



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال هفتم، شماره دوم، پیاپی ۱۴



## شناسایی و اولویت بندی نیازهای بازیکنان لیگ برتر فوتبال بر اساس مدل کانو

مهرداد محرم زاده<sup>۱</sup>، مژگان خدامرادپور<sup>۲\*</sup>، سیدمحمدکاشف<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۸/۱۹

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۲/۲۲

### چکیده

**هدف:** هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی و اولویت بندی نیازهای بازیکنان لیگ برتر فوتبال در سال ۹۴ براساس مدل کانو می باشد.

**روش شناسایی:** بر اساس عناصر گشتالت موجود در خدمت با تعیین ۲۸ ویژگی پرسشنامه محقق ساخته کانو بین ۲۳۹ نفر که به صورت تصادفی انتخاب شدند، توزیع گردید. نرم افزار Excel و روش آماری میانگین موزون جدول فراوانی استفاده شد.

**یافته‌ها:** نیازهای استفاده از مربیان مجرب و حرفه‌ای به روز، انجام تعهدات مالی توسط باشگاه در زمان مقرر در دسته بندی نیازهای الزامی و نیاز به پوشش بیمه درمانی در مصدومیت، برگزاری اردوهای آماده سازی به طور منظم در دسته بندی نیازهای تک بعدی جای می گیرند. نیاز به استعدادیابی در باشگاه و اخذ شرایط لازم جهت ورود به تیم از دیدگاه بازیکنان لیگ برتر جزو الزامات انگیزشی قرار گرفت.

**نتیجه گیری:** مدیران باشگاهها از طریق رفع نیازهای اساسی و الزامی به سمت نیازهای انگیزشی حرکت نمایند تا مشتریان وفادار را در مجموعه خود احساس کنند.

**واژه های کلیدی:** نیازهای بازیکنان، لیگ برتر فوتبال، مدل کانو.

۱ استاد گروه مدیریت ورزشی دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

۲ استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحدسنندج، دانشگاه آزاداسلامی، سنندج، ایران

۳ استاد گروه مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه، ارومیه ایران

\*نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: mmoradpoor2003@gmail.com

## مقدمه

این واقعیت که بخش خدمات در حال تبدیل شدن به عامل رقابتی تعیین کننده در بازارهای جهانی است، غیرقابل انکار است (بیردوگان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). با افزایش سهم بخش خدمات در کشورهای توسعه یافته و به دنبال آن کشورهای در حال توسعه، کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان در مرکز مفاهیم بازاریابی برای سازمانهای خدماتی قرار گرفته است (لیو و وانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). زیرا آن دسته از سازمانها که به سطح بالاتری از کیفیت خدمات دست می یابند، سطوح بالاتری از رضایت مندی مشتریان را به عنوان مقدمه ای برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار خواهند داشت (فرونل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۲). در دنیای امروز اصل رقابت ایجاب می کند که توجه مدیران سازمان ها معطوف به بالابردن خشنودی مشتریان، کاهش هزینه های تولید و ارائه خدمات با سطح بالای کیفیت در کار باشد. لذا بررسی و شناخت شاخص های رضایت مشتری و سنجش رضایت مشتریان بدین لحاظ حائز اهمیت بوده که نهایتاً سطح رضایت مشتری تعیین کننده موفقیت یا شکست سازمان ها است. بیشتر سازمانها نرخ میزان رضایت مشتری و وفاداری را به عنوان نشانگر عملکرد محصول یا خدمت خود انتخاب نموده اند و مشتری گرایی، به طوری که امروزه حتی در بسیاری از سازمان ها به عنوان نشانگر وضعیت آینده استفاده می شود (ویتل و لوفگرن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). امروزه، با افزایش دسترسی مشتریان به عرضه کنندگان مختلف،

این مشتریان هستند که تصمیم می گیرند چه کالا یا خدماتی با چه کیفیتی باید به آنان عرضه شود (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۹۹۵). به همین دلیل سازمانهای سرآمد از طریق تمرکز بر انتظارات مشتریان و حفظ مشتریان، شاخصهایی چون سهم بازار، اعتماد و وفاداری مشتریان را به حداکثر می رسانند. این سازمانها پاسخگوی انتظارات مشتریان هستند و برای این منظور نیازهای مشتریان خود را بررسی میکنند و سعی در رفع این نیازها دارند. تونتینی<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) معتقد است شناسایی نیازهای مشتریان و تبدیل آنها به ویژگی های طراحی محصولات و خدمات امری حیاتی برای رقابتی ماندن در بازار است. سازمانهای مشتری مدار برای کسب موفقیت های مورد نظر، نه تنها به تامین نیازهای مشتریان خود فکر می کنند، بلکه انتظارات آنها را نیز در اولویت های سازمانی قرار داده و به برآوردن این گونه انتظارات، به عنوان یک ضرورت برای وفادارسازی مشتریان نگاه می کنند. براین اساس سازمانهای ورزشی بدلیل ماهیت خدماتی بودن برای کسب موفقیت نیازمند برآوردن خواسته ها و انتظارات مشتریان خود می باشد. شاید ارائه خدمات به طیف عظیمی از افراد جامعه که با عناوین مربی، داور، بازیکن، هوادار و حامی خواهان دریافت خدمت از سوی این صنعت پر طرفدار هستند، را بتوان از مهمترین چالشهای پیش روی مدیران ورزشی عنوان نمود. در میان رشته های سازمانهای مختلف ورزشی، باشگاهها و در کشور ما باشگاههای فوتبال به دلیل جذابیت، طرفدار بودن و درآمدزایی بالا همواره حائز توجه ویژه ای بوده است. زیرساخت

1. Birdogan & et al
2. Liu & Wang
3. Fornell
4. Witell & Löfgren

5. Tontini

تقلیل تأثیر دوره‌های عملکرد ضعیف از طریق برآوردن نیازها موجب افزایش احتمال تحقق وفاداری در بازیکنان می‌گردد (الهی و گودرزی، ۱۳۸۴). بر این اساس و با توجه به این که امروزه ورزش کشور در حال گذار از بخش دولتی به خصوصی می‌باشد باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال نیز با این مسئله اصلی مواجه هستند که بعد از واگذاری به بخش خصوصی آیا تضمینی بر وجود دایمی مشتری وجود دارد یا خیر؟ در پاسخ به این مسئله می‌توان گفت که باشگاه‌ها باید به وسیله سپری از عناصر رقابتی بر اساس تعامل، توسعه و ارتقای خدمات در جهت رضایت و متعاقب آن افزایش وفاداری بازیکنان تلاش نمایند. و این مهم صرفاً با در نظر گرفتن خواسته‌ها و الزامات مشتریان در ارائه خدمات در بلندمدت قابل دسترسی می‌باشد، عنصری که در شرایط متلاطم اقتصادی و رقابتی امروز عامل حیاتی و مایه نجات هرسازمانی به شمار می‌رود و به نوبه خود در افزایش سهم و سودآوری سازمانها نقشی بسزایی دارد (کاوسی و سقایی، ۱۳۸۴).

