

گونه‌شناسی ذی‌نفعان و مدیریت استراتژیک آن‌ها در سیستم ورزش کشور

حمید رضا گوهر رستمی^۱، هاشم کوزه‌چیان^۲، مجتبی امیری^۳، حبیب هنری^۴

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۷/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۱/۱۷

چکیده

اولین مرحله در توسعه ورزش در سطح ملی، ایجاد سیستم ورزش اثربخش است که در این سیستم افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی فعالیت می‌کنند؛ بنابراین تعیین و تجزیه و تحلیل ویژگی‌های آن‌ها برای پاسخ‌گویی به تقاضای آن‌ها به‌عنوان ذی‌نفعان ورزش در قالب مدیریت ذی‌نفعان مطرح می‌شود. این تحقیق با هدف تعیین ذی‌نفعان ورزش ملی و ارزیابی اهمیت این ذی‌نفعان انجام شد. جامعه آماری کارشناسان وزارت ورزش و جوانان هستند که بر اساس آمار موجود تعداد آن‌ها در حدود ۱۶۶ است و تمامی آن‌ها به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در این تحقیق از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد که اطلاعات فردی کارشناسان و منافع و قدرت ذی‌نفعان بر اساس طیف لیکرت ارزیابی شد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد در میان ذی‌نفعان وزارت ورزش، فدراسیون‌های ملی بیشترین منافع (۴/۲۶) و داوطلبان کمترین منافع (۲/۲۱) را از وزارت ورزش می‌برند. همچنین کمیته ملی المپیک بیشترین قدرت (۳/۵۶) و داوطلبان (۲/۲۷) کمترین قدرت را در به‌دست آوردن منافع خود از وزارت ورزش و جوانان دارند. براساس ماتریس مندلو که ابزاری برای مدیریت ذی‌نفعان و اجرای استراتژی مدیریتی مناسب برای آن‌هاست، بیشتر ذی‌نفعان وزارت ورزش دارای منافع و قدرت کم هستند و تنها هیئت‌های ورزشی در طبقه قدرت کم و منافع زیاد جای گرفتند و تعدادی از ذی‌نفعان که ذی‌نفعان ورزشی و اولیه وزارت بودند در طبقه منافع و قدرت زیاد جای گرفتند. همچنین بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل عاملی، ذی‌نفعان بر حسب قدرت و منافع به چهار گروه دسته بندی شدند. از نتایج تحقیق می‌توان برای به‌کارگیری استراتژی‌های ارتباطی و رفتارهای سازگاری به‌منظور پاسخ‌گویی به تقاضای مختلف و متضاد استفاده کرد. نتایج تحقیق در ایجاد سیستم ورزش اثربخش تر نقش آگاهی‌دهنده برای وزارت ورزش و جوانان دارد که مسئول ورزش ملی است.

واژگان کلیدی: ذی‌نفعان، مدیریت ذی‌نفعان، ورزش ملی، وزارت ورزش و جوانان.

۱. استادیار دانشگاه گیلان

۲. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول)

۳. استادیار دانشگاه تهران

۴. استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

مقدمه

توسعه ورزش فرآیندی است که به موجب آن فرصت‌ها، فرآیندها، سیستم‌ها و ساختارها به گونه‌ای ایجاد می‌شود که افراد جامعه بتوانند در همه گروه‌ها در ورزش و تفریحات شرکت کنند یا عملکرد خود را به سطح مورد نظرشان ارتقاء بخشند. در توسعه فرآیند ملی ورزش می‌توان سه بخش کلی را در نظر گرفت: (۱) ذی‌نفعان توسعه ورزش؛ (۲) روش‌های توسعه ورزش؛ (۳) مسیر توسعه ورزش. این مطالعه مربوط به بخش اول فرآیند توسعه ورزش است؛ بنابراین اولین مرحله در توسعه ورزش ملی تعیین این مسئله است که چه کسانی در توسعه ورزش درگیرند؟ سطح پایداری از کار تیمی و شفافیت (سهیم کردن مسئولیت‌ها از توسعه تا اجرای برنامه‌ها) در ورزش ملی نتایج موفقیت‌آمیزی برای همه سطوح شرکت‌کنندگان به دنبال دارد. گرین^۱ (۲۰۰۵) اظهار می‌دارد که چگونگی پیشرفت ورزشکار نیازمند ارتباط مؤثر میان سازمان‌ها (باشگاه‌ها، هیئت‌های ورزشی، حاکمیت ورزش ملی) در ورزش است (۲۴). در واقع تعیین ذی‌نفعان، روابط و همکاری بین آن‌ها به‌عنوان اولین مرحله و سکوی پرتابی برای دیگر مراحل توسعه فرآیند ورزش ملی است؛ چون براساس نظرات میتچل، آگله و وود (۱۹۹۷) قدرت هر سازمانی مانند وزارت ورزش و جوانان در اجرای برنامه‌هایش از طریق مشروعیت سازمانی کسب می‌شود و مشروعیت سازمان نیز در گروه تأمین منافع و خواسته‌های ذی‌نفعان است و زمانی که منافع ذی‌نفعان تأمین شود در عوض آن‌ها از اهداف و برنامه‌های وزارت ورزش و جوانان حمایت می‌کنند؛ بنابراین با توجه به نقش هر گروه ذی‌نفع در توسعه سیستم ورزش، این ذی‌نفعان همچنین تقاضا و منافی را هم برای انجام کارهای خود از وزارت ورزش و جوانان دارند که باید به آن‌ها توجه شود که این مسئله باعث ایجاد مدیریت استراتژیک ذی‌نفعان و استراتژی ذی‌نفع‌مداری در ورزش ملی می‌شود (۲۳). استراتژی ذی‌نفع‌مداری مقدار توجهی است که سازمان به هر یک از گروه‌های ذی‌نفع خود دارد و چارچوبی برای سازمان فراهم می‌آورد که با توجه استراتژیک خود، تقاضا و منافع گوناگون و متضاد ذی‌نفعان خود را مدیریت نماید (۱۰). پرداخت و توجه به محیط و پاسخ‌گویی به نیازهای ذی‌نفعان به قابلیت‌هایی سازمانی ویژه‌ای نیاز دارد و این مسئله را می‌توان «مدیریت ذی‌نفع‌مدار» خواند که به‌عنوان شکلی از مدیریت به‌طور مداوم به تعادل و مدیریت منافع ذی‌نفعان توجه دارد که در تضاد هم قرار دارند (۵). در ورزش، ذی‌نفعان زیادی به‌طور فعالانه درگیرند. این گروه‌های ذی‌نفع شامل: فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها، هیئت‌ها، داوطلبان، شرکت‌کنندگان و اعضاء در سطح مختلف مهارت هستند که در

