



A Comprehensive Model for Enhancing Customer Experience in Sports Clubs in Isfahan City: A Delphi Study

Fariba Aminian Jazi¹ , Davood Nasr Esfahani^{1*}

1. Department of Sport Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Received: 17/02/2025, **Accepted:** 17/11/2025, **Accepted:** 23/05/2026

* Corresponding Author: davood Nasr Esfahani, E-mail: da.nasr@iau.ac.ir

How to Cite: Aminian, F. and Nasr Esfahani, D. (2026). A Comprehensive Model for Enhancing Customer Experience in Sports Clubs in Isfahan City: A Delphi Study. *Sport Management Studies*, 18(96), 74-99. [In Persian]. <https://doi.org/10.22089/smrj.2025.17687.4122>.

Extended Abstract

Background and Purpose

Customer experience in sports clubs plays a critical role in determining the success and longevity of these institutions. As the sports industry becomes increasingly competitive, sports clubs must not only focus on providing quality equipment and sports services but also on crafting a holistic and personalized experience for their customers. The significance of customer experience is particularly high in sports clubs, where the satisfaction of individuals is deeply intertwined with both their physical and emotional engagement with the environment. This study investigates the key factors influencing customer experience in sports clubs in Isfahan, Iran, and aims to develop a comprehensive model based on the Delphi method. This model is intended to assist managers in improving various aspects of the customer experience, including service quality, customer interaction, environmental design, and technology integration. In the context of Isfahan, where the sports industry is rapidly developing, the study aims to address challenges related to service delivery, customer satisfaction, and long-term customer retention in local sports clubs. By providing a clear framework for improving customer experiences, this research aims to support the transformation of sports clubs into more customer-oriented and competitive organizations that can thrive in an increasingly crowded marketplace.

Methods

The research employed a modified Delphi method, which is a well-established technique for obtaining expert consensus on complex issues through multiple rounds of surveys and structured feedback. The process involved three rounds of surveys with a panel of 20 experts who were selected based on their expertise in sports management, customer service, and related fields within the sports



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

industry in Isfahan. These experts had an average of 15 years of professional experience and were drawn from diverse backgrounds including sports club management, academic research, and customer service operations. In the first round, the experts were asked to identify and list the key factors influencing customer experience in sports clubs, focusing on elements such as service quality, staff interactions, physical environment, and technological integration. Based on their responses, the research team developed an initial conceptual model, which categorized the identified factors into various thematic groups. In the second round, the experts were asked to rate the importance of each factor using a Likert scale, ranging from 1 (least important) to 5 (most important), and to provide additional qualitative feedback for further refinement of the model. The results of the second round led to the refinement and organization of the factors into more specific sub-factors that captured the nuances of customer experience. In the final round, the experts were asked to review the refined list of factors and sub-factors and provide their final assessments and ratings. The goal of this round was to achieve consensus on the key factors and their relative importance for practical application. The analysis was based on both the quantitative ratings provided by the experts as well as the qualitative feedback regarding the conceptual clarity and practical relevance of each factor. Statistical analysis, including the calculation of content validity indices (CVI) and consensus measures, was used to assess the validity and reliability of the factors identified. In total, three rounds of surveys were conducted over a six-month period, with each round followed by systematic feedback collection and iterative refinement of the model based on expert input.

Results

The Delphi process resulted in the identification of 13 main factors and 77 sub-factors that influence the customer experience in sports clubs in Isfahan. These factors were categorized into various domains: advertising, human factors, social factors, customer support, environmental factors, service delivery processes, customer characteristics, past experiences, physical factors, marketing strategies, service characteristics, brand influence, and perceived quality. The results showed that advertising, human factors, and customer support emerged as the most important factors influencing customer experience overall. In particular, advertising quality, including the alignment of advertisements with actual service delivery and the strategic use of social media platforms, was found to be crucial in attracting new customers and building trust among existing ones. The human factor, which includes staff skills, professionalism, ethical behavior, and interpersonal interactions, was another significant contributor to positive customer experience. These interactions fostered customer trust and created long-lasting relationships, which were pivotal for securing customer loyalty and repeat business. Additionally, customer support emerged as a critical factor for enhancing customer satisfaction. This includes responsive customer service, the availability of both in-person and online support channels, proactive customer feedback mechanisms, and consistently respecting customers' rights. These elements collectively contribute to building a positive image of the sports club and enhancing the overall service experience from the customer's perspective. The environmental factors also played an important role in shaping customer experience. The availability of modern facilities, cleanliness, design aesthetics, and convenient accessibility were all identified as essential aspects of the physical environment that contribute to customer satisfaction and comfort. Similarly, social factors, including the interactions between customers and staff, customer-to-customer interactions, and community-building efforts facilitated through sports clubs, were found to significantly influence customer perception and loyalty. Other significant findings included the impact of physical factors, such as the quality of gym equipment, appropriate lighting, and the incorporation of modern technological applications in clubs, all of which enhance the user experience both physically and visually. The

quality of services, considered both in terms of functional outcomes and emotional experience, was also identified as a key determinant in shaping customer satisfaction and subsequent loyalty. Furthermore, past experiences, perceived brand reputation, and customer perception of overall quality were recognized as contributing factors to the likelihood of repeat visits and the probability of customers recommending the club to others.

Conclusion

The findings of this study align with prior research on customer experience management in the sports sector, particularly regarding the importance of human factors, advertising, and customer support in shaping customer satisfaction and loyalty. The study emphasizes that sports clubs must focus on enhancing both the physical and emotional aspects of customer interaction in order to create a truly holistic experience. The identified factors are consistent with those found in similar studies, such as the work by Abdulmaki (2020), who highlighted the importance of advertising and human interactions in creating a positive experience. Similarly, the importance of customer support and social factors aligns with the findings of Godmaradpour et al. (2020), who emphasized the role of effective service delivery in fostering long-term customer loyalty. The integrated model proposed in this study offers a comprehensive approach to improving customer experience, enabling managers to address key areas of improvement systematically and strategically. By considering both tangible factors such as facilities and equipment, as well as intangible elements like staff interaction and customer engagement, this research contributes to developing a robust customer experience framework that can be applied not only in Isfahan's sports clubs but also potentially extended to other cities and similar contexts. The model provides practical guidance for managers seeking to differentiate their services and build sustainable competitive advantage through superior customer experience.

Keywords: Customer Experience, Sports Clubs, Delphi Method, Service Quality, Customer Satisfaction

Article Message

Given the increasing importance of experiential marketing in today's competitive market, this study examined the key factors affecting customer experience in sports clubs in Isfahan using the Delphi method and the opinions of 20 sports and marketing industry experts. Thirteen main factors and 77 sub-factors were identified, emphasizing the importance of advertising, human factors, and customer support services. The results show that employee professionalism, providing favorable service, appropriate responsiveness, and improved communication can significantly increase customer satisfaction and loyalty. In addition, the quality of the club atmosphere and social interactions also play a vital role in shaping the overall experience. Ultimately, the presented model provides a comprehensive framework for managers to improve service quality, create unique experiences, and focus on sensory and aesthetic components, strengthen customer relationships, differentiate their business, and promote sustainable competitiveness in Isfahan's growing sports industry.

Ethical Considerations

This study was approved by the Ethics Committee of Islamic Azad University, Isfahan (Khorasgan) Branch, under the ethical code IR.IAU.KHUISF.REC.1403.174. All ethical principles, including the protection of participants' privacy and obtaining informed consent, were strictly observed throughout the research process.

Authors' Contributions

Conceptualization: Davood Nasr Esfahani

Data Collection: Fariba Aminian Jazi, Davood Nasr Esfahani

Data Analysis: Davood Nasr Esfahani, Fariba Aminian Jazi

Manuscript Writing: Fariba Aminian Jazi, Davood Nasr Esfahani

Review and Editing: Davood Nasr Esfahani

Literature Review: Fariba Aminian Jazi

Project Manager: Davood Nasr Esfahani

Conflict of Interest

There is no conflict of interest to declare.

Acknowledgments

In this way, the authors acknowledge and express their sincere gratitude to the scientific and academic experts who collaborated by providing valuable insights in conducting this research.



ارائه مدل جامع برای بهبود تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی شهر اصفهان بر اساس مطالعه دلفی

فریبا امینیان جزی^{id}، داود نصر اصفهانی^{id*}

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۲۶، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۹، تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۰۲

E-mail: da.nasr@iau.ac.ir، داود نصر اصفهانی، نویسنده مسئول

How to Cite: Aminiyan, F. and Nasr Esfahani, D. (2026). A Comprehensive Model for Enhancing Customer Experience in Sports Clubs in Isfahan City: A Delphi Study. *Sport Management Studies*, 18(96), 74-99. [In Persian].
<https://doi.org/10.22089/smrj.2025.17687.4122>.

چکیده

تجربه مشتری یکی از عوامل کلیدی در موفقیت باشگاه‌های ورزشی است که تأثیر مستقیم بر جذب و وفاداری مشتریان دارد. این پژوهش با هدف ارائه مدلی جامع برای بهبود تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی شهر اصفهان انجام شد. در این تحقیق، از روش دلفی سه مرحله‌ای و نظرات ۲۰ کارشناس با تجربه در مدیریت ورزشی و خدمات مشتری استفاده شد. فرایند جمع‌آوری داده‌ها به صورت ساختاریافته و برخط انجام شد و شاخص‌های اعتبار محتوا برای اعتبارسنجی مدل نیز استفاده شد. نتایج نشان داد که تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی تحت تأثیر ۱۳ مؤلفه اصلی شامل تبلیغات، عوامل انسانی، عوامل اجتماعی، عوامل پشتیبانی، عوامل محیطی، فرایند ارائه خدمات، عوامل مشتری، تجربه گذشته، عوامل فیزیکی، راهبرد بازاریابی، ویژگی خدمات، عامل برند و کیفیت ادراکی قرار دارد. این مؤلفه‌ها در قالب ۷۷ زیرمؤلفه بررسی شدند و در نهایت مدل جامعی برای ارتقای تجربه مشتری تدوین شد. یافته‌ها نشان داد که تبلیغات هدفمند، تعامل حرفه‌ای کارکنان، ارائه خدمات پشتیبانی کارآمد و بهبود زیرساخت‌های محیطی و فیزیکی باشگاه از عوامل کلیدی بهبود رضایت و وفاداری مشتریان هستند. نتیجه‌گیری این تحقیق تأکید می‌کند که توجه به تمامی جنبه‌های تجربه مشتری به صورت یکپارچه می‌تواند به ایجاد رضایت پایدار و تقویت جایگاه رقابتی باشگاه‌ها کمک کند. این مدل می‌تواند راهنمایی کاربردی برای مدیران باشگاه‌های ورزشی فراهم کند. محدودیت‌های تحقیق شامل تمرکز بر شهر اصفهان و استفاده از نظرات کارشناسان به جای داده‌های تجربی بود که در تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود این مدل در مناطق دیگر و با داده‌های متنوع‌تر بررسی شود.

واژگان کلیدی: تجربه مشتری، باشگاه‌های ورزشی، روش دلفی، کیفیت خدمات، رضایت مشتری.



