

تدوین مضامین راهبردی مدیریت هواداران باشگاه سپاهان اصفهان

دکتر سعید تابش^۱، دکتر علیرضا الهی^۲، دکتر حسین اکبری یزدی^۳

چکیده:

مقدمه و هدف: هدف از انجام این پژوهش تدوین مضامین استراتژیک مدیریت هواداران باشگاه سپاهان اصفهان برای یک دوره زمانی پنج ساله از سال ۱۳۹۴ لغایت ۱۳۹۸ می باشد.

روش شناسی: تحقیق حاضر از نوع ترکیبی (کمی و کیفی) می باشد. نمونه آماری شامل ۱۰۰ نفر از مدیران، کارشناسان، استراتژیست‌ها و لیدرهای حوزه هواداری باشگاه سپاهان بودند که به صورت هدفمند انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته که روایی آن را متخصصان تأیید نموده و در بخش کیفی نیز از مصاحبه استفاده شد. آلفای به دست آمده برای پایایی پرسشنامه برابر ۰/۸۷ محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد نیاز در بخش کیفی از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی استفاده شد. در بخش کیفی از روش استقرای منطقی استفاده شد.

یافته ها و نتیجه گیری: یافته های پژوهش نشان داد که حوزه هواداری باشگاه سپاهان پنج هدف بلند مدت که هدف اولیه این باشگاه از منظر هواداری سپاهان نسبت به رقبای باشگاه‌های صنعتی، در صدر باشگاه ها از منظر تعداد هوادار قرار گیرد. پنج استراتژی کلان حوزه هواداری باشگاه اتخاذ گردید که استراتژی اولویت دار آن تأکید بر ارائه خدمات متنوع و با کیفیت به علاقه‌مندان، هواداران در مناطق جغرافیایی استراتژیک بود. ضمن اینکه موقعیت استراتژی های بخش هواداری باشگاه بر اساس ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک در موقعیت تهاجمی قرار گرفت. در نهایت چنین می توان نتیجه گرفت که منظرها، اهداف و مضامین راهبردی ترسیم شده قابلیت اجرای راهبرد حوزه هواداری باشگاه سپاهان اصفهان را دارد.

واژه های کلیدی: باشگاه سپاهان، برنامه راهبردی، فوتبال، مدیریت، هواداران

مقدمه

برنامه ریزی راهبردی فرآیند تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلندمدت با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی هر سازمان می‌باشد. در این فرایند، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان شناسایی می‌شوند ضمن اینکه با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای آن تدوین می‌گردد و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌شود(۱). آنچه مسلم است استفاده از برنامه ریزی استراتژیک در سازمان‌های ورزشی، منجر به انجام اثر بخش تر و کارآمدتر مسئولیت‌های باشگاه، توسعه اصول و آرمان‌ها، رشد اصولی تر ورزش قهرمانی و همگانی و همچنین کسب جایگاه بهتر در عرصه‌های ملی و بین‌المللی می‌گردد (۲). برنامه استراتژیک به سازمان‌های ورزشی کمک می‌کند تا موقعیت رقابتی خود را بهتر بفهمد و از اولویت‌های ورزشکاران، تماشاگران، سایر اعضا و وضعیت مالی خود آگاهی یابد. این برنامه چشم انداز و گام‌هایی که یک سازمان نیاز دارد تا به اهداف خود دست پیدا کند را تعیین می‌کند(۳)، لذا می‌توان اذعان نمود با چنین اندیشه‌ای سازمان‌های مزبور علاوه بر داشتن برنامه راهبردی و چشم انداز شفاف، به دنبال حضوری موفق در عرصه‌های ملی و بین‌المللی نیز هستند و امیدوارند با اجرای این راهبردها به اهداف تعیین شده، با حداقل انرژی و منابع دست یابند. استفاده از برنامه ریزی استراتژیک در سازمان‌های ورزشی منجر به انجام اثر بخش تر و کارآمدتر مسئولیت‌ها، توسعه اصول و آرمان، رشد اصولی تر ورزش حرفه‌ای، قهرمانی و همچنین کسب جایگاه بهتر در عرصه‌های ملی و بین‌المللی می‌گردد. باشگاه ورزشی^۱، سازمانی است که در آن ورزشکاران یک یا چند رشته ورزشی جهت انجام یک فعالیت ورزشی حرفه‌ای در ازای دریافت پول یا پاداش‌های مالی حضور دارند(۴)، از این رو می‌توان باشگاه‌های ورزشی را نیز به عنوان سازمان‌های ورزشی متصور نمود. ضمن اینکه سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیر ورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با چالش‌های متعددی از جمله افزایش هزینه‌ها، افزایش تقاضا برای کارکنان و داوطلبان مواجه اند. بر این اساس برای مقابله با این تغییرات باید به فکر چاره باشند. در این فرآیند، بسیاری از سازمان‌های ورزشی به استفاده از مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک روی آورده اند.

امروزه فوتبال رایجترین رشته ورزشی در اکثر کشورهای دنیاست. علاقه مندی به پیگیری و تماشای مسابقه‌های فوتبال به اندازه‌ای است که گمان نمی‌رود هیچ واقعه سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی باشد که جامعه‌ای با این وسعت بخواهد با این شتاب جریان وقوع آن را دنبال کند(۵). بر اساس تحقیق‌های صورت گرفته در کشورهای توسعه یافته هواداران^۲ تمایل دارند باصرف هزینه برای تیم مورد علاقه خود وفاداری را نسبت به تیم مذکور نشان دهند(۶). مدیریت هواداران^۳ تمام اعمال مربوطه به برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل را که در امر مربوط به هواداران و تماشاچیان را در بر می‌گیرد(۷). در این راستا همیل و همکاران^۴(۲۰۰۱) اذعان می‌کنند نباید به تماشاگران و هواداران صنعت ورزش صرفاً به عنوان مشتری نگاه کرد. مشتری ممکن است از یک فروشگاه خاصی مایحتاج خود را تهیه کند ولی نسبت به آن مغازه تعلق خاطر و یا وابستگی عاطفی نداشته

۱. Sports Club or Sport Club

۲. Fans

۳. Fans Management

۴. Hamil, et al.

باشد. در حالی که هواداران اصلی یک باشگاه تعصب ویژه‌ای به آن دارند و در مدت طولانی به عنوان مشتری باشگاه باقی می‌مانند(۸). از سوی دیگر تجاری و ترک فر (۲۰۱۰) عنوان نمودند به دلیل بافت عمیق فرهنگی جامعه عواملی همچون خانواده و روابط دوستانه در گروه‌های سنی مختلف نقش مهمی در جذب تماشاگران در ایران دارد که نیاز به برنامه ریزی جامع برای جذب آنان به مسابقات است. همچنین، عامل غرور اجتماعی که نقش بسیار کم رنگی در جذب تماشاگران در کشور دارد به دلیل اهمیت در حضور افراد در مسابقات ورزشی باید تقویت گردد(۹). ضمن اینکه میرزایی و همکاران (۲۰۱۳) مطرح کردند اجتماعی شدن عامل مهمی برای حضور در مسابقات فوتبال است زیرا از نظر گردشگران ورزشی با حضور در رویدادهای ورزشی این فرصت پیش می‌آید که با افراد جدیدی ملاقات کنند(۱۰)، ضمن اینکه بر اساس یافته‌ها قوی‌ترین پیش بینی‌کننده هواداری از فوتبال، انگیزه‌رهایی از استرس است که پس از آن، انگیزه‌های زیبایی و پیوند با گروه قرار دارند(۱۱)، لذا می‌توان اذعان نمود مدیریت حوزه هواداری یک پدیده چند وجهی فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی قلمداد می‌گردد.

در رابطه با مدیریت و برنامه ریزی حوزه هواداری علیدوست و احمدی (۲۰۱۱) بیان کردند که بین میزان دسترسی به خدمات، امنیت و طراحی و جذابیت فضای ورزشگاه با رضایتمندی تماشاگران رابطه وجود دارد(۱۲)، لذا باید به بخشهای ذکر شده در برنامه‌های راهبردی توجه ویژه‌ای نمود. در این راستا از نظر تجاری و همکاران (۲۰۰۸) عوامل مختلفی از جمله جذابیت مسابقه، عوامل اقتصادی، عوامل رقابتی، عوامل دموگرافیک، عوامل سخت افزاری، ادراک جامعه از ارزش یک ورزش خاص، دلبستگی‌های ورزشی، شناسایی و هویت هواداری بر روی میزان تماشاگران تاثیر دارند(۱۳). آتاناسوپولو و همکاران^۱ (۲۰۱۲) در ارتباط با اهمیت تسهیلات ورزشی اشاره بر این دارد که طراحی تسهیلات، کارکنان، نگهداری تسهیلات و دسترسی سریع و آسان از مهمترین دلایل وفاداری هواداران می‌باشد(۱۴). کرالگ^۲ (۲۰۱۳) نیز عنوان می‌دارد که افزایش انگیزش اجتماعی هواداران، تعهد مشتری هوادار را افزایش می‌دهد و افزایش تعهد مشتری هوادار لیگ ملی فوتبال، وفاداری نگرشی هواداران را افزایش می‌دهد (۱۵)، ضمن اینکه میزان اطلاعاتی که تماشاچیان از طریق تلویزیون کسب می‌کنند و نیز ایجاد جاذبه در نمایش مسابقات فوتبال از طریق تلویزیون در جذب آنها به سوی تیمهای فوتبال و ایجاد وفاداری در آنها مؤثر است(۱۶). در راستای تدوین برنامه هواداری باشگاه کارولینا^۳ در برنامه استراتژیک (۲۰۱۱) برخی از مولفه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ورزشی باشگاه مورد شناسایی قرار گرفت و بیشتر بر چنین مولفه‌هایی در جذب تماشاگران تاکید شد(۱۷). امروزه به دلیل ریسک رو به افزایش خطاها، هزینه‌های بالای اشتباهات و وضعیت نامساعد اقتصادی، سازمان‌ها تمایل شدیدی به استفاده از الگوهای برنامه ریزی استراتژیک دارند تا بتوانند موقعیت رقابتی سازمان را در محیط متلاطم و در معرض تغییر حفظ کنند. عواملی مانند دوستان و روابط دوستانه با توجه به جوان بودن جامعه، اجتماع گرایی، تبلیغات مرتبط با مسابقه، برگزاری منظم مسابقات، پرهیز از خشونت، راه اندازی سرویس‌های حمل و نقل مجانی، تخفیف بلیط، ایجاد جایگاه‌های خاص در استادیوم برای خانواده‌ها، برگزاری مسابقات همراه با جوایز در بین نیمه‌های مسابقات، دعوت از خانواده‌ها برای بازدید از باشگاه، استفاده از رسانه تلویزیون، همکاری باشگاه با مدارس ابتدایی و دبیرستان، تورهای ورزشی، ارائه

۱. Athanasopoulou et al

۲. Cralg

۳. Carolina Golf Club

سخنرانی در مدارس، همه بیانگر این مطلب است که چرا باید در زمینه هواداران برنامه راهبردی داشته باشیم (۱۸، ۱۹ و ۲۰).

از آنجا که کاهش قدرت خرید افراد جامعه که از مشکلاتی چون پایین بودن درآمد سرانه ملی و بالا بودن نرخ تورم نشأت می‌گیرد، به طور مستقیم بر رفتار خرید هواداران تاثیر منفی خواهد داشت. مشکلات اقتصادی، نه تنها تقاضا برای تماشای مسابقات، بلکه تقاضای خرید سایر محصولات باشگاه‌های فوتبال مانند اجناس با آرم باشگاه، پرداخت حق عضویت و امکان خرید سهام باشگاه را نیز کاهش خواهد داد. عامل اقتصادی، عامل جذابیت، عامل برنامه ریزی با تمایل به حضور تماشاچیان ارتباط دارد. فقدان مدیریت و رویه‌های مناسب، جذب، حفظ و توسعه هواداران از موانع شناسایی شده توسعه صنعت باشگاه داری حرفه‌ای فوتبال ایران شناسایی شده است، لذا وجود برنامه راهبردی برای هواداران منجر به حل چنین مشکلاتی می‌گردد (۲۱). در ارتباط با کاربردهای تدوین برنامه راهبردی هواداران برای باشگاه می‌توان به توان برنامه استراتژیک برای حل مشکلات درون سازمانی مانند مبهم بودن اهداف، تعریف ضعیف نقش‌ها و مسئولیت‌ها، نبود وحدت لازم بین فعالیت‌ها و نیاز به تعریف روشن اولویت‌ها اشاره کرد. از این رو باشگاه ورزشی با تدوین برنامه استراتژیک در واقع توانایی‌های خود را در مواردی همچون بهبود وجهه عمومی، افزایش عضویت و تعداد شرکت کنندگان، جذب حامیان مالی و همکاری با شرکای مالی ارتقا می‌دهد.