این مقاله تعریف از ذی‌نفع بر اساس تعریف جامع فریمن (۱۹۸۴) از ذی‌نفع بوده است که شامل افراد و گروه‌هایی است که از یک سو بر وزارت ورزش تأثیر می‌گذارند و از سویی دیگر، از وزارت ورزش تأثیر می‌پذیرند. این ذی‌نفعان در اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌های ورزشی و رویدادهایی که دولت و وزارت ورزش و جوانان فراهم می‌کنند، شرکت می‌کنند و به نوعی سهمی در دستیابی وزارت ورزش به اهداف و سیاست‌های ورزش دارند؛ در نتیجه مدیریت اثربخش و حرفه‌ای این افراد و گروه‌ها در سازمان‌های ورزشی ملی برای پایداری عملیات در سطح ملی و بین‌المللی مهم است. مطالعات در زمینه توسعه ملی ورزش نشان می‌دهد سیستم ورزش هر کشوری به‌عنوان یکی از عوامل اساسی در موفقیت ورزش مؤثر است (۲۵) همچنین عملیات سازمان‌ها در هر سیستم و شبکه با توجه به موقعیت آن‌ها در ارتباط با دیگر سازمان‌ها شکل می‌گیرد. تورلی^۱ (۱۹۸۶) بیان کرد که کل ورزش هر کشور به‌عنوان شبکه در نظر گرفته می‌شود. هر شبکه‌ای چون شبکه ملی ورزشی دارای ساختاری مدیریتی است که «ساختار مدیریتی شبکه» نام دارد که اشاره به کنترل عمل‌کننده‌ها در شبکه دارد. سازمانی که سازوکارهای اداره را با ایجاد قوانین تعامل شکل می‌دهند پتانسیل تسلط بر شبکه را دارند. در مورد سیستم ورزش ملی کشور ما، نقش اصلی را وزارت ورزش و جوانان بر عهده دارد و متولی ورزش کشور خواهد بود (۶). اهمیت وجودی وزارت ورزش و جوانان که جایگاه اصلی تربیت بدنی بر اساسی قانون اساسی است و تناسب آن با محیط سازمان می‌تواند سازمان را در ایجاد سیستم ورزش ملی اثربخش یاری کند (۲).

تعیین ذی‌نفعان سازمان و دانش سازمان در خصوص تقاضا و منافع آن‌ها، اهمیت این تقاضاها و ویژگی‌های آن‌ها به سازمان در اولویت‌بندی ذی‌نفعان و شناسایی نیازها و یکپارچگی ذی‌نفعان در مدیریت سازمان کمک خواهد نمود. تئوری ذی‌نفعان بر تعیین ذی‌نفعان و دانش در مورد آن‌ها تأکید دارد. دانش در مورد ذی‌نفعان و تقاضای آن‌ها و اولویت بندی تقاضاها اولین گام سازمان در مدیریت ذی‌نفعان است. با این دانش سازمان می‌تواند به این مسئله واقف شود که ذی‌نفعان سازمان چه کسانی هستند؟ تقاضای آن‌ها چیست و قدرت کدام یک بیشتر است؟ به-علاوه، مشروعیت و فوریت تقاضای ذی‌نفعان را مشخص می‌کنند. فرومن (۱۹۹۹) اظهار داشت که قدرت ذی‌نفعان در سازمان جنبه کلیدی در مدیریت و تعیین ذی‌نفعان است (۴). بعد از تعیین ذی‌نفعان سازمان باید اهمیت نسبی آن‌ها را مشخص نمود (۱۳). در عمل، این مسئله سخت است که تقاضای همه ذی‌نفعان تعیین و پاسخ داده شود؛ بنابراین برای مدیران این

1 . Thorelli

مسئله اساسی است که ذی‌نفعان سازمان خود را تعیین، تجزیه و تحلیل و اهمیت آن‌ها را ارزیابی کنند (۱۷). هنگامی که سازمان منابع محدودی داشته باشد، برای اختصاص منابع محدود به تقاضای مختلف ذی‌نفعان خود باید معیارهای طبقه‌بندی اضافه‌ای برای شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان فراهم کند (۲۱).

ابزار مفید دیگر در مدیریت ذی‌نفعان ماتریس قدرت/منافع^۱ است که با ارزیابی قدرت تأثیرگذاری بر سازمان و منافع که از سازمان دارند ذی‌نفعان را به گروه‌های مختلف تقسیم می‌کنند (۹). ماتریس منافع (میزان نیازها، خواسته‌ها و انتظارات یا تقاضای قانونی و اجتماعی ذی‌نفعان) و قدرت (میزان تأثیری که هر یک از ذی‌نفعان برای به‌دست آوردن منافع خود بر تصمیمات سازمان دارند) ابزاری است که توسط مندلو^۲ (۱۹۹۱)، لو و کوتون^۳ (۲۰۰۴) ارائه شده است و سازمان‌ها برای مدیریت ذی‌نفعان خود و اجرای استراتژی مدیریتی مناسب برای گروه‌های ذی‌نفع از آن استفاده می‌کنند (۱۸). بر اساس این رویکرد، سازمان می‌فهمد کدام ذی‌نفع مهم است و تعیین می‌کند آیا این ذی‌نفعان از برنامه‌های اصلی سودمند خواهند شد یا اجرای برنامه‌ها را می‌توانند به تأخیر بیندازند (۲۰). تعیین گروه‌های مختلف می‌تواند به سازمان‌ها کمک نماید تا بدانند چه نوع استراتژی مدیریت ذی‌نفع برای هر گروه از ذی‌نفعان لازم است اجرا شود؛ برای مثال اولاندر و لندین (۲۰۰۵) پیشنهاد کردند، روش خوبی است که تیم‌های پروژه ذی‌نفعان تأثیرگذار خود را مشخص کنند و سپس، تقاضاهای مختلفشان را از طریق ارتباط خوب مدیریت نمایند. سازمان‌ها به‌وسیله ماتریس قدرت/منافع و استراتژی مشارکت و درگیری ذی‌نفعان می‌توانند ذی‌نفعان خود را تعیین کنند و استراتژی‌های مدیریتی مناسب را برای گروه‌های ذی‌نفع ارائه دهند. مندلو (۱۹۹۱) ماتریس قدرت/منافع را برای کمک به مدیران برای انجام تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه داد. والترز و همکاران (۲۰۰۹) ذی‌نفعان باشگاه آرسنال را با این ماتریس تعیین کرد. با انجام این تجزیه و تحلیل می‌توان استراتژی‌های مختلفی برای ذی‌نفعانی ارائه داد که از طریق این ابزار پیشنهاد می‌شود. در شکل ۱ این ماتریس نشان داده شده است (۲۶).

-
1. power/intrest matrix
 2. Mendelow
 3. low and cowton



شکل ۱. ماتریس استراتژی مدیریت و نقشه ذی‌نفعان برگرفته از مندلو (۱۹۹۱)، لو و کوتون (۲۰۰۴) (۱۸).

