

Identify and Prioritize Key Stakeholders of the Football Federation of the Islamic Republic of Iran

Mohammad Moradi¹ , Hamid Reza Goharrostami^{2✉} , Rahim Ramzani Nejad³ 

1. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Guilan, Rasht, Iran.
E-mail: mohammad-moradi@webmail.guilan.ac.ir
2. Corresponding Author, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Guilan, Rasht, Iran.
E-mail: Goharrostami@gmail.com
3. Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Guilan, Rasht.
E-mail: ramzani@guilan.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
<p>Article type: Research Article</p> <p>Article history: Received: 26 August 2021 Received in revised form: 22 November 2021 Accepted: 23 November 2021 Published online: 23 August 2023</p> <p>Keywords: Fans, Football Clubs, Hierarchical Analysis Process, League Organization, Sponsors, Strategy.</p>	<p>Introduction: The purpose of this study was to identify and prioritize the key stakeholders of the Football Federation.</p> <p>Methods: This research was done by the descriptive-analytical method. The statistical population included football experts and elites, which was considered as a whole number. The Delphi method was used to localize the identified stakeholders and the paired comparison questionnaire was used to prioritize key stakeholders.</p> <p>Results: The results of this study showed that the league organization with average weight (0.167), sponsors with average weight (0.153), clubs with average weight (0.146), football schools with average weight (0.100), Coaches with average weight (0.092), fans with average weight (0.081), Asian Football Confederation with average weight (0.050), FIFA with average weight (0.047), players with average weight (0.046) are considered as key stakeholders of the Football Federation respectively.</p> <p>Conclusion: With regards to the importance and the role of each of the key stakeholders in the implementation and the promotion of federation's programs, the policy and planning of the federation should be with emphasis and attention to these key stakeholders.</p>

Cite this article: Moradi, M., Goharrostami, H., & Ramzani Nejad, R. (2023). Identify and Prioritize Key Stakeholders of the Football Federation of the Islamic Republic of Iran. *Sport Management Journal*, 56 (1), 95-113.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2021.328605.2792>



Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under CC BY-NC 4.0
| web site: <https://jrm.ut.ac.ir/> | Email: jrm@ut.ac.ir

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

Extended Abstract

Introduction

The role and importance of stakeholders as individuals, groups and organizations that have interests and have the potential to influence the actions and goals of an organization, project or political direction is clear for managers, policy makers and researchers. But so far, no research has been done in order to identify the general stakeholders of the football federation and introduce the most important of them. Therefore, our main question is who are the key stakeholders of Football Federation of the Islamic Republic of Iran?

Methods

The current study is developmental in terms of its purpose, descriptive- analytical in terms of implementation and field-based regarding the data collection method. The statistical population of this research included football experts and elites. The sampling method chosen in this research was total population and the researchers selected two samples of 24 people and 10 people non-randomly.

The research method can be summarized in three parts. At first, by systematically reviewing the literature and searching in authoritative scientific articles and books, information was collected and the stakeholders of the football federation were identified and all the stakeholders of the football federation were listed. In the second stage, a questionnaire for localizing the identified stakeholders of the football federation was prepared based on the Delphi method and distributed among the experts (24 people). The second questionnaire, which includes questions regarding the degree of preference of stakeholders over one another, was distributed among the experts (10 people). Also, the Expert Choice software was used for data analysis.

Results

Based on the results, 12 stakeholders were recognized as the most key stakeholder of the Football Federation. In the following, these stakeholders were prioritized and, in order, league organization (0.167), financial sponsors (0.153), clubs (0.146), football schools (0.100), coaches (0.092), Fans (0.081), Asian Football Confederation (0.050), FIFA (0.047), players (0.046), team owners (0.046), provincial football boards (0.042) and the media (0.036) were placed in the first to twelfth priorities.

Conclusion

Finally, according to the importance and the role of each of the key stakeholders in the implementation and advancement of the federation's programs, the policy making and planning of the federation should emphasize and pay attention to these key stakeholders.

Using appropriate strategies, the federation should take basic steps to satisfy these key stakeholders and ultimately improve its organizational performance and effectiveness through stakeholder orientation and stakeholder satisfaction.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: This article has been done considering all ethical principles.

Funding: No organization or individual financially supported this study, and all the financial resources were borne by the authors.

Authors' contribution: All authors discussed the results and contributed to the final manuscript.

Conflict of interest: This article is extracted from the Ph. D thesis; therefore, it is original, and all authors announce that there is no conflict of interests.

Acknowledgments: Since this article is extracted from a doctoral thesis, I am grateful to all the professors who helped me with the writing, judging, and correcting processes of this article.

شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان کلیدی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران

محمد مرادی^۱ ID، حمیدرضا گوهر رستمی^۲ ID، رحیم رضانی‌نژاد^۳ ID

۱. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: mohammad-moradi@webmail.guilan.ac.ir

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: Goharrostami@gmail.com

۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. رایانامه: rhamzani@guilan.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	مقدمه: هدف تحقیق حاضر شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان کلیدی فدراسیون فوتبال است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۶/۴	روش پژوهش: روش تحقیق توصیفی-تحلیلی بود و جامعه آماری پژوهش خبرگان و نخبگان حوزه فوتبال بودند که به صورت کل‌شمار در نظر گرفته شد. برای بومی‌سازی ذی‌نفعان شناسایی‌شده از روش دلفی ساعتی و برای اولویت‌بندی ذی‌نفعان کلیدی از پرسشنامه مقایسات زوجی استفاده شد.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۹/۱	یافته‌ها: نتایج نشان داد که به ترتیب سازمان لیگ با میانگین وزن (۰/۱۶۷)، حامیان مالی با میانگین وزن (۰/۱۵۳)، باشگاه‌ها با میانگین وزن (۰/۱۴۶)، مدارس فوتبال با میانگین وزن (۰/۱۰۰)، مربیان با میانگین وزن (۰/۰۹۲)، طرفداران با میانگین وزن (۰/۰۸۱)، کنفدراسیون فوتبال آسیا با میانگین وزن (۰/۰۵۰)، فیفا با میانگین وزن (۰/۰۴۷) و بازیکنان با میانگین وزن (۰/۰۴۶) به عنوان ذی‌نفعان کلیدی فدراسیون فوتبال در اولویت‌های یک تا نه قرار گرفتند.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۹/۲	نتیجه‌گیری: با توجه به اهمیت و نقش هریک از ذی‌نفعان کلیدی در اجرا و پیشبرد برنامه‌های فدراسیون، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فدراسیون می‌بایست با تأکید و توجه به این ذی‌نفعان کلیدی باشد. فدراسیون با استفاده از راهبردهای مناسب باید در جهت رضایت این ذی‌نفعان کلیدی گام‌های اساسی بردارد و در نهایت از طریق ذی‌نفع‌مداری و رضایت ذی‌نفعان، عملکرد سازمانی و اثربخشی خود را بهبود بخشد.
کلیدواژه‌ها: باشگاه‌های فوتبال، حامیان مالی، راهبرد.	

استناد: مرادی، محمد؛ گوهر رستمی، حمیدرضا؛ و رضانی‌نژاد، رحیم (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان کلیدی فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران. نشریه مدیریت ورزشی، (۳) ۱۵، ۱۱۳-۹۵.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2021.328605.2792>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کپی‌رایت کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. آدرس نشریه: <https://jsm.ut.ac.ir/> | ایمیل: jsm@ut.ac.ir



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

مقدمه

در میان جوامع مختلف، ورزش بخش عمده‌ای از زمان و انرژی افراد را به خود اختصاص داده و جایگاه حائز اهمیتی را در فرهنگ جوامع پیدا کرده است. سال‌هاست که ورزش از حالت ورزش صرف، فراتر رفته و به‌عنوان یکی از چند صنعت برتر در سطح دنیا شناخته شده و به عامل اقتصادی بسیار فراگیر و حتی سلاحی سیاسی تبدیل شده است. صنعت ورزش به‌سرعت جهانی شده و قلمرو آن همه‌جا را تسخیر کرده و در سراسر دنیا ریشه دوانیده است تا میلیاردها انسان از آن بهره‌مند شوند (عسکریان و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین امروزه ورزش برای همه مقاصد به سودآورترین تجارت و حتی با بالاترین نرخ رشد تبدیل شده است، اما به‌خودی‌خود اغلب ابزار لازم برای انجام همه کارها را ندارد و اینجاست که اهمیت ذی‌نفعان^۱ مشخص می‌شود. در واقع تعامل دقیق بین صنعت ورزش و همه ذی‌نفعانی که حول آن می‌چرخند، می‌تواند مزایای زیادی برای هر دو طرف ایجاد کند (وارمس^۲ و همکاران، ۲۰۱۸).

نقش و اهمیت ذی‌نفعان به‌عنوان افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی که منافع (سهام) دارند و پتانسیل تأثیرگذاری بر اقدامات و اهداف یک سازمان، پروژه یا جهت سیاسی را دارند، برای مدیران، سیاستگذاران و محققان روشن است (ثقفی و همکاران، ۲۰۱۴). اتفاق نظر کاملی در مورد مفهوم ذی‌نفع وجود ندارد و طیف ذی‌نفعان و دسته‌بندی آن، متغیر است، در نتیجه ممکن است یکی از ذی‌نفعان عضو چندین گروه باشد. از نظر کلسون^۳ (۱۹۹۵) ذی‌نفعان شامل همه افراد و مؤسساتی هستند که به هر طریقی ادعای منافع و دارایی در یک شرکت یا فعالیت‌هایش در گذشته، حال یا آینده را دارند (کلسون، ۱۹۹۵). ذی‌نفعان افراد یا گروه‌هایی هستند که نیازمندی‌های سازمان را تأمین کنند و بر عملکرد سازمان تأثیر زیادی دارند و به ازای آن انتظارات و خواسته‌های مشخصی از سازمان دارند و بقای سازمان و تداوم فعالیت‌های آن در گرو شناخت و برآوردن متوازن این نیازهاست (سورگینی^۴ و همکاران، ۲۰۱۸).