تیم فوتبال باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان پر افتخارترین تیم فوتبال تاریخ لیگ برتر ایران است. این در حالیست که با وجود موفقیت‌هایی که این باشگاه در سال‌های اخیر کسب نموده است، فاقد برنامه راهبردی مدیریت هواداران می‌باشد و با مشکل کاهش حضور هواداران ناشی از دور بودن ورزشگاه فولادشهر به اصفهان و آماده نبودن ورزشگاه نقش جهان، هزینه تردد بالا تماشاچیان، جوان بودن اکثر هواداران و گرانی بلیت، همچنین غیر استاندارد بودن فیزیکی ورزشگاه و مشکلات فصلی آن، شرایط فرهنگی و اخلاقی و عدم تمایل والدین جهت آمدن فرزندان به ورزشگاه روبرو می‌باشد. از این جهت است که تدوین برنامه راهبردی و اجرای آن برای هواداران باشگاه ورزشی یک ضرورت اساسی به شمار می‌رود. با توجه به آنچه عنوان شد متخصصان علم مدیریت ابزارهای خاصی را به سازمان‌ها پیشنهاد نموده اند تا با بکارگیری و استفاده از آنها بتوانند راهبرد سازمانی خود را تدوین، اجرا و ارزیابی کنند. یکی از مدل‌های تدوین برنامه راهبردی برای سازمان‌های مختلف مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید است. در این مدل پس از تدوین چشم انداز، ماموریت و بیانیه ماموریت، ارزشهای محوری با تجزیه و تحلیل وضعیت موجود با توجه به ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها^۱ استراتژی‌های مربوطه استخراج، سپس استراتژی‌های همراستا تجمیع شده و با استفاده از ماتریس ارزیابی موقعیت داخلی^۲ و خارجی^۳ وضعیت محیط داخلی و خارجی سازمان مربوطه تجزیه و تحلیل می‌شود. سپس با استفاده از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک^۴ موقعیت استراتژی‌های سازمان مربوطه ترسیم شده و بعد از آن با توجه به ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی^۵ که تکنیکی تحلیلی برای تشخیص استراتژی با مطلوبیت بالاتر است. استراتژی‌های استخراج شده جهت حرکت به سمت وضعیت مطلوب اولویت بندی می‌شوند. در این راستا، محقق

۱. strengths, weakness, opportunities, threats

۲. Internal Factors Evaluation

۳. External Factors Evaluation

۴. Strategic Position & Action Evaluation Matrix

۵. Quantitative Strategic Planning Matrix

سعی دارد با بکارگیری فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و استفاده از الگوها و روشهای علمی متداول در آن، به طراحی و تدوین برنامه استراتژیک برای هواداران تیم فوتبال باشگاه سپاهان بپردازد و به این سؤالات پاسخ دهد: وضعیت موجود هواداران باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان از لحاظ شاخص‌های مرتبط با برنامه استراتژیک چگونه است؟ چه موقعیت مطلوبی می‌توان برای حوزه هواداری باشگاه متصور شد؟ و اینکه چگونه می‌توان به این موقعیت دست یافت؟ بنابراین با استناد به موارد ذکر شده و با توجه به موفقیت‌های بهره‌مندی از برنامه راهبردی و تدوین نقشه راهبردی حوزه‌های مختلف پژوهش حاضر قصد دارد با تدوین مضامین راهبردی حوزه هواداری باشگاه سپاهان بتواند دغدغه‌های مدیران و مسئولین این باشگاه را برطرف نمایند. با این امید که نتایج حاصل از انجام این پژوهش بتواند به بهره‌وری بیشتر و ارتقای جایگاه ملی و بین‌المللی باشگاه و در مجموع به رشد و توسعه باشگاه کمک نماید.

روش شناسی

تحقیق حاضر با توجه به ماهیت آن به دو شکل ترکیبی (کمی و کیفی) انجام شد. به منظور دستیابی به منظرهای استراتژیک هواداری باشگاه سپاهان اصفهان از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که روایی آن را متخصصان تأیید کردند. جامعه و نمونه آماری پژوهش حاضر شامل حدود ۱۰۰ نفر اعضای مدیران عالی، میانی و عملیاتی به اضافه کارشناسان باشگاه سپاهان می‌باشند. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. ابتدا پرسشنامه مقدماتی تهیه شد، به ده نفر از اساتید تربیت بدنی در گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی در ورزش ارائه شد و از آنها درخواست گردید تا در مورد روایی صوری و محتوایی نظرات خویش را - اظهار نمایند. برای تأیید پایایی پرسشنامه از روش طریق بازآزمایی^۱ و آزمون آلفای کرونباخ^۲ استفاده گردید. آلفای به دست آمده برابر ۰/۸۷/۰ محاسبه شد. روش‌های آماری؛ تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در بخش کیفی نیز از مصاحبه و جلسات بارش مغزی برای تدوین چشم‌انداز و بیانیه مأموریت پس از تحلیل وضعیت موجود سازمان در دو محیط داخلی و خارجی استفاده شد. لازم به ذکر است برای بررسی وضعیت موجود از مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی مدارک، منابع و نیز مصاحبه با مسئولین مرتبط و نخبگان آگاه از موضوع پژوهش استفاده گردید. اطلاعات جمع‌آوری شده در بخش کیفی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ماتریسهای ذیل شامل: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، ماتریس تحلیل تحلیل پروفایل رقابتی^۳، ماتریس داخلی و خارجی^۴ و ماتریس سوات استفاده می‌گردد. ضمن اینکه با بهره‌گیری از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک موقیت استراتژی‌های سازمان مربوطه ترسیم شده و تحلیل شد. در بخش کیفی نیز برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش استقرار منطقی به منظور مفهوم‌سازی استفاده شد. فرایند تحلیل داده‌ها شامل: اجرا و ویرایش مصاحبه‌ها، کدگذاری نظرات، طبقه‌بندی نظرات در گروه‌های مفهومی یکسان، تفسیر مفاهیم برآمده از تحقیق، ترکیب مفاهیم و نتیجه‌گیری بود. همچنین به منظور تعیین روابط علی در نقشه راهبردی از نظرات متخصصان و تحلیل علمی داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها استفاده شد.

۱. Test-retest

۲. Cronbach Alpha

۳. Competitive Profile Matrix

۴. Internal External Matrix

ضمن اینکه اطلاعات جمع آوری شده پس از استخراج و دسته بندی از نسخه ۲۲ بسته نرم افزار آماری علوم اجتماعی^۱ استفاده گردید.