در این تحقیق برای بررسی ذی‌نفعان ورزشی وزارت ورزش و جوانان از ماتریس مندلو استفاده شده است تا براساس آن بتوان ذی‌نفعان وزارت ورزش را تعیین و اهمیت آن‌ها را مشخص نمود؛ چون تعیین ذی‌نفعان و اهمیت آن‌ها بررسی ارتباط و مشخص نمودن تقاضای و تعیین استراتژی‌های سازگار در راستای منافع آن‌ها می‌تواند به توسعه سیستم ورزش اثربخش منجر شود. در واقع، مسئله اصلی تحقیق شناسایی و تعیین ذی‌نفعان و قدرت و منافع درک شده ذی-نفعان ورزشی وزارت ورزش و جوانان از دیدگاه کارشناسان آن سازمان است.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق این مطالعه با توجه به هدف کاربردی و نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است که به شکل میدانی انجام شده است. بر اساس بررسی ادبیات تحقیق و اسناد ورزش ملی، فهرستی از تمام افراد و گروه‌ها و سازمان‌ها تهیه شد که ذی‌نفعان وزارت ورزش و جوانان بودند. جامعه آماری شامل کارشناسان وزارت ورزش و جوانان بود که بر اساس آمار تعداد آن‌ها ۱۶۶ نفر است و نمونه تحقیق برابر با جامعه آماری بود. پرسشنامه تحقیق از سه بخش تشکیل شده است: بخش اول شامل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارشناسان بود؛ در بخش دوم از کارشناسان خواسته شد میزان منافع هر یک از ذی‌نفعان از سازمان را بر اساس طیف لیکرت از یک برای کمترین و ۵ برای بیشترین منافع مشخص نمایند و در بخش بعدی

کارشناسان میزان قدرت این ذی‌نفعان را در به‌دست آوردن آن منافع مشخص کردند. ضمناً از کارشناسان خواسته شد در صورت امکان اگر می‌توانند ذی‌نفعی را به فهرست اضافه نمایند و میزان قدرت و منافع آن‌ها را نیز مشخص نمایند. بر اساس ماتریس مندلو باید میزان منافع و قدرت آن‌ها به دو قسمت تقسیم می‌شود؛ از این رو عدد ۳ را بر اساس کارهای انجام شده و نظر خبرگان به‌عنوان معیاری برای تقسیم بندی ذی‌نفعان دارای منافع و قدرت زیاد و کم انتخاب شده است. ماتریس مورد نظر بر این اساس مشخص شد و همچنین برای طبقه‌بندی ذی‌نفعان به گروه‌های کوچک‌تر و با سهم قدرت و منافع یکسان از تحلیل عاملی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، بیش از ۵۰ درصد نمونه در دامنه سنی بین ۳۰ تا ۴۰ سال قرار داشتند و مردان، در مقایسه با زنان تعداد بیشتری از نمونه را به خود اختصاص داده بودند. همچنین بیشتر نمونه‌ها که حدود ۳۲ درصد بودند، سابقه خدمتی بین ۱۶ تا ۲۰ داشتند و حدود ۶۰ درصد نمونه‌ها، رشته تحصیلیشان تربیت بدنی بود.

جدول ۱. مشخصات فردی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان

رشته تحصیلی	سابقه خدمت						جنسیت		سن					تعداد
	بیشتر از ۲۰	۲۰ تا ۱۵	۱۵ تا ۱۰	۱۰ تا ۵	کمتر از ۵ سال	زن	مرد	بیش از ۴۶ سال	۴۵ تا ۴۱	۴۰ تا ۳۵	۳۵ تا ۳۱	کمتر از ۳۰ سال		
تربیت بدنی	۲۷	۴۲	۲۱	۳۵	۵	۵۹	۷۱	۲۲	۲۸	۳۶	۳۵	۹		
درصد	۲۰/۸	۳۲/۳	۱۶/۲	۲۶/۹	۳/۸	۴۵/۴	۵۴/۶	۱۶/۹	۲۱/۵	۲۷/۷	۲۶/۹	۶/۹		

در جدول ۲ میزان منافع درک شده ذی‌نفعان، بر اساس نظر کارشناسان وزارت ورزش به ترتیب از بیشترین به کمترین مشخص شده و همان‌طور که مشاهده می‌کنید فدراسیون‌ها، باشگاه‌های حرفه‌ای، دولت و کمیته ملی المپیک به ترتیب با میانگین ۳/۴، ۳/۷۱، ۳/۴، ۸۷/۲۶، ۳/۶۴، بیشترین منافع و داوطلبان ورزشی، اداره کل امور ورزش و تفریحات سالم وزارت کار و امور اجتماعی، معاونت تربیت بدنی نیروهای مسلح، اداره کل تربیت بدنی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به ترتیب با میانگین ۲/۲۱، ۲/۳، ۲/۳۶، ۲/۳۸، ۲/۴۱، کمترین منافع را از سازمان می‌برند. همچنین در جدول ۲ بر اساس تقسیم‌بندی مندلو که ذی‌نفعان را به دو قسمت منافع

زیاد و کم تقسیم کرده بود، ذی‌نفعانی که از میانگین ۳ بیشتر بودند به‌عنوان ذی‌نفعان با منافع زیاد و آن‌ها که کمتر از میانگین ۳ بودند به‌عنوان ذی‌نفعان با منافع کم تقسیم شدند. در جدول ۳ مشاهده می‌شود که ذی‌نفعان وزارت ورزش به‌ترتیب از بیشترین به کمترین بر اساس قدرت آن‌ها برای تأثیرگذاری بر تصمیمات وزارت ورزش و به‌دست آوردن منافعی از وزارت ورزش مشخص شد. بر این اساس، کمیته ملی المپیک با میانگین ۳/۵۶، رسانه ۳/۵۰، دولت ۳/۴۷، باشگاه‌های ورزشی قهرمانی و حرفه‌ای ۳/۴۳، فدراسیون‌های ورزشی ملی ۳/۲۹ به‌ترتیب بیشترین قدرت را برای به‌دست آوردن منافع خود از وزارت ورزش دارند و داوطلبان ورزشی (۲/۴۲)، اداره کل تربیت بدنی وزارت بهداشت، درمان و آموزش (۲/۳۷)، اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۲/۳۶)، معاونت تربیت بدنی نیروهای مسلح (۲/۲۹)، اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش (۲/۲۷) به‌ترتیب کمترین قدرت را برای به‌دست آوردن منافع خود از وزارت ورزش دارند. علاوه بر این، در جدول ۳ میزان قدرت ذی‌نفعان بر اساس میانگین کسب‌شده به دو طبقه ذی‌نفعان با قدرت زیاد و کم تقسیم شده است.

جدول ۲. میزان منافع درک‌شده ذی‌نفعان مختلف وزارت ورزش به‌ترتیب بیشترین به کمترین

ذی‌نفع	میانگین منافع	میزان منافع
۱. فدراسیون‌های ورزشی ملی	۴/۲۶	زیاد
۲. باشگاه‌های ورزشی قهرمانی و حرفه‌ای	۳/۸۷	زیاد
۳. دولت	۳/۷۱	زیاد
۴. کمیته ملی المپیک	۳/۶۴	زیاد
۵. هیئت‌های ورزشی	۳/۵۱	زیاد
۶. رسانه ملی	۳/۴۸	زیاد
۷. مجلس شورای اسلامی	۳/۲۳	زیاد
۸. باشگاه‌های ورزشی همگانی	۳/۲	زیاد
۹. حامیان مالی در ورزش	۲/۹۹	کم
۱۰. بخش خصوصی	۲/۹۶	کم
۱۱. شهرداری‌ها	۲/۶۴	کم
۱۲. شورای عالی ورزش کارمندان	۲/۵۷	کم
۱۳. شهروندان درگیر در ورزش همگانی	۲/۴۶	کم
۱۴. اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش	۲/۴۶	کم
۱۵. کارکنان سازمان تربیت بدنی	۲/۴۶	کم
۱۶. اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری	۲/۴۳	کم
۱۷. اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد	۲/۴۱	کم
۱۸. اداره کل تربیت بدنی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	۲/۳۸	کم
۱۹. معاونت تربیت بدنی نیروهای مسلح	۲/۳۶	کم
۲۰. اداره کل امور ورزش و تفریحات سالم وزارت کار و امور اجتماعی	۲/۳	کم
۲۱. داوطلبان ورزشی	۲/۲۱	کم