مقدمه

تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی یکی از عوامل کلیدی در موفقیت این باشگاه‌ها به شمار می‌رود و تأثیر در خورتوجهی بر جذب، حفظ و وفاداری مشتریان دارد (پورزنگار، ۲۰۲۲). امروزه باشگاه‌های ورزشی دیگر تنها به ارائه خدمات ورزشی و تجهیزات محدود نیستند، بلکه همچنین تجربه‌ای که مشتری از لحظه ورود تا خروج از باشگاه دریافت می‌کند، نقشی تعیین‌کننده در رضایت و وفاداری او ایفا می‌کند (محمدی و سالم‌حسن، ۲۰۲۴). اگر مشتری احساس کند نیازهایش به‌خوبی درک و برآورده می‌شود، احتمال بازگشت و حتی معرفی باشگاه به دیگران افزایش می‌یابد. این تجربه تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل نظیر کیفیت تجهیزات، محیط باشگاه، رفتار کارکنان و حتی جزئیاتی مانند تمیزی فضا شکل می‌گیرد (استگمن^۱ و همکاران، ۲۰۲۳)؛ در نتیجه باشگاه‌هایی که بتوانند تجربه‌ای مثبت، منحصربه‌فرد و خاطره‌انگیز برای مشتریان فراهم کنند، در رقابت با دیگر باشگاه‌ها پیشرو شده و ارتباطی پایدار با مشتریان خود برقرار خواهند کرد (القضاوی^۲ و همکاران، ۲۰۲۴).

اهمیت این موضوع زمانی پررنگ‌تر می‌شود که بدانیم مشتریان علاوه بر خدمات ورزشی، به احساس رضایت و ارتباط عاطفی با محیط باشگاه نیز توجه دارند (لیو^۳، ۲۰۲۴). تجربه‌ای مثبت و غنی، احتمال وفاداری مشتری و بازگشت او را افزایش می‌دهد و حتی مشتریان راضی را به «سفیران غیررسمی» باشگاه در جامعه تبدیل می‌کند (نظری و همکاران، ۲۰۲۳). برعکس، یک تجربه منفی می‌تواند به سرعت مشتریان را از باشگاه دور سازد و کاهش درآمد و اعتبار باشگاه را در پی داشته باشد (وارنوس و کوبینا^۴، ۲۰۱۵)؛ بنابراین تمرکز بر بهبود تجربه مشتری نه تنها یک راهکار کوتاه‌مدت، بلکه راهبردی ضروری برای موفقیت پایدار باشگاه‌های ورزشی نیز محسوب می‌شود (داسیلوا و لس کساس^۵، ۲۰۱۷).

برای بهبود تجربه مشتری لازم است همه ابعاد تعامل مشتری با باشگاه به صورت یکپارچه مدنظر قرار گیرد؛ از کیفیت خدمات و تجهیزات گرفته تا رفتار کارکنان، نحوه ارتباطات و ابعاد مختلف محیط باشگاه. به طور مشخص، ایجاد محیطی صمیمی و خوشایند، ارائه برنامه‌های ورزشی متنوع و به‌روز، استفاده از تجهیزات مدرن و بهبود زیرساخت‌های رفاهی از جمله اقداماتی است که می‌تواند کیفیت تجربه مشتری را ارتقا دهد (پروکتور^۶ و همکاران، ۲۰۲۳). افزون بر این، توجه به نیازهای فردی مشتریان و ارائه خدمات متناسب با نیازها و انتظارات شخصی هر فرد، روابط باشگاه و مشتری را تقویت کرده و چرخه‌ای مثبت از رضایت، جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان فعلی ایجاد می‌کند (جیانفریدو^۷ و همکاران، ۲۰۲۳؛ منصوری و همکاران، ۲۰۲۲).

با وجود این ضرورت‌ها، باشگاه‌های ورزشی شهر اصفهان همچنان با چالش‌های جدی در زمینه بهبود تجربه مشتری مواجه هستند. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها ضعف در خدمات‌رسانی به‌موقع و کارآمد است. در بسیاری از باشگاه‌ها، فرایندهایی مانند ثبت‌نام، پشتیبانی و ارائه اطلاعات به مشتریان به‌درستی مدیریت نمی‌شود و این امر موجب نارضایتی برخی مشتریان می‌شود؛ برای مثال، کمبود کارکنان آگاه و آموزش‌دیده در سالن‌ها یا تأخیر در ارائه خدمات پشتیبانی باعث می‌شود مشتری

-
1. Stegmann
 2. Alghizzaw
 3. Liu
 4. Varmus & Kubina
 5. Da Silva & Las Casas
 6. Proctor
 7. Gionfriddo

احساس کند نیازهایش درک نشده یا بی‌پاسخ مانده است. این نارسایی‌ها علاوه بر تأثیر منفی بر رضایت کوتاه‌مدت مشتریان، احتمال بازگشت آنان به باشگاه را نیز کاهش می‌دهد.

از این رو ارائه یک مدل جامع برای بهبود تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی امری انکارناپذیر و ضروری است؛ چراکه تعامل مشتری با باشگاه‌ها پیچیده و چندبعدی است. امروزه مشتریان تنها به دنبال خدمات باکیفیت و تجهیزات مناسب نیستند، بلکه خواهان تجربه‌ای شخصی‌سازی شده و جذاب نیز هستند (وکیولت^۱، ۲۰۲۴). مدل‌های سنتی پاسخ‌گوی این نیازهای متنوع و پویای مشتریان نیستند؛ بنابراین باشگاه‌ها برای بقا و رقابت باید به مدلی دقیق و کارآمد مجهز شوند که تمام ابعاد تجربه مشتری، از تعاملات اولیه تا خدمات پس از فروش را دربرگیرد (التوابتی^۲، ۲۰۲۴). چنین مدلی علاوه بر شناسایی نقاط قوت و ضعف خدمات، می‌تواند به بهبود هماهنگی میان کارکنان، استفاده بهینه از منابع، افزایش رضایت مشتریان و در نهایت ارتقای عملکرد کلی باشگاه‌ها نیز منجر شود.

انتخاب شهر اصفهان برای این تحقیق به دلایل متعددی حائز اهمیت است؛ زیرا اصفهان یکی از شهرهای بزرگ و پرجمعیت ایران است که با توجه به توسعه روزافزون زیرساخت‌های ورزشی، به عنوان یکی از قطب‌های اصلی فعالیت‌های ورزشی شناخته می‌شود. این شهر با دارا بودن تعداد زیادی باشگاه ورزشی متنوع (بیش از ۱۶۰۰ باشگاه) در رشته‌های مختلفی مانند بدن‌سازی، آمادگی جسمانی، فوتبال، شنا، ورزش‌های رزمی و...، از ظرفیت زیادی برای جذب مخاطبان ورزشی برخوردار است؛ به همین دلیل، بررسی تجربه مشتری در این باشگاه‌ها می‌تواند دیدگاهی جامع درمورد نیازها، انتظارات و میزان رضایت مشتریان در یک محیط پویا و رقابتی ارائه دهد. همچنین اصفهان به دلیل جایگاه فرهنگی و گردشگری خود (ایرانپور مبارکه و همکاران، ۲۰۱۹)، هرساله میزبان گردشگران داخلی (حدود ۱۳ میلیون نفر) و خارجی (حدود ۱۲۰ هزار نفر) بسیاری است که احتمالاً می‌توانند به عنوان مشتریان بالقوه باشگاه‌های ورزشی عمل کنند. این امر اهمیت تحقیق را در این شهر بیشتر می‌کند؛ زیرا شناخت دقیق نیازهای مشتریان و ارائه یک مدل جامع برای بهبود تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی این شهر، می‌تواند به ارتقای کیفیت خدمات باشگاه‌ها کمک کند و جایگاه اصفهان را به عنوان یک مرکز ورزشی برتر تقویت نماید. در نهایت، انتخاب اصفهان به دلیل تنوع باشگاه‌ها و چالش‌های مرتبط با مدیریت تجربه مشتری، فرصت مناسبی برای ارائه راهکارهای کاربردی و عملی در این زمینه فراهم می‌کند.

بررسی تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا این باشگاه‌ها به عنوان محیط‌های خاص خدماتی با سایر بخش‌های خدماتی متفاوت هستند (هو^۳ و همکاران، ۲۰۲۴). مشتریان باشگاه‌های ورزشی به طور مستقیم درگیر فعالیت‌های جسمانی هستند و انتظار دارند که این تجربه نه تنها در سطح فیزیکی، بلکه از نظر روانی نیز رضایت‌بخش باشد (حاهد، ۲۰۲۳). برخلاف سایر خدمات مانند رستوران یا هتل، مشتریان باشگاه‌های ورزشی نیازمند توجه ویژه‌ای به بهداشت، تجهیزات مناسب، محیطی انگیزشی و برنامه‌های تمرینی شخصی‌سازی شده دارند (سون و یانگ وان، ۲۰۲۳). همچنین آن‌ها به دنبال فضایی هستند که علاوه بر تأمین نیازهای ورزشی، به ارتباطات اجتماعی و افزایش انگیزه فردی نیز توجه داشته باشد (رجبی و همکاران، ۲۰۱۶). این نیازها نشان می‌دهد که مدل‌های عمومی مدیریت تجربه مشتری که در سایر صنایع استفاده می‌شود، نمی‌تواند به طور کامل پاسخ‌گوی الزامات باشگاه‌های ورزشی باشد؛ بنابراین به نظر می‌رسد، این محیط‌ها به مدل‌های

1. Kościółek
2. El Twabty
3. Hu

منحصربه‌فرد و خاصی نیاز دارند که علاوه بر توجه به جنبه‌های عملی خدمات، به مسائل روان‌شناختی، انگیزشی و اجتماعی مشتریان نیز بپردازند.

مرور مطالعات پیشین نیز نشان می‌دهد که تحقیق درباره تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی، در سال‌های اخیر به طور چشمگیری افزایش یافته است. یکی از تحقیقات درخور توجه در این زمینه، مطالعه فرناندو^۱ و همکاران (۲۰۲۳) است. این مطالعه به بررسی تأثیر کیفیت خدمات بر تجربه کلی مشتریان در باشگاه‌های ورزشی پرداخت و نشان داد که عواملی نظیر رفتار کارکنان، کیفیت تجهیزات و دسترسی به امکانات نقشی حیاتی در رضایت مشتریان دارند. یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که باشگاه‌هایی که خدمات خود را به صورت جامع و بهینه ارائه می‌دهند، موفق به جذب و حفظ مشتریان بیشتری می‌شوند. در تحقیق دیگری که مائو^۲ و همکاران (۲۰۲۴) انجام دادند، نقش طراحی محیطی و فضای باشگاه‌ها بر تجربه مشتریان بررسی شد. این مطالعه نشان داد که محیط جذاب و دلپذیر، با بهبود احساسات مثبت مشتریان، به تقویت حس تعلق و وفاداری آن‌ها کمک می‌کند. یوسفی مهربان و همکاران (۲۰۱۶) نیز به تحلیل ارتباط تصویر فروشگاه با قصد خرید مشتریان محصولات ورزشی فروشگاه‌های شهر یاسوج پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که همبستگی مثبت و معناداری بین تصویر فروشگاه با قصد خرید مشتریان وجود دارد؛ لذا توجه به ابعاد تصویر فروشگاه و تصویر برند فروشگاه‌های ورزشی به عنوان عاملی تأثیرگذار بر قصد خرید و تمایل مشتریان به خرید محصولات ورزشی از آن فروشگاه‌ها خواهد بود.