محققان ذی‌نفعان را به انواع مختلفی تقسیم کرده‌اند تا در شناسایی، تجزیه و تحلیل و نوع تعامل با آنان به کار رود. در یک نگاه کلی می‌توان ذی‌نفعان را به ذی‌نفعان اصلی و فرعی، ذی‌نفعان کلیدی، ذی‌نفعان اولیه و ثانویه، ذی‌نفعان عمومی، ذی‌نفعان داخلی و خارجی، ذی‌نفعان قانونی مرتبط و غیر مرتبط، ذی‌نفعان سازمانی و محلی، ذی‌نفعان فعال و منفعل، افراد بانفوذ، مالک پروژه، ذی‌نفعان سازمان، مشتریان یا مصرف‌کنندگان، تیم مدیریت پروژه، تأمین‌کنندگان کالا و خدمات، مردم، صاحبان قدرت محلی و ملی، گروه‌های علاقه‌مند و شرکتهای رقیب تقسیم کرد (نورنگ و داوودی، ۲۰۱۸). شناسایی همه ذی‌نفعان مرتبط اولین و مسلماً مهم‌ترین کاری است که باید انجام دهیم. شناسایی و ترکیب دیدگاه‌ها و نظریه‌های همه ذی‌نفعان می‌تواند دانش و آگاهی‌ها را افزایش و تعارضات را در بلندمدت کاهش دهد (اکبری و بدری، ۲۰۱۵). برای پرداختن به بحث شناسایی، دسته‌بندی و تعامل با ذی‌نفعان، از مدل‌های مختلفی استفاده شده است که مدل مصاحبه و گفت‌وگو (نورنگ و داوودی، ۲۰۱۸)، مدل شناسایی و تعیین موقعیت ذی‌نفعان (وو^۵، ۲۰۰۷)، مدل ماتریس قدرت/علاقه (جانسن و چولس^۶، ۲۰۰۳)، چارچوب اولویت‌بندی ذی‌نفعان (میچل^۷ و همکاران، ۱۹۹۷)، مدل بانک جهانی برای اولویت‌بندی ذی‌نفعان (ریتبرجن و نارایان^۸، ۱۹۹۸) و مدل فریمن و ساویج^۹ (فریمن، ۱۹۸۴)، از کلیدی‌ترین آنهاست (ثقفی و همکاران، ۲۰۱۴). همچنین بیشتر نظریه‌پردازان طبقه‌بندی ذی‌نفعان را در قالب مدل ارائه کرده‌اند و در تمامی مدل‌ها ذی‌نفعان کلیدی از اهمیت بسیار زیادی برخوردارند، به‌طوری‌که شناخت کافی از آنها لازمه موفقیت در پروژه‌ها خواهد بود و تیم مدیریت در برقراری ارتباط با آنها

1. Stakeholders

2. Varmus

3. Clarkson

4. Severgnini

5. Wu

6. Johnson and Scholes

7. Mitchell

8. Rietbergen & Narayan

9. Freeman & Savich

باید زمان کافی را تخصیص دهد. ذی‌نفعان کلیدی پروژه افراد و گروه‌هایی هستند که قدرت زیاد و توانایی توقف پروژه را دارند و مشارکت آنها در تمامی مراحل پروژه ضروری است (بهادرستانی و همکاران، ۲۰۱۶).

در جامعه مدرن سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی با چالش‌های عملکردی و فشارهای مختلفی از طرف ذی‌نفعان مختلف مانند عموم مردم، بازیکنان و ورزشکاران، مربیان، رسانه‌ها و اعضای خود سازمان مواجهند (اوبویل، ۲۰۱۵) و باید شکل‌ها و روش‌های مدیریتی را به کار بگیرند که بتوانند به تقاضاهای ذی‌نفعان خود در جهت توسعه سیستم اثربخش ورزشی در سطح کشور پاسخ گویند (استیس، ۲۰۰۳). در سیستم ورزش هر کشور نیز مجموعه‌ای از ذی‌نفعان وجود دارند که دارای مطالباتی هستند و سازمان‌های ورزشی نیاز دارند تا روش‌های مدیریتی خود را در جهت تأمین منافع و تقاضاهای ذی‌نفعان منطبق سازند و بدیهی است که هرچه منافع و خواسته‌های ذی‌نفعان بیشتر تأمین شود، آنها از برنامه‌های سازمان حمایت بیشتری خواهند کرد. طبق تعریف لیتون^۱ (۲۰۲۰)، یک ذی‌نفع در ورزش فرد یا سازمانی است که نگرش‌ها و اقداماتش بر موفقیت یک تیم ورزشی، شرکت‌کننده ورزشی یا کل ورزش تأثیر می‌گذارد (لیتون، ۲۰۲۰). علاوه بر این، ورزش به‌عنوان یک صنعت، دارای یک ساختار کسب‌وکار رقابتی و چندسطحی است و تنوع ذی‌نفعان با خواسته‌های متفاوت در آن شاید بیش از هر صنعت دیگری باشد. در مورد ذی‌نفعان سنتی ورزش می‌توانیم دسته‌های مشخصی از آنها را پیدا کنیم. شرکت‌کنندگان، تماشاگران، نهادهای حاکم بر ورزش (کمیته ملی المپیک، یوفا)، سهامداران مالی، باشگاه‌ها، مربیان و تیم‌ها، ورزشکاران، جامعه، رسانه و غیره از این جمله‌اند (وارمس و همکاران، ۲۰۱۸).

اوبویل^۲ (۲۰۱۵) ذی‌نفعان را شامل انجمن‌های استان، باشگاه‌ها، مدارس و بسیاری از نهادهای دیگر مانند حامی مالی و عموم مردم می‌داند. میراگایا^۳ و همکاران (۲۰۱۴)، با توجه به سه ویژگی قدرت، مشروعیت و فوریت سه گروه مدیریت عالی، حامیان مالی و اعضای انجمن را به‌عنوان ذی‌نفعان اصلی یک سازمان ورزشی شناسایی کردند. در فوتبال یونان بازیکنان، هواداران، باشگاه‌های ورزشی غیرحرفه‌ای، مقامات محلی، روزنامه‌های ورزشی، سازمان لیگ و نهادهای اجرایی فوتبال و مربیان به‌عنوان ذی‌نفعان شناخته می‌شوند (میراگایا و همکاران، ۲۰۱۴). همچنین در فرانسه بازیکنان، تماشاگران، سهامداران، فدراسیون ملی، شرکت‌های تلویزیونی، انجمن‌های آماتوری ورزشی، حامیان مالی و لیگ حرفه‌ای و هواداران به‌عنوان ذی‌نفعان غالب شناخته شده‌اند (سنوکس^۴، ۲۰۰۸). در فوتبال هنگ‌کنگ ذی‌نفعان شامل هواداران، بازیکنان منتخب، مربیان، مدیران و روزنامه‌نگاران ورزشی بودند (یانگ^۵، ۲۰۱۹). ریوز^۶ و همکاران (۲۰۱۸) از بازیکنان، کارکنان و والدین و سرپرستان به‌عنوان سه گروه ذی‌نفع اصلی آکادمی لیگ برتر انگلیس نام بردند (ریوز و همکاران، ۲۰۱۸). ذی‌نفعان اصلی صنعت فوتبال قبرس بر اساس تأثیر آنها بر فرایند تصمیم‌گیری شناسایی و طبقه‌بندی شدند و در چهار گروه قطعی^۷ (یوفا؛ بازیکنان فوتبال، اتحادیه فوتبال قبرس^۸ و هواداران متعصب)، منتظر^۹ (حامیان و مالکان زمین، رسانه، سهامداران و اعضای باشگاه، هواداران وفادار، مربیان و کادر فنی و مقامات تدوین سیاست‌ها و قوانین ورزشی و وزارت دادگستری و نظم عمومی)، نهفته^{۱۰} (فیفا، وزارت فرهنگ و آموزش، سازمان ورزش قبرس) و ذی‌نفعان بالقوه^{۱۱} (تماشاگران) قرار گرفتند (بیاپاناس^{۱۲}، ۲۰۱۶). در باشگاه‌های فوتبال سوئد بر ذی‌نفعانی تمرکز شده که تأثیر مستقیم‌تری بر عملکرد باشگاه دارند و شامل اعضا و طرفداران باشگاه (حامیان

1. O'Boyle

2. Steiss

3. Linton

4. O'Boyle

5. Miragaia

6. Senaux

7. Yung

8. Reeves

9. Definitive

10. Union of European Football Associations

11. Cyprus

12. Expectant

13. Latent

14. potential stakeholders

15. Yiapanas

و اعضا)، رسانه، حامیان مالی و انجمن‌هاست (جانگاجن، ۲۰۱۸). هرچند تعدادی از ذی‌نفعان مانند فیفا، یوفا، اتحادیه فوتبال سوئد و اتحادیه حامیان فوتبال سوئد که به‌طور غیرمستقیم بر قدرت (هاوتبوس یک باشگاه تأثیر می‌گذارد، از بحث حذف شدند (جانگاجن، ۲۰۱۸). البته ذی‌نفعان با توجه به جامعه مورد بررسی می‌تواند متفاوت باشد و بر همین اساس است که ذی‌نفعان در ورزش آفریقا به سه گروه ذی‌نفعان شرکتی (اسپانسرهای رسمی تیم، اسپانسرهای پیراهن، شرکای رسمی)، ذی‌نفعان غیرشرکتی (ساختارهای دولتی، غیردولتی، خیریه‌ها) و جوامع هدف (جامعه‌ای که سازمان ورزش و باشگاه‌های غیرحرفه‌ای در آن مستقرند) تقسیم می‌شوند (مویو^۲ و همکاران، ۲۰۲۰).