جدول ۳. میزان قدرت درک‌شده‌ی ذی‌نفعان مختلف وزارت ورزش به ترتیب بیشترین به کمترین

میزان قدرت	میانگین قدرت	ذی‌نفع
زیاد	۳/۵۶	۱. کمیته ملی المپیک
زیاد	۳/۵۰	۲. رسانه ملی
زیاد	۳/۴۷	۳. دولت
زیاد	۳/۴۳	۴. باشگاه‌های ورزشی قهرمانی و حرفه‌ای
زیاد	۳/۲۹	۵. فدراسیون‌های ورزشی ملی
زیاد	۳/۱۲	۶. باشگاه‌های ورزشی همگانی
زیاد	۳/۰۷	۷. مجلس شورای اسلامی
کم	۲/۸۸	۸. هیئت‌های ورزشی
کم	۲/۸۳	۹. بخش خصوصی
کم	۲/۷۷	۱۰. کارکنان سازمان تربیت بدنی
کم	۲/۷۷	۱۱. شهروندان درگیر در ورزش همگانی
کم	۲/۷۳	۱۲. حامیان مالی در ورزش
کم	۲/۶۳	۱۳. اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد
کم	۲/۵۶	۱۴. شهرداری‌ها
کم	۲/۵۰	۱۵. اداره کل امور ورزش و تفریحات سالم وزارت کار و امور اجتماعی
کم	۲/۴۵	۱۶. شورای عالی ورزش کارمندان
کم	۲/۴۲	۱۷. اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش
کم	۲/۳۷	۱۸. معاونت تربیت بدنی نیروهای مسلح
کم	۲/۳۶	۱۹. اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
کم	۲/۲۹	۲۰. اداره کل تربیت بدنی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
کم	۲/۲۷	۲۱. داوطلبان ورزشی

در شکل ۲ گروه‌های ذی‌نفع که منافع و قدرت مختلفی در وزارت ورزش دارند، بر اساس ماتریس مندلو نشان داده شده است. ذینفعان هر کدام بر اساس درک کارشناسان وزارت ورزش از منافع و قدرت ذینفعان در جایگاهی متفاوت از ماتریس قرار گرفتند.

حداقل تلاش: این طبقه به‌طور بالقوه پرچالش‌ترین طبقه از چهار گروه است. مدیران به تقاضای این طبقه از ذی‌نفعان بی‌میل‌اند؛ چون اصولاً ذی‌نفعان این طبقه قدرت و منافع کمی دارند. در این مطالعه ذی‌نفعان زیادی از وزارت ورزش در این طبقه قرار دارند که شامل: داوطلبان ورزش، اداره کل امور ورزش و تفریحات سالم وزارت کار و امور اجتماعی، معاونت تربیت بدنی نیروهای مسلح، اداره کل تربیت بدنی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی،

اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد، اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، کارکنان سازمان تربیت بدنی، اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، حامیان مالی در ورزش، شورای عالی ورزش کارمندان، شهرداری‌ها، بخش خصوصی، شهروندان درگیر ورزش همگانی است.

سطح منافع	
زیاد ←	→ کم
زیاد	<p style="text-align: center;">بازیگران کلیدی (مشارکت ذی‌نفعان)</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. فدراسیون‌های ورزشی ملی ۲. باشگاه‌های ورزشی قهرمانی و حرفه‌ای ۳. دولت ۴. کمیته ملی المپیک ۵. رسانه ملی (رادیو، تلویزیون، روزنامه) ۶. مجلس شورای اسلامی ۷. باشگاه‌های ورزشی همگانی
سطح قدرت	<p style="text-align: center;">نیاز به درگیری و تلاش ذی‌نفعان وجود ندارد.</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. حامیان مالی در ورزش ۲. بخش خصوصی ۳. شهرداری‌ها ۴. شورای عالی ورزش کارمندان ۵. شهروندان درگیر در ورزش همگانی ۶. اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش ۷. کارکنان وزارت ورزش ۸. اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ۹. اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد ۱۰. اداره کل تربیت بدنی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ۱۱. معاونت تربیت بدنی نیروهای مسلح ۱۲. اداره کل امور ورزش و تفریحات سالم وزارت کار و امور اجتماعی ۱۳. داوطلبان ورزشی
پایین	آگاه نمودن ذی‌نفعان

شکل ۲. ماتریس قدرت/منافع ذی‌نفعان وزارت ورزش و جوانان سازگار شده بر اساس ماتریس مندلو

آگاه کردن ذی‌نفعان: این طبقه برای ذی‌نفعانی است که در سطح بالای منافع و سطح پایین قدرت قرار دارند. ذی‌نفعان این طبقه نیاز دارند که وزارت ورزش استراتژی مشارکت خاصی برای آگاه کردن آن‌ها از مباحث و برنامه‌ها داشته باشد. هیئت‌های ورزشی در این طبقه قرار دارند.

بازیگران کلیدی: آن گروه از ذی‌نفعانی که منافع و قدرت زیادی در وزارت ورزش دارند و باید استراتژی مشارکت برای آن‌ها به کار گرفته شود. این طبقه شامل: فدراسیون‌های ورزشی ملی، باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای، دولت، کمیته ملی المپیک، رسانه ملی، مجلس شورای اسلامی، باشگاه‌های ورزشی همگانی است. بر اساس نتایج، هیچ ذی‌نفعی در گروه منافع کم و قدرت زیاد قرار نگرفته است.

برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد قدرت و منافع ذی‌نفعان، طبقه‌بندی ذی‌نفعان و یکسان کردن آن‌ها از نظر میزان منافع و قدرت آن‌ها از تحلیلی عاملی استفاده شده است تا بتوان ذی‌نفعان را به گروه‌های کمتری کاهش داد تا بر این اساس بتوان مشخص نمود کدام گروه از ذی‌نفعان را می‌توان بر اساس میزان قدرت و منافع در یک گروه قرار داد. میزان kmo برابر با $0/805$ و سطح معنی‌داری برابر با صفر نشان می‌دهد می‌توان از تحلیل عاملی در مورد متغیر منافع ذی‌نفعان استفاده کرد. همان‌طور که نتایج تحلیل عاملی در جدول ۴ نشان می‌دهد، ذی‌نفعان به چهار عامل یا گروه طبقه‌بندی شده‌اند. در عامل اول ذی‌نفعانی چون شهرداری‌ها، اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد، اداره کل امور ورزش و تفریحات سالم وزارت کار و امور اجتماعی، معاونت تربیت بدنی نیروهای مسلح، اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، اداره کل تربیت بدنی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و حامیان مالی قرار گرفتند که جزء ذی‌نفعان بیرونی و ثانویه سازمان هستند و سهم مشابهی از منافع وزارت دارند. گروه دوم شامل: داوطلبان ورزشی، شورای عالی ورزش کارمندان، کارکنان وزارت ورزش، شهروندان درگیر ورزش همگانی است. در طبقه سوم ذی‌نفعانی چون دولت، بخش خصوصی، رسانه ملی، کمیته ملی المپیک، مجلس شورای اسلامی که از لحاظ منافع سهم مشابهی دارند و در عامل یا گروه چهار باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای، باشگاه‌های ورزشی همگانی، هیئت‌های ورزشی، فدراسیون‌های ورزشی ملی قرار دارند.