در ادامه این مطالعات، سون^۳ و یانگ وان (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی تأثیر برنامه‌های شخصی‌سازی شده در باشگاه‌های ورزشی بر رضایت مشتریان پرداختند. این مطالعه نشان داد که برنامه‌های تمرینی متناسب با نیازها و اهداف فردی مشتریان، میزان رضایت و وفاداری آن‌ها را به طور چشمگیری افزایش می‌دهد. همچنین نتایج این تحقیق نشان داد که شخصی‌سازی خدمات نه تنها به بهبود تجربه مشتریان کمک می‌کند، بلکه تأثیر مستقیم بر عملکرد کلی باشگاه‌ها نیز دارد. در تحقیق دیگری که مرکن^۴ (۲۰۱۷) انجام داد، به بررسی تأثیر تعاملات کارکنان و مربیان بر تجربه مشتریان در باشگاه‌های ورزشی پرداخت. نتایج این مطالعه نشان داد که تعاملات دوستانه، حرفه‌ای و پیوسته میان مشتریان و کارکنان می‌تواند ارتباط عاطفی مشتریان با باشگاه را تقویت کند و این امر منجر به افزایش وفاداری و بازگشت مکرر آن‌ها به باشگاه شود.

تجربه مثبت مشتری به طور معناداری کیفیت روابط را تقویت می‌کند و این امر منجر به افزایش قصد خرید، قصد وفاداری و مشارکت مشتریان می‌شود. یافته‌های این تحقیق اهمیت تجربه مشتری را به عنوان یک عامل کلیدی در ارتقای تعاملات و رفتارهای مشتریان حتی در بسترهای دیجیتال و تجارت الکترونیک نشان می‌دهد و بیانگر آن است که توجه به بهبود تجربه مشتری، صرف‌نظر از نوع صنعت یا محیط ارائه خدمات، می‌تواند پیامدهای مثبتی در وفاداری و عملکرد سازمان داشته باشد. محمدی و همکاران (۲۰۲۴) تحقیق جامع در زمینه تجربه دیجیتالی مشتریان در باشگاه‌های ورزشی ارائه کردند. این مطالعه به بررسی تأثیر فناوری‌های نوین، مانند اپلیکیشن‌های ورزشی و پلتفرم‌های برخط بر بهبود تجربه مشتریان پرداخت. یافته‌های این تحقیق نشان داد که استفاده از فناوری‌های دیجیتال باعث می‌شود مشتریان راحت‌تر به برنامه‌های تمرینی خود دسترسی داشته باشند و ارتباط مؤثرتری با باشگاه‌ها برقرار کنند. در همین راستا، پاشائی و همکاران (۲۰۲۰) به تأثیر شیوه‌های مدیریت ارتباط با مشتری در باشگاه‌های ورزشی پرداختند. این تحقیق نشان داد که سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری، در بهبود

1. Fernando

2. Mao

3. Sun

4. Mercken

رضایت مشتریان و ایجاد تجربه‌های شخصی‌تر و مؤثرتر نقش کلیدی ایفا می‌کنند. ارتباط بین این تحقیقات نشان می‌دهد که بهبود تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی نیازمند توجه به تمامی جنبه‌ها از کیفیت خدمات و محیط گرفته تا تعاملات شخصی و دیجیتالی است.

مرور ادبیات پژوهشی نشان می‌دهد که با وجود پیشرفت‌های چشمگیر در مطالعه تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی، شکاف‌های مهمی همچنان باقی مانده است؛ از جمله نبود مدلی جامع که تمام ابعاد کیفیت خدمات، تعامل انسانی، محیط فیزیکی و تجربه دیجیتال را در نظر بگیرد و برای باشگاه‌های ورزشی اصفهان بومی‌سازی شده باشد. تحقیقات پیشین بیشتر به جنبه‌های خاص و کوتاه‌مدت پرداخته‌اند، اما تحقیق حاضر با رویکردی جامع‌تر و راهکارهایی عملی، بر بهبود تجربه مشتری و افزایش رضایت و وفاداری آن‌ها تمرکز دارد.

مسئله اصلی این مطالعه به این اشاره دارد که ضعف تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی اصفهان ناشی از نبود مدلی جامع است که مسائل مختلف مانند کیفیت پایین خدمات، تعامل ضعیف کارکنان و کمبود تجهیزات را پوشش دهد. در مرحله اول، این تحقیق به دنبال شناسایی عوامل کلیدی و مؤثر بر تجربه مشتریان باشگاه‌های ورزشی است؛ عواملی که می‌توانند شامل کیفیت خدمات، تجهیزات، تعاملات کارکنان و محیط باشگاه باشند. سپس با بررسی دقیق نقاط ضعف موجود در باشگاه‌های ورزشی اصفهان، تلاش می‌شود مشکلاتی مانند کمبود امکانات، ضعف در خدمات‌رسانی و نبود ارتباط مؤثر با مشتریان شناسایی شوند. درنهایت، تحقیق به ارائه راهکارهای عملی و مدلی جامع برای بهبود تجربه مشتری پرداخته است تا باشگاه‌های ورزشی بتوانند کیفیت خدمات خود را ارتقا دهند و رضایت و وفاداری مشتریان را افزایش دهند؛ از این‌رو پژوهش حاضر در تلاش است با ارائه مدلی کاربردی و مبتنی بر نظر خبرگان، این شکاف مفهومی و عملی را پر کرده و ابزاری راهبردی برای مدیران باشگاه‌ها فراهم کند.

نوآوری این تحقیق در ارائه مدلی جامع و چندبعدی است که به طور یکپارچه به تمامی ابعاد تجربه مشتری می‌پردازد. این مدل، مبتنی بر تعامل کارکنان و محیط فیزیکی تا فناوری‌های دیجیتال و برنامه‌های شخصی‌سازی شده است. این مدل با راهکارهای عملی، نه تنها رضایت مشتریان را افزایش می‌دهد، بلکه رقابت‌پذیری باشگاه‌های ورزشی شهر اصفهان را نیز تقویت می‌کند. همچنین ضرورت و اهمیت پرداختن به موضوع بهبود تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی اصفهان، از آنجا ناشی می‌شود که تجربه مشتری به عنوان یکی از عوامل کلیدی در جذب، نگهداشت و افزایش وفاداری مشتریان نقش مهمی در موفقیت این باشگاه‌ها ایفا می‌کند. احتمالاً انجام این پژوهش نه تنها به ارتقای عملکرد باشگاه‌های ورزشی در اصفهان کمک می‌کند، بلکه با توسعه مبانی نظری در حوزه مدیریت تجربه مشتری، به بهبود دانش علمی این زمینه نیز منجر خواهد شد. سازمان‌هایی مانند باشگاه‌های ورزشی، نهادهای مدیریتی در حوزه ورزش و حتی سازمان‌های دولتی و خصوصی که در ارتقای خدمات ورزشی و رفاهی فعالیت دارند، می‌توانند از نتایج این مطالعه برای بهینه‌سازی خدمات خود بهره‌مند شوند؛ از این‌رو هدف نهایی این مطالعه، ارائه یک مدل جامع برای بهبود تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی شهر اصفهان براساس مطالعه دلفی است.

روش پژوهش

این مطالعه از نوع تحقیقات کیفی-اکتشافی است و از فرایند دلفی اصلاح‌شده‌ای که در سه دور انجام شد، استفاده کرد تا مدلی جامع برای بهبود تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی اصفهان را توسعه دهد. تکنیک دلفی یک روش ساختاریافته و

تکراری است که هدف آن دستیابی به اجماع در یک پانل از کارشناسان است (پاول، ۲۰۰۳؛ تانگارتینام و رادمن^۱، ۲۰۰۵). این روش به‌ویژه برای تعیین اعتبار محتوا از طریق محاسبه شاخص اعتبار محتوا که میزان توافق بین اعضای پانل را کمی‌سازی می‌کند، مناسب است (یوسف^۲، ۲۰۰۷).

دور اول با مطالعات قبلی تیم تحقیق و نظرات کارشناسان شکل گرفت و براساس ورودی‌های اولیه تنظیم شد (ورنون^۳، ۲۰۰۹). این فرایند تکراری با هدف پالایش عوامل و زیرعوامل شناسایی‌شده که بر تجربه مشتری تأثیر می‌گذارند، تا دستیابی به اجماع بین اعضای پانل ادامه یافت. براساس پیشنهاد نیدربرگر و اسپرانگر^۴ (۲۰۲۰)، مجموعه سؤالات از مطالعات اولیه و تحقیقات موجود در زمینه تجربه مشتری و کیفیت خدمات در باشگاه‌های ورزشی استخراج شد. مدل اولیه از طریق بازخوردهای سه دوره نظرسنجی دلفی با پانل کارشناسان بیشتر پالایش شد: در دور اول، از اعضای پانل خواسته شد تا مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی را شناسایی و فهرست کنند. براساس نتایج دور اول، تیم تحقیق این عوامل را در یک مدل مفهومی سازمان‌دهی کرد. این مدل سپس در دور دوم برای پالایش بیشتر به پانل ارسال شد و شرکت‌کنندگان اهمیت زیرعوامل را با استفاده از طیف لیکرت ارزیابی کردند. در دور سوم، تمرکز بر بازبینی و ارزیابی نهایی موارد پالایش‌شده بود تا به اجماع نهایی دست یابند. در پایان دور سوم، مدلی معتبر با حوزه‌ها و زیرحوزه‌های مشخص توسعه داده شد که تمامی عوامل کلیدی مؤثر بر تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی اصفهان را پوشش می‌دهد.

در این مطالعه، فرایند دلفی به صورت برخط انجام شد که امکان جذب کارشناسان از بخش‌های مختلف صنعت مدیریت ورزشی در اصفهان را فراهم کرد. پانل کارشناسان این مطالعه از افرادی تشکیل شد که دارای تجربه و دانش تخصصی در حوزه مدیریت ورزشی و زمینه پژوهش بودند. برای انتخاب اعضای پانل، معیارهای ورود به طور دقیق به شرح زیر تعریف شد: (۱) برای کارشناسان با تجربه مدیریت باشگاه‌های ورزشی: حداقل پنج سال سابقه مدیریت مستقیم در یک یا چند باشگاه ورزشی معتبر در ورزش‌های بدن‌سازی، ورزش‌های تیمی، رزمی، آبی و... و آشنایی با فرایندهای خدمات‌رسانی به مشتریان؛ (۲) برای پژوهشگران: دارا بودن مدرک کارشناسی ارشد یا بالاتر در رشته‌های مرتبط با مدیریت ورزشی، مدیریت بازرگانی، مدیریت بازاریابی و یا حداقل یک مقاله علمی-پژوهشی منتشرشده در زمینه تجربه مشتری، کیفیت خدمات یا مدیریت باشگاه‌های ورزشی.

(۳) برای اعضای هیئت‌علمی و مدرسان دانشگاه: داشتن مرتبه علمی استادیار یا بالاتر در دانشگاه‌های معتبر و سابقه تدریس دست‌کم سه سال در دروس مرتبط با مدیریت، مدیریت ورزشی یا بازاریابی ورزشی.

کارشناسان براساس دارا بودن حداقل یکی از این سه معیار و همچنین تمایل داوطلبانه برای شرکت در سه مرحله فرایند دلفی انتخاب شدند. این رویکرد تضمین می‌کرد که پانل متشکل از افرادی با تسلط نظری و عملی کافی بر موضوع مطالعه‌شده باشد.

در این مطالعه از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی که معمولاً در مطالعات دلفی استفاده می‌شود، بهره گرفته شد (اسپرانگر^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). کارشناسان اولیه سایر افراد واجد شرایط را شناسایی کردند که در نهایت منجر به تشکیل پانلی متشکل از

1. Thangaratinam & Redman
2. Yousuf
3. Vernon
4. Niederberger & Spranger
5. Spranger

۲۰ کارشناس شد. این اعضای پانل شامل مدیران باشگاه‌های ورزشی، پژوهشگران و متخصصانی با سابقه درخور توجه در حوزه مدیریت ورزشی و خدمات مشتری بودند؛ به گونه‌ای که تجربه نظری و عملی آن‌ها در این زمینه‌ها برای ارائه دیدگاه‌های تخصصی در فرایند دلفی کفایت می‌کرد.