بنابراین کلید وفادارسازی مشتریان درک و تشخیص درست نیازهای آنان در فرایند ارائه خدمات می‌باشد. تحلیل نیازهای مشتری بحدی در توسعه خدمت/ محصول اهمیت دارد که اساس بسیاری تحقیقات مرتبط با سازمانهای مشتری محور را به خود اختصاص داده است. در همین رابطه راهکار سهیم کردن مشتری در ایجاد ارزش و جذب اطلاعات از او برای قوت بخشیدن به صلاحیت سازمان و کشف نیازهای وی پیشنهاد شده است (فولر و ماتزler<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

های اصلی در صنعت فوتبال را باشگاه‌هایی تشکیل می‌دهند که به مثابه کارخانه‌های تولیدی و بنگاه‌های اقتصادی عمل کرده و عمده‌ترین نقش را در توسعه این صنعت بر عهده دارند. باشگاه‌ها با بهره‌گیری از تجهیزات و امکانات، نیروی انسانی ماهر و متخصص، بخش فوتبال را به صنعتی پول‌ساز مبدل ساخته‌اند، یکی از نیروهای انسانی باشگاه‌ها، بازیکنان و خصوصاً بازیکنان حرفه‌ای هستند. به نحوی که می‌توان اظهار داشت توان ارزش آفرینی اقتصادی را در این ورزش جذاب و مهیج همین بازیکنان خلق می‌کنند و برای باشگاه‌ها بالقوه ارزشمند بوده و جزء سرمایه و ثروت ملی و باشگاه به حساب می‌آیند. حضور بازیکنان حرفه‌ای در هر باشگاهی سبب رضایتمندی، تداوم حضور تماشاگران، حمایت حامیان و ورود سودهای سرشار به آن باشگاه می‌گردد. به همین دلیل این مشتریان با چنین نقشی برای باشگاه‌ها اهمیت زیادی دارند. امروزه سوءمدیریت‌ها، عدم انجام تعهدات از سوی باشگاه، قراردادهای یکسو نگر، عدم رضایت بازیکنان از باشگاه‌های خود، عدم شناخت مدیران نسبت به نیازهای اصلی بازیکنان سبب ایجاد مشکلات زیادی هم برای باشگاه‌ها و هم برای بازیکنان گردیده است، به طوری که بازیکنان غالباً تعهد لازم را نسبت به باشگاه‌های خود ندارند. مدیران باشگاه‌ها به طور فزاینده‌ای به این نتیجه رسیده‌اند که باید برنامه‌های خود را برای ایجاد وفاداری در بازیکنان طراحی کنند. بازیکنان وفاداری که توان تحمل دوره‌های عملکرد ضعیف سازمانی را داشته باشند. زیرا باشگاه‌ها، دوره‌هایی را تجربه خواهند کرد که در آن عملکرد ضعیف یا عملکرد موفقی داشته‌اند.

## 1. Füller & Matzler

تجربه خدمات جدید و ویژگیهای آنها، مشتریان را قادر خواهد کرد که درباره ی میزان جذابیت خدمت اظهار نظر کنند. این تجربه همچنین نشان می دهد که ایده ارائه یک خدمت جدید تا چه اندازه توانسته نیازهایی را که تاکنون کشف نشده اند در خود بروز دهد. کیفیت خدمات و به طبع آن رضایت مشتریان با مدیریت صحیح ویژگیهای هر خدمت قابل بهبود است. این تحقیق به منظور شناسایی و اولویت بندی نیازهای بازیکنان لیگ برتر فوتبال به عنوان مهمترین عامل توسعه ورزش همگانی و قهرمانی کشور در جستجوی سوق دادن توجه مدیران به سوی خواسته های اصلی بازیکنان می باشد، تا بدین وسیله این سرمایه های ارزشمند ورزشی کشور را در جهت افزایش سود آوری باشگاه ها و تحقق اهداف ورزش در جامعه حفظ نمود.

### روش شناسایی پژوهش

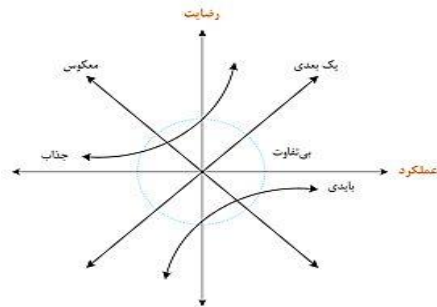
این تحقیق از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی و از نظر روش از نوع توصیفی و از شاخه میدانی می باشد. جامعه آماری این تحقیق بر اساس آمار سازمان لیگ فوتبال مردان کلیه بازیکنان باشگاه های حاضر در لیگ برتر سال ۹۴-۹۵ به تعداد ۴۶۶ نفر بود. با استفاده از جدول مورگان و به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای ۲۳۹ بازیکن به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. نمونه آماری را مردان با میانگین سنی ۲۸/۶۳ و میانگین سابقه بازی ۴/۵ سال تشکیل می دادند. جمع آوری داده ها در این پژوهش طی دو مرحله انجام گرفت. در مرحله اول، نیازهای کلی از طریق مصاحبه با کارشناسان، مربیان و تعدادی از بازیکنان (۶۰ نفر) شناسایی شد.

گرفین و هاوسر<sup>(۱)</sup> (۱۹۹۳) اظهار می دارند که مصاحبه با ۲۰ یا ۳۰ نفر از مشتریان در بخشهای همگن (افرادی با ویژگی ها و شرایط نسبتاً مشترک) کافی است. تقریباً ۹۰ تا ۹۵ درصد همه نیازهای محصول را تعیین نمود. برای شناسایی نیازها بهتر است ابتدا به جای بررسی تمایلات مشتریان، تجزیه و تحلیل مشکلات آنان پرداخته شود. از میان روشهای مختلف دریافت نیاز و الویت بندی آنها، مدل کانو ابزاری قدرتمند در استخراج نیازهای آشکار و پنهان کاربران است. مدل کانو برای نخستین بار در سال ۱۹۸۴ از سوی پرفسور نوریاکی کانو توسعه داده شد. این مدل قادر است تا بین سه نوع نیاز تمایز ایجاد کند. این سه نوع نیاز عبارتند از: ۱- خصوصیات ( $M^+$ ) یا نیازهای الزامی محصول/ خدمت به نیازهایی اطلاق می شود که در صورت ارضاشدن، اثر ناچیزی بر رضایت مشتری خواهند داشت، ولی در صورتی که ارضا نشوند، مشتری بسیار ناراضی خواهد شد. به این نوع نیازها نیازهای پایه نیز اطلاق می گردد (ژانگ و وون دران<sup>(۲)</sup>، ۲۰۰۱).

۲- نیازهای ( $O^+$ ) یا نیازهای یک بعدی رابطه ای خطی با سطح رضایت دارد؛ به این معنی که هرچه بیشتر این نیاز تکمیل شود، رضایت مشتری بیشتر تامین می شود. ۳- نیازهای ( $A^+$ ) یا نیازهای جذاب: رضایت مشتری را تا سطح بالایی برآورده کرده، اگر مشتری آنها را دریافت نکند، احساس ناراضی نمی کند. علاوه بر این سه نیاز، نیازهای بی تفاوت نیز به عنوان

1. Griffin & Hauser
2. Must - be
3. Zhang & Von dran
4. One-dimensional
5. Attractive

نتایجی از مدل کانو می توانند وجود داشته باشند که جزء سه دسته اصلی قرار ندارند (برگر و همکاران، ۱۹۹۳). (I) یا نیازهای بی تفاوت: وجود و یا عدم یک ویژگی، که نه باعث رضایت و نه باعث عدم رضایت می شود.



شکل ۱. مدل کانو (منبع: کانو و همکاران، ۱۹۸۴)

محور عمودی میزان رضایت و یا خشنودی مشتری و محور افقی میزان عملکرد مورد نظر مشتری را نشان می دهد. بالاترین و پایین ترین نقطه از محور عمودی نمودار به ترتیب بیانگر نهایت رضایت مشتریان و عدم رضایت مشتریان است. محل تلاقی محور افقی و عمودی بیانگر جایی است که مشتری در حالت تعادل از نظر

رضایت و عدم رضایت قرار دارد. سمت راست محور

افقی، بیانگر جایی است که الزام کیفی مورد انتظار به طور کامل عرضه شده است و سمت چپ محور افقی، نقطه ارایه محصولی است که خصوصیات کیفی مورد انتظار ندارد و الزام کیفی مورد نظر به هیچ عنوان در محصول یا خدمت لحاظ نشده است. پس از جمع بندی نظرات بازیکنان با استفاده از بارش طوفان مغزی و محاسبه میانگین هندسی نیازهای آنها از میان ۴۵ نیاز، ۲۸ نیاز به عنوان مهمترین نیازها شناسایی شدند. در این مرحله پرسشنامه اصلی تدوین گردید. هر سوال در پرسشنامه کانو دارای دو قسمت سوالات عملکردی (مثبت) و غیر عملکردی (منفی) می باشد. پاسخ به گویه ها شامل باعث رضایت من می شود، به نظر من اجباری است، نسبت به آن بی تفاوتم، راضی نیستم اما قابل تحمل است و سبب ناراضی من می شود، است.