جدول ۴. تحلیل عاملی از میزان منافع ذی‌نفعان مختلف از وزارت ورزش بر اساس نظر کارشناسان

ذینفع	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴
باشگاه‌های ورزشی قهرمانی و حرفه‌ای	۰/۰۷۵	-۰/۳۵۳	۰/۳۷۱	۰/۶۲۷
باشگاه‌های ورزشی همگانی	۰/۴۴۰	۰/۳۵۸	-۰/۰۰۳	۰/۴۸۹
هیئت‌های ورزشی	۰/۱۸۲	۰/۴۶۳	۰/۰۴۳	۰/۶۳۸
فدراسیون‌های ورزشی ملی	-۰/۰۲۹	۰/۰۸۹	۰/۱۸۴	۰/۸۱۲
اداره کل تربیت بدنی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	۰/۸۷۷	۰/۰۵۷	-۰/۱۰۳	۰/۱۹۹
اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	۰/۹۰۶	۰/۱۹۷	-۰/۰۶۶	۰/۱۲۸
اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش	۰/۷۰۱	۰/۳۶۸	۰/۰۸۰	۰/۱۰۴
معاونت تربیت بدنی نیروهای مسلح	۰/۷۱۰	۰/۴۰۵	۰/۳۲۴	-۰/۰۶۵
اداره کل امور ورزش و تفریحات سالم وزارت کار و امور اجتماعی	۰/۷۷۸	۰/۱۲۶	۰/۱۸۱	-۰/۱۳۵
اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد	۰/۷۹۱	۰/۲۸۷	۰/۱۰۳	۰/۱۹۷
شهرداری‌ها	۰/۷۴۶	۰/۱۰۵	۰/۳۴۵	-۰/۰۱۰
حامیان مالی در ورزش	۰/۴۵۹	۰/۳۱۰	۰/۴۵۷	۰/۱۹۶
دولت	-۰/۰۱۵	۰/۱۱۷	۰/۶۹۹	۰/۱۰۸
بخش خصوصی	۰/۱۹۵	-۰/۰۶۶	۰/۶۴۴	۰/۱۹۴
رسانه ملی	۰/۰۱۱	۰/۲۹۱	۰/۷۳۸	۰/۱۰۴
کمیته ملی المپیک	۰/۰۸۹	۰/۴۳۷	۰/۴۶۲	۰/۱۲۰
مجلس شورای اسلامی	۰/۱۳۷	-۰/۰۲۹	۰/۸۳۹	-۰/۰۴۶
شهروندان درگیر ورزش همگانی	۰/۳۰۴	۰/۷۱۰	۰/۱۰۸	۰/۱۰۳
کارکنان سازمان تربیت بدنی	۰/۱۱۲	۰/۶۹۱	۰/۰۱۶	۰/۲۰۳
شورای عالی ورزش کارمندان	۰/۲۶۹	۰/۷۴۴	۰/۱۶۹	-۰/۰۲۷
داوطلبان ورزشی	۰/۴۴۱	۰/۶۸۶	۰/۱۱۶	۰/۱۲۸

همچنین نتایج تحلیل عاملی جدول ۵ در مورد میزان قدرت ذی‌نفعان وزارت ورزش است که بدر چهار گروه طبقه‌بندی شده است. میزان KMO برابر با ۰/۸ و سطح معنی‌داری صفر مبین این است که تکنیک تحلیل عاملی برای بررسی متغیر قدرت ذی‌نفعان مناسب است. در گروه اول، اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد، داوطلبان ورزشی، شهرداری‌ها، شورای عالی ورزش کارمندان، اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش، اداره کل امور ورزش و تفریحات سالم وزارت کار و امور اجتماعی، معاونت تربیت بدنی نیروهای مسلح، اداره کل تربیت بدنی وزارت

علوم، تحقیقات و فناوری، اداره کل تربیت بدنی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و حامیان مالی قرار گرفتند. در عامل یا گروه دوم شهروندان درگیر ورزش همگانی، کارکنان سازمان تربیت بدنی، باشگاه‌های ورزشی همگانی قرار دارند؛ در گروه سوم باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای، فدراسیون‌های ورزشی ملی، هیئت‌های ورزشی، بخش خصوصی و در گروه چهارم دولت، رسانه ملی، کمیته ملی المپیک، مجلس شورای اسلامی قرار دارند. این مسئله نشان می‌دهد ذی‌نفعان هر طبقه از لحاظ متغیر مورد بررسی سهم تقریباً مشابهی دارند.

جدول ۵. تحلیل عاملی از میزان قدرت ذی‌نفعان مختلف از وزارت ورزش بر اساس نظر کارشناسان

ذی‌نفع	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴
باشگاه‌های ورزشی قهرمانی و حرفه‌ای	-۰/۰۲۸	-۰/۰۷۸	۰/۶۵۴	۰/۳۰۴
فدراسیون‌های ورزشی ملی	۰/۰۹۴	-۰/۳۵۴	۰/۵۷۹	۰/۴۳۶
هیئت‌های ورزشی	۰/۱۱۴	۰/۱۰۲	۰/۷۳۷	۰/۲۵۴
بخش خصوصی	۰/۲۴۱	-۰/۰۵۲	۰/۶۱۱	۰/۰۶۶
اداره کل تربیت بدنی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	۰/۸۵۶	۰/۰۷۵	۰/۱۱۹	۰/۲۱۳
اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	۰/۸۸۰	۰/۱۲۲	۰/۰۶۸	۰/۱۴۸
معاونت تربیت بدنی نیروهای مسلح	۰/۶۶۹	۰/۲۰۴	۰/۳۰۵	۰/۰۴۷
اداره کل امور ورزش و تفریحات سالم وزارت کار و امور اجتماعی	۰/۵۷۲	۰/۵۲۲	-۰/۰۰۲	-۰/۰۴۵
اداره کل تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش	۰/۸۵۷	۰/۱۳۶	۰/۰۵۹	۰/۱۹
شورای عالی ورزش کارمندان	۰/۴۳۵	۰/۱۰۷	۰/۶۶۰	-۰/۱۵۴
شهرداری‌ها	۰/۵۶۹	۰/۱۸۶	۰/۲۴۲	۰/۱۵۸
داوطلبان ورزشی	۰/۵۷۵	۰/۳۲۰	۰/۴۰۶	-۰/۲۱۲
اداره کل تربیت بدنی دانشگاه آزاد	۰/۵۸۷	۰/۴۵۹	۰/۰۷۶	۰/۱۲۴
حامیان مالی در ورزش	۰/۴۳۳	-۰/۰۳۵	۰/۳۳۵	۰/۳۹۲
شهروندان درگیر در ورزش همگانی	۰/۲۱۶	۰/۸۴۲	-۰/۱۶۳	۰/۰۷۹
باشگاه‌های ورزشی همگانی	۰/۱۳۵	۰/۷۱۶	۰/۳۴۰	۰/۰۸۴
کارکنان سازمان تربیت بدنی	۰/۲۵۲	۰/۶۹۷	-۰/۱۳۵	-۰/۰۲۲
دولت	۰/۰۸۲	-۰/۰۴۱	۰/۲۸۲	۰/۷۰۹
رسانه ملی	۰/۰۷۷	۰/۲۴۸	۰/۰۳۷	۰/۶۱۸
کمیته ملی المپیک	۰/۱۵۷	۰/۳۹۳	-۰/۰۰۲	۰/۵۴۹
مجلس شورای اسلامی	۰/۲۲۷	-۰/۳۲۹	۰/۲۳۵	۰/۶۹۲