یافته ها

ماموریت: فلسفه وجودی هواداران حمایت مادی و معنوی از کلیه فرایندها و فعالیت های باشگاه در کلیه رشته های ورزشی بخصوصی فوتبال می باشد. پس از اینکه فاکتورهای در اختیار و خارج از اختیار در حوزه هواداری باشگاه در کمیته راهبردی تنظیم و تصویب گردید، در اختیار کارشناسان و نخبگان حوزه هواداری قرار گرفت و افراد نمونه آماری تحلیل خود را نسبت به گویه ها ارائه نمودند. پس از آن با تحلیل صورت گرفته به صورت کمی و همچنین استفاده از قضاوت‌های شهودی گویه های محیط درونی که بالاتر از میانگین بودند قوت و گویه هایی که کمتر از میانگین بودند ضعف تلقی شد که در جدول شماره ۱ در قالب قوت ها و ضعف ها آورده شده است.

جدول (۱) قوت ها و ضعف های حوزه هواداری باشگاه سپاهان

ضعف ها	قوت ها
۱- نامناسب بودن امکانات رفاهی از طرف باشگاه در هنگام میزبانی	۱- خدمات مناسب ایاب و ذهاب، اسکان و تغذیه برای هواداران در هنگام مسابقات خارج از خانه
۲- نداشتن برنامه استراتژیک در حوزه بازاریابی مربوط به هواداری	۲- خدمات مناسب جهت بدست آوردن بلیط و ایاب و ذهاب برای هواداران در هنگام مسابقات داخل
۳- نبود فرآیند سیستماتیک پیشنهادات و انتقادات در حوزه هواداری در باشگاه	۳- آموزش مناسب کارکنان در تعامل و رفتار با هواداران
۴- نامناسب بودن برنامه های رسانه ای در باشگاه	۴- ملاقات آسان هواداران با بازیکنان و مدیران(بخصوص در جشن ها و مراسم)
۵- نامناسب بودن فروشگاه های زنجیره ای برگرفته از برند و نمادهای باشگاه	۵- وجود گروه های فرهنگی و اجتماعی در هنگام برگزاری مسابقات
۶- نامناسب بودن خدمات رفاهی باغ فردوس به هواداران	۶- وجود مربیان و بازیکنان مطرح در تیم فوتبال
۷- نامناسب بودن در اطلاع رسانی به هواداران	۷- جذابیت رنگ، نماد و سرودهای انتخاب شده برای باشگاه
۸- انعقاد و رسانه ای شدن قرار دادهای میلیاردی با بازیکنان	۸- مدیریت سیستماتیک با ثبات و با صداقت باشگاه در ارتباط با هواداران
	۹- موثر بودن سابقه تاریخی و موفقیت های گذشته سپاهان(در جذب هوادار)
	۱۰- موثر بودن باشگاه در نقش آفرینی در مسائل اجتماعی، فرهنگی و سیاسی

با توجه به نتایج جدول (۱) پس از تحلیل محیط درونی در حوزه های ماموریتی حوزه هواداری باشگاه سپاهان در مجموع ۱۰ قوت و ۸ ضعف در نظر گرفته شد.

بر اساس تحلیل های صورت گرفته به صورت کمی و همچنین استفاده از قضاوت‌های شهودی گویه های محیط بیرونی که بالاتر از میانگین بودند فرصت و گویه هایی که کمتر از میانگین بودند تهدید تلقی شد، در جدول شماره ۲ در قالب فرصت ها و تهدید ها آورده شده است.

جدول (۲) فرصت ها و تهدید های حوزه هواداری باشگاه سپاهان

فرصت ها	تهدیدها
۱- هزینه مناسب بلیط مسابقات	۱- تورم اقتصادی در جامعه در افزایش هزینه های هواداران
۲- مناسب بودن ساعات برگزاری مسابقات	۲- نامناسب بودن امکانات و تسهیلات ورزشگاه فولاد شهر در مقایسه با ورزشگاههای شاخص بین المللی (اماکن بهداشتی، ایمنی، پارکینگ، کیوسک های خدمات رسانی به هواداران و خدمات معلولین هوادار)
۳- برگزاری مسابقات در دو روز آخر هفته	۳- بعد مسافت ورزشگاه فولاد شهر برای هواداران سپاهان
۴- قابلیت برگزاری مسابقات در ورزشگاه فولاد شهر در شب	۴- برگزاری مسابقات در ایام کاری هفته
۵- پخش مستقیم مسابقات سپاهان از شبکه های مختلف صدا و سیما	۵- توجه نبودن عوامل تلویزیون در گرفتن نمای بسته (کلوز آپ) از تماشاگران
۶- رفتار مناسب پرسنل ورزشگاه فولاد شهر با هواداران	۶- نحوه برخورد نامناسب ضابطین نیروی انتظامی مستقر در ورزشگاهها با هواداران
۷- وجود تعداد زیاد پرسنل (کارکنان و کارگران خانواده ها) فولاد مبارکه سپاهان	۷- تبلیغات و اقدامات تیم های رقیب بر کاهش هواداری
۸- ادبیات غنی زبان فارسی و دین مدار بودن جامعه	۸- شعار های غیر اخلاقی خود جوش برخی از تماشاگران و هواداران در ورزشگاه

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول شماره (۲) پس از تجزیه و تحلیل در محیط بیرونی حوزه هواداری باشگاه سپاهان و با در نظر گرفتن عوامل اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی در نهایت ۸ فرصت و ۸ تهدید برای این باشگاه ترسیم گردید.

از آنجا که در ترسیم روابط علی بین سنجه های در نقشه راه استراتژیک می بایست این روابط به صورت متوالی با هم ارتباط داشته باشند، لذا چشم انداز حوزه هواداری باشگاه سپاهان به پنج هدف کلان تفسیر شده که شرح آن در جدول شماره ۲ گزارش شده است.

