



## تحلیل راهبردی نیازهای هواداران تیم های فوتبال لیگ برتر ایران

نگار قلی پور<sup>۱</sup>، حسین عیدی<sup>۲\*</sup>، بهرام یوسفی<sup>۳</sup>، فرزاد امیری<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۱۳

### چکیده

**هدف:** تماشاچیان برای باشگاه‌ها، مهمترین گروه برای کسب درآمد به حساب می‌آیند. در نتیجه شناسایی نیازهای مدنظر تماشاگر ورزشی و درک مثبت او از کیفیت خدمات ارائه شده برای پشتیبانی تیم، حضور و درآمد برای تیم بسیار حیاتی است. بر همین اساس تحقیق حاضر به تحلیل راهبردی نیازهای هواداران تیم های فوتبال لیگ برتر ایران پرداخت.

**روش‌شناسی:** جامعه آماری این تحقیق کلیه هواداران سه بازی پرسپولیس- استقلال، پیکان- استقلال، سپیدرود- پرسپولیس بودند. با توجه به تعداد گویه‌ها ۴۰۰ پرسشنامه به صورت تصادفی توزیع گردید و در نهایت ۳۷۳ پرسشنامه صحیح مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پایائی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ تعیین شد. برای دستیابی به اهداف پژوهش از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شد که روایی صوری و محتوایی پرسشنامه از نظر متخصصین مدیریت ورزشی و روایی سازه آن با تحلیل عاملی تأیید شد. همچنین ابزار راهبردی ماتریس BCG و بهره‌گیری از روش کمی تحلیل داده‌ها و روابط خاکستری وضعیت راهبردی در هریک از ابعاد و مؤلفه‌های کیفیت خدمات بررسی شد.

**یافته‌ها:** در تجزیه و تحلیل حاصل از داده‌ها از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی ۵ بعد مورد شناسایی قرار گرفت که با استفاده از روابط خاکستری مورد اولویت بندی قرار گرفتند. این ابعاد به ترتیب شامل امکانات فیزیکی، عوامل مدیریتی، اتمسفر، امکانات جانبی و رسانه و اطلاع رسانی بودند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به اینکه بیشتر مؤلفه‌های پژوهش در خانه پرسش قرار گرفته بودند، لذا به مدیران توصیه می‌گردد که با اقدامات خلاقانه و برنامه ریزی صحیح که چندان هزینه بر و زمان بر نبوده، رضایت هواداران ورزشی را جلب نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** نیازهای هواداران، کیفیت خدمات، ماتریس گروه مشاوران بوستون.

۱. دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه رازی ۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه رازی ۳. دانشیار گروه مدیریت

ورزشی دانشگاه رازی ۴. استادیار گروه مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی کرمانشاه

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

## مقدمه

لبریز بودن ورزشگاه‌ها از تماشاچیان در دیدارهای داخلی، ملی، قاره ای و جهانی و بر خورداری رقابت‌ها از بینندگان چند میلیونی تلویزیونی، فوتبال را به عنوان مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی کرده است. در ایران نیز فوتبال، رایج‌ترین و پرطرفدارترین ورزش بوده و در مقایسه با تمامی ورزش‌ها، بیشترین تعداد ورزشکار و طرفدار را به خود اختصاص داده است (Rasouli, Saatchian, & Elahi, 2013). مهمترین بخش یک رویداد ورزشی، میزان توجه هواداران و تماشاچیان به آن است. ون و کیتامورا (۲۰۰۶) بین هوادار و تماشاگر ورزشی تفاوت قائل شد. به عقیده او، هواداران ورزشی افرادی هستند که به ورزش، تیم یا ورزشکار خاصی علاقه‌مند و وفادارند و آن را دنبال می‌کنند. در مقابل، تماشاچیان ورزشی، رویدادهای ورزشی را به‌طور غیرمستقیم و از طریق رسانه‌ها (رادیو، تلویزیون و اینترنت) تماشا و دنبال می‌کنند (Won & Kitamura, 2006). با وجود اینکه اکثر باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران مبتنی بر کمک‌های مستقیم دولت و سازمان‌های صنعتی می‌باشد، اما همچنان نمی‌توان از نقش هواداران در کسب درآمد چشم‌پوشی نمود. همچنین از نقطه نظر اقتصادی، حضور هواداران منابع درآمدی دیگری را به شکل مستقیم (بلیط‌فروشی) و یا غیر مستقیم (فروش کالاهای مربوط به باشگاه، حامیان مالی و فروش حق‌پخش تلویزیونی) برای باشگاه‌ها به ارمغان می‌آورد. لیگ‌های حرفه‌ای معتبر در سرتاسر جهان فقط وظیفه برگزاری مسابقات فوتبال را بر عهده ندارند، بلکه هر کدام از آن‌ها دارای

سرمایه‌های هنگفتی هستند که میلیون‌ها و بعضاً میلیاردها دلار در بین تشکیلات مرتبط با خود اعم از باشگاه‌ها، سازمان‌های لیگ و فدراسیون‌ها رد و بدل می‌کنند (Akbari, Yazdi, Hamidi, Sajjadi, & Khabir, 2014). بدیهی است لیگ ورزشی که هوادار بیشتری را نسبت به خود جلب کند، پتانسیل درآمدزایی بالاتری خواهد داشت. با وجود افزایش تجربه‌ی بخش ورزش در سال‌های اخیر، سازمان‌های ورزشی با چالش‌های زیادی از قبیل بازاریابی ضعیف و افزایش دیگر گزینه‌های سرگرمی مواجه هستند. در نتیجه سازمان‌های ورزشی باید به‌طور مؤثر بازار خود را با نیازهای تماشاچیان ورزشی منطبق سازند (Karakaya, Yannopoulos, & Kefalaki, 2016).

مدیریت تدارکات و خدمت‌رسانی به مشتریان، به‌طور گسترده به‌منزله منبع استراتژیک، مزیت رقابتی و موفقیت در بازار به رسمیت شناخته شده است. خدمت‌رسانی به مشتری به توانایی شرکت برای تعیین دقیق نیازهای مشتریان و پاسخگویی به آنها اشاره می‌کند (Florez-Lopez & Ramon, 2012). در این راستا بسیاری از محققان و بازاریابان خدمات نیز، پاسخ‌های شناختی و عاطفی مشتریان را نسبت به ویژگی‌های خدمات مورد بررسی قرار داده‌اند تا بتوانند به‌طور مؤثر و کارآمد خدمات مرتبط با نیازهای آن‌ها را برآورده نمایند (Ko, Zhang, Cattani, & Pastore, 2011).

در ادبیات مدیریت ورزشی مشخص شده که تماشای رویداد ورزشی دارای ویژگی‌های خاصی است که آن را از سایر خدمات و محصولات متمایز می‌کند. فوتبال دو وجه ورزشی و

و پنج بعد (بعد ملموس، پاسخگویی، دسترسی، امنیت و قابلیت اطمینان)، را معرفی نمودند (Theodorakis, Koustelios, Robinson, & Barlas, 2009). در حالی که کلی و تورلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) عوامل نه گانه برای اندازه گیری کیفیت خدمات در ورزش تماشاگر معرفی نمودند. در نهایت، یک مدل کیفیت رویداد<sup>۳</sup> برای تماشاگر ورزشی معرفی شد که عوامل کلیدی مانند (۱) کیفیت بازی، (۲) کیفیت خدمات تکمیلی، (۳) کیفیت تعاملی، (۴) کیفیت نتیجه و (۵) کیفیت محیط فیزیکی را به عنوان ابعاد کیفیت خدمات رویداد تعیین نمودند (Kelley & Turley, 2001). داویس<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) نیز در تحقیق خود که در پی یافتن دلایل عدم جذب تماشاگران به استادیوم-ها بود به عواملی چون عدم برنامه ریزی مناسب، برگزاری بازی‌ها در ساعات و روزهای مختلف، عدم نتیجه گیری تیم‌های محبوب، هزینه‌های اقتصادی و تفریحات جایگزین ارزانتر برای عدم استقبال تماشاچیان اشاره می‌کند (Douvis, 2014). یاشیدا و جیمز (۲۰۱۱) نیز در تحقیق خود کیفیت خدمات رویدادهای ورزشی را در تماشاگران ورزش ژاپن (۲۸۳) و امریکا (۳۴۳) مورد بررسی قرار دادند؛ در این تحقیق کیفیت خدمات رویداد ورزشی در ۳ بعد اصلی که هر یک دارای ۲ مولفه بودند مورد تایید قرار گرفت. این ابعاد شامل کیفیت عملکردی (عملکرد کارکنان، امکانات اصلی)، کیفیت تکنیکی (ویژگی تیم‌ها، عملکرد بازیکنان) و کیفیت مربوط به زیبایی (امکانات جانبی، محیط زیبا)

صنعتی دارد. از یک سو باید فوتبال را چنان سامان داد که به عنوان یک ورزش حرفه ای رواج یابد و از سوی دیگر فوتبال به مثابه یک صنعت همانند دیگر صنعت‌ها دارای منطق و ساختار اقتصادی است و لازم است بین این دو وجه تعادل برقرار کرد. بنابراین لیگ‌ها و تیم‌ها باید استراتژی‌های بهتری را اتخاذ نمایند تا بتوانند ارتباط بهتری را با مشتریان خود داشته باشند و از کاهش حضور آن‌ها جلوگیری کرده و به دنبال افزایش هر چه بیشتر مشتریان باشند (Akbari Yazdi et al., 2014).