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف تعیین ذی‌نفعان و بررسی میزان منافع و قدرت آن‌ها در وزارت ورزش انجام شد که دو شاخص مهم برای پاسخ‌گویی سازمان به محیط و ذی‌نفعان است. میزان توجه مدیران به ذی‌نفعان به اهمیت و ویژگی‌های آن‌ها در دست‌یابی به اهداف سازمان بستگی دارد و مدیران باید بر اساس آن ویژگی‌های آن‌ها و با توجه به درک مدیران از این ویژگی‌ها استراتژی‌های مختلفی را برای پاسخ‌گویی به تقاضای آن‌ها به کار گیرند؛ از این رو رویکرد مدیریت ذی‌نفعان پیشنهاد می‌کند سازمان‌ها اهدافشان را طوری توسعه دهند که بتوانند انتظارات و منافع مختلف ذی‌نفعان خود را تأمین نمایند و این اهداف می‌تواند از ذی‌نفعی به ذی‌نفع دیگر متفاوت باشد. این مسئله به تعیین و تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان نیاز دارد که این موضوع در اغلب ادبیات مدیریت ذی‌نفعان و محیط مطرح شده است (۷).

هرچه درک مدیران وزارت ورزش از قدرت و منافع ذی‌نفعان بیشتر باشد، احتمالاً بیشتر هم به نیازها و تقاضاهای آن‌ها رسیدگی می‌کنند (۱۶). ذی‌نفعان سازمان درجات متفاوتی از قدرت و منافع از وزارت ورزش دارند و این مسئله استراتژی‌های متفاوتی را در قبال ذی‌نفعان می‌طلبد. همچنین، ذی‌نفعان بر اساس منافع و قدرت می‌توانند تأثیرات متفاوتی در دست‌یابی وزارت ورزش به اهدافش داشته باشند؛ بنابراین همان‌طور که نتایج نشان داد، بر اساس میزان منافع فدراسیون‌های ورزشی در وضعیت موجود بیشترین تقاضا و نیاز به وزارت ورزش را دارند که این نیازها عمدتاً مالی و توسعه زیرساخت‌های رشته ورزشی مورد نظر هر فدراسیون است، بعد از آن باشگاه‌های قهرمانی و حرفه‌ای قرار دارند که برای رونق به باشگاه خود به وزارت ورزش متکی‌اند و دولت هم منافع زیادی از سازمان می‌برند که هم شامل اقتدار ملی از نظر سیاسی و هم از نظر سلامتی آحاد جامعه و توسعه پایدار کشور است. کمیته ملی المپیک ذی‌نفع بعدی است که یکی از شرکای اصلی وزارت ورزش برای توسعه ورزش قهرمانی و همگانی است. هیئت‌های ورزشی در مرتبه بعدی قرار دارند که به‌عنوان نهادی زیربنایی در سراسر شهرها و استان‌ها به صورت نماینده این سازمان برای توسعه ورزش عمل می‌کند. ذی‌نفعانی که کمترین منافع را از وزارت ورزش دارند داوطلبان ورزش هستند. احتمالاً داوطلبی در کشور جایگاهی را که باید، نداشته و در موقعیت فعلی نقش کمی در توسعه ورزش بر عهده دارد. ذینفع بعدی اداره کل امور ورزش و تفریحات سالم وزارت کار و امور اجتماعی و معاونت تربیت بدنی نیروهای مسلح است.

وقتی ذی‌نفعان را بر اساس میزان قدرت بررسی کنیم، کمیته ملی المپیک به‌عنوان ذینفعی که بیشترین قدرت را در تصمیم‌گیری وزارت ورزش دارد و به‌عنوان شریک اصلی وزارت در رتبه

اول قرار دارد. ذی‌نفع بعدی رسانه ملی است که اگرچه منافع نسبتاً کمتری از وزارت می‌برد، قدرت زیادی در به‌دست آوردن منافع خود و تصمیمات وزارت دارد. رسانه ملی قدرت خود را از طریق آگاه‌سازی عمومی عملیات سازمان در جهت مثبت و منفی و هم از نظر پرداختن به تبلیغات در جامعه ورزش انجام می‌دهد و از این نظر برای وزارت ورزش مهم است. دولت هم به‌عنوان تأمین‌کننده بودجه وزارت است در مرتبه بعدی قرار دارد و در مراتب بعدی باشگاه‌های ورزشی قهرمانی و حرفه‌ای و فدراسیون‌های ورزشی قرار دارند.

در مورد ماتریس سازگارشده مندلو برای وزارت ورزش، همان‌طور که مشاهده می‌شود بیشتر ذی‌نفعان این مطالعه در طبقه منافع کم و قدرت کم قرار گرفتند و بر این اساس، وزارت ورزش با بسیاری از ذی‌نفعان خود ارتباط و درگیری زیادی نداشته است و بر اساس نظر مندلو آن‌ها ذی‌نفعانی هستند که نه منافع زیادی در برنامه‌های سازمان دارند و نه قدرتی برای تأثیرگذاری بر سازمان. سازمان‌ها باید این گروه را مطلع نگه دارد و معمولاً تلاش زیادی برای مدیریت ارتباط با آن‌ها سرمایه‌گذاری نماید. باید توانایی آن‌ها را برای تأثیرگذاری بر سازمان ارزیابی کرد و منافع آن‌ها را نیز می‌توان در طول زمان افزایش داد (۹)؛ از این رو توجیه عقلی نیاز به این گروه ذینفع در پروژه‌های بزرگ است که در این مطالعه ذی‌نفعان زیادی که همه آن‌ها ثانویه و بخشی بودند در این گروه طبقه‌بندی می‌شوند (۲۶)؛ بنابراین اگرچه این گروه‌های ذینفع درگیری زیادی با وزارت ورزش ندارند، در برنامه‌های استراتژیک ورزش کشور به وجود آن‌ها نیاز است و وقتی در ورزش در بعد ملی مطرح می‌شود، این گروه‌های ذی‌نفع برای توسعه سیستم ورزش تأثیری حیاتی خواهند داشت.