تمامی شرکت‌کنندگان بیش از ده سال سابقه تجربه داشتند و حداقل دارای مدرک کارشناسی‌ارشد در مدیریت ورزشی یا حوزه‌های مرتبط بودند. با توجه به همگنی پانل (پامیدوموکالا و کرمانشاهی^۱، ۲۰۲۳)، حضور ۲۰ کارشناس دیدگاه‌های جامعی را درمورد جنبه‌های مختلف تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی ارائه داد. جزئیات جذب شرکت‌کنندگان در هر سه دوره فرایند دلفی در جدول (۱) خلاصه شده است.

جدول ۱- جزئیات جذب شرکت‌کنندگان در هر سه دوره فرایند دلفی

Table 1- Details of participant recruitment in all three rounds of the Delphi process

جزئیات جذب و ویژگی‌های شرکت‌کنندگان Details of recruitment and participant characteristics	پانل ترکیبی n (%) Combined pannel n (%)
جذب در دور اول (دی ۱۴۰۲ – بهمن ۱۴۰۲)	
تعداد دعوت‌شدگان	25
تعداد پاسخ‌دهندگان	20 (80%)
بدون یادآوری	5 (25%)
یک یادآوری (روز هفتم)	10 (50%)
دو یادآوری (روزهای هفتم و چهاردهم)	5 (25%)
جذب در دور دوم (اسفند ۱۴۰۲ – فروردین ۱۴۰۳)	
تعداد دعوت‌شدگان	20
تعداد پاسخ‌دهندگان	18 (90%)
بدون یادآوری	10 (50%)
یک یادآوری (روز چهاردهم)	8 (40%)
جذب در دور سوم (اردیبهشت ۱۴۰۳)	
تعداد دعوت‌شدگان	18
تعداد پاسخ‌دهندگان	16 (89%)
بدون یادآوری	9 (56%)
یک یادآوری (روز چهاردهم)	7 (44%)
ویژگی‌های پانل	پانل ترکیبی N=20
نوع تخصص	
مدیر باشگاه ورزشی	8 (40%)

پژوهشگر	5 (25%)
مدرس	7 (35%)
بالاترین سطح تحصیلات	
مدرک کارشناسی ارشد	15 (75%)
دکتر	5 (25%)

داده‌ها در سه دوره، از دی ۱۴۰۲ تا اردیبهشت ۱۴۰۳، جمع‌آوری شدند. از بستر نظرسنجی برخط برای توزیع پرسش‌نامه‌های دلفی که شامل مؤلفه‌های کمی و کیفی بود، استفاده شد. دور اول بر جمع‌آوری نظرات کارشناسان درباره عوامل اصلی تأثیرگذار بر تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی متمرکز بود. از اعضای پانل خواسته شد تا مهم‌ترین عوامل را فهرست کنند و براساس بازخوردهای آن‌ها، یک مدل اولیه ساخته شد. دور اول به مدت دو هفته باز بود و دو یادآوری برای پاسخ‌دهندگان ارسال شد.

در دور دوم، عوامل پالایش‌شده از دور اول به دسته‌های گسترده‌تری گروه‌بندی شدند و برای دریافت نظرات بیشتر به پانل ارسال شد. اعضای پانل اهمیت این عوامل را با استفاده از طیف لیکرت پنج‌نقطه‌ای ارزیابی کردند. همچنین سؤالات باز برای جمع‌آوری بازخورد کیفی به‌منظور پالایش بیشتر مدل گنجانده شد. دور دوم نیز به مدت دو هفته باز بود و یک یادآوری در میانه این دوره ارسال شد.

در دور سوم، تمرکز بر دستیابی به اجماع نهایی درباره مدل بود. اعضای پانل فهرست نهایی عوامل و زیرعوامل پالایش‌شده را بازبینی کردند و ارزیابی‌های نهایی آن‌ها برای محاسبه از شاخص اعتبار محتوا هر عامل استفاده شد. این دوره به مدت دو هفته باز بود و یک یادآوری برای افراد غیرپاسخ‌دهنده ارسال شد. تنها کارشناسانی که در دو دوره قبلی شرکت کرده بودند، به این دور دعوت شدند.

شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها در این مطالعه بر پایه تحلیل محتوای کیفی و روش کدگذاری انجام شد. در مرحله نخست، داده‌های حاصل از دور اول پانل دلفی که شامل پاسخ‌های توصیفی و نظرات کارشناسان بود، به صورت نظام‌مند بررسی شد. ابتدا مفاهیم کلیدی از متن پاسخ‌ها استخراج شدند و سپس با دسته‌بندی این مفاهیم در قالب کدهای اولیه، کدگذاری اولیه انجام گرفت. در ادامه، این کدهای اولیه براساس شباهت‌های معنایی و مفهومی با یکدیگر ترکیب و در قالب مقوله‌های کلی‌تری سامان‌دهی شدند. در این فرایند، مضامین تکرارشونده و با فراوانی بیشتر به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی و محوری شناسایی و دسته‌بندی شدند.

برای بررسی روایی محتوایی مدل ارائه‌شده، از شاخص نسبت اعتبار محتوایی لاوشه^۱ استفاده شد که یکی از روش‌های معتبر در مطالعات دلفی است (لاوشه^۲، ۱۹۷۵). در این مطالعه، از پانل ۲۰ نفری شامل مدیران باشگاه‌های ورزشی، پژوهشگران و اساتید دانشگاهی خواسته شد تا درباره هریک از عوامل و زیرعوامل پیشنهادی در مدل اولیه، با استفاده از سه‌گزینه لاوشه («ضروری»، «مفید ولی غیرضروری»، «غیرضروری») نظر دهند. برای محاسبه CVR هر عامل، از فرمول زیر استفاده شد:

1. CVR (Content Validity Index)
2. Lawshe

$$\frac{n_e - (N/2)}{N/2} = CVR$$

در این فرمول، n_e تعداد افرادی است که گزینه «ضروری» را انتخاب کرده‌اند و $N=20$ تعداد کل اعضای پانل است. براساس جدول مقادیر بحرانی لاوشه، مقدار حداقلی CVR برای پانل ۲۰ نفری برابر با ۰/۴۲ در نظر گرفته شد؛ به عبارت دیگر، فقط عواملی که CVR آن‌ها بیشتر یا مساوی ۰/۴۲ بود، در مدل نهایی باقی ماندند.

درمجموع، ۷۷ زیرعامل در سه دور ارزیابی شدند. در پایان دور سوم، براساس نتایج حاصل از محاسبه CVR:

- ۵۸ زیرعامل به دلیل داشتن مقدار $CVR \geq 0.42$ در مدل نهایی حفظ شدند؛
- ۱۳ زیرعامل به دلیل نداشتن حد نصاب CVR و نیز بازخورد منفی کیفی از پانل حذف شدند؛
- ۶ زیرعامل با وجود دارا بودن CVR نزدیک به حد نصاب، براساس پیشنهادهای کیفی پانل بازنگری و اصلاح مفهومی شدند.

جدول (۲)، معیار تصمیم‌گیری برای حفظ، بازنگری یا حذف هر عامل را نشان می‌دهد.

جدول ۲- معیارهای تصمیم‌گیری براساس شاخص لاوشه و بازخورد کیفی

Table 2- Decision-making criteria based on the Lawshe index and qualitative feedback

مقدار CVR	تصمیم نهایی	بازخورد کیفی
CVR Value	Final decision	Qualitative feedback
≥ 0.42	حفظ در مدل نهایی	مثبت یا خنثی
≥ 0.42	بازبینی و اصلاح مفهومی	نیاز به بهبود
< 0.42	حذف از مدل	منفی یا نامرتبط

این مطالعه براساس اصول اخلاقی اعلامیه هلسینکی (کوریتارا^۱ و همکاران، ۲۰۲۳) انجام شد. تمامی شرکت‌کنندگان قبل از شرکت در مطالعه رضایت‌نامه آگاهانه ارائه کردند و ناشناس‌بودن آن‌ها در طول فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها حفظ شد.

نتایج

در اولین دور از پنل دلفی، ۲۰ کارشناس متخصص در حوزه‌های مدیریت ورزشی، مدیریت، بازاریابی و خدمات مشتری برای شرکت در این پژوهش انتخاب شدند. کارشناسان براساس دانش و تجربه گسترده خود در مدیریت باشگاه‌های ورزشی در شهر اصفهان گزینش شدند. ویژگی‌های اعضای پنل در جدول (۳) ارائه شده است. میانگین تجربه این افراد در مدیریت ورزشی ۱۵ سال بود و ۴۰ درصد در نقش‌های مدیریتی باشگاه‌های ورزشی، ۳۵ درصد در پژوهش و تدریس دانشگاهی و ۲۵ درصد در بازاریابی، خدمات مشتری و عملیات ورزشی فعالیت داشتند.

جدول ۳- ویژگی‌های اعضای پنل دلفی

Table 3- Characteristics of Delphi panel members

تعداد کارشناسان (%)	ویژگی‌های شرکت‌کنندگان
---------------------	------------------------

1. Kurihara

Participants characteristics	Number of experts (%)
کل پنل	20
مدیران باشگاه‌های ورزشی	8 (40%)
پژوهشگران	5 (25%)
مدرسان	7 (35%)
میانگین سابقه کاری	15 سال

در اولین دور از تکنیک دلفی، پرسشنامه‌ای به همراه توضیحات کلی درباره هدف پژوهش در اختیار اعضای پانل قرار گرفت. از اعضا خواسته شد که عوامل کلیدی و مهمی را که به نظر آن‌ها در بهبود تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی تأثیرگذار هستند، شناسایی و فهرست کنند. براساس نتایج این دور، ۱۶ مؤلفه اصلی شناسایی شد که از این میان، ۱۳ مؤلفه با فراوانی بیشتر از ۹ به عنوان مؤلفه‌های کلیدی و اساسی انتخاب شدند. این مؤلفه‌ها شامل تبلیغات، عوامل انسانی، عوامل اجتماعی، خدمات پشتیبانی، عوامل محیطی، فرایند ارائه خدمات، ویژگی‌های خدمات، عوامل مشتری، عامل برند، بازاریابی، عوامل فیزیکی، تجربیات گذشته و کیفیت ادراکی بودند. سه مؤلفه دیگر شامل عوامل سیاسی، تورم و سایر موارد، به دلیل فراوانی پایین، در دورهای بعدی حذف شدند.

در دور دوم، ۱۳ مؤلفه شناسایی شده از دور اول به زیرمؤلفه‌های جزئی‌تر تفکیک شدند. اعضای پانل براساس پرسشنامه‌ای جدید، اهمیت هریک از زیرمؤلفه‌ها را در مقیاس لیکرت (۱ برای کم‌اهمیت‌ترین تا ۵ برای پراهمیت‌ترین) ارزیابی کردند. همچنین در این دور، میانگین و انحراف معیار نمرات هر زیرمؤلفه محاسبه شد. نتایج نشان داد که مؤلفه‌هایی مانند کیفیت تبلیغات، تعامل مؤثر با مشتریان، تجربه کارکنان، پاسخ‌گویی به مشتریان و دسترسی آسان به خدمات، از اهمیت زیادی برخوردار هستند. بازخوردهای کیفی دریافتی از پانل در این دور، منجر به اصلاح و بهبود برخی از تعریف‌ها و ساختار زیرمؤلفه‌ها شد. جدول (۴)، خلاصه‌ای از نتایج دور دوم دلفی را نشان می‌دهد.