گزارش شده است که سرمایه گذاری در کیفیت خدمات و توسعه استراتژی برای اطمینان از رضایت مخاطبان از جمله اقدامات اصلی است که بازاریابان ورزشی باید برای انگیزه‌دهی به تماشاگران برای حضور در بازی‌های فوتبال در نظر بگیرند (Yoshida & James, 2011). شناسایی نیازهای مدنظر تماشاگر ورزشی و درک مثبت او از کیفیت خدمات ارائه شده برای پشتیبانی تیم، حضور و درآمد برای تیم بسیار حیاتی است. سازمان‌های ورزشی باید به طور مداوم رضایت تماشاگران خود را ارزیابی کنند و خود را با انتظارات تماشاگران وفق دهند. برآوردن انتظارات تماشاگران از کیفیت خدمات بر تعداد تماشاچیان و وفاداری آن‌ها می‌افزاید (Kennett, Sneath, & Henson, 2001).

کو و همکاران (۲۰۰۹) برای بررسی کیفیت خدمات سه بعد عملکردی، محیطی و فنی را مورد بررسی قرار دادند (Koo et al., 2009). تئودوراکیس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) به بررسی ادراک تماشاچیان از کیفیت خدمات پرداخته اند

2. Kelley &amp; Turley

3. MEQSS

4. Douvis

1. Theodorakis

را در چند سال اخیر از میزان استقبال تماشاچیان برای حضور در استادیومها و دیدن فوتبال در ایران نشان می‌دهد. یکی از علل میزان توجه و استقبال از تماشای رویدادهای ورزشی کیفیت خدماتی است که در این مسابقات به تماشاگران ارائه می‌شود (Akbari Yazdi et al., 2014). از آنجا که محصول اصلی لیگ برتر فوتبال ایران، مسابقات است و اهمیت خدمات ارائه شده در رضایتمندی مشتریان نقش بسیار مهمی دارد، باید با استفاده از رویکرد راهبردی به بررسی کیفیت خدمات لیگ پرداخت تا با شناخت نقاط ضعف و قوت رضایت تماشاگران را جلب نمایند. جهت بررسی و شناسایی عوامل موثر بر کیفیت خدمات از دیدگاه مشتریان توافق و اجماع کمی وجود دارد و مدل‌های مختلفی برای ارزیابی کیفیت خدمات وجود دارد مانند مدل‌ها هیستریزس، کانو، سروکوال، QFD، گروه بوستون و غیره. نگاه اجمالی در تحقیقات بازاریابی و مدیریتی نشان می‌دهد که، چندین مدل اندازه‌گیری کیفیت خدمات تاکنون در این زمینه منتشر شده است. تقریباً تمامی این مدل‌ها از مدل سروکوال به عنوان مبنا استفاده کرده‌اند و بیشترین معیارهای مورد استفاده برای اندازه‌گیری کیفیت خدمات معیارهای ۷ و ۵ گزینه ای لیکرت بوده است. لذا این تحقیق با استفاده از گروه مشاوران بوستون به عنوان یک ابزار راهبردی، بر آن است که مشخص نماید لیگ برتر فوتبال ایران تا چه میزان موفق بوده است. نتایج این تحقیق می‌تواند مسئولین را در مدیریت و برنامه‌ریزی صحیح در جهت بهبود خدمات یاری رساند.

بود (Yoshida & James, 2011). کاروال هو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، در تحقیقی که ۸ هزار نفر از تماشاچیان پرتغالی و بلژیکی در آن شرکت داشتند مشاهده کرد که تماشاگران بلژیکی از عواملی چون دسترسی سخت به استادیومها، نبود احساس امنیت و آرامش و همچنین جو نامناسب استادیومها و نبود ستاره-های نامی در لیگ خود شکایت داشتند و تماشاگران پرتغالی از قیمت بالای بلیت‌ها شکایت داشتند و خواستار ارائه بلیت‌های ارزانتر و با تخفیف برای گروه‌های مختلف تماشاگران بودند (de Carvalho & Sarmento, 2014). اسلاویچ و همکاران (۲۰۱۸) نیز اثر عوامل میزان کنترل مدیران، امکانات الکترونیکی، امکانات فیزیکی، سنت و امتیازات تیم بر رضایت تماشاچیان مورد بررسی قرار دادند که نتایج این تحقیق که بر روی ۲۵۵ هوادار تیم های ورزشی انجام گرفته بود نشان داد، امکانات فیزیکی و الکترونیکی، سابقه و عوامل رقابتی تیم‌ها اثر معناداری بر رضایت هواداران دارد. همچنین اثر موقعیت جغرافیایی نیز در این روابط مورد بررسی قرار گرفت که معنادار نبود (Slavich, Dwyer, & Rufer, 2018).

بر خلاف روند رو به رشد تماشاچیان در سال های اخیر در لیگ‌های مطرح اروپایی همچون لالیگای اسپانیا و سری آ ایتالیا (EUROPEAN-FOOTBALL-STATISTICS, 2015) بررسی‌های آماری که بر مبنای گزارش‌های سازمان لیگ برتر فوتبال ایران صورت گرفته است، یک روند منفی

## روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی و از لحاظ روش تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی محسوب می‌شود. جامعه آماری این تحقیق کلیه هواداران سه بازی پرسپولیس- استقلال، پیکان- استقلال، سپیدرود- پرسپولیس بودند. با توجه به این که این تحقیق از نوع تحلیل عاملی بود تعداد نمونه با توجه به تعداد سوالات (۵۵ گویه) تعیین شد. به ازای هر گویه ۵ آزمودنی باید در نظر گرفته می‌شد. برای اطمینان ۴۰۰ پرسشنامه به صورت تصادفی توزیع و در نهایت ۳۷۳ پرسشنامه صحیح مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پرسشنامه بکار رفته در این تحقیق محقق ساخته بود که به منظور شناسایی عوامل کیفیت خدمات چندین گام انجام شد. در ابتدا برای

انتخاب ویژگی‌های مؤثر بر رضایت مشتریان از مبانی نظری، پیشینه تحقیق، جستجوی کتابخانه‌ای و همچنین مصاحبه با تماشاچیان ورزشی استفاده شد. پرسشنامه طی مراحل مختلف با نظرسنجی از صاحب‌نظران و گروه تحقیق مورد بازبینی قرار گرفت و گویه‌هایی که در صورت تکرار یا تشابه حذف یا ترکیب شد. روایی صوری پرسشنامه با استفاده از نظر خبرگان و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی مورد تایید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ تعیین شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۵ به دست آمد.

جدول ۱: مقادیر آلفای کرونباخ عامل‌ها

ردیف	عامل‌ها	تعداد گویه‌ها	آلفا
۱	امکانات فیزیکی	۹	۰/۸۷
۲	اتمسفر	۱۴	۰/۹۲
۳	مدیریتی	۹	۰/۸۵
۴	رسانه	۴	۰/۸۴
۵	خدمات جانبی	۷	۰/۸۹

با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی همچنین در جمع بندی به عمل آمده بر اساس تحقیقات مختلفی که در حیطه کیفیت خدمات در بخش عمومی و ورزشی انجام شده بود در نهایت نیازهای مشتریان در ۵ گروه اصلی (اتمسفر، اطلاع رسانی و رسانه، امکانات فیزیکی، امکانات جانبی و عوامل مدیریتی) گروه‌بندی شدند.

با توجه به این مدل و تعریف کیفیت خدمات مبنی بر شکاف بین ادراکات تماشاچیان و اهمیت هر یک از مؤلفه‌های کیفیت خدمات، ماتریس مشاوران گروه بوستون مبتنی بر دو محور کیفیت خدمات که بیانگر ادراک از وضعیت کنونی گویه است و اهمیت هر گویه در بهبود کیفیت خدمات که بیانگر اهمیت مربوط به آن مؤلفه با توجه به نظرهای تماشاچیان، مشخص گردید. محور مشاوران گروه

مؤلفه در بهبود کیفیت خدمات نیز پایین است (ناحیه سگ). در نهایت ناحیه ۴، سطح کیفیت خدمات از نظر مؤلفه مورد نظر پایین و سهم آن مؤلفه در بهبود کیفیت خدمات مؤثر است (ناحیه علامت پرش).