جدول تعدیل شده کانو: در این مدل برای هر یک از نیازها، یک زوج سؤال متناسب با الگوی کانو طراحی شد. قسمت اول هر سؤال نشان دهنده احساس و عکس العمل بازیکنان در صورت پاسخگویی به نیاز، (صورت مثبت سؤال و عملکردی) بود. قسمت دوم هر سؤال، نشان دهنده احساس و عکس العمل بازیکنان، در صورت عدم پاسخگویی به نیاز از سوی باشگاه (صورت منفی سؤال و غیر عملکردی) بود. بازیکنان می توانستند در پاسخ گویه مناسب را انتخاب نمایند. جدول ۲ نیز نشان دهنده سوالات پرسشنامه کانو برای تعیین نیازهای بازیکنان لیگ برتر می باشد.

جدول ۱. جدول ارزیابی تعدیل شده کانو

نیازهای مشتری (CR)	نامطلوب (غیر عملکردی)	۱- باعث رضایت من می شود	۲- به نظر من اجباری است	۳- نسبت به آن بی تفاوتم	۴- راضی نیستم اما	۵- سبب ناراضی من می شود
		۱- باعث رضایت من می شود	A (جذاب)	A (جذاب)	A (جذاب)	O (تک بعدی)
		۲- به نظر من اجباری است	R (معکوس)	M (اجباری)	M (اجباری)	M (اجباری)
		۳- نسبت به آن بی تفاوتم	R (معکوس)	M (اجباری)	M (اجباری)	M (اجباری)
		۴- راضی نیستم اما قابل تحمل ام	R (معکوس)	M (اجباری)	M (اجباری)	M (اجباری)
		۵- سبب ناراضی من می شود	R (معکوس)	R (معکوس)	R (معکوس)	Q (سؤال برانگیز)

## جدول ۲. سوالات پرسشنامه نیازهای بازیکنان بر اساس مدل کانو

گویه ها	گویه ها
استفاده از مربیان با اخلاق	وجود زمین و وسایل تمرینی منطبق با استانداردها
عدم استفاده از مربیان با اخلاق	عدم وجود زمین و وسایل تمرینی منطبق با استانداردها
استفاده از مربیان خلاق	وجود پزشک، فیزیوتراپ، روانشناس و... در باشگاه
عدم استفاده از مربیان خلاق	نبود پزشک، فیزیوتراپ، روانشناس و... در باشگاه
استفاده از تکنیکها و تاکتیکهای جدید و برنامه‌های تمرینی به‌روز	برگزاری اردوهای آماده سازی به صورت منظم
عدم استفاده از تکنیکها و تاکتیکهای جدید و برنامه‌های به‌روز	عدم برگزاری اردوهای آماده سازی به صورت منظم
فراهم بودن شرایط حضور مربیان در تمرین تیمهای طراز اول	استعداد یابی در باشگاه و شرایط لازم جهت ورود
فراهم نبودن حضور مربیان در تمرین تیمهای طراز اول	عدم استعداد یابی در باشگاه و شرایط لازم جهت ورود
وجود مشاور حقوقی و آگاهی از قوانین بین‌المللی	برگزاری دوره‌های علمی با تکنیک‌ها و تاکتیکهای جدید
عدم وجود مشاور حقوقی و آگاهی از قوانین بین‌المللی	عدم برگزاری دوره‌های علمی با تکنیک‌ها و تاکتیکهای جدید
تنظیم قرارداد شفاف و با قابلیت پیگیری قانونی	فراهم بودن شرایط پرورش پایه‌ای بازیکن در باشگاه
عدم تنظیم قرارداد شفاف و با عدم قابلیت پیگیری قانونی	فراهم نبودن شرایط پرورش پایه‌ای بازیکن در باشگاه
تسهیل نقل و انتقال باشگاه با رعایت حقوق طرفین	بودن فرصت‌های آموزشی خارج از باشگاه جهت ارتقاء
عدم تسهیل نقل و انتقال باشگاه با رعایت حقوق طرفین	نبودن فرصت‌های آموزشی خارج از باشگاه جهت ارتقاء
انجام تعهدات مالی توسط باشگاه در زمان مقرر	سازوکارهای تعریف شده ارزیابی و نیازسنجی بازیکنان
عدم انجام تعهدات مالی توسط باشگاه در زمان مقرر	عدم سازوکارهای تعریف شده ارزیابی و نیازسنجی بازیکنان
وجود قوانین مناسب در صورت اجرای یا عدم اجرای تعهدات	تسریع ارائه خدمات و افزایش تشریفات اداری
عدم وجود قوانین مناسب در صورت اجرای یا عدم اجرای تعهدات	کند بودن ارائه خدمات و افزایش تشریفات اداری
وجود صندوق حمایتی و رفاهی برای بازیکن و پیشکسوت	برگزاری جلسات منظم با حضور بازیکنان
عدم وجود صندوق حمایتی و رفاهی برای بازیکن و پیشکسوت	عدم برگزاری جلسات منظم با حضور بازیکنان
وجود حق بیمه در دوران زندگی حرفه‌ای و اتمام آن	ارائه تسهیلات و خدمات در زمان مقرر جهت اعتمادسازی
عدم وجود حق بیمه در دوران زندگی حرفه‌ای و اتمام آن	عدم ارائه تسهیلات و خدمات در زمان مقرر جهت اعتمادسازی
وجود حق بیمه درمانی در مصدومیت‌های موقت یا دائمی	پیگیری شکایات از سوی مدیران
عدم وجود حق بیمه درمانی در مصدومیت‌های موقت یا دائمی	عدم پیگیری شکایات از سوی مدیران
وجود پوشش بیمه‌ای اعضای خانواده ورزشکاران	استفاده از مربیان مجرب و حرفه‌ای به روز
عدم وجود پوشش بیمه‌ای اعضای خانواده ورزشکاران	عدم استفاده از مربیان مجرب و حرفه‌ای به روز
توجه به آینده شغلی ورزشکاران	استفاده از مربیان قاطع
عدم توجه به آینده شغلی ورزشکاران	عدم استفاده از مربیان قاطع

عاملی تابیدی استفاده شد (۰/۸۳). نرم افزارهای مورد استفاده Excel، LISREL و روشهای آماری میانگین موزون و تحلیل عاملی به منظور تحلیل داده ها استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

ویژگیهای جمعیت شناختی شرکت کنندگان بازیکنان ۱۶ تیم حاضر در لیگ برتر در سال (۱۳۹۴) در تحقیق در جدول ۴ و ۵ نشان داده شده است.

برای تعیین پایایی پرسش نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است ضرایب آلفا برای این پرسش نامه در قسمت سوالات عملکردی  $\alpha = 0/89$  و برای سوالات غیر عملکردی  $\alpha = 0/83$  محاسبه گردید. ضریب اعتبار کلی آزمون  $0/87$  می باشد که نشان دهنده پایایی مناسب آزمون است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با نظر کارشناسان و متخصصین تایید گردید ( $CVR = 0/91$ ،  $CVR = 0/87$ ،  $CVI =$ ). به منظور روایی سازه نیز از تحلیل

جدول ۴. ویژگیهای جمعیت شناختی شرکت کنندگان در تحقیق

سابقه در لیگ برتر	۴/۵±۰/۹
سابقه بازی فوتبال	۸/۳±۰/۵۶
میانگین سن	۲۶/۴±۲/۱

میانگین سابقه بازی ۸/۳ سال تشکیل میدادند.

نمونه آماری این پژوهش را ۲۳۹ نفر از مردان فوتبالیست لیگ برتر با میانگین سنی ۲۶/۴ و

جدول ۵. فراوانی و درصد فراوانی بازیکنان شرکت کننده در تحقیق بر اساس تیم

نام باشگاه	فراوانی	درصد فراوانی	نام باشگاه	فراوانی	درصد فراوانی
۱ صبا	۱۵	۶/۲۷	۹ پدیده	۱۳	۵/۴۳
۲ ملوان	۱۴	۵/۸۵	۱۰ استقلال اهواز	۱۷	۷/۱۱
۳ استقلال تهران	۱۳	۵/۴۳	۱۱ گسترش فولاد	۱۵	۶/۲۷
۴ فولاد خوزستان	۱۶	۶/۶۹	۱۲ ذوب آهن	۱۶	۶/۶۹
۵ پرسپولیس	۱۴	۵/۸۵	۱۳ تراکتورسازی	۱۵	۶/۲۷
۶ استقلال خوزستان	۱۶	۷/۶۹	۱۴ سپاهان	۱۷	۷/۱۱
۷ راه آهن	۱۵	۶/۲۷	۱۵ سایپا	۱۳	۵/۴۳
۸ سپاه جامگان	۱۴	۵/۸۵	۱۶ نفت	۱۶	۶/۶۹
مجموع				۲۳۹	۱۰۰

وسایل تمرینی استاندارد، تسریع ارائه خدمات و کاهش تشریفات اداری، ارائه تسهیلات و خدمات در زمان مقرر جهت اعتمادسازی، استفاده از مربیان مجرب و حرفه‌ای به روز و قاطع، استفاده از تکنیکها و تاکتیکهای جدیدو برنامه‌های تمرینی

پس از گردآوری داده ها نتایج براساس جدول تعدیل ارزیابی نیازها و فراوانی پاسخ به هر سوال، در دسته های اصلی و فرعی قرار گرفتند. این نتایج در جدول ۷ نشان داده شده اند. همچنانکه در جدول ۷ مشاهده می شود، نیاز به زمین و

پایه‌ای بازیکن در باشگاه، برگزاری جلسات منظم با بازیکنان و شرایط حضورمربیان در تمرین تیمهای طراز اول، از نظر بازیکنان در گروه نیازهای بی تفاوت قرار گرفتند.

در مرحله بعد میانگین وزنی برای فراوانی های اساسی و عملکردی و انگیزشی برای هر سوال محاسبه شد. میانگین موزون با استفاده از فرمول زیر محاسبه گردید.

$$\text{میانگین وزنی} = (\text{پاسخهای اساسی} \times ۱) +$$

$$(\text{عملکردی} \times ۲) + (\text{انگیزشی} \times ۳) / \text{کل پاسخها}$$

پس از محاسبه میانگین موزون، نیازها به سه طبقه اصلی دسته بندی شدند. بطور مثال تعداد پاسخ به سوال اول از دیدگاه ۱۲۹ بازیکنان جزو نیازهای الزامی از دیدگاه ۶۶ نفر جزو نیاز یک بعدی، از دید ۳۹ جزو نیاز انگیزشی محسوب می شود با توجه به فرمول میانگین موزون نمره بدین شکل زیر محاسبه می شود:

$$۱/۶۰ = ۳۹ + ۶۶ + ۱۲۹ / (۳)۳۹ + (۲)۶۶ + (۱)۱۲۹$$

جدول ۷ نمرات میانگین موزون را برای هر سوال به ترتیب از بیشترین تا کمترین نمره Q نشان می دهد. سوال ۱۳ با کمترین نمره Q جزو نیازهای اساسی و سوال ۷ با بیشترین نمره Q در دسته نیازهای انگیزشی قرار گرفت.

به روز، تسهیل نقل و انتقال باشگاه با رعایت حقوق طرفین، انجام تعهدات مالی توسط باشگاه در زمان مقرر و وجود حق بیمه در دوران زندگی حرفه‌ای و اتمام آن جزو نیازهای الزامی می باشند.

نیاز به وجود پزشک، فیزیوتراپ، روانشناس و سایر موارد درمانی، برگزاری اردوهای آماده سازی به طور منظم، سازوکارهای تعریف شده ارزیابی و نیازسنجی بازیکنان، پیگیری شکایات از سوی مدیران، استفاده از مربیان با اخلاق، وجود مشاور حقوقی و آگاهی از قوانین بین المللی، تنظیم قرارداد شفاف و با قابلیت پیگیری قانونی، وجود قوانین مناسب در صورت اجرای یا عدم اجرای تعهدات، پوشش بیمه درمانی مناسب در مصدومیت‌های موقت یا دائمی و تامین آینده شغلی ورزشکاران در گروه نیازهای تک بعدی قرار دارد.

نیاز به استعداد یابی در باشگاه و اخذ شرایط لازم جهت ورود به تیم، فراهم بودن فرصت‌های آموزشی خارج از باشگاه جهت ارتقاء، استفاده از مربیان خلاق، وجود صندوق حمایتی و رفاهی برای بازیکن و پیشکسوت و وجود پوشش بیمه‌ای اعضای خانواده ورزشکاران به عنوان نیازهای انگیزشی از سوی ورزشکاران دسته بندی شدند. چهار نیاز برگزاری دوره‌های علمی و آموزش تکنیک‌ها و تاکتیک‌ها، فراهم بودن شرایط پرورش

جدول ۶. نمره Q-Square پاسخ به سوالات پرسشنامه کانو به ترتیب امتیاز

سوالات	Q-Square	سوالات	Q-Square	سوالات	Q-Square	سوالات	Q-Square
۱۳	۱/۵۱	۱۱	۱/۶۴	۸	۱/۹۴	۲۸	۲/۰۹
۲۲	۱/۵۲	۹	۱/۶۵	۱۹	۱/۹۵	۲۴	۲/۳۳
۲۵	۱/۵۳	۱۵	۱/۶۷	۱۴	۱/۹۷	۱۶	۲/۳۴
۱۷	۱/۵۷	۲۶	۱/۹۰	۳	۱/۹۸	۲۴	۲/۳۶
۲۱	۱/۵۹	۲	۱/۹۱	۲۳	۲/۰	۴	۲/۳۸
۱	۱/۶۰	۱۲	۱/۹۳	۲۰	۲/۰۷	۷	۲/۴۴

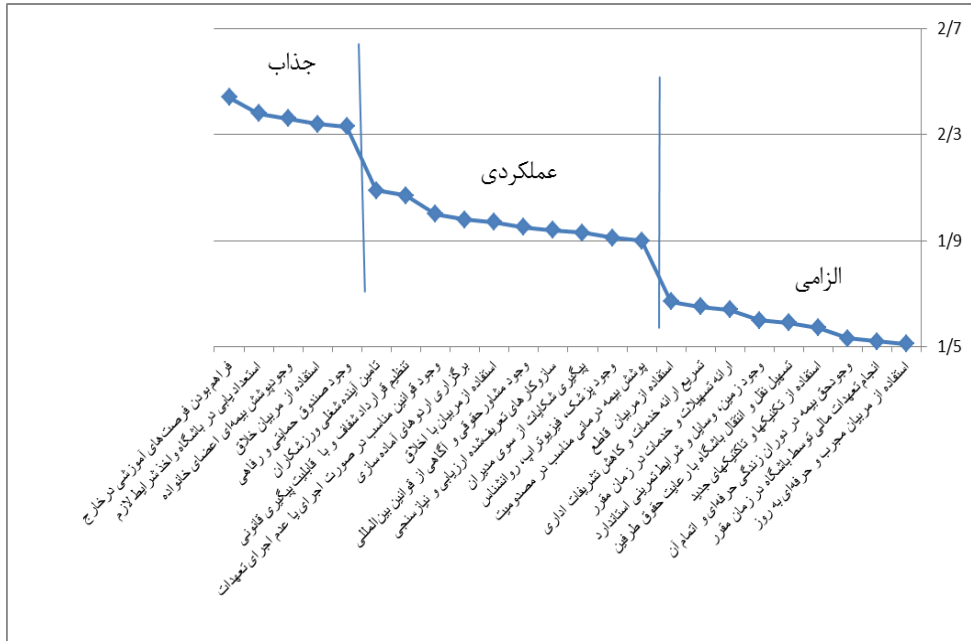


جدول ۶. طبقه بندی نیازهای بازیکنان لیگ برتر برحسب فراوانی هر طبقه (الزامی = M یک بعدی = O جذب = A بی تفاوت = I)