جدول ۴. خلاصه‌ای از نتایج دور دوم دلفی

Table 4. Summary of the results of the second round of Delphi

ردیف	مؤلفه‌های اصلی	نمونه زیرمؤلفه‌ها	میانگین نمره	انحراف معیار
1	تبلیغات	کیفیت تبلیغات، تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی	3.58	0.60
2	عوامل انسانی	تخصص و مهارت، احترام، اخلاق‌مداری	3.62	0.85
3	خدمات پشتیبانی	حفظ ارتباط مؤثر با مشتری، پاسخ‌گویی	3.65	0.75
4	عوامل محیطی	دسترسی آسان، عوامل زیبایی‌شناختی	3.61	0.70
5	بازاریابی	راهبردی‌های نوآورانه، قیمت‌گذاری	3.60	0.72
6	عوامل مشتری	نیازهای مشتری، توجه به رضایت	3.57	0.69
7	تجربه گذشته	تبلیغات دهان به دهان، آمادگی قبلی	3.53	0.73
8	عوامل فیزیکی	کیفیت تجهیزات، طراحی محیط	3.60	0.68
9	فرایند ارائه خدمات	کیفیت خدمات، شفافیت، تسریع ارائه خدمات	3.66	0.71

10	ویژگی خدمات	کیفیت عملکردی، تجربه احساسی	3.55	0.67
11	عامل برند	اعتماد به برند، ارزش ویژه مشتری	3.59	0.74
12	کیفیت ادراکی	بازگشت مجدد، توصیه به دوستان	3.61	0.70
13	عوامل اجتماعی	تعامل مشتری، حمایت اجتماعی	3.58	0.72

در دور سوم، اعضای پنل کارشناسان خواسته شد تا قضاوت نهایی خود را در مورد ۱۳ عامل اصلی شناسایی شده در دوره‌های قبلی ارائه دهند. هدف این دور، تأیید اهمیت هر عامل و دستیابی به اجماع نهایی در رتبه‌بندی آن‌ها بود. نتایج دور سوم، شامل میانگین و انحراف معیار برای هر عامل، در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵- نتایج حاصل از دور سوم دلفی

Table 5- Results from the third round of Delphi

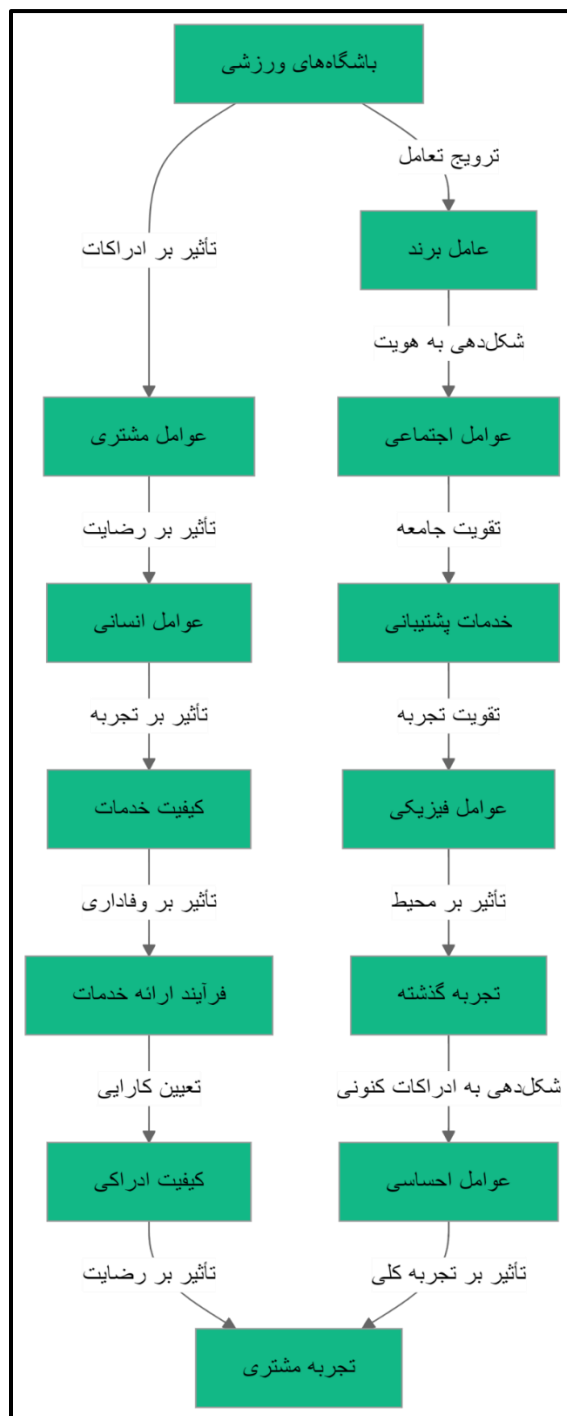
ردیف Row	مؤلفه اصلی Main Component	مؤلفه فرعی Sub-component	کمترین نمره Highest Score	بیشترین نمره Highest Score	میانگین Mean	انحراف استاندارد Standard Deviation
1	ارتباطات بازاریابی مؤثر	طراحی پیام تبلیغاتی متناسب با انتظارات ورزشی مخاطب	2	5	3.69	0.68
		استفاده هدفمند از شبکه‌های اجتماعی با مخاطب‌سنجی	2	5	3.48	0.43
		ایجاد اعتماد با شفافیت در محتوای تبلیغاتی	2	5	3.51	0.36
		هم‌راستاسازی پیام تبلیغاتی با واقعیت خدمات ارائه‌شده	2	5	3.47	0.85
2	شایستگی حرفه‌ای کارکنان باشگاه	توانمندی تخصصی در اجرای برنامه‌های تمرینی	2	5	3.36	0.95
		تطابق تحصیلات با حوزه‌های عملکردی	2	5	3.47	0.86
		تجربه عملی در محیط باشگاهی متنوع	2	5	3.82	0.96
		رعایت احترام حرفه‌ای در تعامل با مشتری	2	5	3.2	0.77
		پایبندی عملی به اصول اخلاقی در رفتار سازمانی	2	5	3.62	0.65
		مهارت در ایجاد رابطه مثبت و انگیزه‌بخش با مشتری	2	5	3.45	0.48
		سرعت عمل در پاسخ به نیازهای مشتری	2	5	3.55	0.81
		توانایی در متقاعدسازی و گفت‌وگوهای هدفمند	2	4	3.26	0.94
		رضایت شغلی مؤثر در انگیزش عملکرد	1	5	3.42	0.63
		ایجاد فضای بدون تنش و دارای آرامش روانی	2	5	3.51	0.58
		تسلط کارکنان بر شرح وظایف و نقش‌ها	1	5	3.71	0.96

0.89	3.25	5	2	آراستگی ظاهری مناسب و حرفه‌ای کارکنان	3 خدمات پشتیبانی ساختارمند
0.68	3.33	5	2	پاسخ‌دهی دقیق و قابل پیگیری به درخواست‌ها	
0.82	3.62	5	2	دریافت بازخورد با ابزارهای سنجش مستمر	
0.95	3.42	5	2	حفظ ارتباط مستمر با مشتری پس از ارائه خدمت	
0.67	3.74	5	2	پیگیری فعال شکایات و مسائل ثبت شده	
0.82	3.15	5	2	طراحی سازوکار پیشنهادگیری داخلی	
0.88	3.85	5	2	در اولویت قرار دادن نیاز مشتری در تصمیم‌گیری	
0.96	3.25	5	2	انطباق خدمات با انتظارات اعلام شده مشتری	
0.91	3.46	5	2	ارائه خدمات حضوری و غیرحضوری ترکیبی	
0.94	3.51	5	2	اصلاح گام به گام فرایندهای ناکارآمد خدماتی	
0.75	3.69	5	2	ارائه تضمین‌های شفاف در خدمات	4 تعامل اجتماعی و تجربه جمعی
0.87	3.42	5	2	احترام عملی به حقوق مشتریان	
0.94	3.96	4	2	حضور افراد پاسخ‌گو در هر بخش خدمتی	
0.75	3.22	5	2	درک دقیق و شخصی‌سازی شده از نیازهای فردی	
0.64	3.61	5	3	شفافیت هزینه‌ای و پرهیز از هزینه‌های اضافی	
0.78	3.54	5	3	طراحی طرح‌های تشویقی مطابق با علایق مشتریان	
0.92	3.75	5	2	اجرای برنامه‌های وفاداری هدفمند	
0.94	3.42	5	3	معرفی و قدردانی از کارکنان موفق در مشتری‌مداری	
0.93	3.88	5	2	ارائه ضمانت بازپرداخت برای خدمات ناراضی‌کننده	
0.85	3.47	5	2	حل مسائل مشتری در کمترین زمان ممکن	
0.64	2.23	4	1	تقویت تعامل میان مشتریان باشگاه در فعالیت‌ها	
0.78	3.36	5	2	ایجاد فرصت ارتباط میان ارائه‌دهندگان و مشتریان	
0.82	3.12	5	2	توسعه حس تعلق از طریق محیط اجتماعی باشگاه	
0.84	2.23	4	1	تسهیل در تعامل میان مشتریان با یکدیگر	
0.86	2.86	4	1	فراهم‌سازی فضای مثبت از حضور سایر مشتریان	

0.95	2.46	4	1	حمایت اجتماعی سازمان یافته و هدفمند	5	کیفیت و طراحی فضای باشگاه
0.97	2.34	4	1	استفاده از روابط انسانی در تقویت وفاداری		
0.67	3.64	5	2	ترویج فرهنگ فعالیت گروهی در فضای باشگاه		
0.86	3.56	5	2	طراحی برنامه‌هایی برای اجتماعی سازی ورزشی		
0.67	3.26	5	2	بهداشت محیطی و امکانات رفاهی مؤثر		
0.62	3.44	5	2	زیبایی محیطی هماهنگ با فرهنگ ورزشی		
0.95	3.85	5	2	طراحی داخلی هم‌سو با نوع خدمات		
0.82	3.12	5	2	تحریک حسی مثبت از طریق عناصر فضا		
0.87	3.28	4	2	کاربری دیجیتال مناسب در محیط مجازی باشگاه		
0.83	3.96	5	2	تسهیل دسترسی فیزیکی و دیجیتال به خدمات		
0.84	3.34	5	2	انتخاب محل مناسب با توجه به دسترسی مشتری	6	ساختار فرآیندهای خدماتی
0.91	3.22	5	2	تضمین کیفیت در اجرای خدمات		
0.92	3.52	5	2	تنوع هدفمند در نوع خدمات قابل ارائه		
0.83	3.65	5	2	تمرکز بر رضایت مشتری در تعاملات خدماتی		
0.93	3.14	5	2	پاسخ‌گویی به موقع در چرخه ارائه خدمات		
0.87	3.72	5	2	وضوح در گام‌ها و شرح وظایف خدماتی		
0.96	3.81	5	2	استفاده از تخصص روز در ارائه برنامه‌ها		
0.95	3.36	5	2	شناسایی دقیق ترجیحات مشتریان	7	مناسب سازی خدمات با فرد
0.87	3.42	5	2	ارائه خدمات ویژه براساس سبک زندگی مشتری		
0.72	3.23	4	1	لحاظ کردن حضور همراهان در برنامه ریزی خدمات		
0.98	3.85	5	2	توجه به مؤلفه‌های لذت‌محور در تجربه مشتری	8	ادراک مثبت از تجربه قبلی
0.92	3.46	5	2	ارائه خدمات جانبی هم‌راستا با انتظارات مشتری		
0.84	3.85	5	2	ترویج تجربه مثبت از طریق معرفی دهان به دهان		
0.82	3.66	5	2	بازتاب موفقیت‌های قبلی در فرایند بازاریابی		
0.76	3.45	5	2	پیگیری حس رضایت پس از دریافت خدمات		
0.95	3.76	5	2	ارتقای آمادگی ذهنی مشتری برای استفاده مؤثر	9	وضعیت فیزیکی و فنی باشگاه
0.94	3.48	5	2	ایجاد ذهنیت مثبت نسبت به برند و عملکرد		
0.96	3.31	5	2	کیفیت و کارایی تجهیزات ورزشی موجود		
0.67	3.26	5	1	نورپردازی علمی متناسب با فضای تمرین		
0.89	3.51	5	2	طراحی ارگونومیک تجهیزات متناسب با کاربران		