اما صنعت فوتبال پرطرفدارترین، پربیننده‌ترین و پرمشارکت‌ترین فعالیت ورزشی است و گسترش روزافزون آن سبب شده است مرزهای جغرافیایی، نژادی، قومی، سیاسی و عقیدتی را درنورد (رحمتی، ۲۰۰۵) و این امر سبب گسترده‌ی ذی‌نفعان آن شده است. از طرف دیگر بر خلاف بیشتر مشاغل، باشگاه‌های فوتبال یک هدف دوگانه و متناقض پیروزی در مسابقه و به‌دست آوردن منافع و سود مالی برای باشگاه را دارند و برای از بین بردن این مجموعه اهداف پیچیده، درک ذی‌نفعان اصلی درگیر ضروری است (آناگنوستوپولوس^۳، ۲۰۱۱). هرچند شکیبی راد و همکاران (۲۰۱۹) ذی‌نفعان باشگاه فرهنگی ورزشی نیروی زمینی ارتش را به دو گروه ذی‌نفعان درونی و بیرونی تقسیم کردند و طیبی و همکاران (۲۰۱۷)، نه گروه مربیان، بازیکنان، سازمان لیگ، اعضای هیأت مدیره باشگاه‌ها، مدیران اجرایی تیم‌ها، حامیان مالی، رادیو و تلویزیون، سازمان‌ها و شرکت‌های مالک تیم و فدراسیون فوتبال ایران را به ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین ذی‌نفعان تیم‌های لیگ برتر فوتبال ایران شناسایی کردند، اما تاکنون تحقیقی که ذی‌نفعان کلی فدراسیون فوتبال را شناسایی و از بین آنها کلیدی‌ترین آنها را معرفی کند، انجام نگرفته است. درحالی‌که برخی از چارچوب‌ها و مدل‌ها می‌توانند ابزاری مفید برای شروع - یا ادامه - گفتار علمی در مورد فوتبال و نظریه ذی‌نفعان باشند، اما تنها با ذکر سه ویژگی قدرت، فوریت و مشروعیت نمی‌توان ذی‌نفعان را شناسایی کرد، بلکه باید ماهیت کثرت‌گرایانه باشگاه‌ها را در برگیرد. اگرچه مدل پویای برجستگی ذی‌نفعان^۴ ویژگی‌های هر یک از ذی‌نفعان را منعکس می‌کند، نوع‌شناسی و طبقه‌بندی با توجه به اینکه روابط شخصی و قدرت اجتماعی اغلب بر فرایند تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد، صرفاً بر اساس قضاوت فرضی و ذهنی مدیران است (بیپانوس و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین نوع‌شناسی میچل و همکاران (۱۹۹۷) حتی برای هر باشگاه با توجه به فرهنگ باشگاه، ارزش‌های تاریخی و محلی تفاوت‌هایی را بین باشگاه‌های همان کشور نشان می‌دهد (آناگنوستوپولوس، ۲۰۱۱)، چه برسد به اینکه کشور دیگری را در نظر بگیرد. نتایج تحقیقی نشان می‌دهد موفقیت مدیریت سازمان‌ها به شناسایی صحیح ذی‌نفعان و اولویت‌بندی آنها با توجه به اهمیت آنها برای مشارکت در تصمیم‌گیری راهبردی، بستگی دارد (میراگایا و همکاران، ۲۰۱۴). به‌طور خلاصه می‌توان گفت که محققان ذی‌نفعان را به انواع مختلفی از جمله اولیه، ثانویه، اصلی، داخلی، خارجی و غیره تقسیم کرده‌اند و تأکید بر شناسایی همه ذی‌نفعان یک سازمان دارند تا از این طریق موجب افزایش آگاهی و کاهش تعارضات در سازمان شوند. برای این کار از مدل‌های مختلفی استفاده کرده‌اند و وجه مشترک این مدل‌ها تأکید بر شناسایی ذی‌نفعان کلیدی سازمان دارد. در سازمان‌های ورزشی به‌طور عام و در صنعت فوتبال به‌طور خاص، محققان از عموم مردم، بازیکنان، مربیان، رسانه‌ها، انجمن‌ها، باشگاه‌ها، مدارس، حامیان مالی، مدیریت عالی، تماشاگران، هواداران، سهامداران، لیگ حرفه‌ای، روزنامه‌های ورزشی، مقامات سیاسی و غیره به‌عنوان ذی‌نفع نام برده‌اند. محققان تأکید دارند که این ذی‌نفعان گوناگون، ویژگی‌های متفاوتی دارند و باید بر اساس اولویت آنها در جهت کسب رضایتشان تلاش شود (بیپانوس و همکاران، ۲۰۱۸). اما تاکنون تحقیقی که ذی‌نفعان کلی فدراسیون فوتبال را شناسایی و از بین آنها کلیدی‌ترین آنها را معرفی نماید، انجام نگرفته است. در این تحقیق به دنبال شناسایی و اولویت‌بندی کلیدی‌ترین ذی‌نفعان فدراسیون فوتبال هستیم، زیرا برای برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد، در ابتدا باید ذی‌نفعان کلیدی فدراسیون فوتبال

^۱ Junghagen

^۲ Moyo

^۳ Anagnostopoulos

^۴ Dynamic model of stakeholder salience

شناسایی شود و در مرحله بعد نیاز هر ذی‌نفع مشخص شود. تنها در صورت شناخت ذی‌نفعان کلیدی فدراسیون است که می‌توان راهبردهای مناسب برای ارضای نیازهای آنها تدوین کرد. همچنین با اجرای این راهبردهای درست فدراسیون به شیوه‌ای کارآمدتر و مؤثرتر عمل می‌کنند و از طریق ذی‌نفع‌مداری و رضایت ذی‌نفعان عملکرد سازمانی و اثربخشی خود را بهبود می‌بخشند. بنابراین پرسش اصلی ما این است که کلیدی‌ترین ذی‌نفعان فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران چه کسانی هستند؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش توصیفی - تحلیلی است و به‌صورت کمی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش خبرگان و نخبگان حوزه فوتبال هستند که در جدول ۱ به ویژگی‌های آنها اشاره شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جامعه آماری

جامعه آماری	هیأت علمی و محقق	مدرس بین‌المللی	داور یا مربی در سطح آسیا	مدیر (کمیته‌های فدراسیون یا هیأت)
ویژگی	عضو هیأت علمی بوده و حداقل دو مقاله پژوهشی در ارتباط با فدراسیون فوتبال داشته باشد	دارای مدرک مدرس در سطح آسیا باشد	دارای مدرک مربیگری A آسیا باشد. داور آسیایی باشد و در سطح آسیا سابقه داوری داشته باشد.	در حال حاضر در فدراسیون یا هیأت‌های استانی مسئولیت داشته باشد

روش نمونه‌گیری انتخاب‌شده در این پژوهش به‌صورت تمام‌شمار بود و چون برای مدل‌های تصمیم‌گیری تعداد افراد نمونه حداقل پنج نفر و حداکثر ۲۵ نفر کفایت می‌کند، در این تحقیق دو نمونه ۲۴ و ۱۰ نفری به‌صورت غیرتصادفی انتخاب شدند. روش انجام پژوهش را می‌توان در سه بخش کلی خلاصه کرد. در ابتدا با مرور سیستماتیک ادبیات و جست‌وجو در مقالات و کتاب‌های معتبر علمی به جمع‌آوری اطلاعات و شناسایی ذی‌نفعان فدراسیون فوتبال پرداخته شد و تمامی ذی‌نفعان فدراسیون فوتبال شناخته شدند. در مرحله دوم پرسشنامه‌ای برای بومی‌سازی کردن ذی‌نفعان شناسایی‌شده فدراسیون فوتبال و بر اساس روش دلفی ساعتی تهیه شد و در بین خبرگان (۲۴ نفر) توزیع شد. پرسشنامه دوم که در بردارنده سؤالاتی در خصوص درجه ارجحیت ذی‌نفعان نسبت به یکدیگر است، در بین خبرگان (۱۰ نفر) توزیع شد. پرسشنامه‌هایی که نرخ ناسازگاری آنها از ۰/۱ بیشتر بود، مجدداً به پاسخ‌دهندگان بازگردانده شد تا در پاسخ‌های خود تجدیدنظر کنند. بدین ترتیب تمامی پرسشنامه‌هایی که مبنای محاسبات قرار گرفتند، دارای درجه ناسازگاری کمتر از ۰/۱ بودند. پس از اطمینان از سازگار بودن پاسخ‌ها، ذی‌نفعان اولویت‌بندی شد. گفتنی است که تمامی مراحل فوق با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس نسخه یازده انجام گرفت.

یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه دو پرسشنامه در جامعه آماری پخش شد، دو نمونه ناهمگن از نظر تعداد بررسی شد. در بخش مقایسات زوجی نحوه توزیع نمونه تحت بررسی بر اساس وضعیت جنسیت نشان داد ۳۰ درصد از نمونه مورد بررسی زن (۳ نفر) و ۷۰ درصد آنها مرد (۷ نفر)

^۱. Expert Choice

نفر) بودند. همچنین نحوه توزیع نمونه مورد بررسی بر اساس تحصیلات نشان داد که ۵۰ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و ۵۰ درصد دارای مدرک دکتری بودند. در مرحله اول تحقیق ۴۶ ذی نفع شناسایی شدند که در جدول ۱ نمایش داده شده است. این ۴۶ ذی نفع در قالب پرسشنامه دلفی ساعتی برای متخصصان فرستاده شد. پس از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها، ذی نفعان کلیدی فدراسیون فوتبال مشخص شدند (جدول ۲).

جدول ۲. ذی نفعان فدراسیون فوتبال بر اساس مرور مطالعات

ردیف	ذی نفعان فدراسیون فوتبال بر اساس مرور ادبیات
۱	جامعه داوری
۲	مدیران استادیومها
۳	نیروی جوان جامعه
۴	تماشاگران
۵	اسپانسرها (حامیان مالی)
۶	وزارت ورزش و جوانان
۷	مسئولان برگزاری مسابقات
۸	عموم مردم
۹	نیروهای امنیتی
۱۰	بخش فوتبال نیروهای مسلح
۱۱	سازمان لیگ
۱۲	باشگاهها (هیأت مدیره، کادر اداری، مدیر عامل، کادر فنی)
۱۳	دیوان عالی ورزش
۱۴	هواداران باشگاه
۱۵	مدارس فوتبال
۱۶	سرمایه گذاران خارجی
۱۷	مربیان
۱۸	کمیسیون ورزش مجلس
۱۹	کنفدراسیون فوتبال آسیا
۲۰	بازیکنان
۲۱	زنان
۲۲	کمیته های دائمی (بانوان، داوران، فوتسال، جوانان، امور استانها، فوتبال ساحلی)
۲۳	کمیته ملی المپیک
۲۴	مدیران اجرایی تیمها
۲۵	سازمانها و شرکت های مالک تیم
۲۶	کارکنان فدراسیون فوتبال ایران
۲۷	کمیته بین المللی المپیک
۲۸	دادگاه های عمومی کشور
۲۹	بخش فوتبال فدراسیون ورزش های کارگری
۳۰	هیأت های فوتبال استانها
۳۱	نمایندگان مجلس
۳۲	مدیران سیاسی استان
۳۳	لیدرهای باشگاهها و تیم های ملی
۳۴	کارشناسان فوتبال
۳۵	مدیران غیرسیاسی استان (مدیران شهرداریها، سازمان های خصوصی، آموزش پرورش و غیره)
۳۶	روزنامه ها و مطبوعات داخلی
۳۷	دلالتان و واسطه های انتقال دهنده بازیکنان
۳۸	سهامداران باشگاهها
۳۹	رسانه ها
۴۰	اعضای مجمع عمومی فدراسیون
۴۱	هیأت رئیسه فدراسیون
۴۲	بخش فوتبال فدراسیون ورزش های دانشگاهی
۴۳	بخش فوتبال فدراسیون ورزش های دانش آموزی
۴۴	فیفا
۴۵	اتحادیه ها، کانون ها و سازمان های مردم نهاد فعال در فوتبال
۴۶	خبرنگاران ورزش فوتبال