گویه ها	فراوانی پاسخها			
	I	A	O	M
۱ وجود زمین، وسایل و شرایط تمرینی استاندارد	۲	۳۹	۶۶	۱۲۹
۲ وجود پزشک، فیزیوتراپ، روانشناس و سایر موارد درمانی	-	۴۴	۱۲۸	۶۳
۳ برگزاری اردوهای آماده سازی به طور منظم	-	۴۸	۱۳۴	۵۴
۴ استعداد یابی در باشگاه و اخذ شرایط لازم جهت ورود به تیم	۲	۱۳۶	۵۷	۴۱
۵ برگزاری دوره‌های علمی و آموزش تکنیک‌ها و تاکتیکها	۱۶۲	۳۱	۴۳	۱۲
۶ فراهم بودن شرایط پرورش پایه‌ای بازیکن در باشگاه	۱۸۹	۴۱	۱۵	۹
۷ فراهم بودن فرصت‌های آموزشی خارج از باشگاه جهت ارتقاء	۵	۱۴۷	۵۳	۳۱
۸ سازوکارهای تعریف شده ارزیابی و نیازسنجی بازیکنان	۲	۵۲	۱۲۱	۶۱
۹ تسریع ارائه خدمات و کاهش تشریفات اداری	-	۳۲	۹۱	۱۱۳
۱۰ برگزاری جلسات منظم با حضور بازیکنان	۱۳۱	۴۵	۲۸	۳۲
۱۱ ارائه تسهیلات و خدمات در زمان مقرر جهت اعتمادسازی	-	۳۶	۸۱	۱۱۹
۱۲ پیگیری شکایات از سوی مدیران	۲	۵۶	۱۱۰	۶۸
۱۳ استفاده از مربیان مجرب و حرفه‌ای به روز	-	۲۷	۶۸	۱۴۱
۱۴ استفاده از مربیان بااخلاق	۱	۶۵	۱۰۱	۶۹
۱۵ استفاده از مربیان قاطع	-	۳۶	۸۷	۱۱۳
۱۶ استفاده از مربیان خلاق	۳	۱۱۸	۷۵	۵۰
۱۷ استفاده از تکنیکها و تاکتیکهای جدید و برنامه‌های تمرینی به‌روز	-	۳۱	۷۳	۱۳۲
۱۸ فراهم بودن شرایط حضور مربیان در تمرین تیمهای طراز اول	۸۹	۶۷	۴۹	۳۱
۱۹ وجود مشاور حقوقی و آگاهی از قوانین بین‌المللی	-	۶۱	۱۰۵	۶۸
۲۰ تنظیم قرارداد شفاف و با قابلیت پیگیری قانونی	-	۷۱	۱۱۴	۴۹
۲۱ تسهیل نقل و انتقال باشگاه با رعایت حقوق طرفین	-	۲۷	۸۷	۱۲۲
۲۲ انجام تعهدات مالی توسط باشگاه در زمان مقرر	-	۲۴	۷۷	۱۳۵
۲۳ وجود قوانین مناسب در صورت اجرای یا عدم اجرای تعهدات	-	۶۷	۱۱۷	۵۲
۲۴ وجود صندوق حمایتی و رفاهی برای بازیکن و پیشکسوت	۱	۱۳۶	۶۵	۴۴
۲۵ وجود حق بیمه در دوران زندگی حرفه‌ای و اتمام آن	-	۱۷	۹۱	۱۲۸
۲۶ پوشش بیمه درمانی مناسب در مصدومیت‌های موقت یا دائمی	-	۵۲	۱۰۹	۷۵
۲۷ وجود پوشش بیمه‌ای اعضای خانواده ورزشکاران	-	۱۱۹	۸۳	۳۴
۲۸ تامین آینده شغلی ورزشکاران	۱	۷۶	۱۰۷	۵۲

پس از محاسبه میانگین موزون همه نیازها، نمودار نقطه ای آنها به ترتیب از کمترین تا بیشترین میانگین ترسیم شده و طبقه بندی و رتبه بندی نیازها انجام می شود. شکل ۲ نمودار نقطه ای مختص به این دسته بندی را

نشان می دهد. نقطه عطف دو نیاز توسط وجود جهش بین نمرات مشخص می گردد. زمانی که بین دو عدد به دست آمده برای نمره Q فاصله زیادی داشته باشند.



شکل ۲. نمودار نقطه ای تحلیل کانو براساس روش میانگین موزون

### بحث و نتیجه‌گیری

مشتری مداری مفهوم جدیدی نیست، اما همواره از اهمیت بالایی برخوردار است. این امر خصوصاً از سوی مدیرانی که به دنبال تعامل با مشتریان خود می باشند بسیار مورد توجه قرار گرفته است. چالش اصلی پیشروی بسیاری از سازمان‌ها یافتن روش‌های نوآورانه‌ای است که نیازهای مشتری را درک می‌کنند و بینش مدیران را به سمت فضایی مملو از ایجاد ارزش برای مشتری سوق می‌دهد. به همین دلیل شناخت نیازهای مشتریان کلیدی برای ارائه بهترین خدمات در سازمان است.

بنابراین انتخاب روش‌ها و شناسایی نیازها در صنایع گوناگون از اولویت اول بازیابان به شمار می‌آید. هدف از انجام این پژوهش شناسایی و اولویت بندی نیازهای بازیکنان لیگ برتر فوتبال

براساس مدل کانو بود. با توجه به اینکه رضایت، اولین مرحله ضروری در شکل‌گیری وفاداری است. دالتون معتقد است که وفاداری می‌تواند از مشتری منتج شود اگر ارائه دهندگان خدمات یا محصولات نیازهای مشتریان را برآورده کنند (دالتون، ۲۰۰۳). در باشگاه‌های ورزشی که ارائه‌دهنده اصلی خدمات به بازیکنان می‌باشند نیز باید این نیازها و الزامات منطبق بر تفاوت‌های فردی بازیکنان شناسایی و مورد بررسی قرار گیرد. توجه مدیران باشگاه‌ها به نیازهای بازیکنان مطلوب‌ترین روش و نزدیک‌ترین مسیر برای رسیدن به هدف وفادارسازی و ایجاد رضایت در آنان می‌باشد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد الزامات و عوامل زیر از نیازهای بازیکنان لیگ برتر است که به

که به تفکیک مورد بررسی قرار می گیرد:

### الزامات اساسی

استفاده از مربیان مجرب و حرفه‌ای به روز، انجام تعهدات مالی توسط باشگاه در زمان مقرر، وجود حق بیمه در دوران زندگی حرفه‌ای و اتمام، استفاده از تکنیکها و تاکتیکهای جدید، تسهیل نقل و انتقال باشگاه با رعایت حقوق طرفین، نیاز به زمین و وسایل تمرینی استاندارد، ارائه تسهیلات و خدمات در زمان مقرر جهت اعتمادسازی، تسریع ارائه خدمات و کاهش تشریفات اداری و استفاده از مربیان قاطع از سوی بازیکنان به ترتیب از مهمترین نیازهای الزامی به شمار می رود. نیازهای الزامی جزو بدیهی ترین نیازهای مشتریان است که در صورت کنار گذاشته از سوی مدیران می تواند سبب خروج از سازمان و کاهش وفاداری مشتریان گردد (وظیفه دوست و فرخیان، ۱۳۸۸). در صورتی که هر چه در بهبود کیفیت این گروه از نیازها تلاش بیشتری صورت گیرد بهره وری مدیران و به تبع آن دسترسی به اهداف سازمان افزایش می یابد. اهداف تیم های حرفه ای کسب نتیجه است که بیش از هر مسئله ی دیگری در اولویت قرار می گیرد. برای اینکه بازیکنان به سطح بالای عملکردی، فنی و تاکتیکی برسند باید امکانات و نیازهای حرفه ای مربوط به رشته ورزشی شان برآورده گردد. نتایج این تحقیق نشان می دهد که در ورزش حرفه ای کشور نیاز به وجود مربیان حرفه ای و نیاز به زمین و وسایل تمرینی استاندارد از نیازهای اولیه ای است که تامین نشده باقی مانده اند. این امر می تواند به عنوان یکی از موانع پیشرفت ورزش

فوتبال حرفه ای در کشور به عنوان یک عامل مهم زیرساختی در بخش منابع مادی و انسانی تلقی شود. امکانات و نیازهای سخت افزاری و نرم افزاری در ورزش حرفه ای و برای حرفه ای شدن ورزشی یکی از ملزومات اساسی پیشرفت و حضور در میادین مختلف ملی و بین المللی محسوب می گردد. در کشور ما باشگاه های فوتبال بیشتر ماهیت ورزشی داشته و اهداف تجاری کمتر مورد توجه قرار می گیرد که این امر یکی از معضلات پیش روی فوتبال کشور می باشد زیرا تا زمانی که به فوتبال به عنوان کسب و کار نگریسته نشود باشگاه ها درآمد زا نخواهند شد و فوتبال پیشرفتی نخواهد کرد. یکی از مسیرهای تقویت تجاری سازی استفاده موفق از دانش می باشد (بُس و ساگماران، ۲۰۰۳). بنابراین استفاده و اطلاع از آخرین دستاوردهای علمی ورزشی می تواند مربیان را در ارتقای دانش فنی و ورزشکاران را در ارتقای کیفی عملکرد یاری کند. از زاویه نگاه مشتری عدم صداقت اصلی ترین عامل در ایجاد دیوار بی اعتمادی میان او با ارائه دهنده خدمت/محصول به شمار می رود. انجام تعهدات مالی توسط باشگاه در موعد مقرر از دیگر نیازهای اساسی ورزشکاران باشگاههای لیگ برتر می باشد. عدم پایبندی به وعده‌ها و ارائه خدمات موردنظر در غیر موعد مقرر و برقرار نکردن ارتباط نزدیک و موثر با بازیکنان در جهت رفع نیازها و تأمین خواسته‌های آنها پس از انجام قراردادها، از جمله عواملی محسوب می‌شوند که می‌توانند زمینه‌های عدم وفاداری را در آنها فراهم آورد. وجود حق بیمه در دوران زندگی

از شاخص های مهم رضایتمندی است که سبب وفاداری مشتریان می گردد (محمودی و همکاران، ۱۳۹۴). دستیابی به سطوح بالای کار آیی، کیفیت و نوآوری بخشی از برتری جویی برای پاسخگویی به مشتریان بوده و شامل انجام اقداماتی برای بهبود کارایی فرآیند ارائه خدمات و بهبود کیفیت خروجی سازمان می باشد. پاسخگویی به معنای ارائه خدمات بدون اتلاف زمان و بدون معطلی، مشخص کردن دقیق زمان ارائه خدمات و تمایل کارکنان برای کمک به مشتریان می باشد؛ که به مرور سبب ایجاد اعتماد و رضایت در مشتری می گردد. بازیکنان شرکت کننده در تحقیق حاضر نیز که از مهمترین مشتریان باشگاه می باشند (ماوسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳) تسریع در پاسخگویی به نیازهایشان را جزو نیازهای اساسی می دانند. بنابراین باشگاه ها باید با شیوه های مختلفی به ارائه خدمات باکیفیت در زمان مناسب بپردازند. همچنین با ارائه راه حل های مفید و سریع برای مشکلات اعلام شده از سوی بازیکنان در جهت رفع آنها تلاش نمایند. نتایج تحقیق نشان داد، بکارگیری مربیان قاطع در ارائه خدمات آموزشی و مربیگری از دیگر خواسته های اولیه بازیکنان لیگ برتر می باشد. مربیان باید به عنوان رهبران گروه در دسترسی به اهداف قاطعیت لازم را به خرج دهند. قاطعیت، یکی از لوازم اجتناب ناپذیر و قطعی مدیریت است. مدیر شایسته، کسی است که در اداره سازمان و افراد تحت مدیریت خود، کمتر دچار تردید و ضعف در تصمیم گیری میشود؛ بلکه با قاطعیت تمام، موانع پیشرفت کار را از سر راه بر میدارد. بنابراین، در حقیقت،

حرفه ای یکی دیگر از نیازهای اصلی بازیکنان می باشد. با توجه به حرفه ای بودن بازیکنان در لیگ برتر، بیمه به عنوان یک فاکتور مهم برای ورزشکاران نقش بسیار مهمی را در ایجاد امنیت شغلی آنها ایفا می کند. در لیگ حرفه ای ایران هیچ اقدامی از سوی باشگاه در خصوص تهیه پوشش کامل خدمات درمانی بازیکنان صورت نگرفته است و برای حوادث ورزشی تنها یک کارت ورزشی از سوی فدراسیون صادر گردیده که به دلیل زمان بر بودن و بی کیفیت بودن خدمات بازیکنان از آن استفاده نمی کنند. ارائه تسهیلات و خدمات در زمان مقرر جهت اعتمادسازی و تسریع در دریافت خدمات از دیگر الزامات اساسی این بازیکنان می باشد. اعتماد اساس و جوهره تشکیل هر رابطه و سنگ بنای هرگونه موفقیتی در عرصه های مختلف می باشد. سازمانها برای نزدیک شدن به خواسته ها و نیازهای مشتریان باید در جهت اعتمادسازی گام بردارند. مولفه های ایجاد اعتماد را می توان به عوامل راست گویی، جلب اطمینان، درک و شناخت شرایط مشتری، خدمت به مشتری و تحویل خدمت در زمان وعده داده شده به مشتری دسته بندی نمود. اعتماد قوی ترین پیشگوی وفاداری مشتریان است. نتایج این تحقیق نشان می دهد که پاسخگویی به خواسته های بازیکنان از نیازهای اولیه ایی است که با توجه به موقعیت قرارگیری آن نمودار نقطه ای و نزدیک شدن به نیازهای یک بعدی از الزامی بودن آن کاسته شده است اما برآورده شدن آن نیاز همچنان احساس می شود. تسریع خدمت رسانی نیز یکی

شده است. براساس نتایج تحقیقات انجام گرفته، متاسفانه سازمان لیگ فوتبال ایران در مقایسه با سایر کشورها در پوشش بیمه ای بازیکنان و خانواده هایشان عملکرد بسیار ضعیفی را طی سالهای گذشته از خود نشان داده است. بطوریکه نه تنها در دوران آسیب دیدگی، بازیکنان هیچ نوع خدمات درمانی را از سوی باشگاهها دریافت نمی کنند بلکه گاهاً در دریافت دستمزدهای خود نیز دچار مشکلات فراوانی می شوند. نتایج تحقیق احمدی و نجمی (۱۳۸۷) نیز نشان می دهد بیش ۹۰٪ بازیکنانی که مدت زمان مصدومیت آنها بیش از یک نیم فصل به طول می انجامد از باشگاه دستمزدی دریافت نمی کنند و از هرگونه حمایت مالی بی بهره اند. نتایج این تحقیق همسو با تحقیق احمدی و نجمی (۱۳۸۷) نشان می دهد مشکلات بیمه ای بازیکنان لیگ برتر فوتبال همچنان به حالت حل نشده باقی مانده است و شاید یکی از علل جدایی زودهنگام بسیاری از بازیکنان از عرصه این ورزش پرترفدار گردد. توجه به وضعیت فیزیکی و برگزاری اردوهای آماده سازی سبب شناسایی نقاط ضعف بازیکنان و تیم می گردد و باعث می شود تیم ها به سطح آمادگی مناسب خود برسند به طوری که از افت فنی و جسمانی بازیکنان جلوگیری می کند. آشنایی با نیازها از دیگر الزامات عملکردی بازیکنان لیگ برتر می باشد. در باشگاهها که ارائه دهنده اصلی خدمات به بازیکنان می باشند، این نیازها باید منطبق بر تفاوت های فردی بازیکنان شناسایی و مورد بررسی قرار گیرد. توجه مدیران باشگاهها به نیازهای بازیکنان مطلوب ترین روش و نزدیک ترین مسیر برای رسیدن به هدف وفادار بازیکنان و ایجاد رضایت در آنان می باشد. ارزش

آخرین مرجع برای تجزیه و جمع بندی و اتخاذ تصمیم، قاطعیت در عمل است و از این جهت، به اراده نیرومندی نیاز است؛ تا انسان پس از بررسی تمام جوانب، تصمیمی قاطع بگیرد و هر نوع تردید را کنار بگذارد. قاطعیت در اجرای تصمیمات اخذ شده و فرآیند آموزش از عوامل موفقیت مربیان بزرگ می باشد. احساس نیاز به این الزام به احتمال بسیار مربوط به شیوه های تمرینی و اتخاذ راهبرد لازم برای پیروزی در مسابقات می باشد.

### الزامات عملکردی

این الزامات به ترتیب نیاز به پوشش بیمه درمانی در مصدومیت، توجه به موارد درمانی در باشگاه، برگزاری اردوهای آماده سازی به طور منظم، سازوکارهای تعریف شده ارزیابی و نیازسنجی بازیکنان، پیگیری شکایات از سوی مدیران، استفاده از مربیان با اخلاق، وجود مشاور حقوقی و آگاهی از قوانین بین المللی، تنظیم قرارداد شفاف و با قابلیت پیگیری قانونی، وجود قوانین مناسب در صورت اجرای یا عدم اجرای تعهدات، پوشش بیمه درمانی مناسب در مصدومیت های موقت یا دائمی و تامین آینده شغلی می باشد. نیازهای عملکردی هرچه بیشتر برآورده گردند، رضایت بازیکنان بیشتر تامین می شود. ترتیب اهمیت این نیازها مشخص می سازد که نیازهای اول این گروه مانند وجود پزشک و آماده سازی بازیکنان تقریباً همانند نیازهای اساسی ارزیابی می شوند، ولی هرچه به سمت نیازهای انگیزشی میل می کند از تک بعدی بودن آنها کاسته می شود. پوشش بیمه درمانی در دوران مصدومیت به عنوان مهم ترین نیازهای عملکردی شناسایی

دلسردی بازیکنان و نارضایتی نسبت به تیم و باشگاه می گردد بازیکن ناخشنود در جستجوی باشگاههای جایگزین خواهد بود و این نوع بازیکنان اهدافی هستند که به سادگی توسط سایر باشگاهها (رقبا) قابل حصول می باشند.

استفاده از مربیان با اخلاق به عنوان یکی از نیازهای عملکردی بازیکنان لیگ برتر شناسایی شده است. تحقیق محمودی و همکاران (۱۳۹۴) همراستا با نتایج این تحقیق نشان دهنده این بود که به کارگیری مربیان متخصص و باتجربه، آموزش مطلوب به مشتریان و برخورد مؤدبانه مربیان باشگاه از جمله مهمترین خواسته ها و انتظارات مشتریان می باشد. وجود مشاور حقوقی و آگاهی از قوانین بین المللی، تنظیم قراردادهای شفاف و با قابلیت پیگیری قانونی، وجود قوانین مناسب در صورت اجرای یا عدم اجرای تعهدات و نشان دادن پابندی به مقررات و الزامات نهادی از سوی باشگاه، می تواند گویای این واقعیت باشد که در یک تعامل دوسویه، چنین باشگاههایی می توانند از سوی بازیکنان از نوعی مشروعیت برخوردار گردند. این دیدگاه همسویی با نظر تاکالا و پالاب<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) نشان داد، باشگاه مشروعیتی را که در قبال ایفای مسؤولیت قانونی کسب می کند از نظر بازیکن به عنوان یک ورودی محسوب می شود و نشان دهنده این مسئله است که الزامات قانونی فراتر از منافع اقتصادی ارجحیت دارد. (تاکالا و پالاب، ۲۰۰۰) با توجه به احساس نیاز به تامین آینده شغلی به عنوان الزام عملکردی می توان اظهار نمود به منظور افزایش کارایی و بهره وری صحیح از این

گذاری های ویژه برای آگاهی و پیش بینی علاقه و نیاز واقعی مشتری صورت گیرد. باشگاه، کارکنان، خدمات و به طور کلی خط مشی که دنبال می کنند، باید هم راستا با استانداردهای روز دنیا باشد تا بر اساس مهم ترین نیازهای مشتریان، رضایتمندی مشتری از مجموعه فعالیت های باشگاه به بیشترین میزان خود برسد. پدراگوسا<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در تحقیق خود اظهارداشت: رضایت مندی متغیری است که به طور معناداری با انتظارات مشتریان مرتبط است و اهمیت بسیار زیادی در تعیین میزان وفاداری مشتریان به باشگاه دارد. شمس پور (۱۳۸۴) نیز در پژوهش خود عنوان می کند که آشنایی کم مدیران و مربیان با نیازها و خواسته های مشتریان از جمله عوامل نارضایتی مشتریان است. این تحقیق با نتایج پژوهش لای و چانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) همخوانی داشت. بخش مهمی از کیفیت خدمات مطلوب، رسیدگی به شکایات است. جلب وفاداری مشتری از طریق رسیدگی مؤثر به شکایات به طور گسترده ای باید مورد توجه قرار گیرد. رسیدگی به شکایات و خواسته های بازیکنان باید به صورت فرصتی به منظور ارتباط با مشتری از سوی مدیران باشگاهها مورد توجه قرار گیرد و به عنوان ابزاری به منظور تأمین خواسته های در حال تغییر آنان استفاده شود. در صورت تحقق چنین امری احتمالاً رضایت بیشتر بازیکنان و سودآوری مستمر برای باشگاه صورت خواهد گرفت. اما در برخی باشگاه ها، مدیریت نسبت به خواسته ها و شکایات مشتری حالت بی تفاوتی یا حتی تدافعی به خود می گیرند، چنین حالتی موجب

1. Takala and Pallab

1. Pedragosa  
2. Lai & Chang

با خطر کاهش مواجه است. شیوه های رشد و بهبود استعداد بیشتر به جای اینکه گروهی باشد، جنبه انفرادی و اختصاصی دارند. در سطح پایه و عمومی روش اتکاء به افراد همه فن حریف ضروری است. اما چنین چیزی در مورد ورزشکاران زنده ورزش های غیر تیمی کارایی ندارد.

پایه و اساس توسعه، خلاقیت است. سازمانها به واسطه سرعت شگرف تغییرات تکنولوژی، رقابت جهانی، عدم اطمینان اقتصادی و محیطی کشف کرده اند که منبع کلیدی و مستمر زیست رقابتی و بقا، خلاقیت است. بازیکنان هر تیم با توجه به احساس نیاز به ایجاد تمایز با سایر تیم ها خلاقیت مربیان را به عنوان یکی از راهکارهای توسعه و خلق مزیت رقابتی عنوان نموده اند. بر اساس رویکرد سیستمی، خلاقیت در سازمان متاثر از عوامل متعددی است که می توان زمینه ظهور و بروز آنرا از طریق فراهم کردن «عوامل فردی»، «عوامل محیطی» (گروهی و سازمانی) محقق نمود.

برنامه ریزی منابع نیروی انسانی در جوامع پیشرفته از عوامل زیربنایی پیشرفت محسوب می گردد. با برنامه ریزی های مدون برای این منابع باید از عوامل تحمیلی چون تقاضای پنهان خروج کار و عدم تمایل نیروی کار متخصص و متعاقب آن ترک نیروی کارآمد از صحنه فعالیت ها جلوگیری شود. صندوق های حمایتی یکی از عواملی است که با تحت پوشش قرار دادن، جبران تمام یا قسمتی از خسارات مترتب بر فعالیتها می تواند نیروهای متخصص را به آینده مشاغل و حرفه های گوناگون امیدوارتر سازد (احمدی و نجمی، ۱۳۸۷). بنا براین در این راستا باید مدیران باشگاهها با تبیین اهداف و

منابع انسانی در زمان بازنشستگی جهت تربیت بازیکنان جدید، استفاده از تجربیات و تخصص آنها باید برنامه ریزی های بلند مدت و کوتاه مدتی انجام شود. ایجاد مراکز حمایت شغلی بازنشستگی که کار آن پیدا کردن شغل و منبع درآمد می تواند بازیکنان بازنشسته را مورد حمایت قرار دهد و حاشیه امنیتی مطلوبی برای بازیکنان حرف های فوتبال به وجود آورد.

### الزامات انگیزشی

دسته سوم نیازها در مدل کانو خواسته های کیفی هستند که در زمان کاربرد محصول/ خدمت به عنوان یک نیاز و الزام از دید مشتری تلقی نمی گردند و در نتیجه عدم برآورد ساختن این گروه از الزامات کیفی، موجب عدم رضایت مشتری نمی شود، ولی ارائه آنها در محصول/خدمت، هیجان و رضایت بالایی را در مشتری پدید می آورد. خصوصیت بارز الزامات انگیزشی این است که از طرف مشتری عنوان نمی شود. نیاز به استعداد یابی در باشگاه واخذ شرایط لازم جهت ورود به تیم، فراهم بودن فرصت های آموزشی خارج از باشگاه جهت ارتقاء، استفاده از مربیان خلاق، وجود صندوق حمایتی و رفاهی برای بازیکنان و پیشکسوتان و وجود پوشش بیمه ای اعضای خانواده ورزشکاران به عنوان نیازهای انگیزشی از سوی بازیکنان لیگ برتر بیان شده اند.

شناسایی و رشد استعداد های ورزشی، مسئله ایی چالش برانگیز است، همزمان با افزایش فرصت مشارکت، دامنه استعداد در بین گروه های سنی مختلف گسترش می یابد اما به دلیل واماندگی و خستگی مفرط تعداد ورزشکاران نوجوان مستعد

- محمودی، احمد؛ سجادی، سیدنصرالله؛ گودرزی، محمود (۱۳۹۴). بررسی تأثیر کیفیت خدمات و رضایت مندی بر وفاداری مشتریان در باشگاه های ورزشی (بدنسازي و ايروبيک). مجله مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۱، صص ۳۱-۵۱.
- وظیفه دوست، حسن؛ فرخیان، د ساحل. (۱۳۸۸). تبیین میزان رضایت مشتریان از طراحی محصول شرکت تولیدسن سون باتاثيرپذیری از مدل کانو. مجله مدیریت بازاریابی، سال چهارم، شماره ۷، صص ۱۳۷-۱۵۷.
- Berger, C., Blauth, C., R. & Boger, D. (1993). Kano's Methods for Understanding Customer-Defined Quality. Center for Quality Management Journal, special issue, 2(4): 3-35.
- Birdogan, B., Cigdem S. B., Ilker, M.A.R., & Zuhail, Cilingir. (2009). An application of integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for logistics services: A case study from Turkey. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 21(1):106 – 126.
- Bose, R., Sugumaran, V. (2003). Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management. Knowledge and Process Management, 10: 3 – 17.
- Dalton, P. (2003). Customer loyalty: value, trust and going the extra mile. ABA Bankers News. 1 (9): 1-4.
- Fornell, C. (1992). A national customer barometer: the Swedish experience. Journal of Marketing, 56 (1): 6-22.

استراتژیهای بلند مدت به پویایی بیشتر این صندوق ها کمک نمایند تا مزایای حاصل از وجود چنین سیستم های حمایتی در کارایی ورزش حرفه ای کشور نمود خارجی خود را نشان دهد.

در پایان می توان گفت با در نظر داشتن اهمیت و نقش باشگاه های ورزشی، در امر توسعه ورزش کشور و به خصوص ورزش حرفه ای، باید امکان رشد کمی و کیفی خدمات در باشگاهها فراهم شود. بدون شک هرگونه حرکت اصولی صحیح برای ارتقای وضعیت باشگاه ها، نیازمند برنامه ای جامع و هماهنگ است. کیفیت خدمات و به طبع آن رضایت بازیکنان با مدیریت صحیح ویژگی های هر خدمت، قابل بهبود است.

#### منابع

- احمدی، سیدعبدالحمید؛ نجمی، روح الله (۱۳۸۷). بررسی پوشش بیمه ای بازیکنان لیگ برتر فوتبال و مقایسه ی آن با لیگ فوتبال ژاپن. مجله تازه های جهان بیمه، شماره ۱۱۹، صص ۲۵-۳۶.
- الهی، علیرضا؛ گودرزی، محمود؛ خبیری، محمد. (۱۳۸۴). بررسی عملکرد سازمان لیگ حرفه ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه سازمان لیگ حرفه ای فوتبال ژاپن. مجله حرکت، شماره ۲۷، صص: ۵۵-۷۱.
- شمسی پور، مریم. (۱۳۸۴). بررسی نظرات مشتریان سالن های بدنسازی بانوان شهر اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان، صص ۷.
- کاوسی، محمدرضا؛ سقایی، عباس. (۱۳۸۴). روش های اندازه گیری رضایت مشتری. انتشارات سبزان.



- for sport Manager. Journal of sport Management, 7: 101-106.
- Pedragosa, V., Correia, A. (2009). Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs. International Journal of Sport Management and Marketing, 5(4): 450-464.
  - Takala, T. and Pallab, P. (2000). Individual, Collective and Social Responsibility of the Firm. Business Ethics: A European Review, 9(2): 109-118.
  - Tontini, G. (2003). Deployment of Customer Needs in the QFD Using a Modified Kano Model. Journal of Academy of Business and Economics 2 (1): 103-113.
  - Witell, L., Löfgren, M. (2005). Kano's theory of attractive quality and packaging. Quality management journal, 12 (3): 7-20.
  - Zhang, P., Von dran, G. (2001). *Expectations and ranking of website quality features: results of two studies on user perceptions - proceeding of the Hawaii*. International conference on system science (HICSS 34).
  - Füller, J., Matzler, K. (2007). Virtual product experience and customer participation-A chance for customer-centred, really new products. Tec novation, 27 (6): 378-387.
  - Griffin, A., Hauser, J. R. (1993). The Voice of the Customer. Marketing Science, 12(1): 1-27.
  - Kano, N, Seraku, N, Takahashi, F and Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. The Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14(2): 39-48.
  - Kotler, P. H., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2001). Principles of Marketing. 3rd Edition, UK: Prentice Hall, 13-26.
  - Lai, Y. L., Chang, S. C. (2013). How Improving the Customer Experience Quality and Business Performance? A Case Study by Mystery Shopper Practices. International Journal of Marketing Studies, 5(6): 52- 61.
  - Liu, C.C., Wang, C. C. (2008). Forecast competitor service strategy with service taxonomy and CI data. European Journal of Marketing, 42 (7/8): 746 – 765.
  - Mawson L. M. (1993). Total Quality Management: Perspective



## Identify and Prioritize Requirements of Football Players in the Premier League based on Kano Model

Mehrdad Moharramzadeh<sup>1</sup>, Mozghan Khodamorad Poor<sup>2\*</sup>, Seyed Mohamad Kashef<sup>3</sup>

Received: Mar 12, 2016

Accepted: Nov 09, 2016

---

### Abstract

**Objective:** The aim of this study was to identify and prioritize the needs of players in Premier League of football based on Kano model in 1394.

**Methodology:** According to Gestalt elements, Kano questionnaire with 28 features were distributed Among 239 participants were selected randomly for this research .Excel software and statistical method of weighted mean was used to Analysis.

**Results:** Use of experienced and professional of up to date coaches, financial obligations required by the club in due time Identify as basic needs. Require to insurance coverage at injuries, held training camp regularly, and placed in the category of Performance needs. The need of players in the clubs consist of obtaining the necessary conditions to enter to team was evaluate as Excitement needs from the of Premier League players.

**Conclusion:** Club managers by addressing the basic and performance needs and move to the Excitement needs can be make loyalty in the players.

**Keywords:** Players Requirements, Football Premier League, Kano Model.

---

1. Professor of Sport Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Sport Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran.

3. Professor of Sport Management, Urmia University, Urmia, Iran.

\*Email: mmoradpoor2003@gmail.com