ماتریس اعداد فازی  $[x_{ij}]$  با توجه به تعداد مولفه‌های شایستگی ( $i=n$ ) و تعداد خبرگان پاسخ دهنده ( $j=m$ ) و ماتریس وزن فازی با توجه به تعداد ابعاد شایستگی ( $k=1$  to  $5$ ) مطابق ذیل تشکیل می‌شود:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & \dots & x_{1m} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{n1} & \dots & x_{nm} \end{bmatrix}, W = [w_1, \dots, w_k] \quad k=1 \text{ to } 5, n=1 \text{ to } 44, m=1 \text{ to } 15$$

$$X_{ij} = (a_{ij}^l, a_{ij}^m, a_{ij}^u), w_j = (w_{ij}^l, w_{ij}^m, w_{ij}^u)$$

می‌باشد با استفاده از رابطه ذیل نرمالایز می‌کنیم ماتریس نرمال را با  $R$  نمایش می‌دهیم.

$$R = [r_{ij}]_{n \times m} = [r_{ij}^l, r_{ij}^m, r_{ij}^u] = \left[ \frac{a_{ij}^l}{c_j}, \frac{a_{ij}^m}{c_j}, \frac{a_{ij}^u}{c_j} \right], c_j = \max_i a_{ij}^u \quad (1)$$

نرمال وزین به دست می‌آید. این ماتریس را با  $Y$  نام گذاری می‌کنیم و به صورت ذیل نشان می‌دهیم.

$$Y = [Y_{ij}] = [y_{ij}^l, y_{ij}^m, y_{ij}^u] \quad (2)$$

بوستون اعداد ۰ تا ۱ را نمایش میدهد و مرکز آن نقطه  $(0/5, 0/5)$  است. این محورها صفحه مختصات مطابق شکل ۱ را به چهار ناحیه تقسیم میکند. در ناحیه ۱ سطح کیفیت خدمات از نظر مؤلفه مورد نظر بالا و سهم آن مؤلفه در بهبود کیفیت خدمات نیز بالا یا مؤثر است (ناحیه ستاره). در ناحیه ۲ سطح کیفیت خدمات از نظر مؤلفه مورد نظر بالا ولی آن مؤلفه در بهبود کیفیت خدمات مؤثر نیست (ناحیه گاو شیرده). در ناحیه ۳ سطح کیفیت خدمات از نظر مؤلفه مورد نظر پایین و سهم آن

در گام بعد اعداد فازی ماتریس با توجه به این که معیارها از نوع مثبت (هر چه بیش تر بهتر)

در گام بعد وزن مربوط به هر بعد را به صورت ضرب فازی در درایه  $(r_{ij})$  متعلق به مولفه‌های آن بعد ضرب می‌کنیم که در نتیجه ماتریس

در گام بعد راه حل ایده آل مثبت و منفی فازی با استفاده از روابط ذیل مشخص می‌شود:

$$Y^+ = [y_1^+, \dots, y_j^+, \dots, y_m^+], Y^- = [y_1^-, \dots, y_j^-, \dots, y_m^-] \quad (3)$$

$$Y^+ = [\max_i y_{ij}^l, \max_i y_{ij}^m, \max_i y_{ij}^u], Y^- = [\min_i y_{ij}^l, \min_i y_{ij}^m, \min_i y_{ij}^u] \quad (4)$$

در گام بعد جهت محاسبه رابطه خاکستری فازی هر گزینه با راه حل ایده آل مثبت و منفی از روابط زیر استفاده می‌کنیم.

$$E_{ij}^+ = \frac{(\min_i \min_j |Y_j^+ - Y_{ij}| + \epsilon \max_i \max_j |Y_j^+ - Y_{ij}|)}{(\max_j |Y_j^+ - Y_{ij}|)} \quad (5)$$

$$E_{ij}^- = \frac{(\min_i \min_j |Y_j^- - Y_{ij}| + \epsilon \max_i \max_j |Y_j^- - Y_{ij}|)}{(\max_j |Y_j^- - Y_{ij}|)} \quad (6)$$

گزینه از راه حل ایده آل فازی مثبت و منفی از رابطه زیر محاسبه می شود:

$$E_i^+ = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m E_{ij}^+, \quad E_i^- = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m E_{ij}^- \quad (7)$$

می شود و گزینه ها به ترتیب نزولی اولویت بندی می شوند.

$$\Gamma = \frac{E^+}{E^+ + E^-} \quad (8)$$

مقدار  $E$  در بازه [۰،۱] می باشد که معمولا آن را برابر با عدد ۰،۵ قرار می دهند (Guo, 1985). همچنین میزان درجه رابطه خاکستری فازی هر

در آخر جهت محاسبه میزان رابطه نسبی فازی از راه ایده آل مثبت فازی از رابطه زیر استفاده

### یافته‌های پژوهش

توصیف ویژگی های جمعیت شناختی تماشاگران در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول شماره ۲. توزیع توصیفی اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان

سطح تحصیلات		سطح درآمد بر حسب هزار تومان		سن بر حسب سال	
درصد	طبقه	درصد	طبقه	درصد	طبقه
۹	زیر دیپلم	۳۰،۵	کمتر از ۵۰۰	۲۱،۲	زیر ۲۰ سال
۱۷،۴	دیپلم	۳۸،۲	۵۰۰ تا ۱ میلیون	۴۶	۲۱ تا ۳۰ سال
۲۰،۶	کاردانی	۱۹،۳	۱ تا ۲ میلیون	۲۱،۹	۳۱ تا ۴۰ سال
۴۴،۹	کارشناسی	۱۲	بالاتر از ۲ میلیون	۶	۴۱ تا ۵۰ سال
۸،۱	کارشناسی ارشد و بالاتر			۲،۹	بالای ۵۰ سال

طبق جدول (۲) غالب تماشاگران از سن ۲۱ تا ۳۰ سال برخوردار بودند و سطح درآمد بیشتر

افراد مبلغ ۵۰۰ تا ۱ میلیون تومان بود، تماشاگران مدرک کارشناسی بود. همچنین بیشترین مدرک تحصیلی در بین تحلیل عامل اکتشافی برای پرسشنامه انجام شد، مقدار کیزر میر اوکلین مشاهده شده برای پرسشنامه ۰/۹۵ بود و آزمون بارتلت برابر ۱۱۲۸ در سطح ۰/۰۱ معنی دار بود که اجرای

## جدول شماره ۳. تحلیل عاملی اکتشافی مولفه‌های تحقیق

نام عامل	عبارات هر متغیر	بار عاملی
اتمسفر	مودب و حامی بودن کارکنان استادیوم و نیروی انتظامی	۰,۵۶۱
	کیفیت تیمهای شرکت کننده در لیگ برتر و توان مهارتی و تکنیکی بازیکنان	۰,۵۴۴
	اجتناب تماشاگران از بدزبانی و خشونت	۰,۵۰۵
	استفاده از مسکات(عروسک نشان بازیها)و سرود تیم های حاضر در لیگ	۰,۵۵۱
	حضور و حمایت شخصیت های هنری و ورزشی	۰,۵۱۸
	سابقه و تاریخچه تیم های حاضر در لیگ	۰,۵۶۶
	داشتن منافع اقتصادی و اجتماعی لیگ برای کشور(همچون تشویق جوانان به ورزش، صرفه جویی، ملی گرایی)	۰,۵۰۳
	همراهی خانواده و دوستان	۰,۵۸۲
	عناصر بصری همچون طرح و رنگ لباس بازیکنان تیم های حاضر در لیگ	۰,۵۰۰
	ممنوعیت مصرف دخانیات	۰,۶۱۲
	مشارکت برندهای داخلی شهر میزبان مسابقات لیگ	۰,۶۸۳
	مهیج بودن بازی	۰,۵۶۰
	حضور حامیان مالی مورد علاقه و مرتبط با برند لیگ	۰,۵۰۲
	کادر داوری مناسب	۰,۵۵۵
	ورود و خروج آسان و بدون اتلاف وقت از ورزشگاه و پارکینگ ها	۰,۷۳۰
	امکانات فیزیکی	مناسب بودن جایگاه تماشاگران از لحاظ صندلی و دید به زمین، نور، نظافت
آمد و شد آسان به استادیوم (وجود سیستم حمل و نقل عمومی، مسیر ویژه ، مترو )		۰,۵۴۴
وجود فضای پارکینگ کافی و مناسب در داخل یا اطراف استادیوم		۰,۷۳۱
کیفیت تابلوی نمایشگر ورزشگاه		۰,۵۳۰
مدرن و جدید و زیبا بودن ورزشگاه		۰,۵۷۱
مشخص بودن جایگاهها، راهروها و صندلی ها و حضور تابلوها و افراد راهنما در ورزشگاه		۰,۶۶۱
استفاده از تکنولوژی های نوین در برگزاری مسابقات		۰,۵۱۱
پاکیزگی محیط استادیوم و سرویسهای بهداشتی	۰,۶۱۲	
هدایای رایگان و اقدامات تشویقی مانند تخفیف در بلیط برای هواداران	۰,۵۳۰	