			2	5	3.64	0.92	استفاده از تهویه و گرمایش مطلوب در فضاها		
			2	5	3.84	0.93	بهره‌گیری از تجهیزات نوین و به‌روز جهانی		
10	راهبردهای انگیزشی و اقتصادی		2	5	3.75	0.92	به‌کارگیری ابزارهای نوین بازاریابی		
			2	5	3.45	0.92	طراحی ساختار قیمت‌گذاری منعطف و شفاف		
			2	5	3.21	0.98	برنامه‌های انگیزشی مؤثر برای جذب اولیه		
			2	5	3.33	0.96	بهره‌گیری از آمیخته بازاریابی براساس نیاز بازار		
11	ویژگی‌های اثربخش خدمات		2	5	3.63	0.86	توجه به جنبه‌های عاطفی در فرایند خدمت‌رسانی		
			2	5	3.85	0.87	قابلیت فنی و کیفیت علمی در خدمات ارائه‌شده		
			2	5	3.64	0.89	توان اجرایی دقیق در ارائه خدمت بدون خطا		
12	هویت برند و تجربه ذهنی مشتری		2	5	3.64	0.84	ارتقای تجربه احساسی از نام و لوگوی برند		
			2	5	3.28	0.95	ایجاد ارزش ذهنی بلندمدت برای مشتری		
13	درک ماندگار از خدمات دریافتی		2	5	3.43	0.94	بازگشت مشتری برای دریافت مجدد خدمت		
			2	5	3.37	0.93	ترغیب مشتری به معرفی باشگاه به دیگران		

در پایان دور سوم، پیل به اجماع درمورد ۱۳ عامل اصلی رسید که هرکدام سطح بالایی از توافق را دریافت کردند. در این مرحله، مدل نهایی برای بهبود تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی اصفهان توسعه داده شده است که شامل عوامل کلیدی شناسایی‌شده از طریق فرایند دلفی است. این مدل چارچوب جامعی برای افزایش رضایت و وفاداری مشتری در صنعت باشگاه‌های ورزشی ارائه می‌دهد. مدل نهایی بهبود تجربه مشتری در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱- عوامل مؤثر بر بهبود تجربه مشتری

Figure 1- Factors affecting on Enhancing Customer Experience

در راستای تأیید روایی مدل نهایی ارائه شده، از روش اجماع در سه دور متوالی تکنیک دلفی استفاده شد که طی آن، نظر تخصصی ۲۰ نفر از خبرگان حوزه‌های مرتبط با مدیریت ورزشی، مدیریت، بازاریابی و خدمات مشتری به طور سیستماتیک گردآوری و تحلیل شد. در هر دور، میانگین و انحراف معیار مؤلفه‌ها محاسبه شد و مؤلفه‌هایی که به سطح توافق بالاتر از آستانه تعیین شده دست یافتند، در مدل حفظ شدند. در پایان دور سوم، تمامی ۱۳ مؤلفه اصلی شناسایی شده، با سطح بالایی از توافق (میانگین بیشتر از ۳ و انحراف معیار کمتر از ۱) تأیید شدند که نشان‌دهنده روایی محتوایی قوی مدل از منظر خبرگان بود. علاوه بر این، نرخ توافق کندانال ($W=0/435$) سطح قابل‌قبولی از همگرایی بین‌نظری در ارزیابی‌ها را تأیید می‌کند؛ بنابراین می‌توان گفت که مدل نهایی حاصل از فرایند دلفی از پشتوانه نظری و تجربی مناسبی برخوردار بوده و از روایی محتوایی مطلوبی برای تبیین عوامل مؤثر بر بهبود تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

تجربه مشتری یکی از مفاهیم کلیدی در مدیریت خدمات است که تأثیر مستقیم بر رضایت، وفاداری و رشد کسب‌وکارها دارد. در صنعت ورزش و به‌ویژه در باشگاه‌های ورزشی، ایجاد تجربه مثبت و منحصربه‌فرد برای مشتریان دارد و نه تنها به جذب مشتریان جدید کمک می‌کند، بلکه حفظ مشتریان موجود را نیز تسهیل می‌کند. این مطالعه با هدف ارائه مدلی جامع برای بهبود تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی شهر اصفهان انجام شد. با بهره‌گیری از روش دلفی، نظرات متخصصان گردآوری و به صورت نظام‌مند تحلیل شد تا مدلی کاربردی و مبتنی بر داده‌های محلی طراحی شود. در این بخش، یافته‌های کلیدی مطالعه مرور می‌شود، ارتباط آن‌ها با پژوهش‌های پیشین بررسی شده و درباره کاربردهای عملی مدل پیشنهادی بحث می‌شود. نتایج حاصل از سه دور تکنیک دلفی، به شناسایی و تأیید ۱۳ مؤلفه اصلی و ۷۷ مؤلفه فرعی منجر شد که هریک در ساخت تجربه مشتری، نقش مستقل و البته در تعامل با یکدیگر دارند. از جمله مزایای مدل ارائه شده، ساختار نظام‌مند، پوشش جامع ابعاد ملموس و ناملموس تجربه، و انطباق آن با ویژگی‌های محیطی، اجتماعی و فرهنگی شهر اصفهان است. برخلاف بسیاری از پژوهش‌های مشابه که عمدتاً با داده‌های مشتریان یا چارچوب‌های عمومی انجام شده‌اند، این مدل بر پایه اجماع خبرگان و با هدف پاسخ‌گویی به نیازهای خاص محیط باشگاه‌های ورزشی شهر اصفهان طراحی شده است.

نخستین مؤلفه کلیدی، ارتباطات بازاریابی مؤثر است. یافته‌ها نشان می‌دهد که طراحی پیام تبلیغاتی منطبق با ارزش‌های ورزشی مخاطب، استفاده هدفمند از شبکه‌های اجتماعی و صداقت در تبلیغات، اعتمادسازی و جذب مشتری را تسهیل می‌کند. برخلاف برخی مطالعات که تنها به آگاهی از برند اشاره دارند (عبدالملکی، ۲۰۲۰)، در این پژوهش بر انطباق ادراک مشتری از تبلیغات با عملکرد واقعی باشگاه تأکید شده است؛ نکته‌ای که به‌ویژه در باشگاه‌های خصوصی شهر اصفهان که رقابت در آن‌ها زیاد است، اهمیت مضاعفی دارد. شایستگی حرفه‌ای کارکنان باشگاه، دومین مؤلفه با بالاترین سطح اجماع در پژوهش است. برخلاف پژوهش‌های پیشین که اغلب به «رضایت از کارکنان» بسنده کرده‌اند (خداامرادپور و همکاران، ۲۰۲۰؛ الله‌ویسی و همکاران، ۲۰۲۳)، در مدل حاضر، مؤلفه‌هایی مانند توانمندی تخصصی در برنامه‌ریزی تمرینی، مهارت‌های ارتباطی، تعهد اخلاقی، رضایت شغلی و توان اقناع در قالب یک ساختار منسجم تحلیل شده‌اند. در باشگاه‌های ورزشی شهر اصفهان، چالش‌هایی مانند فقدان آموزش مداوم کارکنان یا واضح نبودن شرح وظایف، بارها به‌عنوان عوامل نارضایتی گزارش شده‌اند. این پژوهش نشان داد که توجه به آموزش مهارت‌های نرم، احترام حرفه‌ای و آراستگی ظاهری می‌تواند رضایت مشتری و احساس اعتماد او را به‌شدت ارتقا دهد. همچنین مؤلفه سوم، خدمات پشتیبانی ساختارمند است که گستره وسیعی از اقدامات شامل پیگیری شکایات، پیشنهادگیری داخلی، ارائه خدمات ترکیبی (حضور و دیجیتالی) و تضمین‌های خدماتی را پوشش

می‌دهد. برخلاف مدل‌های کلیشه‌ای، در مدل پیشنهادی حاضر، این مؤلفه نه تنها به پاسخ‌گویی محدود نمی‌شود، بلکه ناظر به ایجاد زیرساخت‌های اعتمادآفرین و مبتنی بر تعامل دوسویه نیز است. براساس داده‌های تحلیل‌شده، باشگاه‌هایی که بر «پیگیری مستمر» و «شفافیت هزینه‌ای» تمرکز داشتند، شاهد رضایت بیشتری هستند. این یافته با تأکید تحقیقات پاشائی و همکاران (۲۰۲۰) بر سیستم‌های ارتباط با مشتری در باشگاه‌های ورزشی، هم‌راستا است.

چهارمین مؤلفه، تعامل اجتماعی و تجربه جمعی است. برخلاف بسیاری از مدل‌های قبلی که به این مؤلفه نپرداخته‌اند، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ایجاد فضاهای مشارکتی میان مشتریان، تعامل با مربیان، طراحی فعالیت‌های گروهی و ایجاد حس تعلق اجتماعی در باشگاه‌های ورزشی اصفهان می‌تواند تجربه مشتری را عمیق‌تر کند. در شهری که سبک زندگی اجتماعی و خانوادگی در آن پررنگ است، طراحی تجربه بر اساس «جمع‌گرایی» می‌تواند به‌عنوان مزیت رقابتی عمل کند (القضاوی و همکاران، ۲۰۲۴). مؤلفه پنجم، کیفیت و طراحی فضای باشگاه است که شامل بهداشت محیطی، زیبایی‌شناسی فضا، دسترسی آسان و کاربری دیجیتال است. در مقایسه با پژوهش‌هایی نظیر مائو و همکاران (۲۰۲۴) که تنها بر «طراحی فیزیکی» تأکید داشتند، این مدل به تجربه چندحسی مشتری نیز پرداخته است؛ به عنوان مثال، تحریک حسی مثبت از طریق نورپردازی، رنگ‌آمیزی یا طراحی فضای مجازی باشگاه می‌تواند بر احساس امنیت، آرامش و انگیزش مشتری تأثیر مستقیم داشته باشد. در باشگاه‌های ورزشی شهری مانند اصفهان که بخش زیادی از مشتریان آن‌ها را نوجوانان و بانوان تشکیل می‌دهند، این مؤلفه اهمیت مضاعفی دارد. ششمین مؤلفه، ساختار فرایندهای خدماتی است. این بُعد، پاسخ‌گویی به‌موقع، تنوع خدمات، وضوح فرایندها و استفاده از تخصص به‌روز را شامل می‌شود. یافته‌های این پژوهش نشان داد که بسیاری از مشتریان از تأخیر در فرایندهای خدماتی (نظیر ثبت‌نام، رزرو کلاس، پاسخ‌گویی به سؤالات) ناراضی‌اند؛ امری که باعث گسست در تجربه مثبت آن‌ها می‌شود. این یافته با گزارش پروکتور و همکاران (۲۰۲۳) که تأخیر در خدمات را یکی از موانع وفاداری به شرکت‌ها و برندها دانسته‌اند، کاملاً همسوست.