جدول ۳. کلیدی‌ترین ذی‌نفعان فدراسیون فوتبال براساس دلفی ساعتی

ردیف	نام ذی‌نفع	میانگین دیدگاه و نظرهای کارشناسان
۱	اسپانسرها (حامیان مالی)	۸/۸۱
۲	سازمان لیگ	۸/۴۲
۳	باشگاه‌ها (هیأت مدیره، کادر اداری، مدیر عامل، کادر فنی)	۸/۸۱
۴	هواداران باشگاه	۸/۰۰
۵	مدارس فوتبال	۸/۰۰
۶	مربیان	۸/۸۱
۷	کنفدراسیون فوتبال آسیا	۸/۷۳
۸	بازیکنان	۹/۳۸
۹	فیفا	۸/۸۸
۱۰	سازمان‌ها و شرکت‌های مالک تیم	۸/۰۴
۱۱	هیأت‌های فوتبال استان	۸/۳۱
۱۲	رسانه‌ها	۸/۵۰

در ادامه پرسشنامه مقایسات زوجی تنظیم، ارسال و جمع‌آوری و سپس نرخ ناسازگاری هر ماتریس برای اطمینان از پایایی پرسشنامه محاسبه شد. اگر نرخ ناسازگاری، کمتر از ۰/۱ باشد، ماتریس به‌عنوان سازگار پذیرفته می‌شود. زمانی که نرخ ناسازگاری، بیش از ۰/۱ شد، با ارجاع موارد ناسازگار، درخواست بررسی مجدد به‌خبره داده شد. در نهایت نرخ سازگاری پرسشنامه‌ها تأیید شد. نرخ ناسازگاری هم از طریق نرم‌افزار و هم از طریق فرمول مربوطه و جایگذاری اعداد به‌دست می‌آید که نتیجه به‌دست آمده از هر دو طریق برابر خواهد بود. ۱. فرمول شاخص ناسازگاری

$$C.I = \frac{\lambda_{max} - N}{N - 1} = \frac{12.584 - 12}{11} = 0.053$$

جدول ۴. میانگین R.I برای ماتریس‌های به اندازه‌های مختلف

N	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
R.I	۰	۰	۰/۵۸	۰/۹۰	۱/۱۲	۱/۲۴	۱/۳۲	۱/۴۱	۱/۴۵	۱/۴۹	۱/۵۱	۱/۴۸	۱/۵۶	۱/۵۷	۱/۵۹

$$C.R = \frac{C.I}{R.I}$$

$$\frac{0.053}{1.48} = 0.035$$

۲. فرمول نرخ ناسازگاری

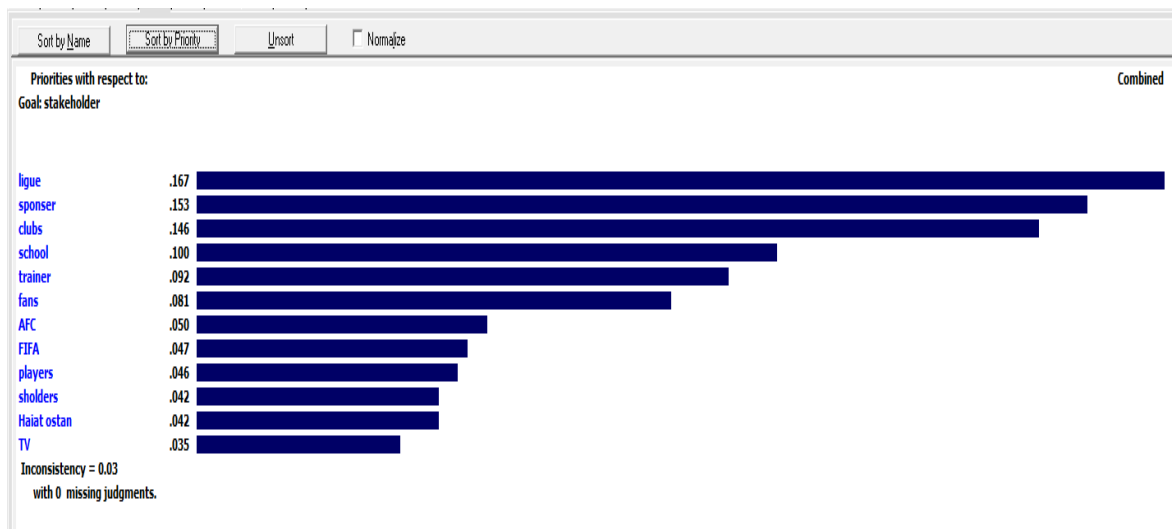
۳. نرخ ناسازگاری

نتایج حاصل از اولویت‌بندی ذی‌نفعان کلیدی فدراسیون فوتبال به شرح زیر حاصل شد (جدول ۵).

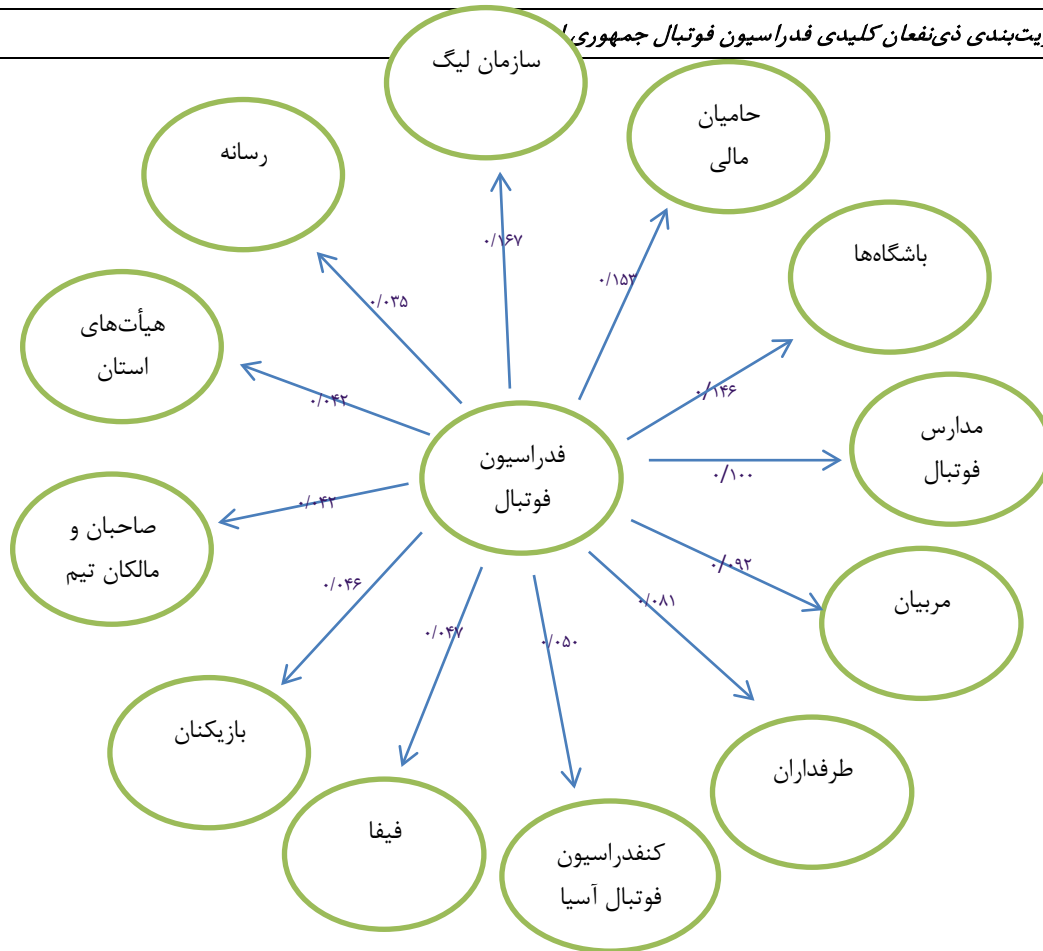
جدول ۵. وزن نسبی و اولویت بندی ذی نفعان کلیدی فدراسیون فوتبال

اولویت	وزن نسبی	ذی نفعان کلیدی	اولویت	وزن نسبی	ذی نفعان کلیدی
اول	۰/۱۶۷	کنفدراسیون فوتبال آسیا	هفتم	۰/۰۵۰	سازمان لیگ
دوم	۰/۱۵۳	فیفا	هشتم	۰/۰۴۷	حامیان مالی
سوم	۰/۱۴۶	بازیکنان	نهم	۰/۰۴۶	باشگاهها
چهارم	۰/۱۰۰	صاحبان و مالکان تیمها	دهم	۰/۰۴۶	مدارس فوتبال
پنجم	۰/۰۹۲	هیأت‌های فوتبال استان	یازدهم	۰/۰۴۲	مربیان
ششم	۰/۰۸۱	رسانه‌ها	دوازدهم	۰/۰۳۵	طرفداران

نتایج حاصل از اولویت بندی ذی نفعان کلیدی فدراسیون فوتبال نشان داد که سازمان لیگ، بیشترین وزن و رسانه‌ها، کمترین وزن را به خود اختصاص داده است (جدول ۵).



شکل ۱. اولویت بندی حاصل از نرم افزار اکسپرت چویس



شکل ۲. مهم‌ترین ذی‌نفعان فدراسیون فوتبال بر اساس تحقیق حاضر و وزن‌دهی مربوط به آنها

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیقات و بررسی‌های انجام‌گرفته در خصوص ذی‌نفعان فدراسیون فوتبال نشان‌دهنده این نکته است که ذی‌نفعان فدراسیون زیاد و متنوع است، از این رو تأمین انتظارات همه آنها کاری سخت و طاقت‌فرساست. شاید ارائه خدمات به گستره عظیمی از افراد جامعه را که با عناوین مختلف خواهان دریافت خدمت از سوی این صنعت پرطرفدارند، بتوان از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران عنوان کرد. از این رو این تحقیق به دنبال اولویت‌بندی مهم‌ترین ذی‌نفعان فدراسیون فوتبال است. در ابتدا تمامی ذی‌نفعان فدراسیون فوتبال را با بررسی اسناد و منابع مشخص کردیم و در مرحله بعد با استفاده از دلفی ساعتی کلیدی‌ترین ذی‌نفعان فدراسیون را مشخص و با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، اولویت‌بندی کردیم. نتایج نشان داد که به ترتیب سازمان لیگ (۰/۱۶۷)، حامیان مالی (۰/۱۵۳)، باشگاه‌ها (۰/۱۴۶)، مدارس فوتبال (۰/۱۰۰)، مربیان (۰/۰۹۲)، طرفداران (۰/۰۸۱)، کنفدراسیون فوتبال آسیا (۰/۰۵۰)، فیفا (۰/۰۴۷)، بازیکنان (۰/۰۴۶)، صاحبان و مالکان تیم‌ها (۰/۰۴۶)، هیأت‌های فوتبال استان (۰/۰۴۲) و رسانه‌ها (۰/۰۳۶)، در اولویت‌های اول تا دوازدهم قرار دارند.

چارچوب ذی‌نفعان میچل و همکاران (۱۹۹۷) نشان می‌دهد ذی‌نفعی که یک یا چند ویژگی قدرت، مشروعیت و فوریت دارد، برای شرکت مهم‌تر است. طبق این چارچوب، ذی‌نفعان با قدرت بیشتر، درخواست و نیازشان در چشم مدیریت بارزتر است. ترکیبات مختلف

این ویژگی‌ها (در اختیار داشتن یک، دو یا هر سه ویژگی) به ایجاد سه گروه ذی‌نفع نهفته، منتظر و قطعی منجر می‌شود (سنوکس^۱، ۲۰۰۸؛ هاوتبوس و همکاران، ۲۰۱۲؛ آناگنوستوپولوس، ۲۰۱۱). همچنین با در نظر گرفتن این سه ویژگی می‌توان گفت که سازمان لیگ، حامیان مالی، باشگاه‌ها و مدارس فوتبال که عدد به‌دست‌آمده برای آنها از ۰/۱ بالاتر است، به‌عنوان ذی‌نفعان قطعی، مربیان، طرفداران و کنفدراسیون فوتبال آسیا که عدد به‌دست‌آمده برای آنها بین ۰/۰۵ تا ۰/۱ است، در گروه ذی‌نفعان منتظر و فیفا، بازیکنان، صاحبان و مالکان تیم، هیأت‌های استان و رسانه که کمتر از ۰/۰۵ به‌دست آورده‌اند، در گروه ذی‌نفعان نهفته قرار می‌گیرند.

سازمان لیگ فوتبال ایران یک نهاد وابسته به فدراسیون فوتبال ایران است که مسئولیت مستقیم برنامه‌ریزی، ساماندهی و برگزاری تمامی مسابقات رسمی باشگاهی در رده استانی و کشوری را بر عهده دارد. قرار گرفتن سازمان لیگ به‌عنوان ارجح‌ترین ذی‌نفع فدراسیون، حاکی از اهمیت این سازمان برای فدراسیون فوتبال است. با توجه به عدد به‌دست‌آمده برای سازمان لیگ (۰/۱۶۷)، آنها دارای سه ویژگی قدرت، فوریت و مشروعیت هستند و جزء ذی‌نفعان قطعی فدراسیون به‌حساب می‌آیند و فدراسیون باید بیشترین توجه را به این ذی‌نفع داشته باشد. سنوکس (۲۰۰۸) سازمان لیگ را جزو ذی‌نفعان کلیدی قرار داد، اما دو ویژگی قدرت و مشروعیت را برای آن ذکر کرد و ویژگی فوریت را برای آن در نظر نگرفت. نتیجه این بخش از تحقیق با نتایج تحقیقات طیبی و همکاران (۲۰۱۷) و بیپانس (۲۰۱۸) که سازمان لیگ را جزو ذی‌نفعان کلیدی و قطعی برشمردند، همخوانی دارد. ولی با نتایج تحقیقات یانگ^۲ (۲۰۱۹)، ریوز و همکاران (۲۰۱۸)، جانگاجن (۲۰۱۸)، اوبویل (۲۰۱۶)، میراگایا و همکاران (۲۰۱۴)، آناگنوستوپولوس^۳ (۲۰۱۱) و هاوتبوس و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی ندارد. از دلایل این ناهمخوانی می‌توان به تفاوت در هدف تحقیق اشاره کرد. برای مثال آناگنوستوپولوس (۲۰۱۱) ذی‌نفعان را از دید مدیران مورد توجه قرار داده است. یا سنوکس (۲۰۰۸) به‌دنبال شناسایی ذی‌نفعان باشگاه‌های فوتبال بوده است، اما در تحقیق حاضر در پی شناسایی ذی‌نفعان کلیدی فدراسیون فوتبال بودیم.

حامیان مالی به‌عنوان ذی‌نفع کلیدی در رتبه دوم اهمیت برای فدراسیون فوتبال قرار گرفت. با توجه به عدد به‌دست‌آمده برای حامیان مالی (۰/۱۵۳)، آنها دارای سه ویژگی قدرت، فوریت و مشروعیت هستند و جزء ذی‌نفعان قطعی فدراسیون به‌حساب می‌آیند و فدراسیون باید بیشترین توجه را به این ذی‌نفع داشته باشد. سنوکس (۲۰۰۸) و هاوتبوس و همکاران (۲۰۱۲) هر سه ویژگی قدرت، فوریت و مشروعیت را برای حامیان مالی در نظر گرفته‌اند و حامیان مالی را جزء ذی‌نفعان قطعی برشمردند. همچنین نتایج این تحقیق با تحقیقات طیبی و همکاران (۲۰۱۷)، جانگاجن (۲۰۱۸)، بیپانس (۲۰۱۸)، اوبویل (۲۰۱۶) و میراگایا و همکاران (۲۰۱۴)، که حامیان مالی را به‌عنوان ذی‌نفعان کلیدی در نظر گرفتند، همخوانی دارد. از دلایل این همخوانی می‌توان به این اشاره کرد که با توجه به ساختار غیرانتفاعی ورزش، حامیان مالی در بحث ورزش خیلی مهم‌اند و برای باشگاه و فدراسیون، ذی‌نفع قطعی محسوب می‌شوند. هرچند یانگ (۲۰۱۹)، ریوز و همکاران (۲۰۱۸) و آناگنوستوپولوس (۲۰۱۱) حامیان مالی را به‌عنوان ذی‌نفع به‌حساب نیاوردند که شاید به‌علت هدف و جامعه متفاوت تحقیق باشد. در نهایت با توجه به نقش مهم حامیان مالی، فدراسیون باید به این ذی‌نفع کلیدی توجه ویژه‌ای داشته باشد تا از یک سو برای تعامل بیشتر با این ذی‌نفع، نیازهای وی را که مهم‌ترینش اطمینان یافتن از دستیابی به اهداف راهبردی در قبال هزینه صورت‌گرفته جهت حمایت مالی است (تنها و آفازاده، ۲۰۱۲)، شناسایی و برای برآوردن آن اقدام کند.

باشگاه‌ها در اولویت سوم رتبه‌بندی ذی‌نفعان کلیدی فدراسیون فوتبال قرار گرفتند. امروزه اغلب باشگاه‌های فوتبال مطرح جهان به شرکت‌های تجاری حرفه‌ای و معتبر تبدیل شده‌اند و از طریق دادوستد سهام، علاوه بر کسب سود، کمک مالی فراوانی به باشگاه‌های خود می‌کنند. این شکل اداره سبب شده است که باشگاه‌ها به دو هدف اصلی خود؛ یعنی موفقیت تجاری و موفقیت ورزشی دست یابند (هولت^۴ و همکاران، ۲۰۰۵). مقایسه وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای ایران با باشگاه‌های اروپا و باشگاه‌های منتخب از کشورهای

^۱ Senaux

^۲ Yung

^۳ Anagnostopoulos

^۴ Holt

ژاپن، کره جنوبی، امارات و ترکیه نشان داد که در حیطه برنامه رشد و توسعه، برنامه‌های مالی، وضعیت اماکن و فضاهای ورزشی، باشگاه‌های خارجی عملکرد بهتری دارند. همچنین باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای ایران در هیچ‌یک از حیطه‌های شش‌گانه نتوانسته‌اند حداقل معیارهای تعیین‌شده توسط یوفا را داشته باشند و حتی در برخی حیطه‌ها خلأ بسیار زیادی وجود دارد (الهی و همکاران، ۲۰۰۶). بنابراین فدراسیون باید بکوشد که به نیازهای باشگاه‌ها توجه بیشتری نماید و در کنار سایر ارگان‌های مربوطه برای موفقیت بیشتر باشگاه‌ها زمینه لازم را فراهم سازد. با توجه به عدد به‌دست‌آمده برای باشگاه‌ها (۰/۱۴۶)، آنها دارای سه ویژگی قدرت، فوریت و مشروعیت هستند و جزء ذی‌نفعان قطعی فدراسیون به‌حساب می‌آیند. همچنین نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات طیبی و همکاران (۲۰۱۷)، ابویل (۲۰۱۶)، شکیبی راد و همکاران (۲۰۱۹) و آناگنوستوپولوس (۲۰۱۱) که باشگاه‌ها را به‌عنوان ذی‌نفعان کلیدی به‌حساب آوردند، همخوانی دارد. همچنین با نتایج تحقیق یانگ (۲۰۱۹)، ریوز و همکاران (۲۰۱۸)، جانگاجن (۲۰۱۸)، بیپاناس (۲۰۱۸)، سنوکس (۲۰۰۸)، هاوتبوس و همکاران (۲۰۱۲) و میراگایا و همکاران (۲۰۱۴)، همخوانی نداشت، زیرا هدف تحقیق آنها شناسایی ذی‌نفعان باشگاه و مدیران ورزش بود و همچنین جامعه تحقیق آنها نیز متفاوت بود.

مدارس فوتبال به‌عنوان ذی‌نفعی که دارای اولویت چهارم است، شناخته شد. عدد به‌دست‌آمده برای مدارس فوتبال ۰/۱۰۰ است، یعنی مدارس فوتبال دارای سه ویژگی قدرت، فوریت و مشروعیت می‌باشند و جزء ذی‌نفعان قطعی فدراسیون به‌حساب می‌آیند. بازیکنان توانمندی که در مدارس فوتبال پرورش می‌یابند، به باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای یا غیرحرفه‌ای راه پیدا کرده و به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم به موفقیت باشگاه‌ها کمک می‌کنند. بنابراین فدراسیون باید برای شناسایی و برآوردن نیازهای مدارس فوتبال اهمیت قائل شود. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق ابویل (۲۰۱۶)، همخوانی دارد. ولی با تحقیقات طیبی و همکاران (۲۰۱۷)، شکیبی راد و همکاران (۱۳۹۸)، یانگ (۲۰۱۹)، ریوز و همکاران (۲۰۱۸)، جانگاجن (۲۰۱۸)، بیپاناس (۲۰۱۸)، آناگنوستوپولوس (۲۰۱۱) میراگایا و همکاران (۲۰۱۴)، سنوکس (۲۰۰۸) و هاوتبوس و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی ندارد. از دلایل این ناهمخوانی می‌توان به تفاوت در هدف و جامعه تحقیق اشاره کرد.

یکی از منابع انسانی مهم که نقش برجسته‌ای در موفقیت سازمان‌های ورزشی دارد، مربیان، به‌ویژه مربیان تیم‌هاست. کوچک‌ترین تصمیم آنها عملکرد کل باشگاه را تحت تأثیر قرار می‌دهد (نصیری و همکاران، ۲۰۰۹). مربی و کادر مربیگری از عوامل عمده و اثرگذار بر بهره‌وری و موفقیت تیم و باشگاه ورزشی است که در باشگاه‌های ورزشی و به‌ویژه باشگاه‌های فوتبال، مغز متفکر و پویای تیم است و در تعیین سرنوشت و کسب بالاترین بازده ممکن، نقش و اهمیت انکارناپذیری دارد (طالب‌پور و همکاران، ۲۰۱۳). حرفه مربیگری به‌خصوص در رشته فوتبال از حرفه‌های بسیار پرتنش و حساس است، به‌طوری‌که سازماندهی تمرینات، ارتباط با ورزشکاران، شرکت در رقابت‌های ورزشی، ارتباط با مدیران و رسانه‌های مختلف، حفظ اطلاعات تخصصی و کسب مهارت‌های مختلف روانی و مدیریتی از جمله مهارت‌هایی است که وظایف مربیان را بسیار دشوار کرده است (نصیری و همکاران، ۲۰۰۹) و فدراسیون باید تمهیداتی را برای شناسایی و برآوردن نیازهای آنها اتخاذ کند. در این تحقیق با توجه به عدد به‌دست‌آمده (۰/۰۹۲)، مربیان جزء ذی‌نفعان منتظر فدراسیون به‌حساب می‌آیند، یعنی دارای دو ویژگی از سه ویژگی قدرت، فوریت و مشروعیت هستند. بیپاناس (۲۰۱۸)، نیز مربیان و کادر فنی را در گروه منتظر قرار دادند. طیبی و همکاران (۲۰۱۷)، شکیبی راد و همکاران (۲۰۱۹)، یانگ (۲۰۱۹)، ابویل (۲۰۱۶) و آناگنوستوپولوس (۲۰۱۱)، مربیان را به‌عنوان ذی‌نفعان کلیدی برشمرده‌اند، که با تحقیق حاضر همخوانی دارد. ولی ریوز و همکاران (۲۰۱۸)، جانگاجن (۲۰۱۸)، میراگایا و همکاران (۲۰۱۴)، سنوکس (۲۰۰۸) و هاوتبوس و همکاران (۲۰۱۲) از مربیان به‌عنوان ذی‌نفع نام برده‌اند که با تحقیق حاضر همخوانی ندارد. البته این ناهمخوانی به‌علت هدف متفاوت تحقیق است. برای مثال هاوتبوس و همکاران (۲۰۱۲) ذی‌نفعان میزبانی بازی‌های المپیک را شناسایی کردند.

یکی از عوامل بسیار مهم در کیفیت رویدادها و مسابقات ورزشی، تماشاگران و طرفداران تیم‌ها هستند. آنها مهم‌ترین سرمایه باشگاه محسوب می‌شوند که با ایجاد احساس غرور و انگیزه در ورزشکاران، اثر مثبتی بر عملکرد و نتایج تیم‌ها خواهند گذاشت (فتحی و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین پژوهشگران معتقدند هواداران از ارکان صنعت ورزش محسوب می‌شوند، زیرا محیط یا جو اجتماعی مستقیم و

زنده‌ای برای ورزشکاران فراهم می‌آورند، به طوری که ورزشکار بدون هوادار نمی‌تواند در رقابت بازی خوبی ارائه دهد (ساعتچیان و الهی، ۲۰۱۵). تئودوراکیس^۱ و همکاران (۲۰۱۱) نشان دادند ابعاد مختلف کیفیت خدمات مانند طراحی و زیبایی تأسیسات، اعتماد در فرایند تحویل خدمات، پارکینگ، حمل‌ونقل گسترده و ورود و خروج راحت از استادیوم پیش‌بینی‌کننده خوبی برای رضایت هواداران هستند (فتحی و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین فدراسیون باید به این ذی‌نفع توجه نماید. در این تحقیق با توجه به عدد به‌دست‌آمده (۰/۰۸۱)، طرفداران جزء ذی‌نفعان منتظر فدراسیون به حساب می‌آیند. نتیجه این تحقیق با نتایج تحقیق طیبی و همکاران (۲۰۱۷)، که طرفداران را به‌عنوان ذی‌نفعان کلیدی به حساب آوردند، همخوانی دارد. سنوکس (۲۰۰۸) و آناگنوستوپولوس (۲۰۱۱) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که طرفداران دارای هر سه ویژگی قدرت، مشروعیت و فوریت بودند و جزء ذی‌نفعان قطعی به حساب می‌آیند. همچنین در تحقیق شکیبی راد و همکاران (۲۰۱۹)، یانگ (۲۰۱۹)، جانگاجن (۲۰۱۸)، ابویل (۲۰۱۶)، میراگایا و همکاران (۲۰۱۴) و هاوتبوس و همکاران (۲۰۱۲) طرفداران به‌عنوان ذی‌نفع شمرده نشده‌اند و بیاپانس (۲۰۱۸) تماشاچیان را به‌عنوان ذی‌نفعان بالقوه در نظر گرفته است که هیچ‌کدام از ویژگی‌ها را ندارند. اما امکان به‌دست آوردن این ویژگی‌ها را به‌صورت بالقوه دارند.

کنفدراسیون فوتبال آسیا و فیفا به‌عنوان ذی‌نفعان رده‌های هفتم و هشتم فدراسیون فوتبال شناخته شدند. کنفدراسیون فوتبال آسیا^۲ با نام کوتاه ای‌اف‌سی نهاد اداره‌کننده فوتبال در آسیاست. فدراسیون بین‌المللی فوتبال^۳ معروف به فیفا نهاد اداره‌کننده مسائل فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی در جهان است و مسئول سازماندهی و نظارت بر اکثر تورنمنت‌های بین‌المللی فوتبال، به‌ویژه جام جهانی فوتبال است که از سال ۱۹۳۰ برگزار می‌شود. با توجه به عدد به‌دست‌آمده برای کنفدراسیون فوتبال آسیا (۰/۰۵۰)، و فیفا (۰/۰۴۷)، آنها جزء ذی‌نفعان منتظر و نهفته فدراسیون فوتبال محسوب می‌شوند. جانگاجن (۲۰۱۸) و بیاپانس (۲۰۱۸) فیفا را جزو ذی‌نفع نهفته به حساب آوردند و با توجه به جامعه تحقیق خود از یوفا به‌عنوان ذی‌نفعان کلیدی و قطعی نام برده‌اند. از آنجا که این دو نهاد به‌عنوان ذی‌نفعان بالادستی فدراسیون فوتبال محسوب می‌شوند، دارای قدرت می‌باشند و با استفاده از این قدرت می‌توانند محدودیت‌هایی را برای فدراسیون فوتبال ایجاد کنند. بنابراین فدراسیون باید به قوانین و مقررات ابلاغی از طرف آنها دقت و توجه خاصی کند و به این نهادهای بالادستی پاسخگو باشد. متأسفانه فدراسیون فوتبال بارها مورد جریمه‌های سنگینی از طرف این دو قرار گرفته است که حاکی از بی‌توجهی به قوانین و مقررات مربوط و عدم توجه به این ذی‌نفعان از طرف فدراسیون بوده است.

در میان سازمان‌های مختلف ورزشی، باشگاه‌ها و در کشور ما باشگاه‌های فوتبال به دلیل جذابیت، پرفرمدار بودن و درآمدزایی بالا همواره حائز توجه ویژه‌ای بوده است. یکی از نیروهای انسانی باشگاه‌ها، بازیکنان و به‌خصوص بازیکنان حرفه‌ای هستند. حضور بازیکنان حرفه‌ای در هر باشگاهی سبب رضایت‌مندی، تداوم حضور تماشاگران، حمایت حامیان و ورود سوده‌های سرشار به آن باشگاه می‌شود. امروزه سوء مدیریت‌ها، عدم انجام تعهدات از سوی باشگاه، قراردادهای یکسونگر، عدم رضایت بازیکنان از باشگاه‌های خود و عدم شناخت مدیران نسبت به نیازهای اصلی بازیکنان سبب ایجاد مشکلات زیادی هم برای باشگاه‌ها و هم برای بازیکنان شده است، به طوری که بازیکنان اغلب تعهد لازم را نسبت به باشگاه‌های خود ندارند. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق طیبی و همکاران (۲۰۱۷)، شکیبی راد و همکاران (۲۰۱۹) و ابویل (۲۰۱۶)، که بازیکنان را ذی‌نفعان کلیدی معرفی کردند، همخوانی دارد. با توجه به عدد به‌دست‌آمده برای بازیکنان (۰/۰۴۶)، آنها جزء ذی‌نفعان نهفته فدراسیون فوتبال محسوب می‌شوند. اما یانگ (۲۰۱۹)، ریوز و همکاران (۲۰۱۸)، بیاپانس (۲۰۱۸)، سنوکس (۲۰۰۸)، آناگنوستوپولوس (۲۰۱۱)، هاوتبوس و همکاران (۲۰۱۲)، بازیکنان را جزء ذی‌نفعان قطعی قرار دادند و برای آنها سه ویژگی قدرت، مشروعیت و فوریت را در نظر گرفتند. ولی جانگاجن (۲۰۱۸)، میراگایا و همکاران (۲۰۱۴) بازیکنان را به‌عنوان ذی‌نفع به حساب نیاوردند. این ناهمخوانی در هدف متفاوت تحقیق است. هدف آنها شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان درگیر در تصمیم‌گیری در یک سازمان ورزشی بود.

^۱ Theodorakis

^۲ Asian Football Confederation

^۳ Fédération Internationale de Football Association

صاحبان و مالکان تیم‌ها در اولویت دهم ذی‌نفعان کلیدی فدراسیون فوتبال قرار گرفته‌اند. نتایج تحقیقات بیپانسی (۲۰۱۸)، و سنوکس (۲۰۰۸) با نتایج این تحقیق همخوانی دارد و همه آنها صاحبان و مالکان تیم را به‌عنوان ذی‌نفعان کلیدی برشمرده‌اند. هرچند شکیبی راد و همکاران (۱۳۹۸)، یانگ (۲۰۱۹)، ریوز و همکاران (۲۰۱۸)، جانگاجن (۲۰۱۸)، آناگنوستوپولوس (۲۰۱۱)، هاوتبوس و همکاران (۲۰۱۲)، میراگایا و همکاران (۲۰۱۴) و ابویل (۲۰۱۶)، از صاحبان و مالکان تیم‌ها به‌عنوان ذی‌نفع نام برده‌اند و با نتایج این تحقیق همخوانی ندارد. در اولویت پایین‌تر قرار گرفتن این ذی‌نفع دلیلی برای بی‌اهمیتی آن نیست، همان‌طور که پاپا دیمیتریو و تیلور^۱ (۲۰۰۰) استدلال می‌کنند که برای ارزیابی شاخص‌های عملکرد سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی، تجزیه و تحلیل انتظارات سهامداران مختلف این سازمان ضروری است. علاوه بر این، با رشد سازمان و افزایش شبکه سهامداران، برآورده کردن انتظارات همه ذی‌نفعان مختلف مسئله بسیار پیچیده‌ای را برای تیم مدیریت ایجاد می‌کند (ابویل، ۲۰۱۵). بنابراین فدراسیون باید نیازها و انتظارات صاحبان و مالکان باشگاه‌ها را در برنامه‌ریزی‌های خود مدنظر قرار دهد.

هیأت‌های فوتبال استان به‌عنوان نماینده فدراسیون در استان‌ها فعالیت می‌کنند. این هیأت‌ها وظایفی مانند برگزاری مسابقات در رده‌های مختلف سنی، استعدادیابی و پرورش بازیکنان مستعد، برگزاری کلاس‌های ارتقای داوری و مربیگری، برگزاری کلاس‌های آموزشی - توجیهی تکمیلی در رده‌های مختلف سنی و غیره را به‌عهده دارند. با توجه به عدد به‌دست‌آمده برای هیأت‌های استان (۰/۰۴۲)، آنها جزء ذی‌نفعان نهفته فدراسیون فوتبال محسوب می‌شوند؛ یعنی فقط یکی از سه ویژگی قدرت، فوریت و مشروعیت را دارند. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات ابویل (۲۰۱۵)، سنوکس (۲۰۰۸) و آناگنوستوپولوس (۲۰۱۱) همخوانی دارد. آنها نیز انجمن‌های آماتوری را که فعالیتی شبیه به هیأت‌های استانی دارند، جزء ذی‌نفعان نهفته به‌حساب آوردند. همچنین طیبی و همکاران (۱۳۹۶)، شکیبی راد و همکاران (۱۳۹۸)، یانگ (۲۰۱۹)، ریوز و همکاران (۲۰۱۸)، جانگاجن (۲۰۱۸)، بیپانسی (۲۰۱۸)، هاوتبوس و همکاران (۲۰۱۲) و میراگایا و همکاران (۲۰۱۴) به هیأت‌های فوتبال استان به‌عنوان ذی‌نفع اشاره نکرده‌اند که با نتایج این تحقیق همخوانی ندارد. از دلایل این ناهمخوانی به متفاوت بودن هدف تحقیق می‌توان اشاره کرد. شکیبی راد و همکاران (۱۳۹۸) و طیبی و همکاران (۱۳۹۶) به شناسایی ذی‌نفعان باشگاه‌ها پرداختند. در صورتی که هدف این تحقیق شناسایی ذی‌نفعان فدراسیون فوتبال است.

برنامه‌های ورزشی تلویزیون پس از سال ۱۹۵۰ میلادی به دلیل قابلیت دستیابی آسان، انعکاس سریع و اعتبار زیاد، به‌سرعت بین مردم رواج یافت. در سال ۱۹۳۶ اولین پوشش تلویزیونی زنده یک رویداد ورزشی با استفاده از تجهیزات الکترونیکی در المپیک برلین آلمان اتفاق افتاد. در ایران سابقه برنامه‌سازی ورزشی به سال ۱۳۵۳ شمسی یعنی بازی‌های آسیایی ۱۹۷۴ میلادی تهران برمی‌گردد. در این سال با توجه به اهمیت بازی‌های آسیایی و میزبانی ایران، شرایط خوبی برای به‌کارگیری برنامه‌سازان و افراد در حوزه ورزش فراهم شد. نخستین پخش زنده ورزشی از تلویزیون، مسابقه تیم‌های فوتبال ایران و هند بود (قاسمی و همکاران، ۲۰۱۸). رسانه‌های ارتباط جمعی و سازمان‌های ورزشی به‌نحو چشمگیری به یکدیگر وابسته‌اند؛ به‌گونه‌ای که رسانه‌ها (نشریات، رادیو، تلویزیون و اینترنت) حلقه ارتباطی بین سازمان‌های ورزشی و مخاطبان قلمداد می‌شوند و در ترسیم وجهه سازمان‌ها، افراد و رویدادهای ورزشی در نزد افکار عمومی نقش عمده‌ای ایفا می‌کنند (فورچناتو^۲، ۲۰۰۰). مدیران برنامه‌های تلویزیونی و ماهواره‌ای برای پخش بازی‌های معتبر و لیگ‌های حرفه‌ای حاضر به خرید حقوق پخش تلویزیونی از سازمان‌های لیگ به قیمت‌های کلان میلیون دلاری هستند (مرتضوی و همکاران، ۲۰۱۴). بنابراین فدراسیون فوتبال باید به رسانه‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشد و در پی شناسایی و برآورده کردن نیازهای آنها باشد. فدراسیون از این فرصت می‌تواند برای پیشبرد ورزش فوتبال در سطح جامعه استفاده کند. با توجه به عدد به‌دست‌آمده برای رسانه (۰/۰۳۶)، آنها جزء ذی‌نفعان نهفته فدراسیون فوتبال محسوب می‌شوند. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات طیبی و همکاران (۱۳۹۶)، شکیبی راد و همکاران (۱۳۹۸)، یانگ (۲۰۱۹)، جانگاجن (۲۰۱۸)، بیپانسی و همکاران (۲۰۱۸)، و ابویل (۲۰۱۶)، که رسانه را جزء ذی‌نفعان کلیدی قرار دادند، همخوانی دارد. همچنین سنوکس (۲۰۰۸)، آناگنوستوپولوس (۲۰۱۱) و هاوتبوس و همکاران (۲۰۱۲)، فقط

^۱ Papadimitriou & Taylor

^۲ Fortunato

یک ویژگی را برای رسانه در نظر گرفتند و رسانه را جزو ذی‌نفعان نهفته به حساب آوردند. تأکید تمامی این تحقیقات بر رسانه نشان از اهمیت آن دارد و در تمامی تحقیقات بالا از آن به‌عنوان ذی‌نفع یاد شده است. هرچند ریوز و همکاران (۲۰۱۸) و میراگایا و همکاران (۲۰۱۴) از رسانه به‌عنوان ذی‌نفع یاد نکردند که می‌تواند به علت تفاوت در هدف تحقیق باشد.

با توجه به نقش هر گروه ذی‌نفع در فدراسیون فوتبال، این ذی‌نفعان تقاضا و منافی را برای انجام کارهای خود از فدراسیون فوتبال دارند که باید به آنها توجه شود. این مسئله سبب ایجاد نیاز به مدیریت راهبردی ذی‌نفعان و راهبرد ذی‌نفع‌مداری در ورزش ملی می‌شود (سوتیرادو، ۲۰۰۹). راهبرد ذی‌نفع‌مداری مقدار توجهی است که سازمان به هریک از گروه‌های ذی‌نفع خود دارد و چارچوبی را برای سازمان فراهم می‌آورد که با توجه راهبردی خود، تقاضا و منافع گوناگون و متضاد ذی‌نفعان را مدیریت کند (دئوسینگ، ۲۰۰۹). توجه به محیطی که سازمان را احاطه کرده است و پاسخگویی به نیازهای ذی‌نفعان، نیاز به قابلیت‌های سازمانی ویژه‌ای دارد و این مسئله را می‌توان مدیریت ذی‌نفع‌مدار نامید (بکر^۳ و همکاران، ۲۰۰۲). بر اساس نظریه ذی‌نفعان، منافع همه ذی‌نفعان برای سازمانی که بخواهد موفق باشد، باید مورد توجه قرار گیرد (کوول^۴، ۲۰۰۵). در غیر این صورت، عدم تأمین منافع ذی‌نفعان در سیستم ورزش سبب افزایش نگرانی‌ها درباره عملیات کلی و تأمین خدمات در ورزش می‌شود؛ چون بسیاری از ورزش‌ها وابستگی شدیدی به منابع دولتی دارند تا بتوانند عملیات خود را در همان سطح حفظ کنند. زمانی که منابع مالی و دیگر خدمات و به‌طور کلی منافع ذی‌نفعان تأمین نمی‌شود، این کار سبب متوقف شدن برنامه‌ها و عدم اجرای آن می‌شود. به همین منظور در سیستم ورزش ملی، سازمان‌های ورزشی اغلب بالاترین سطح همکاری و کار تیمی را توسعه می‌دهند و تلاش‌های خود را برای بقای آینده خود به‌کار می‌گیرند. در ضمن سازمان‌های ورزشی باید شکل‌ها و روش‌های مدیریتی را به‌کار بگیرند که بتوانند به تقاضاهای ذی‌نفعان خود در جهت توسعه سیستم اثربخش ورزشی در سطح کشور پاسخ گویند (استیس، ۲۰۰۳) چون عملیات هر ذی‌نفعی در سیستم ورزش ملی تحت تأثیر جهت‌گیری سیاست‌ها، اولویت‌ها و توزیع منابع وزارت ورزش است (سوتیرادو، ۲۰۰۹) و برای این کار نیازمند قابلیت‌ها و روش‌هایی است که بتواند با توجه به موارد مطرح‌شده، به توسعه ورزش همگانی و قهرمانی در سطح ملی دست یابد. در این زمینه، تیبولت و هاروی^۵ (۱۹۹۷) بیان کردند که در محیط نامطمئن امروزی، سازمان‌های ورزشی ملی باید ارتباط قوی با ذی‌نفعان مختلف خود ایجاد کنند تا بتوانند تلاش‌های خود را در یک جهت هماهنگ کنند و منابع خود را افزایش دهند (گوهر رستمی و همکاران، ۲۰۱۳). صنعت چندوجهی مانند فوتبال هر روز مرفه‌تر و قدرتمندتر می‌شود و در محیطی پویا و پیچیده فعالیت می‌کند که با انواع بازیگران درگیر در اجرا، تنظیم و فعالیت‌های فوتبال سروکار دارد (بیاپانس و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران باید به این دوازده ذی‌نفعی که به‌عنوان ذی‌نفعان کلیدی مشخص شده‌اند، توجه ویژه‌ای کند و در جهت پیشبرد برنامه‌هایش به همکاری و ارتباط با این ذی‌نفعان نیاز دارد. همچنین مدیران باید درک کنند که صداقت و اعتماد متقابل سبب ایجاد رابطه خوب می‌شود و به هر ذی‌نفعی ارزش می‌بخشد.

محدودیت‌های پژوهش

برای انجام مقایسات زوجی ذی‌نفعان، فقط ذی‌نفعانی که میانگین اهمیت آنها عدد ۸ و بالاتر بود، به‌عنوان ذی‌نفعان کلیدی انتخاب شدند. همچنین در این تحقیق برای شناسایی ذی‌نفعان از مرور مطالعات استفاده شد، در صورتی‌که با روش‌های دیگر مدیریت ذی‌نفعان از جمله ماتریس مندلو^۶ نیز انجام‌پذیر است.

1. Sotiriadou

2. Duesing

3. Bakker

4. Covell

5. Thibault & Harvey

6. Mendelow matrix

پیشنهادها

این تحقیق مقدمه و شروعی است برای راهبردهای ذی‌نفع‌مداری در سازمان‌های ورزشی که لازمه آنها شناسایی ذی‌نفعان کلیدی و طبقه‌بندی آنهاست که در این تحقیق به آن پرداختیم. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده راهبردها، نیازها و انتظارات این ذی‌نفعان شناسایی شود. همچنین این تحقیق پیش‌نیاز مدل‌های مدیریت عملکرد مبتنی بر ذی‌نفعان مانند منشور عملکرد است که می‌توان در تحقیقات آینده برای فدراسیون فوتبال انجام داد.

تقدیر و تشکر

این مقاله مستخرج از رساله دکتری است، از همه استادانی که در نگارش، داوری و اصلاح این مقاله بنده را یاری کردند، کمال تشکر را دارم.

References

- [Akbarian Ronizi, S. R., & Badri, S. A. \(2015\). "Analysis of Beneficiaries perception on Effects and Consequences of Tourism development in Rural Areas\(case study: Lavasanat area\)", Geography and Development Iranian Journal, Volume:13 Issue: 38, p: 47-62 \(In Persian\).](#)
- [Anagnostopoulos, Ch. \(2011\). "Stakeholder management in Greek professional football: identification and salience", Soccer & Society, 12 \(2\): 249 - 264.](#)
- [Askarian, F., Shiralizadeh, Z. & Panahi, H. \(2017\). "Social factors affecting the performance of the teams participating in the 2014 FIFA world cup, Brazil", Sport Management Review, Volume 8 \(39\): 139- 154 \(In Persian\).](#)
- [Bahadrestani, A., Talebi, H., & Ghaleh Noei, M. \(2016\). "Prioritization of key stakeholders in megaprojects with AHP-Fuzzy technique Case study: Mashhad city train", International Conference on Urban Economics, \(In Persian\).](#)
- [Baker, D.F., Hond D.F., Vanderplas, R. \(2002\). "Stakeholder influence strategies and stakeholder-oriented management", Paper prepared for the 10th Greening of Industry Network Conference, Göteborg, Sweden, and 23-26 June, pp 1-25.](#)
- [Clarkson, M.B.E. \(1995\). "A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", Academy of Management Review, 20 \(1\): 92-117.](#)
- [Covell, D. \(2005\). "Attachment, allegiance and a convergent application of stakeholder theory: assessing the impact of winning on athletic donations in the Ivy League", Sport Marketing Quarterly, 14: 168-176](#)
- [Diracca, M. \(2021\). "Bonding Stakeholders Through The Implementation Of Sustainability Strategies", Final Master Thesis in Sport Business Management / Supervisor Sonata Staniuliene / Vytautas Magnus University, Faculty of Economics and Management, Graduate Studies, p: 1- 95.](#)
- [Duesing, J. R. \(2009\). "Stakeholder orientation and its impact on performance in small business", Dissertation, Oklahoma State University.](#)
- [Elahi, A., Goudarzi, M., & Khabiri, M. \(2006\). "The study of Iran pro- league organization performance and comparison with Japan pro – league organization \(J. LEAGUE\)", Journal of Harakat, Number 27: 55 – 71 \(In Persian\).](#)
- [Fathi, F., Elahi, A., & Saffari, M. \(2016\). "The Structural Model of the Nostalgia Effect on Football Fans' Intention to Purchase", Sport Management and Development, 5\(1\), 185-200 \(In Persian\).](#)
- [Fortunato, J. A. \(2000\). "Public relations strategies for creating mass media content: A case study of the National Basketball Association", Public Relations Review, 26\(4\): 481-497.](#)
- [Ghasemi, H., Tejary, F., Khodayari, A., & Kohandel, M. \(2018\). "Media activities in sports", 1th ed, Tehran, Bamdad Ketab, pp 1 -224 \(In Persian\).](#)

- Goharrostami, H., Koozehchian, H., Amiri, M., & Henry, H. (2013). "Designing a stakeholder model of the Ministry of Sports and Youth with emphasis on organizational legitimacy", *Sports Management and Development*, 2 (3): 1-17 (In Persian).
- Hautbois, Ch., Parent, M. M., & Séguin, B. (2012). "How to win a bid for major sporting events? A stakeholder analysis of the 2018 Olympic Winter Games French bid", *Sport Management Review*, Volume 15, 2012 - Issue 3: 263- 275.
- Holt, M., Michie, J., Oughton, C., Tacon, R., Walters, G. (2005). "The state of game, The corporate governance of football clubs", London: Football Governance Research Center Publications, 3th ed. Pp 1-100.
- Junghagen, S. (2018). "Tensions in Stakeholder Relations for a Swedish Football Club: A Case Study", *Soccer and Society*, 19(4): 612-629.
- Linton I. (2020). "What is a stakeholder in sports?" Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/stakeholder-sports-54584.html>.
- Miragaia, D. A. M., Ferreira, J., & Carreira, A. (2014). "Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization?", *Revista de Administração de Empresas*, 54(6), 647-658.
- Mitchell, K., Agle, R., & Wood, J. (1997). "Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *The Academy of Management Review*, VOL. 22, NO. 4, pp 853-886.
- Mortazavi, S., Rajabzadeh, M., Jafari, A., Abbasi, Sh., & Gol Mohammadi, M. (2014). "The role of the media in attracting spectators of football teams in Khorasan Razavi province present in the Azadegan League", *Contemporary Research in Sports Management*, 4 (7): 55-65 (In Persian).
- Moyo, T., Duffett, R., & Knott, B. (2020). "Environmental Factors and Stakeholders Influence on Professional Sport Organisations Engagement in Sustainable Corporate Social Responsibility: A South African Perspective", Licensee MDPI, Basel, Switzerland, p: 1-19.
- Nasiri, Kh., Khabiri, M., Sajjadi, N., & Kazemnejad, A. (2009). "Analysis and modeling of evaluation of coaches of Iranian national handball teams", *Journal of Sports Management*, Volume 1, Number 1: 119-140 (In Persian).
- Nourang, A., & Davoodi, M. (2018). "Investigating the performance of stakeholder management in the success of gas projects under sanctions", *Fourth International Conference on Management, Entrepreneurship and Economic Development (In Persian)*.
- O'Boyle, I. 2015. "Organisational Performance Management in Sport", New York: Taylor & Francis, pp 1-202.
- Rahmati, M.M.(2005). "The Study of Empirical Validity of Frustration-Aggression Theory: Case: Soccer fans in Tehran", *Social Welfare Quarterly*, 4(14): 205-232 (In Persian).
- Reeves, MJ, Enright, KJ, Dowling, J and Roberts, SJ (2018). "Stakeholder's understanding and perceptions of bio-banding in junior-elite football training", *Soccer and Society*. ISSN 1466-0970, pp 1-40.
- Saatchian, V., Elahi, A. (2015). "A Factor Analysis of Marketing Barriers to Fans` Attraction and Development in Iranian Football Pro League`s Clubs", *Sport Management Studies*, 6(22), 85-104 (In Persian).
- Saghafi, F., Abbasi, K., & Keshtgari, E. (2014). "Sustainable value creation framework on stakeholder management(case study: native operating system of Iran)", *Management tomorrow*, Volume:13 (39): 21-42 (In Persian).
- Senaux, B. (2008). "A Stakeholder Approach to Football Club Governance", *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4(1): 4-17.
- Severgnini, E., Vladimir, E., & Oliveira, R(2018). "Satisfaction And Contribution Of Stakeholders From The Performance Prism Model", *Brazilian Business Review*, vol 15(2): 120-134.
- Shakibirad, A., Zarei, A., & Ashraf Ganjouei, F. (2019)."Designing and Compiling of the Strategic Plan of the Islamic Republic of Iran Army Ground Forces Sport Club", *A Research Quarterly in Military Management*, Volume 19, Number 73 ; Page(s) 56 – 77 (In Persian).
- Sotiriadou, K (2009). "The Australian sport system and its stakeholders: development of cooperative relationships", *Sport in Society*, 12(7): 842-860.

- [Steiss, W.A \(2003\). "Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations", Taylor & Francis, pp 1-438.](#)
- [Talebpour, M., Loghmani, M., Rohani, M., & Irani, V. \(2013\). "Designing a Prediction Model of the Attitudinal and Behavioral Outcomes among Professional Iranian Soccer Coaches", *Journal of Applied Research in Sports Management*, Volume 2 \(6\): 79-90 \(In Persian\).](#)
- [Tanha, N., & Aghazadeh, H. \(2012\). "Investigating the role of financial support of Tehran clubs in the Iranian Football Premier League on the performance of the sponsor of these clubs, \[MSc\]", Tehran University \(In Persian\).](#)
- [Taybi, S. M., Bagheri, Gh., Zarei Matin, H., & Jandaghi, Gh. \(2017\). "Identifying the most important stakeholders of the Iranian Football Premier League teams", *Sports Management Studies*, No \(45\), p: 17-34 \(In Persian\).](#)
- [Varmus, M.; Kubina, M.; Koman, G.; Ferenc, P. \(2018\) Ensuring the Long-Term Sustainability Cooperation with Stakeholders of Sports Organizations in SLOVAKIA, 10, 1833.](#)
- [Yiapanas, G., Thrassou, A. & Kartakoullis, N. \(2018\). "Stakeholder analysis of the football industry in Cyprus", 11th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business, pp 1428- 1439.](#)
- [Yung, S. C. \(2019\). "An investigation of the identity of naturalised players in the Hong Kong representative football team from the perspective of different Hong Kong football stakeholders" , Master's thesis, Lingnan University, Hong Kong, pp 1- 113.](#)