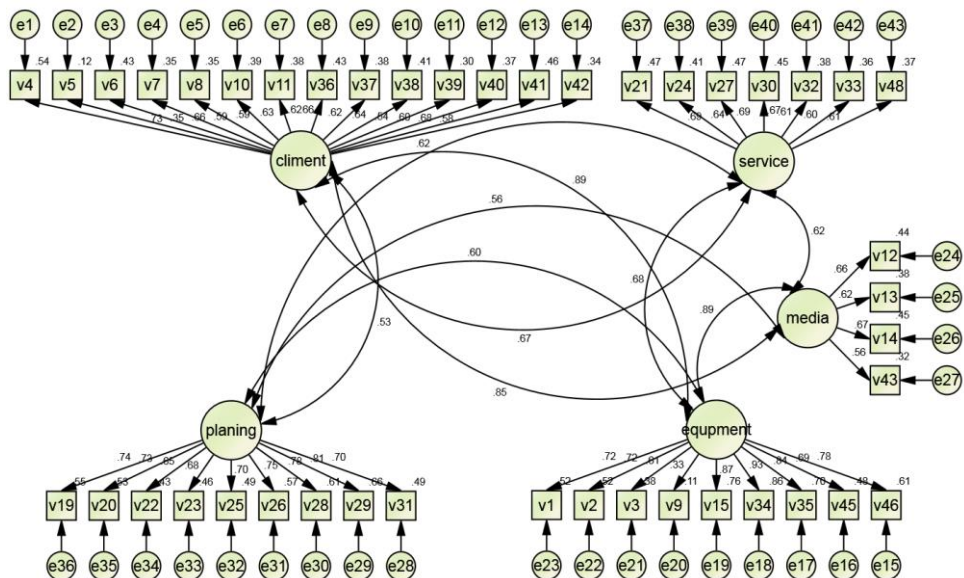


۰,۵۸۹	راحتی دسترسی به مواد غذایی و آشامیدنی	
۰,۶۷۶	کیفیت و قیمت نوشیدنی ها و خوراکی ها در ورزشگاه	
۰,۶۵۸	داشتن امکانات جانبی (همچون نمازخانه در ورزشگاه ها، مکانی برای تفریح کودکان)	
۰,۵۴۴	وسعت کانال های ارتباطی و حجم مخابره اطلاعات (اینترنت پرسرعت) و وجود اینترنت پرسرعت در ورزشگاه ها	
۰,۵۸۴	طراحی برنامه های تفریحی و سرگرمی، در فواصل استراحت میانی مسابقات لیگ	
۰,۶۶۸	ایجاد امکانات برای همراهی هواداران در بازیهای خارج از خانه	
۰,۷۲۶	مناسب بودن قیمت بلیت	
۰,۶۹۲	تامین امنیت ورزشگاه	
۰,۶۴۸	شفافیت قوانین و مقررات لیگ برتر فوتبال برای عموم	
۰,۶۸۹	امکان خرید بلیت فصلی	
۰,۶۹۷	پاسخگویی مناسب به سؤالات مشتریان	
۰,۶۵۵	شرایط آب و هوایی مناسب در زمان برگزاری مسابقات لیگ	
۰,۷۵۰	حضور بازیکنان و مربیان خارجی	
۰,۷۹۷	برنامه ریزی و مدیریت صحیح لیگ و برگزاری منظم بازیها	
۰,۶۸۲	سیستم بلیت فروشی در دسترس و اینترنتی	
۰,۵۷۷	اطلاع رسانی کافی در مورد زمان و مکان مسابقات لیگ در رسانه ها	
۰,۵۴۴	پخش مستقیم و با کیفیت رسانه ای	
۰,۵۷۲	حضور رسانه ها (راديو، تلویزیون، شبکه های اجتماعی و فضای مجازی) برای تبلیغ، پخش و نقد مسابقات لیگ	
۰,۵۰۴	ساخت برنامه کاربردی برای اطلاع رسانی های مسابقات لیگ (اپلیکیشن موبایل و تبلت)	
کرد که مقادیر به دست آمده توسط آن در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.	نتایج تحلیل عامل اکتشافی (جدول ۳) برای پرسش نامه کیفیت خدمات لیگ برتر فوتبال ایران نشان داد که از این پرسش نامه ۵ عامل قابل استخراج است، و همه گویه ها دارای بارعاملی قابل قبول (بالای ۰/۵۰) هستند. برای بررسی عامل های استخراج شده از تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول استفاده شد، در شکل ۱ مدل پیشنهادی پژوهش آمده است.	مدیریتی
نتایج تحلیل عاملی مندرج در جدول ۴ آورده و نشان می دهد که تمامی شاخص های مربوط به عامل ها از مقدار تی و بارعاملی مورد قبولی در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ برخوردارند و برای سنجش این مؤلفه ها شاخص های مناسبی محسوب می شوند. همچنین در جدول ۴ مدل نهایی پژوهش نشان داده شده است.	پژوهشگر برای انجام تحلیل عاملی تأییدی عامل های پرسش نامه از نرم افزار ایموس استفاده	رسانه و اطلاع رسانی

جدول ۴: تحلیل عاملی تأییدی

مقدار تی	بارعاملی	سؤال		مقدار تی	بارعاملی	سؤال	
۱	.۷۳۰	V4	اتمسفر	۱	.۷۸۰	V46	امکانات
۶.۶۵۷	.۳۵۷	V5		۱۴.۲۵۱	.۶۹۱	V45	فیزیکی
۱۲.۴۲۵	.۶۵۶	V6		۱۸.۰۶۹	.۸۳۶	V35	
۱۱.۱۹۷	.۵۹۴	V7		۲۰.۸۴۹	.۹۳۰	V34	
۱۱.۲۰۳	.۵۹۴	V8		۱۹.۰۶۶	.۸۷۰	V15	
۱۱.۸۳۴	.۶۲۶	V10		۶.۳۱۰	.۳۲۹	V9	
۱۱.۶۱۹	.۶۱۵	V11		۱۲.۴۲۰	.۶۱۵	V3	
۱۲.۴۱۷	.۶۵۶	V36		۱۴.۹۸۰	.۷۲۰	V2	
۱۱.۶۱۶	.۶۱۵	V37		۱۴.۹۳۸	.۷۱۹	V1	
۱۲.۰۹۹	.۶۴۰	V38		۱	.۶۹۷	V31	
۱۰.۳۰۵	.۵۴۸	V39	۱۴.۵۳۶	.۸۱۲	V29		
۱۱.۳۹۴	.۶۰۴	V40	۱۴.۰۶۰	.۷۸۳	V28		
۱۲.۸۰۹	.۶۷۶	V41	۱۳.۵۶۳	.۷۵۴	V26		
۱۱.۰۱۶	.۵۸۴	V42	۱۲.۵۳۹	.۶۹۴	V25		
۱	.۷۰۰	V21	۱۲.۲۱۳	.۶۷۵	V23		
۱۱.۰۱۶	.۶۳۸	V24	۱۱.۸۶۰	.۶۵۵	V22		
۱۱.۷۲۰	.۶۸۳	V27	۱۳.۱۳۵	.۷۲۹	V20		
۱۱.۶۳۴	.۶۷۷	V30	۱۳.۳۸۳	.۷۴۳	V19		
۱۰.۶۰۳	.۶۱۲	V32	۱	.۶۶۳	V12	رسانه	
۱۰.۳۵۲	.۵۹۷	V33	۱۰.۲۸۶	.۶۱۸	V13		
۱۰.۴۱۵	.۶۰۱	V48	۱۱.۰۴۵	.۶۷۲	V14		
			۹.۴۵۱	.۵۶۱	V43		

خدمات  
جانبی



شکل ۱: تحلیل عاملی تاییدی کیفیت خدمات لیگ برتر فوتبال ایران

ارتباط بین عامل‌های کیفیت خدمات لیگ برتر فوتبال ایران در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵: ارتباط بین عامل‌های کیفیت خدمات لیگ برتر فوتبال ایران

مؤلفه‌ها	اتمسفر	مدیریتی	رسانه	امکانات فیزیکی	خدمات
اتمسفر	۱	۰,۵۲۷	۰,۸۴۶	۰,۸۸۹	۰,۶۷۳
	T-Value	۷,۱۵	۸,۵۸	۹,۷۲	۷,۹۴
مدیریتی	۰,۵۲۷	۱	۰,۵۶۰	۰,۵۹۸	۰,۶۱۸
	T-Value	۷,۱۵	۶,۸۴	۷,۹۲	۷,۴۹
رسانه	۰,۸۴۶	۰,۵۶۰	۱	۰,۸۸۶	۰,۶۱۹
	T-Value	۸,۵۸	۶,۸۴	۹,۰۲	۷,۰۴
امکانات فیزیکی	۰,۸۸۹	۰,۵۹۸	۰,۸۸۶	۱	۰,۶۸۴
	T-Value	۹,۷۲	۷,۹۲	۹,۰۲	۸,۲۶
خدمات	۰,۶۷۳	۰,۶۱۸	۰,۶۱۹	۰,۶۸۴	۱
	T-Value	۷,۹۴	۷,۵	۷,۰۴	۸,۲۶

در آزمون خوبی برازش، تناسب مجموعه داده‌ها بررسی می‌شود که با توجه به جدول ۶، مقادیر به‌دست آمده برازش مدل را تأیید کردند.

بر اساس میزان رابطه و ارزش تی، مؤلفه‌های ۵ گانه با مفهوم کیفیت خدمات لیگ برتر ایران، قید شده در جدول ۵، مشخص می‌شود بین تمامی مؤلفه‌ها رابطه وجود دارد.

جدول ۶: شاخص‌های برازش مدل

IFI	CFI	(RMSEA)	( $\chi^2/df$ )	میزان
۰,۰۹	۰,۰۹	۰,۰۵۰	۱,۹۴	

تأثیر آن در بهبود کیفیت خدمات بدین ترتیب است که هرچه قدر مطلق فاصله بیشتر باشد اهمیت برنامه‌ریزی در خصوص آن بعد بیشتر است. جدول ۷ نشان‌دهنده خلاصه نتایج ماتریس BCG و اولویت‌های مربوط به هر یک از گویه‌های کیفیت خدمات است.

جهت مشخص نمودن اولویت هر یک از گویه‌های کیفیت خدمات با توجه به ناحیه متعلق به هر یک، قدر مطلق فاصله بین سطح کیفیت و میزان تأثیر آن در بهبود کیفیت خدمات محاسبه می‌گردد و رتبه بندی می‌شود. رتبه بندی مولفه‌ها در هر ناحیه بر اساس میزان قدر مطلق تفاوت بین سطح کیفیت و میزان

جدول ۷: موقعیت هر یک از مؤلفه‌های کیفیت خدمات مربوط به هر یک از ابعاد در ماتریس BCG

نام عامل	عبارات هر متغیر	میزان تأثیر در بهبود کیفیت	سطح کیفیت خدمات	موقعیت در ماتریس BCG	اولویت
	مودب و حامی بودن کارکنان استادیوم و نیروی انتظامی	۰,۵۱۲	۰,۴۷۶	پرسش	۷
	کیفیت تیمهای شرکت کننده در لیگ برتر و توان مهارتی و تکنیکی بازیکنان	۰,۶۵۶	۰,۵۴۹	ستاره	۲
	اجتناب تماشاگران از بدزبانی و خشونت	۰,۵۱۲	۰,۴۵۱	پرسش	۵
	استفاده از مسکات(عروسک نشان بازیها) و سرود تیم های حاضر در لیگ	۰,۵۲۲	۰,۴۸۶	پرسش	۶
	حضور و حمایت شخصیت های هنری و ورزشی	۰,۴۵۸	۰,۵۲۳	گاو شیرده	۱۳
	سابقه و تاریخچه تیم های حاضر در لیگ	۰,۵۲۸	۰,۵۰۳	ستاره	۸
	داشتن منافع اقتصادی و اجتماعی لیگ برای کشور(همچون تشویق جوانان به ورزش، صرفه شویی، ملی گرایی)	۰,۵۱۳	۰,۴۸۹	پرسش	۹

۳	پرسش	۰,۴۷۸	۰,۵۵۸	همراهی خانواده و دوستان
۱۴	گاو شیرده	۰,۵۹۷	۰,۴۴۶	عناصر بصری همچون طرح و رنگ لباس بازیکنان تیم های حاضر در لیگ
۱۱	سگ	۰,۴۰۲	۰,۴۸۸	ممنوعیت مصرف دخانیات
۱۰	پرسش	۰,۴۹۶	۰,۵۰۵	مشارکت برنده‌های داخلی شهر میزبان مسابقات لیگ
۱	پرسش	۰,۴۵۸	۰,۶۷۶	مهیج بودن بازی
۱۲	گاو شیرده	۰,۵۴۱	۰,۴۸۷	حضور حامیان مالی مورد علاقه و مرتبط با برند لیگ
۴	پرسش	۰,۴۸۶	۰,۵۵۶	کادر داوری مناسب
۳	پرسش	۰,۴۹۷	۰,۶۳۷	ورود و خروج آسان و بدون اتلاف وقت از ورزشگاه و پارکینگ‌ها
۱	پرسش	۰,۴۱۶	۰,۵۷۶	مناسب بودن جایگاه تماشاگران از لحاظ ها صندلی و زمین به دید، نور، نظافت
۸	پرسش	۰,۴۹۴	۰,۵۱۹	آمد و شد آسان به استادیوم (وجود سیستم حمل و نقل عمومی، مسیر ویژه، مترو)
۷	پرسش	۰,۴۶۵	۰,۵۰۸	وجود فضای پارکینگ کافی و مناسب در داخل یا اطراف استادیوم
۶	پرسش	۰,۴۶۱	۰,۵۶۹	کیفیت تابلوی نمایسگر ورزشگاه
۵	پرسش	۰,۴۱۱	۰,۵۳۸	مدرن و جدید و زیبا بودن ورزشگاه
۴	پرسش	۰,۴۶۹	۰,۵۹۷	مشخص بودن جایگاهها، راهروها و صندلی‌ها و حضور تابلوها و افراد راهنما در ورزشگاه
۹	ستاره	۰,۵۸۹	۰,۵۹۴	استفاده از تکنولوژی‌های نوین در برگزاری مسابقات
۲	پرسش	۰,۴۵۳	۰,۶۱۲	پاکیزگی محیط استادیوم و سرویسهای بهداشتی
۵	ستاره	۰,۵۴۱	۰,۵۷۶	هدایای رایگان و اقدامات تشویقی مانند تخفیف در بلیط برای هواداران
۳	پرسش	۰,۴۶۱	۰,۵۷۱	راحتی دسترسی به مواد غذایی و آشامیدنی
۲	ستاره	۰,۴۶۱	۰,۵۸۶	کیفیت و قیمت نوشیدنی‌ها و خوراکی‌ها در ورزشگاه
۷	سگ	۰,۴۰۶	۰,۴۴۱	داشتن امکانات جانبی (همچون نمازخانه در ورزشگاه‌ها، مکانی برای تفریح کودکان)
۶	پرسش	۰,۵۶۸	۰,۵۰۷	وسعت کانال‌های ارتباطی و حجم مخابره اطلاعات (اینترنت پرسرعت) و وجود اینترنت پرسرعت در ورزشگاه ها
۱	پرسش	۰,۳۸۴	۰,۵۱۰	طراحی برنامه‌های تفریحی و سرگرمی، در فواصل استراحت میانی مسابقات لیگ
۴	پرسش	۰,۴۲۰	۰,۵۰۰	ایجاد امکانات برای همراهی هواداران در بازیهای خارج از خانه

۳	پرسش	۰,۴۹۹	۰,۵۷۴	مناسب بودن قیمت بلیت
۹	ستاره	۰,۵۶۹	۰,۵۹۴	تامین امنیت ورزشگاه
۴	ستاره	۰,۵۶۱	۰,۶۳۵	شفافیت قوانین و مقررات لیگ برتر فوتبال برای عموم
۵	پرسش	۰,۴۸۷	۰,۵۴۱	امکان خرید بلیت فصلی
۸	پرسش	۰,۴۹۷	۰,۵۲۴	پاسخگویی مناسب به سؤالات مشتریان
۶	ستاره	۰,۵۴۸	۰,۵۹۴	شرایط آب و هوایی مناسب در زمان برگزاری مسابقات لیگ
۷	پرسش	۰,۴۸۸	۰,۵۲۴	حضور بازیکنان و مربیان خارجی
۱	پرسش	۰,۴۸۷	۰,۶۲۹	برنامه ریزی و مدیریت صحیح لیگ و برگزاری منظم بازیها
۲	پرسش	۰,۴۵۱	۰,۵۷۶	سیستم بلیت فروشی در دسترس و اینترنتی
۲	ستاره	۰,۵۴۸	۰,۵۵۹	اطلاع رسانی کافی در مورد زمان و مکان مسابقات لیگ در رسانه ها
۱	ستاره	۰,۵۳۸	۰,۵۶۱	پخش مستقیم و با کیفیت رسانه ای
۳	ستاره	۰,۵۵۹	۰,۵۶۱	حضور رسانه ها (راديو، تلویزیون، شبکه های اجتماعی و فضای مجازی) برای تبلیغ، پخش و نقد مسابقات لیگ
۴	سگ	۰,۴۵۶	۰,۴۸۸	ساخت برنامه کاربردی برای اطلاع رسانی های مسابقات لیگ (اپلیکیشن موبایل و تبلت)

۳  
۹  
۴  
۵  
۸  
۶  
۷  
۱۲  
۲  
۱  
۳  
۴

کیفیت خدمات محاسبه می گردد و رتبه بندی می شود. جدول ۸ نشان دهنده خلاصه نتایج ماتریس BCG و اولویت های مربوط به هر یک از ابعاد کیفیت خدمات است.

در نهایت جهت مشخص نمودن اولویت هر یک از ابعاد کیفیت خدمات با توجه به ناحیه متعلق به هر یک، قدر مطلق فاصله بین سطح کیفیت و میزان تاثیر آن در بهبود

جدول ۸: موقعیت هر یک از متغیرهای کیفیت خدمات مربوط به هر یک از ابعاد در ماتریس BCG

اولویت	موقعیت در ماتریس BCG	سطح کیفیت خدمات	میزان تاثیر در بهبود کیفیت	امکانات فیزیکی
۱	پرسش	۰,۴۷۴	۰,۶۴۹	امکانات فیزیکی
۳	پرسش	۰,۴۸۵	۰,۵۳۶	اتمسفر
۲	پرسش	۰,۴۹۴	۰,۶۲۶	مدیریتی
۵	ستاره	۰,۵۳۵	۰,۶۲۶	رسانه
۴	پرسش	۰,۴۰۸	۰,۵۱۰	خدمات جانبی

## بحث و نتیجه‌گیری

تئوری خاکستری در حل تاثیرات روند بر فرایند تصمیم‌گیری و به دست آوردن یک قانون روشن به منظور رفع عدم اطمینان و ابهام اطلاعات موثر است (Taylan, 2013). در این تحقیق نیز با توجه به این که داده‌های تحقیق از محیط اجتماعی جمع‌آوری شده است و وجود ابهام و دقت پایین در آن‌ها امری اجتناب‌ناپذیر می‌باشد، روش تحلیل روابط خاکستری مورد استفاده قرار گرفته است. علاوه بر این رویکردهای نوین به کیفیت خدمات و نقش به‌سزایی که آن در افزایش سودآوری، رضایت مشتریان و در نهایت موفقیت سازمان دارد، برنامه‌ریزی راهبردی برای تحقق و بهبود مستمر آن را ضروری کرده است. بر همین اساس در تحقیق حاضر از ماتریس مشاوران گروه بوستون به بررسی وضعیت راهبردی سازمان از جهت هریک از ابعاد کیفیت خدمات پرداخته شد. در بخش تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی نیازهای مشتریان در ۵ فاکتور اتمسفر، اطلاع‌رسانی و رسانه، امکانات فیزیکی، امکانات جانبی و عوامل مدیریتی گروه‌بندی شدند. مطابق با نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها لیگ برتر فوتبال ایران از نظر ابعاد مدیریتی، اتمسفر، خدمات جانبی و امکانات فیزیکی در ناحیه علامت پرسش قرار دارد. به عبارتی میزان تاثیر این ابعاد بر بهبود کیفیت خدمات حائز اهمیت است، ولی سطح کیفیت خدمات سازمان در مورد این ابعاد پایین است، بنابراین سازمان ملزم است در تدوین و اتخاذ راهبردهای خود، از پتانسیل نهفته در این ابعاد بهره‌برداری کند و رضایت هواداران را افزایش دهد. توجه به هریک از گویه‌های

شناسایی شده در این تحقیق راهکاری در مرتفع نمودن و رضایت هواداران ورزشی می‌باشد. در تحلیل راهبردی مشخص شد که بیشتر تفاوت بین میزان تاثیر در بهبود کیفیت و سطح کیفیت خدمات در بعد امکانات فیزیکی شناسایی شد. این بعد نیز دارای ۹ گویه بود که این گویه‌ها به ترتیب اولویت برنامه‌ریزی شامل مناسب بودن جایگاه تماشاگران از لحاظ‌ها صندلی و زمین به دید، نور، نظافت، پاکیزگی محیط استادیوم و سرویس‌های بهداشتی، ورود و خروج آسان و بدون اتلاف وقت از ورزشگاه و پارکینگ‌ها، مشخص بودن جایگاه‌ها، راهروها و صندلی‌ها و حضور تابلوها و افراد راهنما در ورزشگاه، مدرن و جدید و زیبا بودن ورزشگاه، آمد و شد آسان به استادیوم (وجود سیستم حمل و نقل عمومی، مسیر ویژه، مترو)، کیفیت تابلوی نمایشگر ورزشگاه، وجود فضای پارکینگ کافی و مناسب در داخل یا اطراف استادیوم و استفاده از تکنولوژی‌های نوین در برگزاری مسابقات بودند. نتایج تحقیق یاشیدا و جیمز (۲۰۱۱) نیز نشان می‌دهد که عوامل مربوط به کیفیت فیزیکی و کیفیت فنی تیم‌های فوتبال می‌تواند بر میزان رضایت هواداران اثرگذار باشد. شانک و چلادوری (۲۰۰۹) نیز عامل راحتی و دسترسی را از عوامل اثرگذار بر رضایت تماشاگر ورزشی برشمردند (Shonk & Chelladurai, 2009). بهبود و نوسازی استادیوم، واگذاری استادیوم‌ها به تیم‌ها، فرهنگ سازی مناسب در بین تماشاگران برای رعایت نظافت از جمله راهبردهایی که می‌توان برای بهبود کیفیت فیزیکی ارائه داد. در این راستا می‌توان از حمایت بخش خصوصی و برون‌سپاری برخی از فعالیت‌ها بهره جست.

جمله راهبردهای افزایش رضایت از قیمت بلیط می‌باشد. در زمینه برنامه ریزی نیز باید برنامه ریزی صحیحی انجام گیرد و تغییر زمان بازی‌ها منجر به کاهش تماشاگر خواهد شد. زمان برگزاری مسابقات ترجیحا در روزهای پایانی و روزهایی که با مناسبت های مهم تقارن نداشته باشد برگزار گردد. داسیلوا و همکاران (۲۰۱۷) پخش منظم بازی ها را احترام به مخاطب ورزشی برشمردند. برنامه بازی‌های لیگ‌های معتبر دنیا همچون انگلستان، ایتالیا، اسپانیا، آلمان و دیگر کشورها قبل از شروع فصل مسابقات مشخص بوده و برنامه بازی‌های هر تیم تا انتهای فصل مشخص است و حتی تماشاچیان میتوانند با خرید بلیت کل فصل از امکان حضور در ورزشگاه اطمینان کامل داشته باشند (Da Silva & Las Casas, 2017). با توجه به نتایج تحقیقات بیشتر تماشاچیان از قشر کم درآمد جامعه هستند، لذا باید تدابیری اتخاذ گردد که قشر پردرآمد جامعه نیز مایل به حضور در استادیوم‌ها شوند. در این راستا باید با بخش بندی تماشاگران و آگاهی از سلاقی و علایق آن‌ها انگیزه حضور گروه های مختلف به ورزشگاه ها فراهم گردد.

سومین عاملی که در برنامه ریزی راهبردی باید مورد توجه واقع شود عامل اتمسفر و فضای برگزاری مسابقات لیگ بود. این عوامل به ترتیب اولویت مهیج بودن، کیفیت تیمهای شرکت کننده در لیگ برتر و توان مهارتی و تکنیکی بازیکنان، همراهی خانواده و دوستان، کادر داور مناسب، اجتناب از بد زبانی تماشاگران، استفاده از مسکات (عروسک نشان بازیها) و سرود تیم های حاضر در لیگ، مودب و حامی بودن کارکنان استادیوم و نیروی انتظامی،

عوامل مدیریتی دومین عاملی بود که باید مورد توجه قرار می‌گرفت. این بخش دارای ۹ گویه بود که به ترتیب اولویت شامل برنامه ریزی و مدیریت صحیح لیگ و برگزاری منظم بازی‌ها، سیستم بلیت فروشی در دسترس و اینترنتی، مناسب بودن قیمت بلیط، شفافیت قوانین، امکان خرید فصلی، شرایط آب و هوایی مناسب، حضور بازیکنان و مربیان خارجی، پاسخگویی مناسب و برقراری امنیت ورزشگاه بود. در تحقیق اکبری یزدی (۱۳۹۳) و شانک و چلادوری (۲۰۰۹) قیمت گذاری بلیط به طور صحیح به عنوان عاملی اثرگذار بر رضایت هواداران ورزشی برشمرده شده است. طالب پور و همکاران (۱۳۹۵) نیز عوامل مدیریتی را از جمله عوامل اثرگذار در رضایت مصرف کنندگان ورزشی برشمردند (Talebpour, Rajabi, Mosalanezhad, Sahebkar, & Samsami, 2016). بختیاری (۱۳۸۹) نیز رضایت تماشاگران از کیفیت خدمات لیگ فوتبال ایران را در دو بعد مدیریتی و عوامل فیزیکی بسیار ضعیف ارزیابی نموده است (Talebpour et al., 2016). لذا مسئولین برگزاری مسابقات لیگ برتر باید به این موارد توجه بیشتری نموده و برنامه ریزی صحیحی را اتخاذ نمایند. از جمله راهبردهای قیمت گذاری بلیط، قیمت گذاری با توجه به گروه‌های سنی، شغلی و منطقه ای تماشاگران می‌باشد. ارائه بسته های تخفیف قیمت برای کسانی که بلیط چند مسابقه را همزمان دریافت نمایند، یا بلیط های تخفیفی برای اقشاری همچون سربازان، دانشجویان، هواداران دارای کارت عضویت هواداری و ... برون سپاری بخش بلیط فروشی به شرکت های دارای تجربه از



منفی به حداقل ممکن برسد. با توجه به اینکه در کشور ما حضور بانوان به عنوان نیمی از جامعه در ورزشگاه‌ها ممنوع است، لذا اتخاذ تدابیر مناسب برای حضور بانوان موجب افزایش تماشاگر ورزشی و کسب درآمد بیشتری می‌گردد. علاوه بر این به دلیل مشغله کاری افراد در طول هفته، اکثریت افراد ترجیح می‌دهند که اواخر هفته را در جمع خانواده سپری کنند، لذا در صورت امکان حضور بانوان، افراد می‌توانند برای تفریحات آخر هفته خود با خانواده به ورزشگاه بیایند و در نتیجه تعداد تماشاگران افزایش یابد. پرخشگری و ناسزاگویی در ورزشگاه‌ها به عنوان عاملی آزار دهنده برای افراد تلقی می‌شود که می‌توان با راهکارهای همچون انتخاب لیدرهای مناسب جو مناسب تری را در ورزشگاه‌ها ایجاد نمود.

چهارمین عاملی که در برنامه‌ریزی خدمات لیگ باید مورد توجه قرار گیرد امکانات جانبی می‌باشد. گویه‌های این عامل به ترتیب شامل طراحی برنامه‌های تفریحی و سرگرمی، در فواصل استراحت میانی مسابقات لیگ، کیفیت و قیمت نوشیدنی‌ها و خوراکی‌ها در ورزشگاه، راحتی دسترسی به مواد غذایی و آشامیدنی، ایجاد امکانات برای همراهی هواداران در بازی‌های خارج از خانه، هدایای رایگان و اقدامات تشویقی مانند تخفیف در بلیط برای هواداران، وسعت کانال‌های ارتباطی و حجم مخابره اطلاعات (اینترنت پرسرعت) و وجود اینترنت پرسرعت در ورزشگاه‌ها، داشتن امکانات جانبی (همچون نمازخانه در ورزشگاه‌ها، مکانی برای تفریح کودکان) بود. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که تماشاچیان متعصب به امکانات جانبی و برنامه‌های تفریحی اهمیت کمتری

سابقه و تاریخچه تیم‌های حاضر در لیگ، داشتن منافع اقتصادی و اجتماعی لیگ برای کشور (همچون تشویق جوانان به ورزش، صرفه‌شویی، ملی‌گرایی)، مشارکت برندهای داخلی شهر میزبان مسابقات لیگ، ممنوعیت مصرف دخانیات، حضور حامیان مالی مورد علاقه و مرتبط با برند لیگ، حضور و حمایت شخصیت‌های هنری و ورزشی و عناصر بصری همچون طرح و رنگ لباس بازیکنان تیم‌های حاضر در لیگ بود. شخصیت‌های هنری و ورزشی (همچون بازیکنان سابق تیم‌های فوتبال، داوران بین‌المللی سرشناس، بازیکنان سایر تیم‌های ورزشی) هریک به عنوان یک برند می‌توانند موجب تشویق حضور تماشاچیان ورزشی گردند. یاشیدا و جیمز (۲۰۱۱) در تحقیق خود بیان می‌دارند اتمسفر و فضای استادیوم در کنار سایر عوامل فیزیکی می‌تواند بر کیفیت زیبایی شناختی رویداد بیفزاید (Yoshida & James, 2011). اسلاویچ و همکاران (۲۰۱۸) نیز در تحقیق خود نشان داد که امکانات فیزیکی و الکترونیکی، سابقه و عوامل رقابتی تیم‌ها اثر معناداری بر رضایت هواداران دارد (Talebpour et al., 2016). اشنیتزر (۲۰۱۴) و لی (۲۰۱۷) و چن و همکاران (۲۰۱۱) نیز هیجان بازی را از عوامل بسیار مهم در رضایت تماشاگران نام برده‌اند (Chen, Lee, Chen, & Huang, 2017; Schnitzer, Lee, Scheiber, Lang, Brandstetter, & Kopp, 2014). با توجه به اهمیت اتمسفر استادیوم در ایجاد تجربه‌های نوستالژیک و منابع درآمدی بالا باید فضایی ایجاد گردد که تماشاچیان ورزشی تجربیات منحصر به فردی از رویداد کسب نمایند و عواملی ایجادکننده حس

نمایند. بنابراین بهره‌گیری از فضاهای مجازی و رسانه می‌تواند موجب ارتقا تصویر برند لیگ و در نتیجه افزایش تماشاگر ورزشی شود.

با توجه به اینکه بیشتر مولفه‌های پژوهش در خانه پرسش قرار گرفته بودند نشان می‌دهد که میزان تاثیر این گویه‌ها در بهبود کیفیت خدمات حائز اهمیت است ولی سطح این گویه‌ها متناسب با انتظارات هواداران نیست. با توجه به آنچه که گفته شد، بهبود و ارتقا کیفیت خدمات لیگ نیاز به حمایت همه جانبه، برنامه ریزی و تدوین استراتژی متناسب دارد. توجه به هریک از گویه‌های تحقیق راهکاری در بهبود کیفیت خدمات می‌باشد. همچنین باید در نظر داشت که در صورت بی توجهی به نیازها و انتظارات تماشاچیان ورزشی، نمی‌توان انتظار رفتارهای حمایتی را از آن‌ها داشت. با توجه به نتایج تحقیق، هرچند بیشترین فاصله بین انتظارات و ادراکات در بعد فیزیکی استادیوم وجود داشت؛ با اینحال نیازهای هوادار ورزشی محدود به این بعد نبود. با توجه به هزینه بر و زمانبر بودن بهبود بعد فیزیکی، به مسئولین لیگ پیشنهاد می‌گردد که برای افزایش تماشاچیان ورزشی، به سایر ابعاد شناسایی شده در این تحقیق که بهبود برخی از آن‌ها به هزینه گزافی نیاز نداشته، و تنها با برنامه‌ریزی صحیح، نوآوری و خلاقیت امکان پذیر است، توجه نمایند. مسابقات لیگ برتر فوتبال کشور با وجود ضعف‌های مطرح شده، دارای نقاط قوت و توان بالقوه ای می‌باشد که در صورت انجام اقدامات صحیح می‌توان این توان بالقوه را به توان بالفعل تبدیل نمود. تا حدی که ظرفیت این مقاله اجازه می‌داد، به برخی از این اقدامات پرداخته شد.

می‌دهند و حضور آن‌ها در استادیوم به خاطر هواداری از تیم محبوبشان می‌باشد (Greenwell, Lee, & Naeger, 2007). لذا برنامه ریزان اگر مایل به جذب سایر تماشاچیان باشند، باید به برگزاری برنامه‌های مفرح و اهدای هدایا توجه بیشتری داشته باشند. همچنین بهبود کیفیت و قیمت نوشیدنی‌ها و خوراکی‌ها در ورزشگاه نیاز به نظارت بیشتر مسئولین دارد. برخی از تماشاچیان ورزشی برای تماشای مسابقه و تشویق تیم محبوب خود مسافت زیادی را طی می‌کنند. لذا برگزاری برنامه‌های تفریحی و توزیع غذا و نوشیدنی مناسب برای این قشر نیز باید در زمان انتظار برای ورود به استادیوم مورد توجه قرار گیرد. لذا نظارت تنها محدود به زمان برگزاری مسابقه نبوده و قبل و بعد از مسابقه نیز باید نظارت کافی وجود داشته باشد.

در اولویت آخر رسانه قرار داشت. گویه‌های این عامل به ترتیب شامل پخش مستقیم و با کیفیت رسانه ای، اطلاع رسانی کافی در مورد زمان و مکان مسابقات لیگ در رسانه‌ها، حضور رسانه‌ها (راديو، تلویزیون، شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی) برای تبلیغ، پخش و نقد مسابقات لیگ، ساخت برنامه کاربردی برای اطلاع رسانی‌های مسابقات لیگ (اپلیکیشن موبایل و تبلت) بود. مسئولین باشگاه‌ها با ایجاد وبسایت‌های قوی و با محتوای مناسب و ارائه خدمات آنلاین همچون تالارهای چت و گفتگو، می‌توانند فرصتی را برای خود فراهم آورده که ارتباط با هواداران تسهیل نموده و از نظرات، خواسته‌ها و گلایه‌های هواداران آگاه شده و با ایجاد وفاداری از طریق این وب سایت سود زیادی را از طریق فروش محصولات به صورت اینترنتی کسب

- integrative fuzzy Kano framework. *Information Sciences*, 202, 41-57.
- Greenwell, T Christopher, Lee, Janghyuk, & Naeger, Dylan. (2007). Using the critical incident technique to understand critical aspects of the minor league spectator's experience. *Sport Marketing Quarterly*, 16(4), 190.
  - Karakaya, Fahri, Yannopoulos, Peter, & Kefalaki, Margarita. (2016). Factors impacting the decision to attend soccer games: an exploratory study. *Sport, business and management: an international journal*.
  - Kelley, Scott W, & Turley, Lou W. (2001). Consumer perceptions of service quality attributes at sporting events. *Journal of Business Research*, 54(2), 161-166.
  - Kennett, Pamela A, Sneath, Julie Z, & Henson, Steve. (2001). Fan satisfaction and segmentation: A case study of minor league hockey spectators. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10(2), 132-142.
  - Ko, Yong Jae, Zhang, James, Cattani, Kevin, & Pastore, Donna. (2011). Assessment of event quality in major spectator sports. *Managing Service Quality*, 21(3), 304-322.
  - Koo, Gi-Yong, Hardin, Rob, McClung, Steven, Jung, Taejin, Cronin, Joseph, Vorhees, Clay, & Bourdeau, Brian. (2009). Examination of the causal effects between the dimensions of service quality and spectator satisfaction in minor league baseball. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 11(1).
  - Lee, Minkyoo. (2017). *Motivated processing of commercial information in televised sports: How team performance influences*
- لازم به ذکر است که بسیاری از این اقدامات تنها مرتبط با سازمان لیگ نبوده و نیاز به همکاری دولت و قانونگذاری صحیح دارد.
- منابع**
- Akbari Yazdi, H., Hamidi, M., Sajjadi, SN., & Khabir, M. (2014). The analysis of service quality of I.R.Iran football premier league based on SERVQUAL. *Sport Management Study. Sport Management Study.*, 6(25), 15-38(in persion).
  - Chen, Chien Min, Lee, Hong Tau, Chen, Sheu Hua, & Huang, Tsun Hung. (2011). Tourist behavioural intentions in relation to service quality and customer satisfaction in Kinmen National Park, Taiwan. *International Journal of Tourism Research*, 13(5), 416-432.
  - Da Silva, Edson Coutinho, & Las Casas, Alexandre Luzzi. (2017). Sport fans as consumers: An approach to sport marketing. *British Journal of Marketing Studies*, 5(4), 36-48.
  - de Carvalho, Mariana, & Sarmiento, José Pedro. (2014). What brings people into the stadium? *A social science perspective of*.
  - Douvis, John. (2014). What makes fans attend professional sporting events? A review. *Advances in sport management research journal*, 1, 40-70.
  - EUROPEAN-FOOTBALL-STATISTICS. (2015). Espana attendances [Online]. Available: <http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm>.
  - Florez-Lopez, Raquel, & Ramon-Jeronimo, Juan M. (2012). Managing logistics customer service under uncertainty: An

- for determining multi attribute customer preferences of edible oil. *Applied Soft Computing*, 13(5), 2981-2989.
- Theodorakis, Nicholas D, Koustelios, Athanasios, Robinson, Leigh, & Barlas, Achilleas. (2009). Moderating role of team identification on the relationship between service quality and repurchase intentions among spectators of professional sports. *Managing Service Quality: An International Journal*.
  - Won, Jung-uk, & Kitamura, Kaoru. (2006). Motivational factors affecting sports consumption behavior of K-league and J-league spectators. *International Journal of sport and health Science*, 4, 233-251.
  - Yoshida, Masayuki, & James, Jeffrey D. (2011). Service quality at sporting events: Is aesthetic quality a missing dimension? *Sport Management Review*, 14(1), 13-24.
  - *cognitive information processing and attitude formations*. Indiana University.
  - Rasouli, M., Saatchian, V., & Elahi, A. (2013). Distribution Of Competitive Balance In Iran Football Pro League And Europe Pro League With Economically Indexes (K Top Team, Lorenz Curve And Gini Coefficient). *Sport Management Review*, 10(17), 175-190 (in persion).
  - Schnitzer, Martin, Scheiber, Sabrina, Lang, Madeleine, Brandstetter, Elisabeth, & Kopp, Martin. (2014). Perception of the new competition formats in the Innsbruck 2012 Youth Olympic Games sports programme—A spectators' perspective. *Sport Management Review*, 17(4), 432-443.
  - Shonk, David J, & Chelladurai, Packianathan. (2009). Model of service quality in event sport tourism: Development of a scale. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 6(3), 292-307.
  - Slavich, Mark A, Dwyer, Brendan, & Rufer, Lisa. (2018). An evolving experience: An investigation of the impact of sporting event factors on spectator satisfaction. *Journal of Global Sport Management*, 3(1), 79-98.
  - Talebpour, M., Rajabi, M., Mosalanezhad, M., Sahebkar, M., & Samsami, M. (2016). Assessing the Behavioral Intentions of Iran's Premier Handball Spectators Based on the Quality of Performance and Outcome. *New Approaches to Sport Management*, 4(13), 23 To 34 (in persion).
  - Taylan, Osman. (2013). A hybrid methodology of fuzzy grey relation



## The Strategic Analysis for the Needs of fans of Iranian Premier League football Teams Based on Boston Consulting Group Matrix and Gray Relational Analysis

Negar Gholipour <sup>1</sup>, Hossein Eydi <sup>2\*</sup>, Bahram Yousefi <sup>3</sup>, Farzad Amiri <sup>4</sup>

Received: July 04, 2018

Accepted: May 04, 2019

### Abstract

**Objective:** The spectators' for clubs is considered the most important group for earning money. therefore identifying the needs of the sports spectators and their positive perception of the quality of the services is so important to support, presence and income for teams. Accordingly, the present research was conducted to analyze the strategic needs of the fans of the Iranian Premier League football teams.

**Methodology:** The statistical population of this research were all fans of 3 match Persepolis - Esteghlal, Peykan-Esteghlal, Sepidrud-Persepolis. According to the number of items, 400 questionnaires were randomly distributed and finally, 373 correct questionnaires were analyzed. The reliability of the questionnaire was determined using Cronbach's alpha. To evaluate the Needs of fans was used Researcher-made questionnaire. Its face and content validity were confirmed by sports management and its validity was tested by confirmatory factor analysis. Also, BCG matrix tool and quantitative analysis of gray data and relations of strategic situation in each of the dimensions and components of service quality were investigated.

**Result:** In the analysis of the data, a five-dimensional exploratory and confirmatory factor analysis was identified which was prioritized using gray relationships. These dimensions consisted of physical facilities, management factors, atmosphere, extra service, media and Notices.

**Conclusion:** most of the research components were in question home, therefore, it is recommended that managers be encouraged to admire sports fans' satisfaction with creative and planning, which is not costly and time-consuming.

**Key words:** The needs of fans, the quality of service, Boston Consulting Group.

1. PhD Student Sport Management in University of Razi 2. Assistant Professor, University of Razi 3. Associate Professor, University of Razi 4. Assistant Professor, Kermanshah industrial university

\* Corresponding author's e-mail address: eydihosseini@gmail.com