مؤلفه هفتم، مناسب‌سازی خدمات با فرد است که از نقاط تمایز مدل پیشنهادی محسوب می‌شود. برخلاف رویکردهای عمومی، در این مدل به شناسایی دقیق ترجیحات فردی، توجه به حضور همراهان و ارائه خدمات متناسب با سبک زندگی مشتری پرداخته شده است؛ به‌ویژه در باشگاه‌های ورزشی اصفهان که مخاطبان آن طیف متنوعی از نوجوانان تا سالمندان را شامل می‌شود، شخصی‌سازی خدمات می‌تواند عامل مهمی در ایجاد تجربه‌ای ماندگار و وفاداری بلندمدت باشد (جیانفریدو و همکاران، ۲۰۲۳). هشتمین مؤلفه، ادراک مثبت از تجربه قبلی است که در این مدل جایگاه برجسته‌ای دارد. برخلاف برخی مدل‌های سنتی که تجربه گذشته را تنها عاملی ضمنی در نظر می‌گیرند، این پژوهش نشان داد که تبلیغات دهان‌به‌دهان، بازتاب موفقیت‌های قبلی و پیگیری رضایت مشتریان پس از ارائه خدمات، نقشی مستقیم در شکل‌گیری ذهنیت مثبت مشتری دارند؛ به‌ویژه در فضای رقابتی باشگاه‌های ورزشی اصفهان، جلب اعتماد اولیه بسیار دشوار است؛ بنابراین تقویت ذهنیت مثبت از تجربه‌های پیشین می‌تواند نقش مهمی در تداوم حضور مشتری و معرفی باشگاه به دیگران ایفا کند (باوی و کنارکردی، ۲۰۲۳؛ رجبی و همکاران، ۲۰۱۶). این یافته‌ها نشان می‌دهد که رضایت امروز مشتری می‌تواند سرمایه‌ای برای فردای باشگاه‌های ورزشی باشد.

نهمین مؤلفه، وضعیت فیزیکی و فنی باشگاه است. یافته‌ها حاکی از آن است که کیفیت تجهیزات، نورپردازی صحیح، تهویه مناسب و طراحی ارگونومیک فضاها، به‌شدت بر رضایت مشتری تأثیر گذارند. اگرچه پژوهش‌هایی مانند جوز و همکاران (۲۰۱۶) نیز بر کیفیت تجهیزات تأکید داشتند، در مدل حاضر، توجه خاصی به روزآمدی تجهیزات و تناسب فیزیکی آن‌ها با ویژگی‌های

جمعیت‌شناختی مشتریان (نظیر سن و جنسیت) شده است. باشگاه‌های بسیاری در اصفهان از تجهیزات قدیمی یا ناکارآمد استفاده می‌کنند که موجب نارضایتی مشتریان می‌شود و تجربه کلی آنان را تضعیف می‌کند؛ بنابراین ارتقای زیرساخت فنی و فیزیکی به‌عنوان بخشی اساسی از مدیریت تجربه مشتری، باید در اولویت راهبردی مدیران باشگاه‌ها قرار گیرد. دهمین مؤلفه، راهبردهای انگیزشی و اقتصادی است که شامل طراحی ساختار قیمت‌گذاری شفاف و پویا، اجرای برنامه‌های وفاداری، استفاده از آمیخته بازاریابی و جذب مشتریان جدید با مشوق‌های مناسب است. این یافته با مطالعاتی نظیر داسیلوا و لس کساس (۲۰۱۷)، یوسفی مهربان و همکاران (۲۰۱۶) و نظری و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد که تأکید داشتند رویکردهای انگیزشی نقش کلیدی در وفاداری مشتری دارند. در شهر اصفهان که مشتریان باشگاه‌ها از سطوح اقتصادی متنوعی برخوردارند، انعطاف‌پذیری در قیمت‌گذاری و پاداش‌دهی به مشتریان وفادار می‌تواند در حفظ پایگاه مشتریان مؤثر باشد (نصر اصفهانی و همکاران، ۲۰۲۴). این موضوع، به‌ویژه در رقابت میان باشگاه‌های ورزشی لوکس و اقتصادی، اهمیت راهبردی دارد.

یازدهمین مؤلفه، ویژگی‌های اثربخش خدمات است که بر عناصر عاطفی و فنی تجربه مشتری تأکید دارد. کیفیت علمی برنامه‌های ارائه‌شده، اجرای بدون خطا و ایجاد تجربه احساسی مثبت، ابعاد اصلی این مؤلفه‌اند. برخلاف دیدگاه‌های سنتی که تجربه را بیشتر به رضایت عملکردی محدود می‌کردند، این پژوهش نشان می‌دهد که بُعد احساسی در باشگاه‌های ورزشی، به‌ویژه در گروه‌های هدف خاص مانند جوانان یا بانوان، تأثیری تعیین‌کننده بر ادراک کلی مشتری دارد. این یافته با پژوهش لیو (۲۰۲۴) که بر اهمیت پیوند احساسی در تجربه خدمات ورزشی تأکید دارد، هم‌راستا است. دوازدهمین مؤلفه، هویت برند و تجربه ذهنی مشتری است. این بُعد به تقویت تصویر برند، طراحی مؤثر لوگو و ایجاد ارزش ذهنی بلندمدت برای مشتری می‌پردازد. برخلاف مدل‌های بازاریابی سنتی که اغلب برند را در سطح آگاهی یا ترجیح بررسی می‌کنند، این مدل به نقش احساسی و ذهنی برند در تجربه مشتری توجه کرده است. در باشگاه‌های ورزشی شهر اصفهان که برندسازی ضعیف‌تری نسبت به مراکز ملی دارند، این مؤلفه می‌تواند ابزاری برای تقویت اعتماد مشتریان و افزایش مزیت رقابتی باشد. و درنهایت، سیزدهمین مؤلفه، درک ماندگار از خدمات دریافتی است که بر ابعاد بلندمدت تجربه تمرکز دارد. بازگشت مشتری برای دریافت مجدد خدمات و معرفی باشگاه به دیگران، دو شاخص کلیدی در این مؤلفه هستند. این مؤلفه براساس ادبیات اخیر در حوزه رفتار مصرف‌کننده ورزشی (هو و همکاران، ۲۰۲۴؛ حاهد، ۲۰۲۳)، به‌عنوان شاخصی از وفاداری رفتاری و نگرشی مشتری در نظر گرفته می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که حتی در صورت رضایت عملکردی، نبود درک مثبت ماندگار می‌تواند موجب ریزش مشتریان شود؛ ازاین‌رو این مؤلفه باید به‌عنوان یکی از نقاط تمرکز راهبردی در باشگاه‌های ورزشی اصفهان مدنظر قرار گیرد. مدل نهایی ارائه‌شده در این پژوهش، بر پایه تحلیل ساختاریافته نظرات متخصصان حوزه ورزش و بازاریابی و با رویکرد بومی‌سازی در فضای باشگاه‌های ورزشی اصفهان طراحی شده است. برخلاف بسیاری از مدل‌های عمومی، این چارچوب شامل ابعادی چون تعاملات اجتماعی، تجربه ذهنی برند و ویژگی‌های انگیزشی خدمات است که کمتر در مطالعات داخلی مدنظر قرار گرفته‌اند. این تمایز، علاوه بر قدرت تبیینی زیاد مدل، قابلیت کاربرد مستقیم آن برای مدیران باشگاه‌های ورزشی اصفهان را فراهم می‌کند. همچنین این مدل نشان داد که تجربه مشتری تنها به عوامل ملموس محدود نیست، بلکه تعامل میان مؤلفه‌های ادراکی، احساسی، اجتماعی و فنی نیز در ساخت تجربه‌ای یکپارچه و ماندگار مؤثر است.

درنهایت، این پژوهش با عنوان «ارائه مدل جامع برای بهبود تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی شهر اصفهان براساس مطالعه دلفی» نشان داد که تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی تحت‌تأثیر عوامل متعددی از جمله تبلیغات، عوامل انسانی، عوامل اجتماعی، پشتیبانی، محیطی، فرایند ارائه خدمات، تجربه گذشته، ویژگی خدمات، عامل برند و کیفیت ادراکی قرار دارد. نتایج

حاکمی از آن است که ایجاد تجربه مثبت برای مشتریان، مستلزم بهبود در تمامی این عوامل به صورت یکپارچه است. تبلیغات هدفمند، تعاملات حرفه‌ای کارکنان، خدمات پشتیبانی کارآمد، بهبود زیرساخت‌های فیزیکی و بهره‌گیری از راهبردهای بازاریابی رابطه‌مند از جمله راهکارهایی هستند که می‌توانند ضمن افزایش رضایت و وفاداری مشتریان، جایگاه رقابتی باشگاه‌های ورزشی را ارتقا دهند. این مدل جامع، ابزاری کاربردی برای مدیران باشگاه‌های ورزشی فراهم می‌کند تا با شناسایی نقاط ضعف و بهبود آن‌ها، تجربه‌ای متمایز و ارزشمند برای مشتریان خود ایجاد کنند.

این پژوهش با وجود ارائه مدلی جامع، با چند محدودیت همراه بود؛ نخست، تمرکز آن بر باشگاه‌های ورزشی شهر اصفهان، ممکن است قابلیت تعمیم نتایج به سایر مناطق جغرافیایی را محدود کند؛ لذا پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده این مدل در سایر شهرها و مناطق بررسی شود؛ دوم، داده‌های این تحقیق براساس نظرات متخصصان و با روش دلفی جمع‌آوری شد که ممکن است محدودیت‌هایی در انعکاس کامل تجربیات واقعی مشتریان داشته باشد؛ بنابراین مطالعات آتی می‌توانند با استفاده از داده‌های تجربی و نظرسنجی مستقیم از مشتریان، دقت یافته‌ها را افزایش دهند؛ سوم، این پژوهش بیشتر بر عوامل مؤثر در شرایط فعلی تمرکز داشت و تأثیر متغیرهای پویا مانند تغییرات اقتصادی و فناوری‌های نوظهور در آن بررسی نشد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده، تأثیر این متغیرها را نیز بر تجربه مشتری تحلیل کنند. این اقدامات می‌توانند به تقویت و گسترش کاربرد مدل پیشنهادی کمک کنند.

پیام مقاله

با توجه به اهمیت روزافزون بازاریابی تجربه‌ای در بازار رقابتی امروز، در این مطالعه با استفاده از روش دلفی و با استفاده از نظرات ۲۰ متخصص صنعت ورزش و بازاریابی، عوامل کلیدی مؤثر بر تجربه مشتری در باشگاه‌های ورزشی در اصفهان، بررسی شد. سیزده عامل اصلی و ۷۷ عامل فرعی شناسایی شدند که بر اهمیت تبلیغات، عوامل انسانی و خدمات پشتیبانی مشتری تأکید دارند. نتایج نشان می‌دهد که حرفه‌ای بودن کارکنان، ارائه خدمات مطلوب، پاسخ‌گویی مناسب و بهبود ارتباطات می‌تواند به طور درخور توجهی رضایت و وفاداری مشتری را افزایش دهد. به علاوه، کیفیت فضای باشگاه و تعاملات اجتماعی نقش حیاتی در شکل‌دهی به تجربیات کلی دارند. مدل ارائه‌شده چارچوبی جامع برای مدیران فراهم می‌کند تا کیفیت خدمات را بهبود بخشند، تجربیات منحصربه‌فردی را خلق کنند، به مؤلفه‌های حسی و زیباشناختی توجه کنند، روابط با مشتری را تقویت کنند، کسب‌وکار خود را متمایز نمایند و رقابت‌پذیری پایدار را در صنعت روبه‌رشد ورزش اصفهان ارتقا دهند.

ملاحظات اخلاقی

این پژوهش با کد اخلاق IR.IAU.KHUISF.REC.1403.174 به تأیید کمیته اخلاق در پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان (خوراسگان) رسید. تمامی اصول اخلاقی از جمله حفظ حریم خصوصی و رضایت آگاهانه شرکت‌کنندگان رعایت شد.

مشارکت نویسندگان

ایده‌پردازی: داود نصر اصفهانی

جمع‌آوری داده‌ها: فریبا امینیان جزی و داود نصر اصفهانی

تحلیل داده‌ها: داود نصر اصفهانی و فریبا امینیان جزی

نوشتن مقاله: فریبا امینیان جزی و داود نصر اصفهانی

بازبینی و ویرایش: داود نصر اصفهانی

مرور ادبیات: فریبا امینیان جزی

مدیر پروژه: داود نصر اصفهانی

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ‌گونه تعارض منافع در ارتباط با انجام این پژوهش، نگارش و انتشار این مقاله وجود ندارد.

تشکر و قدردانی

تیم تحقیق از تمامی مشارکت‌کنندگان که نهایت همکاری را در انجام تحقیق حاضر داشتند و نیز دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، تشکر و قدردانی می‌کند.

منابع

1. Abdolmaleki, H. (2020). Modelling the role of ergonomics and sportscape on service experience of clients of E-sport business with mediating of E-word of mouth. *Communication Management in Sport Media*, 8(1), 71-82. <https://doi.org/10.30473/jsm.2020.52424.1405>
2. Alghizzawi, M., Habes, M., Hailat, K. Q., Safori, A., & Angawi, M. (2024). Understanding the effectiveness of digital media marketing on sports brand loyalty: A review. *Business Analytical Capabilities and Artificial Intelligence-Enabled Analytics: Applications and Challenges in the Digital Era*, Volume 1, 215-225. https://doi.org/10.1007/978-3-031-56015-6_17
3. Allahveisi, A., Izadi, B., & Mansouri, H. (2023). The effect of athletes' experience quality on the loyalty to sports clubs. *Sports Business Journal*, 3(4), 71-84. <https://doi.org/10.22051/sbj.2023.44547.1115>
4. Bavi, D., & Kenar Kordi, G. (2023). Investigating the role of attitude and co-creation in the effect of dimensions of customer experience records on the intention to repurchase from an online store (Case study: Sports products). *Journal of Innovation in Sports Management*, 2(2), 109-126. [Link](#)
5. Da Silva, E. C., & Las Casas, A. L. (2017). Sports marketing plan: An alternative framework for sports club. *International Journal of Marketing Studies*, 9(4), 15-28. <http://doi.org/10.5539/ijms.v9n4p15>
6. El Twabty, N. (2024). The impact of relationship marketing practices on the behavioral loyalty of fans of sports clubs in the Arab Republic Of Egypt. *The Scientific Journal of Physical Education and Sports Sciences*, 50(1), 247-268. <http://doi.org/10.21608/ejsk.2023.209294.1215>
7. Fernando, G. P., David, P. C., & Sergio, A. B. (2023). Effect of service experience, engagement and satisfaction on the future intentions of customers of a sports services. *Heliyon*, 9(7). <http://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17850>
8. García-Pascual, F., Parra-Camacho, D., & Martínez Rico, G. (2023). Customer experience in sports centres: Adaptation and validation of a Measurement Scale. *Sustainability*, 15(7), 5954. <https://doi.org/10.3390/su15075954>
9. Gionfriddo, G., Rizzi, F., Daddi, T., & Iraldo, F. (2023). The impact of green marketing on collective behaviour: Experimental evidence from the sports industry. *Business Strategy and the Environment*, 32(8), 5349-5367. <https://doi.org/10.1002/bse.3420>
10. Hu, J., Ye, X., & Gu, S. (2024). The impact of subjective consumer knowledge on consumer behavioral loyalty through psychological involvement and perceived service quality: Sports clubs. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. <https://doi.org/10.1108/APJML-10-2023-0993>
11. Haheed, M. (2023). The effect of inbound marketing on competitive advantage achievement in Iraqi Sport Clubs. *Jope*, 35(2), 458-71. [https://doi.org/10.37359/JOPE.V35\(2\)2023.1435](https://doi.org/10.37359/JOPE.V35(2)2023.1435)

12. Iranpur Mobarake, M., Atghia, N., & Mokhtari Dinani, M. (2019). The role of the mass media in developing sport tourism in the province of Isfahan. *Communication Management in Sport Media*, 6(4), 59-66. <https://doi.org/10.30473/jsm.2018.32330.1203>
13. Jos, M. Schijns, C., Marjolein C., & Caniels J., & Joska Le Conte. (2016). The impact of perceived service quality on customer loyalty in sports clubs. *International Journal of Sport Management Recreation and Tourism*, 24(33), 43-75. <http://doi.org/10.5199/ijsmart-1791-874X-24c>
14. Khodamoradpoor, M., Moharramzadeh, M., & Yektayar, M. (2020). Relationship between key drivers customer experience with perceived value and loyalty of them (Investigation of players in the Football Premier League as clubs internal costumer). *Consumer Behavior Studies Journal*, 7(1), 72-88. <http://doi.org/10.34785/J018.2020.660>
15. Kościółek, S. (2024). Equity crowdfunding in sports clubs: Consumer-oriented strategic marketing (p. 163). Taylor & Francis. <http://doi.org/10.4324/9781003320623>
16. Kurihara, C., Inoue, K., Kai, H., Suzuki, K., Saeki, H., Funabashi, Y., ..., & Imamura, K. (2023). Our "WMA declaration of Helsinki": Opinions and proposals from patient and public for research ethics. In *Ethical Innovation for Global Health: Pandemic, Democracy and Ethics in Research* (pp. 243-269). Singapore: Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-99-6163-4_13
17. Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4). [Link](#)
18. Liu, M. (2024). Brand value and marketing strategies of professional sports clubs. Paper presented at the International Conference on Economic Management, Financial Innovation and Public Service (EMFIPS 2023) (pp. 239-248). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-441-9_22
19. Mansouri, H., Sadeghi Boroujerdi, S., Polonsky, M., Husin, M. M., & Seydi, M. (2022). Investigating the mediating role of market orientation between internal marketing and the development of entrepreneurial orientation within private sports clubs. *New England Journal of Entrepreneurship*, 25(2), 103-120. <https://doi.org/10.1108/NEJE-12-2020-0055>
20. Mao, L. L., Zhang, J. J., Kim, M. J., Kim, H., Connaughton, D. P., & Wang, Y. (2024). Towards an inductive model of customer experience in fitness clubs: a structural topic modeling approach. *European Sport Management Quarterly*, 24(4), 898-920. <https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2219684>
21. Mercken, S. (2017). Customers' and employees' willingness to join an engagement platform: An empirical study of Nike's Training Club.
22. Mohammadi, F., & Salem Hasan, A. (2024). The effect of digital entrepreneurship on the development of the marketing mix of professional sports clubs in the southern and central cities of Iraq. *Sports Marketing Studies*, 4(4), 39-56. <https://doi.org/10.22034/sms.2023.139347.1233>
23. Mohammadi, S., Mahmoudian, A., & Rayner, M. (2024). Applying the strategic model of customer experience in the field of sports: the customer experience model in sports and recreation complexes. in marketing and design in the service sector: Enhancing customer experience (pp. 153-173). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83797-276-020241011>
24. Nasr Esfahani, D., Shirani, M., & Dalvi Esfahani, M. (2024). Investigating the impact of pricing of sport complex on consumer's choice in Isfahan. (e203370). *Management and Entrepreneurship in Sport*, 3(1), e203370 <https://doi.org/2024.462891.1064> [In Persian].
25. Nazari, R., Moshkelgosha, E., & Lohmani, M. (2023). Customer behavior and brand promotion in professional sports clubs: Developing social networks marketing model. *Sports Business Journal*, 3(4), 49-69. <https://doi.org/10.22051/sbj.2023.44499.1113>
26. Niederberger, M., & Spranger, J. (2020). Delphi technique in health sciences: A map. *Frontiers in public health*, 8, 457. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00457>
27. Pamidimukkala, A., & Kermanshachi, S. (2023). Occupational challenges of women in construction industry: Development of overcoming strategies using Delphi technique. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 15(1), 04522028. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LA.1943-4170.0000571](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LA.1943-4170.0000571)

28. Pashaie, S., Abdavi, F., Badriazarin, 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), 38-48.
29. Pourzarnegar, J. (2022). The viewpoint of sports clubs' managers on sports marketing. *Sports Business Journal*, 2(1), 103-114. <https://doi.org/10.22051/sbj.2022.40442.1032>
30. Powell, C. (2003). The Delphi technique: Myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*, 41(4), 376-382. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02537.x>
31. Proctor, D., Dunne, G., & Flanagan, S. (2023). Towards a model of sports franchise leverage for destination marketing. *Journal of Destination Marketing & Management*, 30, 100829. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02537.x>
32. Rajabi, H., Tarighi, R., & Mizany, M. (2016). The Study of Customer experiences and satisfaction of service in Aquatic sports clubs. *Applied Research in Sport Management*, 4(3), 67-78. Dor: [20.1001.1.23455551.1394.4.3.5.7](https://doi.org/10.1001.1.23455551.1394.4.3.5.7)
33. Spranger, J., Homberg, A., Sonnberger, M., & Niederberger, M. (2022). Reporting guidelines for Delphi techniques in health sciences: A methodological review. *Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen*, 172, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.zefq.2022.04.025>
34. Stegmann, P., Matyas, D., & Ströbel, T. (2023). Hype or opportunity? Tokenization as engagement platform in sport marketing. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 24(4), 722-736. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-08-2022-0157>
35. Sun, S., & Younghwan, P. (2023). Effects of service quality and service convenience on customer satisfaction and loyalty in self-service fitness centers: Differences between staffed and unstaffed services. *Sustainability*, 15 (19), 14099. <https://doi.org/10.3390/su151914099>
36. Thangaratnam, S., & Redman, C. W. (2005). The delphi technique. *The Obstetrician & Gynaecologist*, 7(2), 120-125. <https://doi.org/10.1576/toag.7.2.120.27071>
37. Varmus, M., & Kubina, M. (2015). Innovative approaches to creation of marketing communications for sports clubs. *Procedia Economics and Finance*, 26, 12-16. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00794-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00794-7)
38. Vernon, W. (2009). The Delphi technique: a review. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 16(2), 69-76. <https://doi.org/10.12968/ijtr.2009.16.2.38892>
39. Yousuf, M. I. (2007). Using expertsopinions through Delphi technique. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 12(1). <https://doi.org/10.7275/rph-t210>
40. Yousefi Mehrian, ST., Nasr Esfahani, D. and Fallah, M. (2016). Studying the relationship between price discounts and customers' purchase intention for sports products in Yasuj city. Paper presented at the Second National Conference on New Achievements in Physical Education and Sports, Chababar. [In Persian]. [Link](#)
41. Yousefi Mehrian, S. T., Nasr Esfahani, D., & Fallah, M. (2016). Analysis of the relationship between store image and customers' purchase intention for sports products. Paper presented at the Second National Conference on New Achievements in Physical Education and Sports, Chababar. [In Persian]. [Link](#)