طبقه دیگر ماتریس به ذی‌نفعانی با منافع زیاد و قدرت کم تعلق دارند که تنها هیئت‌های ورزشی در این گروه قرار دارند. این گروه منافع زیادی در عملیات سازمان دارند؛ از این رو آن‌ها روش‌های محدودی برای تأثیرگذاری بر عملیات سازمان دارند با وجود قدرت کم این گروه از ذی‌نفعان، آن‌ها می‌توانند هم‌پیمانان ارزشمندی در تصمیمات مهم باشند و باید از موضوعاتی مربوط به خود اطلاع داشته باشند. مدیران باید این گروه‌ها را آگاه کنند و با آن‌ها صحبت نمایند تا باعث جلوگیری از شدت گرفتن مسئله یا بحران در سازمان باشند. در طبقه بعدی ذی‌نفعی قرار نگرفته، اگرچه بر اساس نظرات مندلو دولت و مجلس باید در آن بخش قرار بگیرند. مدیریت ارتباط با این گروه‌ها ممکن است خیلی پیچیده باشد. آن‌ها در بیشتر اوقات غیرفعال عمل می‌کنند، ولی می‌توانند تأثیر زیادی بر سازمان داشته باشند؛ از این رو لازم است مقاصد بالقوه آن‌ها و همچنین واکنش این گروه‌ها در کل فرآیند توسعه اساسی سازمان تجزیه و تحلیل شود. این گروه از ذی‌نفعان نیز باید از عملیات سازمان اطلاعات داشته باشند و مدیران

باید اقدامات کافی برای رضایت آن‌ها انجام دهند (۱۲)، اما در طبقه بعدی این گروه مهم‌ترین ذی‌نفعان سازمان هستند که مدیران باید به دقت منافع کلیدی آن‌ها را در تصمیمات استراتژیک مربوط به آن‌ها در نظر بگیرند. مدیران باید به‌طور کامل با این گروه‌ها درگیر شوند و تلاش زیادی برای راضی کردن آن‌ها انجام دهند (۹)؛ چون منافع و قدرت زیادی در تصمیمات سازمان دارند. به نظر می‌رسد ذی‌نفعانی که در هر دو بخش امتیاز زیادی بگیرند ارتباط مهمی با سازمان دارند (۱۲). این طبقه شامل: فدراسیون‌های ورزشی ملی، باشگاه‌های ورزشی قهرمانی و حرفه‌ای، دولت، کمیته ملی المپیک، رسانه ملی، مجلس شورای اسلامی و باشگاه‌های ورزشی همگانی است.

برای درک بهتر طبقه‌بندی ذی‌نفعان با استفاده از تحلیل عاملی، ذی‌نفعان بر اساس قدرت و منافع به چهار گروه تقسیم بندی شده‌اند. برای مدیران سازمان مهم است که بدانند کدام یک از ذی‌نفعان بر اساس قدرت و میزان در یک گروه قرار دارند. همان‌طور که مشاهده شد، ۱۰ گروه از ذی‌نفعان در طبقه اول جای گرفتند که این گروه‌ها ذی‌نفعان ثانویه سازمان به حساب می‌آیند و بیشتر آن‌ها از نهادهای بخشی ورزش‌اند. در گروه دوم ذی‌نفعانی با ترکیب مختلف جای دارند که کارکنان به‌عنوان ذی‌نفعان اولیه و بقیه ذی‌نفعان ثانویه وزارت ورزش محسوب می‌شوند. در گروه سوم دولت، بخش خصوصی، رسانه ملی، کمیته ملی المپیک، مجلس شورای اسلامی قرار دارند که از ذی‌نفعان کلیدی وزارت ورزش به شمار می‌آیند و در گروه بعدی، ذی‌نفعان کاملاً ورزشی وزارت ورزش قرار دارند که جزء ذی‌نفعان اولیه سازمان هستند و از فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها و هیئت‌ها تشکیل شده‌اند. بر اساس وضع موجود، گروه سوم و چهارم تقسیم بندی برای وزارت به مراتب مهم‌تر از دو گروه اول بودند؛ چون منافع بیشتری از وزارت می‌برند و در دست‌یابی سازمان به اهدافش نیز مؤثرترند.

در جدول ۵ تحلیل عاملی ذی‌نفعان از لحاظ قدرت به چهار گروه دسته‌بندی شده‌اند. در گروه اول باز هم ذی‌نفعان ثانویه مشاهده می‌شوند که وزارت ورزش ارتباط محدودی با آن‌ها دارد و از لحاظ ترتیب قرارگیری تقریباً مشابه قرارگیری ذی‌نفعان بر اساس میزان منافع است. به‌طور کلی می‌توان بر اساس این دو متغیر بیان کرد یک گروه از ذی‌نفعان وزارت ورزش و جوانان جزء ذی‌نفعان ثانویه و بخشی محسوب می‌شوند که شامل: اداره کل تربیت بدنی آموزش و پرورش، وزارت علوم، وزارت بهداشت و کار امور اجتماعی و غیره‌اند. این گروه میزان منافع و قدرت کمی در سازمان دارند و سازمان، جز در مواقع مشخص، ارتباط محدودی با آن‌ها دارد. گروه و طبقه دیگر از ذی‌نفعان استراتژیک و کلیدی به‌شمار می‌روند که عبارت‌اند از: مجلس که از لحاظ ایجاد محیط حقوقی و قانونی مهم است، دولت که از لحاظ تأمین منابع وزارت ورزش اهمیت

دارد و کمیته ملی المپیک که از شرکای استراتژیک وزارت ورزش است. بین وزارت ورزش و این ذی‌نفعان ارتباط تنگاتنگی وجود دارد و گروه بعدی ذی‌نفعان اولیه وزارت و کاملاً ورزشی است؛ مثل باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها و هیئت‌ها که از ارکان اساسی توسعه ورزش کشورند و در گروه دیگر ذی‌نفعانی چون شهروندان، کارکنان و داوطلبان و شورای ورزش کارمندان قرار دارند که منافع و قدرت کمی در وزارت ورزش دارند.

تعیین ذی‌نفعان بدین منظور انجام می‌شود که وزارت ورزش بتواند بر اساس آن پاسخ‌های مشخصی برای هر یک از گروه‌های ذی‌نفع به کار بگیرد؛ چون منافع هر یک از ذی‌نفعان از وزارت متفاوت و گاهی در تضاد با هم است. تعیین ذی‌نفعان نقطه شروع مدیریت ذی‌نفعان است که بر اساس آن مدیران وزارت می‌توانند شکاف عملکرد و پاسخ‌های سازگار خود را در برابر ذی‌نفعان تعیین کنند (۲۱). همان‌طور که قبلاً گفته شد، مدیریت ذی‌نفعان در ورزش پایه‌ای اساسی برای اجرای برنامه‌ها و مسیرهای توسعه ورزش در کشور است که توسط ذی‌نفعان اجرا می‌شود.

