (2007). Strategies for successful CRM implementation, *Information Management & Computer Security*, 15(2): 102–115.
  - Noman, A (2001). Implementation of effective programs for customer satisfaction, *business magazine Hrvynzvsz*: 25- 27.
  - Rigby, D. K; Reichheld, F., & Scheffer, P.H (2002). Avoid the Four Perils of CRM, *Harvard Business Review*: 101-9.
  - Zablak, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon, *Industrial Marketing Management*, 33: 475–489.
  - Kong Polytechnic University (An Unpublished Phd. thesis).
  - Dous, M., Kolbe, L., Salomann, H., & Brenner, W (2005). KM capabilities in CRM: Making knowledge for, from and about customers work, In *Proceedings of the eleventh Americas conference on information systems Omaha, NE, USA*: 167–178.
  - Garrido-Moreno, A., Padilla-Meléndez, A (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors, *International Journal of Information Management*, 31: 437– 444.
  - Grant, R. M (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3): 114–135.
  - Goodhue, D.L., Wixom, B.H., & Watson, H.J (2002). Realizing business benefits through CRM: Hitting the right target in the right way, *MIS Quarterly Executive*, 1(2): 79-94.
  - Kiat, C.P (2008). Factors influencing CRM technological initiatives among small and medium sized enterprises in Singapore, a dissertation presented in part consideration for the degree of master of business administration, University of Nottingham.
  - Lee, J.H (2000). Sport Marketing Strategies through the Analysis of Sport Consumer Behavior and Factors Influencing Attendance. Ph.D dissertation of University of Minnesota.
  - Li, P (2001). The critical success



## Examine the mediating effects of organizational factors on the success of sports customer relationship management

Sajjad Pashaie<sup>1\*</sup>, Fatemeh Abdavi<sup>2</sup>

Received: Nov 19, 2015

Accepted: Apr 11, 2016

---

### Abstract

**Objective:** The aim of this study was to investigate the effects of initiatives organizational factors (leadership, personnel, and organizational factors) on the success of sports customer relationship management.

**Methodology:** The method of this research in terms of the target is developmental and in terms of nature is exploratory. For this purpose, from among the 76 hotels in six metropolitan cities that were (three, four and five stars), 67 hotels which have active sports service sectors were selected randomly according to Morgan's table as the statistical sample. In order to collect information, the Garrido and Mendoza (2011) and the most important criteria for the success of customer relationship management (2000) standard questionnaires were used. For testing the theories structural equation model was used.

**Results:** The results of this study showed that the organizational variables (leadership, staff, and organizational structure) affect the success of customer relationship management. But it seems they have a significant role in mediating of other factors (customer / business knowledge management / knowledge management influence / IT customer relationship management), on the success of customer relationship management in the sports service sector in hotels.

**Conclusion:** If sports service sectors in hotels use customer relationship management measures with knowledge management in order to establish a close and continuous relationship with customers, the project will be successful.

**Keywords:** knowledge management", "sport customer relationship management", "success model", "organizational factors

---

1. Ph.D student of sport marketing management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

2. Assistant Professor, Department of Sport Management University of Tabriz, Tabriz, Iran

\* Corresponding author's e-mail address:: sajjad.pashaie@yahoo.com