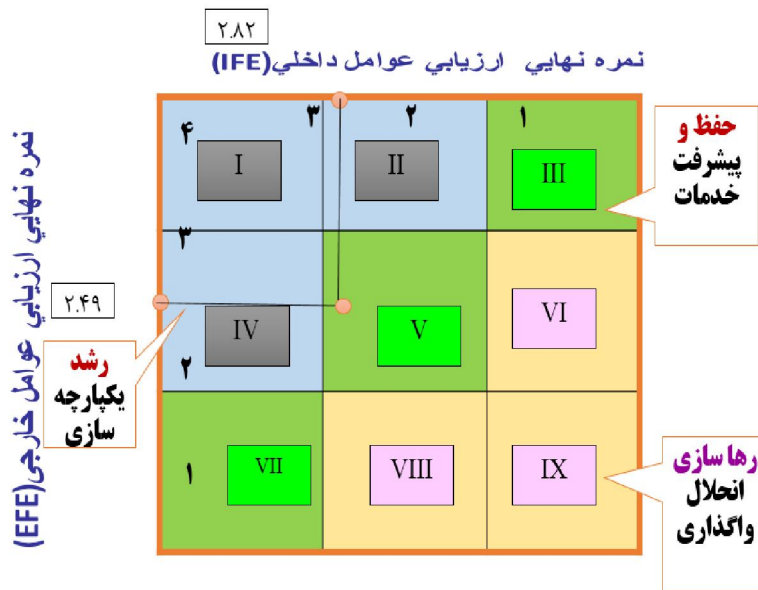
جدول (۳) اهداف کلان حوزه هواداری باشگاه سپاهان

۱	سپاهان نسبت به رقبای باشگاههای صنعتی، در صدر باشگاهها از منظر تعداد هوادار قرار گیرد.
۲	سپاهان از منظر تنوع خدمات نسبت به کل باشگاههای کشور در صدر قرار گیرد.
۳	سپاهان از منظر کیفیت خدمات نسبت به کل باشگاههای کشور در صدر قرار گیرد.
۴	آگاهی برند سپاهان در بین هواداران از لحاظ جغرافیایی ملی و بین المللی افزایش یابد.
۵	دارا بودن حداکثر پایداری در بین هواداران باشگاه بوجود آید.

نتایج جدول (۳) تفسیر چشم انداز حوزه هواداری باشگاه سپاهان در قالب پنج هدف کلان می باشد. این پنج هدف که سپاهان نسبت به رقبای باشگاههای صنعتی، در صدر باشگاهها از منظر تعداد هوادار قرار گیرد. سپاهان

از منظر تنوع خدمات نسبت به کل باشگاه‌های کشور در صدر قرار گیرد. سپاهان از منظر کیفیت خدمات نسبت به کل باشگاه‌های کشور در صدر قرار گیرد. افزایش آگاهی برند سپاهان در بین هواداران از لحاظ جغرافیایی ملی و بین‌المللی، دارا بودن حداکثر پایداری در بین هواداران در سال ۱۳۹۸ است به این معنا است که در پایان برش زمانی پنج سال برنامه راهبردی مذکور در صورت محقق شدن این اهداف چشم‌انداز در نظر گرفته شده نیز محقق خواهد شد.

نتیجه یافته‌های ماتریس داخلی، خارجی استراتژیک جهت تعیین موقعیت وضع موجود باتوجه به موقعیت قرارگرفتن امتیاز وزن در عوامل خارجی و داخلی می‌باشد. جمع امتیاز وزن عوامل ارزیابی داخلی ۲۸۲ و جمع امتیاز وزن عوامل ارزیابی خارجی که عدد ۲۴۹ بدست آمد. نتیجه برآیند تلاقی دو نمره که در محورهای ماتریس عواملی داخلی و خارجی قرار می‌گیرند.

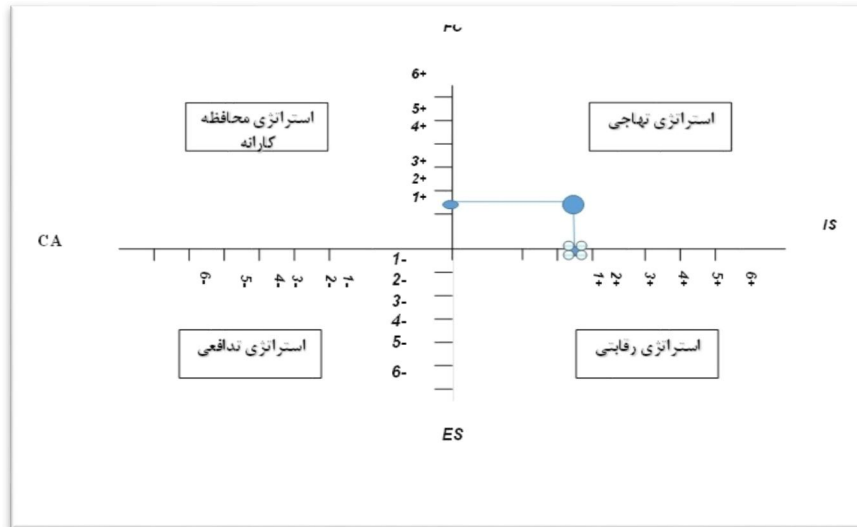


شکل (۱) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE) حوزه هواداری باشگاه سپاهان

بر اساس تحلیل شکل (۱) وضعیت موجود حوزه هواداری با توجه به تحلیلی که از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای حوزه هواداری بدست آمد وضعیت آن در موقعیت توسعه خدمات می‌باشد، به این معنی که این باشگاه می‌بایست نوع و نفوذ خدمات ورزشی خود در محیط داخلی و پیرامونی منطبق با ماموریت‌های خود توسعه دهد.

با توجه به نتایج شکل (۲) نقاط قوت حوزه هواداری باشگاه سپاهان و فرصت‌های پیرامون این باشگاه موقعیت استراتژی‌های آن در موقعیت استراتژی‌های تهاجمی بدست آمد به این معنی که اغلب استراتژی‌هایی که از تحلیل ماتریس (SWOT) بدست می‌آید در قالب استراتژی‌های تهاجمی خواهد بود که حوزه هواداری باشگاه سپاهان با توجه به قوت‌های خود به فرصت‌های پیرامونی حمله می‌کند تا فرصت‌ها را در اختیار اهداف خود

قرار دهد یا اینکه از فرصتهای پیرامون استفاده می کند تا نقاط قوت خود را تقویت نماید تا از دیگر رقبا پیشی بگیرد.



شکل (۲) ماتریس ارزیابی موقعیت استراتژی ها (space) حوزه هواداری باشگاه سپاهان

جدول (۴) اولویت بندی استراتژی های حوزه هواداری باشگاه سپاهان (QSPM)

عنوان استراتژی	نمره	اولویت
تأکید بر ارائه خدمات متنوع و با کیفیت به علاقه‌مندان، هواداران در مناطق جغرافیایی استراتژیک	۲/۴۷	اول
تأکید بر تعمیق بخشی محبوبیت اجتماعی با حضور حداکثری در عرصه‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی	۲/۴۴	دوم
استفاده از ظرفیت رسانه‌ها در ترویج نمادها، شعارها و سرودهای فرهنگی اجتماعی اعضاء باشگاه در بین هواداران	۲/۴۱	سوم
تعامل حداکثری باشگاه با عوامل نیروی انتظامی در راستای تأسی و آموزش پلیس ورزش	۲/۳۹	چهارم
تأکید بر آموزشهای کاربردی منطبق بر ارزشهای ایرانی اسلامی و استفاده از افراد آموزش دیده	۲/۳۵	پنجم

با توجه به نتایج جدول (۴) اولویت بندی استراتژی های حوزه هواداری از استراتژی اول تا استراتژی پنجم مشخص شده است. با توجه به نتایج بدست آمده مدیران باشگاه با توجه به اتخاذ استراتژی های ذکر شده می توانند اهداف کلان حوزه هواداری را نشانه رفته و شرایط را جهت محقق شده چشم انداز در نظر گرفته شده فراهم آورند.

بحث و نتیجه گیری

از آنجا که یکی از دغدغه‌های بزرگ سازمان‌های راهبرد محور عدم اجرای راهبردهای تدوین شده است (۱). دانشمندان مدیریت به ویژه مدیریت راهبردی، برنامه ریزی راهبردی را برای برطرف کردن این دغدغه‌ها به حوزه مدیریتی سازمان‌ها معرفی کردند تا سازمان‌ها با بهره‌گیری از آن بتوانند راهبردهای تدوین شده را از حالت ذهنی به عینی تبدیل کنند، لذا برای به تصویر کشیدن مراحل و فرایند اجرای راهبردهای سازمانی نقشه راهبردی را ابداع کردند تا مدیران، ذی نفعان و کارکنان سازمان‌ها با بهره مندی از آنها علاوه بر مشاهده روابط علت و معلولی بین منظرها و اهداف تعیین شده مسیر دست یابی به راهبرد سازمانی را مشاهده کنند و در صورت انحراف از مسیر منتهی به چشم انداز و راهبردها، اقدامات مقتضی را انجام دهند.

با توجه به اینکه برای تدوین نقشه راهبردی ابتدا باید مضامین و منظرهای استراتژیک را تدوین نمود و سپس چشم انداز و اهداف را در نظر گرفت، از این رو بر اساس یافته‌های چشم انداز حوزه هواداری باشگاه سپاهان تحت عنوان «سپاهان باشگاهی پیشرو از منظر هواداری در سال ۱۳۹۸ مد نظر قرار گرفت» بر اساس این چشم انداز می‌توان بیانیه چشم انداز مذکور را این گونه تفسیر نمود که باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان بر اساس شاخص‌های طراحی شده از طرف فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ برتر کشور در رشته فوتبال از منظر کیفیت و تنوع خدمات در صدر باشگاههای ایرانی قرار گیرد.

مضامین بسیار مهم راهبردی یکی در حوزه هواداری در باشگاه سپاهان در محتوای مأموریتی قابل بررسی و تفسیر می‌باشد. همانگونه که در بخش یافته‌ها اشاره گردید مأموریت حوزه هواداری باشگاه سپاهان حمایت مادی و معنوی هواداران از کلیه فرایندها و فعالیت‌های باشگاه در تمامی رشته‌های ورزش بخصوص فوتبال در نظر گرفته شد که بر اساس آن هواداران بر آن هستند در سایه توجه ویژه به ارزشهای ایرانی اسلامی و با توجه به جایگاه والای اصفهان به عنوان پایتخت فرهنگ و تمدن ایران اسلامی به عنوان هوادار سپاهان با همدلی، رعایت ادب و صداقت نسبت به باشگاه متعهد بوده و در همه امور همراه باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان باشند.

در راستای پاسداشت و رعایت ارزشهای ایرانی اسلامی در حوزه هواداری، ارزشهای محوری «صداقت، ادب، همدلی و تعهد» به عنوان ارزشهای مورد وثوق جامعه هواداری باشگاه مد نظر قرار گرفت. نکته حائز اهمیت در انتخاب ارزشهای محوری حوزه هواداری در باشگاه سپاهان این است که با بررسی در حوزه هواداری فوتبال ارزشهای اجتماعی، ادب در بین هواداران، همدلی و تعهد و صداقت بین هواداران، مدیران، بازیکنان و کارکنان باشگاه به عنوان ارکان مهم موفقیت باشگاه محسوب می‌شوند، که به نظر می‌رسد ترویج و تعمیق ارزشهای یاد شده خیلی مورد توجه قرار نگرفته است، لذا ارزشهای یاد شده به عنوان ارزشهای محوری حوزه هواداری باشگاه سپاهان می‌تواند به عنوان الگویی برای سایر باشگاهها قرار گیرد.

آنچه مسلم است حاکمیت قانون گرایی، اخلاق مداری و حفظ و پاسداشت کرامت انسانی افراد به عنوان بایدهایی است که به عنوان خط مشی‌های اصلی در حوزه هواداری می‌بایست به آن توجه ویژه نمود، لذا بر اساس دستاوردهای این پژوهش سه کلید واژه «حاکمیت قانون گرایی، اخلاق مداری و کرامت انسانی» به عنوان خط مشی‌های کلان برنامه استراتژیک حوزه هواداری باشگاه در نظر گرفته شد.

به صورت کلی از تحلیل نمره عوامل داخلی (۲/۸) و تحلیل نمره عوامل خارجی (۲/۴) می‌توان استنباط نمود که برای رسیدن به وضعیت مطلوب باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان بیشتر باید اتکای خود را بر محیط داخل و در

اختیار قرار دهد چرا که بسیاری از عوامل و فاکتورها بخصوص در قالب تهدیدها بواسطه محیط حقوقی و قانونی خارج از کنترل و دستکاری مدیران حوزه هواداری باشگاه سپاهان می باشد. به نظر می رسد با توجه به ماهیت فرایند ها و فعالیت هایی که در حوزه ورزش صورت می پذیرد به عنوان یک پدیده فرهنگی، اجتماعی چند وجهی خدماتی که به عنوان خدمات متنوع و با کیفیت در حوزه هواداری در نظر گرفته می شود می بایست متناسب با نیاز هواداران و امکانات باشگاه بوده تا تناسب بین استراتژی ها و اهداف برقرار گردد. نتایج این بخش از پژوهش با دستاوردهای نظری و همکاران (۱۳۹۳) که موقعیت برآیند ماتریس داخلی و خارجی اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان را در وضعیت حفظ و پیشرفت خدمات در نظر گرفتند همسو می باشد.

با توجه به اینکه برای تدوین مضامین راهبردی ابتدا لازم است منظرها و اهداف سازمان تعیین گردد، لذا بر اساس نتایج جدول شماره ۳ یافته های تحقیق نشان داد که اهداف کلان حوزه هواداری با توجه به چشم انداز در نظر گرفته شده شامل پنج هدف می شد که عبارت اند از :

- ۱- سپاهان نسبت به رقبای باشگاه های صنعتی، در صدر باشگاهها از منظر تعداد هوادار قرار گیرد.
- ۲- سپاهان از منظر تنوع خدمات نسبت به کل باشگاه های کشور در صدر قرار گیرد.
- ۳- سپاهان از منظر کیفیت خدمات نسبت به کل باشگاههای کشور در صدر قرار گیرد.
- ۴- آگاهی برند سپاهان در بین هواداران از لحاظ جغرافیایی ملی و بین المللی افزایش یابد.
- ۵- حداکثر پایداری در بین هواداران باشگاه بوجود آید.

در واقع این اهداف این امکان را فراهم می سازد که راهبردهای حوزه هواداری در قالب منظرهای تدوین شده به درستی تفسیر شوند و در ادامه اهداف بلند مدت و راهبردی، سنجه ها، اهداف کمی، اهداف سالیانه و اقدامات اجرایی طراحی گردد تا زمینه اجرای صحیح راهبردهای تدوین شده مهیا شود.

لازم به ذکر است ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک از برآیند توان مالی، توان خدمات یا صنعت، ثبات محیطی و مزیت های رقابتی بدست می آید و نهایتاً بر اساس وضعیت موجود اتخاذ استراتژیهای لازم از منظر استراتژیهای تهاجمی، استراتژیهای محافظه کارانه، استراتژیهای رقابتی و استراتژیهای تدافعی را مورد تحلیل قرار داده و رویکرد استراتژیهای سازمان را مشخص می نماید. استراتژیهای باشگاه سپاهان در حوزه هواداری در منطقه استراتژیهای تهاجمی می باشد. نتیجه ای که از این برآیند حاصل می گردد حاکی از این است که قوت های بسیار شاخص و فرصت های بسیار مهمی در محیط داخل و محیط خارج از منظر هواداری برای باشگاه سپاهان مهیا می باشد که با اتخاذ استراتژیهای تهاجمی جذب فرصت های حداکثری را با بهره گیری از قوت های شاخص می بایست در دستور کار قرار داد.

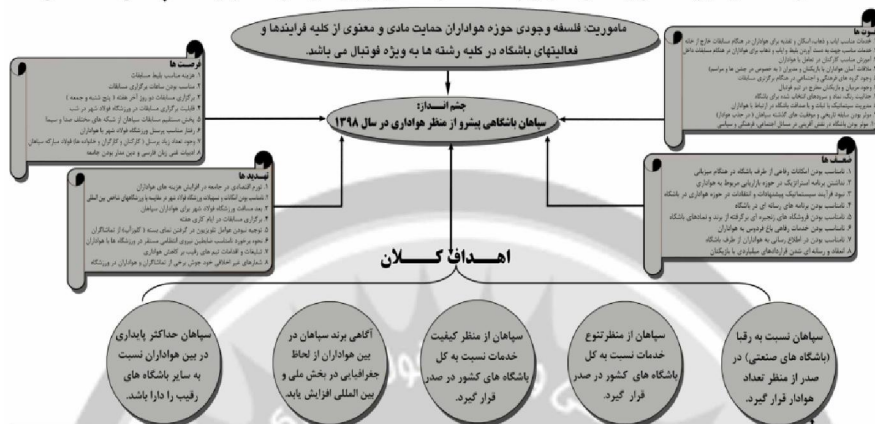
از آنجا که حوزه هواداری جزء بخشهای بسیار پیچیده در مدیریت باشگاه های حرفه ای محسوب می گردد لذا در این بخش فقط به اولویت های استراتژی ها بسنده گردید. استراتژی های اولویت دار بدست آمده نشان دهنده اهمیت حوزه فرهنگی و اجتماعی هواداران و بخشهای آموزشی می باشد، منتهی سایر بخشها در دیگر استراتژی های پیشنهادی ارائه گردید است که مدیران حوزه هواداری باشگاه را به اتخاذ آن استراتژی ها در اقتضاعات زمانی و مکانی وا خواهد داشت. در پایان شایان ذکر است با بررسی پنج اولویت استراتژی ها به این نکته باید اذعان نمود از بین پنج استراتژی مذکور سه استراتژی مربوط به استراتژی SO و دو استراتژی مربوط به استراتژی های ST می باشد که نشان دهنده وجود قوت های بسیار شاخص و حائز اهمیتی در درون باشگاه از منظر

هواداری بوده و استراتژیها و مدیران باشگاه را به تقویت بیش از پیش این قوتها در راستای استفاده حداکثری از فرصت‌ها و کنترل تهدیدهای پیرامونی رهنمود می‌سازد.

می‌توان اذعان نمود وجود رابطه علت و معلولی در نقشه استراتژیک حوزه هواداری علاوه بر ایجاد رابطه علت و معلولی بین منظرهای مختلف، روابط علت و معلولی بین اهداف گوناگون مناظر مختلف سند راهبردی حوزه هواداری باشگاه سپاهان حاکی از تصویر مناسبی از دستیابی باشگاه به راهبردهای اتخاذ شده است. با نگاه اجمالی به سرمایه‌های انسانی دانش منابع انسانی، توجه به تعاملات اجتماعی و خاستگاه جغرافیایی، عملیات مختلف کسب درآمدهای دولتی و غیر دولتی و جایگاه مناسب سپاهان در حوزه ورزشی کشور به نظر می‌رسد در پیاده‌سازی راهبردهای سازمانی موفق عمل خواهد کرد. نتایج این پژوهش با نتایج جابری و همکاران (۱۳۹۳) اساسی‌ترین عامل در همذات پنداری هواداران با تیم مورد علاقه خود محسوب شده است، ضمن اینکه تعاملات اجتماعی و خاستگاه جغرافیایی است، همسو بود. از این رو باشگاه سپاهان در حوزه هواداری با بهره مندی از این قابلیت‌ها می‌تواند در تحقق چشم انداز در نظر گرفته شده به خوبی عمل نماید.

از آنجا که محیط داخلی باشگاه سپاهان نسبت به محیط خارجی درحوزه هواداری از برتری نسبی برخوردار می‌باشد و بیشتر راهبردهای استخراج شده از ماتریس تعیین راهبردها رویکرد راهبردهای تهاجمی و رقابتی می‌باشد لذا به نظر می‌رسد باشگاه سپاهان با قابلیت‌های ذکر شده به خوبی توانایی مقابله با تهدیدهای محیط پیرامونی و استفاده حداکثری از فرصت‌ها را خواهد داشت.

نقشه راه استراتژیک حوزه هواداری باشگاه فرهنگی ورزشی فولاد مبارکه سپاهان اصفهان



شکل (۳) نقشه راه حوزه هواداری سپاهان

به طور کلی تدوین منظرها و حوزه هواداری باشگاه سپاهان زمینه مناسبی برای اجرایی شدن سند استراتژیک حوزه هواداری را فراهم می‌کند و نقشه راهبردی به دست آمده نیز از طریق اهداف بلند مدت و روابط علت و معلولی برای مدیران و کارکنان تصویر روشنی بوجود می‌آورد. از این رو اتخاذ چنین رویکردی در اجرای راهبردها با تصویر چشم‌انداز به اهداف کلان، اهداف راهبردی، اهداف کمی، اهداف سالیانه و اقدامات اجرایی هر سال در حوزه امور زیر بنایی و حوزه فرهنگی کم نظیر به نظر می‌رسد. در نهایت تهیه نقشه راهبردی حوزه هواداری باشگاه سپاهان با تهیه برنامه‌های بلند مدت و اجرای آنها و نیز کنترل همزمان اجرای برنامه‌ها با سنجش‌های

کنترلی، هادی و تابع تفکرات نوین حوزه زیر ساخت‌های سخت افزاری، نرم افزاری و انسان افزاری خواهد بود. از سوی دیگر چنین رویکردی که از مدت‌های طولانی باشگاه سپاهان در حوزه هواداری به آن نیاز داشت یکی از مهمترین ارکان باشگاه که همان حوزه استراتژیک هواداری را به جایگاه مناسبی در ساختار باشگاه و پیرو آن ارتقاء جایگاه سپاهان در بین سایر باشگاه‌های کشور به عنوان یکی از مهمترین الگوهای موفق حوزه باشگاهداری سوق خواهد داد. امید است با اجرای برنامه استراتژیک حوزه هواداری، بتوان با بهره‌وری بیشتر و ارتقای جایگاه ملی و بین‌المللی باشگاه در مجموع رشد و توسعه باشگاه را فراهم آورد.

References:

1. Nazari, Rasool. Ehsani, Mohammad. Saket, Mohamadreza (2013). Strategic planning and management of sports organizations. Hades rah Eshg publisher. P.55.
2. Keshavarz, Loghman (2010). Comments and develop a strategic plan with the card balance IOC, Olympic Magazine, No. 1 (row 53), spring 2010, pp. 7, 23.
3. Nazari, Rasool. Ehsani, Mohammad. Mehrzad, Hamidi. Salari, Mohsen. (2014). Sports General Directorate of Youth and Sport of the strategic perspectives of the model David. Journal of Sport Management. 1 (6), pp. 157-172.
4. Satchyan, V., Alizadeh, A., Dehghan, A, Elahi, AR. (2011). Prioritization and identification of factors affecting the relationship between motivation and support: provides a case study of Tehran, Journal of Research in Medical Sciences, Tehran. 2 (4), pp. 153-182.
5. Tork Far, Ahmed. (2009). Motivational factors, to attract fans to the Premier League football. Physical Education and Sport Sciences doctoral thesis (unpublished). Azad University of Tehran.
6. Azhdari Muhammad, Tork Far, Ahmed, Moghadasi, Mehrzad, Rustam Ali, G. (2010). The impact of the Premier League's top priority on attracting viewers. Sixth National Conference of Students of Physical Education and Sport Sciences. Tehran, 24 and Persian date Azar 25. Nematy, N. Tojari, F. Zarei, A. Gangoei, F. (2012). Test a theoretical model of the factors affecting the football fans in the Journal of Sport, 13, S122-107.
7. Kim Kyoum Yu, TrallGalen (2010). Constraints and Motivators: A New Model to Explain Sport Consumer Behavior. Journal of Sport Management. 24,190-210.
8. Hamil, S, Miche. J and Oughton. C(2001) ,A Game of two Halves: The business of football, Football Governance Research Center, Recognized Center of Birkbeck University of London,
9. Tojari, F., Tork Far, Ahmed (2010). Tasyrdvstan, social status and family on motivating students to absorb all Premier League football, sport management research and the science of motion, (2), pp88-79.
10. Merzaei, A.HematiNejad, M. Rahmani Nia, F. (2013) Preventing factors Vsvq the sports tourism development and management of a sports season, No. 2, pp. 85-95.
11. Parsamehr, Mehraban. Niknejad, Mohammad. Rasoolinejad, Poya. (2014). the motivation of young fans of football Case Study: University of Yazd. Journal of Sport Management and motor behavior. 10(19).pp: 187-196.
12. Alidost, Ebrahim, Ahmadi, Ali. (2011). The relationship between service quality and satisfaction of the spectators in the stadium hosting the Champions League, Journal of Sport Management, No. 14, pp. 47-31.

13. Tojari, F. Nemati, N. Azarbaejani, M. Ghasemi, H. (2008). Analysis of the economic, social Vangyzshy football fans: A Case Study in league play and win professional independence, *Exercise Science Quarterly*, No. 3, S125-109.
14. AthanasopoulouPinelopi, Skourtis George, Zefeiropoulou ,Simokos George, AssiourasIoannis(2012). Investigating the Importance of Sports Facilities &Staff for Football Fans. *African Journal of Hospitality* –vol. 2(1) pp: 107-116.
15. Cralg, A. Martin. (2013). Investigating National Football League (NFL) Fan Loyalty. *Journal of Marketing and Competiveness* vol. 7(1). pp: 180-189.
16. Kshkar, Sarah. Ghasemi, Hamid. Nazari, Hamid (2014). This football fan loyalty and strengthen its role in the television. *Journal of Sport Management and motor behavior*. 10(19). pp: 111-124.
17. Carolina Golf Club Strategic Plan (2011). www.carolinagolfclub.memberstatements.com/Clubs/CSGCarolina.
18. Fallahi, Ahmed, HasanAsadi, Khabiri Muhammad. (2008) Factors influencing the audience .mqays-h occasional, regular Premier League football fanatic, *travel journal*, No. 2, S270-247.
19. Garcia. J & Rodrigues. P. (2002), the determinants of football match attendance revisited: Empirical evidence from the Spanish football league, *Journal of Sport Economics*, 3(1), 18-38.
20. Funk, D., Mahony, D., Nakazawa, M., &Hirakawa, S. (2000). “Spectator motives: Differentiating among objects of attraction in professional football”. *European Journal for Sport Management*, 7, pp: 51-67.
21. Mueller,T. S, Sutherland,J. C(2010). Heroes and Vilians: Increasing Fan Involvement in Pursuit of the Elusive fan. *Journal of Sport Administration &Supervision* 2(1), 20-30.