بر اساس نتایج تحقیق حاضر می‌توان گفت وزارت ورزش برای پاسخ‌گویی به تقاضای ذی‌نفعان خود باید ساختار سازمانی را طوری طراحی کند که بتواند در راستای ایجاد سیستم ورزش ملی اثربخش به تقاضای ذی‌نفعان خود پاسخ گوید. مسئولیت اصلی این وظیفه بر عهده مدیریت عالی وزارت ورزش است تا بدین وسیله سازمان را مناسب محیطی کند که همواره در حال تغییر است (۱). همچنین با توجه به نتایج تحقیق، تعدادی از ذی‌نفعانی که منافع و قدرت زیادی در وزارت دارند، ارتباط زیادی با وزارت در کارهای روزمره دارند و تعداد زیادی از ذی‌نفعان در طبقه قدرت و منافع کم قرار گرفتند که ارتباط چندانی با وزارت ورزش ندارند. با توجه به ماهیت برنامه‌ها و استراتژی‌های وزارت ورزش، این سازمان برای پاسخ‌گویی به نیازهای تمامی ذی‌نفعان خود به برنامه‌های ارتباطی و اجرایی نیاز دارد. اگر برنامه در سطح ملی است و به درگیری تمامی ذی‌نفعان نیاز است، لازم است تقاضای گروه‌های ذی‌نفع با منافع و قدرت کم هم برای اجرای بهینه برنامه‌ها لحاظ شود، ولی معمولاً در حالت عادی وزارت ورزش با ذی‌نفعان با قدرت و منافع زیاد در ارتباط است و تمرکز خود را بر آنها معطوف کرده است؛ بنابراین اگرچه نوع ارتباط و پاسخ‌های سازگار وزارت ورزش به ذی‌نفعان تحت تأثیر ویژگی آنهاست، توجه به تمامی ذی‌نفعان در توسعه و ایجاد سیستم ورزش اثربخش که نیازهای ذی‌نفعان در آن سیستم تأمین شده باشد ضروری است (۹). توسعه ورزش بدون همکاری این ذی‌نفعان انجام نمی‌شود؛ چون بر اساس دیدگاه وابستگی منابع، تئوری ذی‌نفعان و نهادینه شدن سازمان و ذی‌نفعان به هم وابسته‌اند و تحت تأثیر یکدیگر قرار دارند (۲۷، ۲۲، ۱۴)؛ بنابراین، وزارت برای

اجرای برنامه توسعه ورزش به طراحی الگوی مدیریت ذی‌نفعان نیاز دارد تا بر این اساس بتواند منافع مختلف و متضاد آن‌ها را مدیریت نماید و از طریق تأمین منافع ذی‌نفعان مشروعیت خود را کسب کند و ارتقاء دهد. زیرا سازمانی که در بین ذی‌نفعان خود مشروعیت داشته باشد قدرت اجرای برنامه‌های توسعه ورزش را نیز دارد؛ زیرا مشروعیت قدرت سازمانی را به همراه دارد و همچنین سازمانی که مشروعیت داشته باشد، حمایت‌های اجتماعی و سیاسی بیشتری برای اجرای برنامه‌های خود از طرف ذی‌نفعانش کسب می‌کند و همه این‌ها به مسئله مدیریت ذی-نفعان برمی‌گردد (۲۳، ۱۵، ۱۱).

با توجه به اینکه مدیریت کیفیت می‌تواند نقش مهمی در رضایت مشتریان و ذی‌نفعان سازمان-ها ایفاء کند، پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت کیفیت چون TQM و BSC و نیز به‌کارگیری مدل اثربخشی پایه‌گذاران استراتژیک در وزارت ورزش برای مدیریت ذی‌نفعان و استفاده از آن‌ها به‌عنوان ابزار ارزیابی عملکرد در وزارت می‌تواند به فرآیند مدیریت ذی‌نفعان کمک زیادی کند (۳، ۲۶).

منابع:

۱. دراکر، اف، پیتر، (۱۳۷۸). چالش‌های مدیریت در سده بیست و یکم، ترجمه محمد طلوع، انتشارات رسا، تهران.
۲. صابونچی، رضا. هادوی، فریده. مظفری، سید امیر احمد. (۱۳۸۸). تبیین ساختار سازمانی سازمان تربیت بدنی کشور، نشریه علوم حرکتی، سال هفتم جلد اول شماره ۱۳، ص ۱۳۷-۱۴۴.
۳. عربی زنجانی، فهیمه. (۱۳۷۹). بررسی اثربخشی ساختار سازمانی دانشگاه تربیت مدرس، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس.
4. Abeda, A. J., Jimenez , B. J., Moreno, E. C. (2010). Measuring Stakeholder Integration: Knowledge, Interaction and Adaptational Behavior Dimensions, Journal of Business Ethics, 93:419° 442.
5. Bakker d. F., Hond d. F., and 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.

6. Barnes, M., Cousens, L., MacLean, J. (2007). From silos to synergies: a network perspective of the Canadian sport system, *Int. J. Sport Management and Marketing*, 2(5/6).
7. Buysee, k., Verbeke, A. (2003). Proactivate environmental strategies: a stakeholder management perspective, *Strategic Management Journal*, 24: 453° 470.
8. Castellano, S. Ivanova, O. (2008). Impact of Change on Organizational Legitimacy: Application to the Bulgarian Wine Sector, *EDHEC Business School*.
9. Colle, de, S. (2005). A stakeholder management model for ethical decision making, *Int. J. Management and Decision Making*, 6(3/4):299° 314.
10. Duesing, J. R. (2009). Stakeholder orientation and its impact on performance in small business, *Dissertation, Oklahoma State University*.
11. Driscoll, C., Crombie, A. (2001). Stakeholder Legitimacy Management and the Qualified Good Neighbor: The Case of Nova Nada and JDI, *Business & Society*, 40(4): 442-471.
12. Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1996). Achieving a balanced value system for continuity and change. *Management Decision*, 33(9), 44-51.
13. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
14. Jensen, M. and Meckling, W. (1976). Theory of firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *journal of financial economics*, 3: 305-360.
15. Koen, B. V., and Bouckaert, G. (2007). Pressure, Legitimacy and Innovative Behavior by Public Organizations, *governance*, 20(3).
16. Lorente, C. J., Jimenez, J. B, Alvarez-Gil, M. J. (2003). Stakeholders environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry, *Scand. J. Mgmt.* 19: 333° 358.
17. Madsen, H., & Ulhøi, P. J. (2001). Integrating environmental and stakeholder management, *Business Strategy and the Environment*, 10, 77° 88.
18. Mendelow, A. L. (1991). Environmental scanning: The impact of the stakeholder concept. In *Proceedings from the second international conference on information systems*, (pp. 407-418). Cambridge, MA.
19. Mitchell, R., Agle. B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of whom and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853° 886.

20. Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 33(4), 321-328.
21. Preble, F.J. (2005). Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management, *Business and Society Review*, 110:4, 407° 431.
22. Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
23. Sotiriador, k. (2005). *The sport development processes in Australia*, Dissertation, and university of technology.
24. Sotiriador, K., Shilbury, D., Quick, S., (2008). The attraction, retention/transition, and nurturing process of sport development: Some Australian evidence, *Journal of sport management*, 22 (3), 247-272.
25. Sotiriadou (Popi), K. (2009). The Australian sport system and its stakeholders: development of cooperative relationships', *Sport in Society*, 12: 7, 842 - 860.
26. Walters, G., Kitchin, P. (2009). Stakeholder Management and Sport Facilities: A Case Study of the Emirates Stadium, the European Association of Sport Management Conference, Amsterdam, 1(2).
27. Zucker, L.g. (1997). The role of institutionalization in cultural persistence, *American sociological review*, 42:726-743.

ارجاع مقاله به روش Vancouver

گوهر رستمی حمیدرضا؛ کوزه چیان هاشم؛ امیری مجتبی؛ هنری حبیب. گونه‌شناسی ذی‌نفعان و مدیریت استراتژیک آن‌ها در سیستم ورزش کشور. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۳۹۲؛ ۵ (۱۹):

۱۷۰-۱۵۱



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی