

# Sport Management Studies

Sport Sciences Research Institute of Iran

Bimonthly Journal of Sport Management Studies

Aug-Sep 2023/ Vol. 15/ No. 79/ Pages 17-34

## Strategic Analysis of the Participants of the Iranian Football Premier League

A. Ghobadi Yeganeh<sup>1\*</sup>, B. Yoosefi<sup>2</sup>, H. Eidi<sup>3</sup>

1. Ph.D. student in Sport management, Razi University
2. Associate Professor in Sports Management, Razi University
3. Assistant Professor in Sports Management, Razi University

**Received:** 2018/09/15

**Accepted:** 2019/01/08

Ghobadi Yeganeh, A; Yoosefi, B; & Eidi, H; (2023). Strategic Analysis of the Participants of the Iranian Football Premier League. *Sport Management Studies*, 15(79), 17-34. In Persian. DOI: 10.22089/SMRJ.2019.6409.2313

### Abstract

The presence of various stakeholders has challenged the leaders of the league organization on planning and allocating various resources. The purpose of this study was to provide strategic analysis of the stakeholders of the Iranian Football Premier League organization. For this purpose, 197 academic experts in marketing and strategic management of sport, managers and staff of the Football Premier League, players and coach as a sample of the research, responded to the Mandlo (1991) and Saghfi (1393) questionnaire to determine the amount of power, interests, potential (threat and cooperation) and stakeholders' urgency. Analysis was performed on the basis of SPSS software. The results indicate that the League has two groups of stakeholders: the main stakeholders (sponsors, national sports media, government, and government organizations, players and coaches, and referees in the Premier League) and primary stakeholders (Fans and spectators of the league). In the meantime, the government and government agencies have high potential threats and partnerships, and because of the high degree of urgency, a participatory strategy should be considered as an important stakeholder. The results of this study can help managers and planners to know what strategy to use in dealing with each stakeholder and ultimately by satisfying their demands, they can take a step towards professionalism.

**Keywords:** Potential Stakeholders of Football League, Urgency, Strength, Interests.

\* Corresponding Author: Akram Ghobadi Yeganeh, Tel: 09365390489, E-mail: a.yeganeh86@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-4728-478X>



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Extended Abstract

### Background and Purpose

In order to plan for future and make decisions on it, every organization needs to identify its stakeholders and plan based on their expectations and needs, because the organization's resources are limited and cannot meet the needs of all stakeholders. The traditional football in the past was a game between players and limited to the fans of their region (Ghobadi et al, 2014); while today's football is a game between all involved, including players, coaches, global audiences, national supporters, etc. Based on the research conducted in marketing, the success of any sports organization requires paying attention to its stakeholders. The presence of various stakeholders has challenged the leaders of the league organization on planning and allocating various resources. The purpose of this study was to provide strategic analysis of the stakeholders of Iran's Football League organization.

### Materials and Methods

The research method was descriptive-analytical and of the survey type, which was conducted in the field. The research statistical population included academic specialists in sports management who had published articles in strategic management and sports marketing, managers and employees of the Football League organization, university faculty members, players, and coaches. Eighty individuals as a sample were randomly selected and then they were asked to send the questionnaire to those who had expertise in this field. The research sample was collected by snowball method. The participants responded to the Mandlo (1991) and Saghfi (1393) questionnaire to determine the amount of power, interests, potential (threat and cooperation) and urgency of stakeholders. Finally, 197 questionnaires without defects were provided to the researcher. While in the literature of the organization's stakeholders, many models and tools have been introduced to identify them (e.g., (e.g., Biscaya et al., 2018: 3; Bryson, 2004: 21; Fassin, 2009: 133), the interest-power matrix, in the meantime, is one of the most well-known stakeholder management tools, which was started by Johnson and Scholes. In this matrix, experts are asked to determine the strength and interest of each group. Moreover, the reliability of the questionnaire was found to be 70 based on Cronbach's alpha.

**Table 1. The interest-power matrix of the stakeholders of the Iran Premier Football League organization**

Most interesting area	he greatest sphere of power	interest level	Power level	Stakeholder group
Credit and reputation	Accreditation	3.00	3.51	Fans and spectators
Income benefits	Financial strength	3.43	3.58	Sponsors of the league
Credit and reputation	Validation power	3.41	3.63	Sports media
Issues related to the goals and mission of the organization	Forced power	3.40	3.86	The government and government bodies
Income benefits	Validation power	3.92	3.64	Players and coaches
Credit and reputation	Validation power	3.75	3.71	judges

As Table 1 shows, the average power and interest of each stakeholder group is shown based on Mendelow's model. Based on the findings, each stakeholder has a different level of power and interest. Meanwhile, the government and government organizations have the most power, and sports fans and spectators have the least power. Also, the players and coaches who work in the Football Premier

League earn the highest amount of benefits, and the lowest amount is associated with fans and sports spectators.

## Results

Examining the models showed that to categorize the stakeholders of an organization, it is necessary to pay attention to the four criteria of power, potential, interests (interest) and urgency. Further, the findings showed that players and coaches are the most important beneficiaries of the league organization. This is despite the fact that the referees were of the least importance.

Attention to two factors - power and interests - provides a short view to the managers of the organization; while managers need to make decisions and respond to the expectations of their stakeholders to know which stakeholders have the potential of threats and cooperation, as well as the urgency of responding to which group. This research at the general level, and based on four dimensions, showed that the organization of the Football Premier League has 2 groups of stakeholders:

A- The main stakeholders:

- 1- Government and government organizations (high power, high interests, high threat potential, high cooperation potential, high response urgency);
- 2- Sponsors (high power, high interests, high threat potential, high cooperation potential, high response urgency);
- 3- National sports media (high power, high interests, high threat potential, high cooperation potential, high response urgency);
- 4- Players and coaches (high power, high interests, high threat potential, high cooperation potential, high response urgency);
- 5- Referees in the Premier League (high power, high interests, high threat potential, high cooperation potential, low response urgency);

B- Primary beneficiaries:

- 1- League fans and spectators (high power, low interests, low threat potential, high cooperation potential, low response urgency);

According to the research findings, each stakeholder group also has differences among themselves; this means that there are different powers and interests among the group of main beneficiaries, and sometimes there are similarities between the primary and main beneficiaries, which should be taken into account when making decisions. This research showed that sports fans and spectators, sports media, coaches and players as well as referees present in the league have the power of credibility. But in the area of formulating a strategy in dealing with other stakeholders, it should be mentioned that based on the research results, league managers should always consider two points: the first point is paying attention to the level of power, the area of interest, the urgency of responding and the threat potential and stakeholder cooperation; The second point is the type of stakeholder group for strategy formulation. In stakeholder groups, the main strategy that league managers should consider is the strategy of participation. Regarding sports fans and spectators who have high cooperation potential and low threat potential, the following strategies can be fruitful such as changing organizational behavior in consideration of the concerns of fans and sports spectators, trying to connect them with the goals of the league organization, using them for attracting new fans and spectators, and integrating organizational goals to satisfy sports fans and spectators

Undoubtedly, paying attention to the needs and expectations of the stakeholders of the Premier League organization will help to make investments based on their needs in the future and will cause

more attention to the customer, sustainable value creation in the organization and return on investment. Iran's premier football league will be able to support its economic cycle like professional leagues with no relying on specific organizations.

**Keywords:** Potential Stakeholders of Football League, urgency, Strength, Interests.

## References

1. Biscaia, R., Hedlund, D., Dickson, G., & Naylor, M. (2018). Conceptualizing and measuring fan identity using stakeholder theory, *Journal of European Sport Management*, 1-23.
2. Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification analysis techniques. *Public Management Review*, 6, 21–53.
3. Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113–135.
4. Ghobadi Yeganeh, A., Yoosefy, B., & Khazaei, A.A. (2014). The relationship of sports teams fandom, loyalty And TeamIdentification to them with virtual sport consumption. *Sports Psychology Studies Journal*, 8, 33-48 [In Persian].
5. Saghafi, F., Abbasi Shokohi, K., & Keshtkar, E. (2013). Designing a framework for identifying and prioritizing beneficiaries based on the meta-integration method: A Case Study of Native Operating System of Iran. *Tomorrow's Management Scientific Research*, 39, 20-41[In Persian].



# مطالعات مدیریت ورزشی

پژوهشگاه تربیت بدنی

دو ماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی

مرداد و شهریور ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۷۹، صفحه‌های ۳۴-۱۷

## تحلیل استراتژیک ذی‌نفعان سازمان لیگ برتر ایران

اکرم قبادی یگانه\*<sup>۱</sup>، بهرام یوسفی<sup>۲</sup>، حسین عیدی<sup>۳</sup>

۱. استاد، دانشگاه رازی

۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی

۳. ریاست دانشگاه رازی

Ghobadi Yeganeh, A; Yoosefi, B; & Eidi, H; (2023). Strategic Analysis of the Participants of the Iranian Football Premier League. *Sport Management Studies*, 15(79), 17-34. In Persian. DOI: 10.22089/SMRJ.2019.6409.2313

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۶/۲۴

پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۱۸

### چکیده

حضور ذی‌نفعان مختلف، مدیران سازمان لیگ را با چالش‌هایی در برنامه‌ریزی و تخصیص منابع مختلف، مواجه کرده است. هدف این پژوهش، تحلیل استراتژیک ذی‌نفعان سازمان لیگ برتر فوتبال جمهوری اسلامی ایران بود؛ بر این اساس، ۱۹۷ متخصص دانشگاهی حوزه مدیریت بازاریابی و راهبردی ورزش و مدیران و کارکنان سازمان لیگ برتر فوتبال و ورزشکاران و مربیان، به‌عنوان نمونه پژوهش، با پاسخ به پرسش‌نامه مندلو (۱۹۹۱) و ثقفی (۲۰۱۳) به تعیین میزان قدرت، منافع، پتانسیل (تهدید و همکاری) و فوریت ذی‌نفعان پرداختند. تجزیه و تحلیل براساس نرم‌افزار اسپاس صورت گرفت. نتایج حاکی از آن بود که سازمان لیگ برتر فوتبال دارای دو گروه ذی‌نفعان است: ذی‌نفعان اصلی (حامیان مالی، رسانه‌های ورزش ملی، دولت و ارگان‌های دولتی، بازیکنان و مربیان و داوران حاضر در لیگ برتر) و ذی‌نفعان اولیه (هواداران و تماشاگران لیگ) که در این میان، دولت و ارگان‌های دولتی دارای پتانسیل تهدید و همکاری بسیاری هستند و به دلیل زیاد بودن میزان فوریت، باید به‌عنوان یک ذی‌نفع مهم، استراتژی مشارکت دادن در نظر گرفته شود. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران و برنامه‌ریزان کمک کند تا بدانند در برخورد با هر ذی‌نفع چه استراتژی را به کار گیرند و در نهایت با تأمین خواسته‌های آنان بتوانند به سمت حرفه‌ای‌گرایی گام بردارند.

**واژگان کلیدی:** پتانسیل، ذی‌نفعان لیگ فوتبال، فوریت، قدرت، منافع.

\* Corresponding Author: Akram Ghobadi Yeganeh, Tel: 09365390489, E-mail: a.yeganeh86@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4728-478X>



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## مقدمه

هر سازمان ورزشی با هدف تأمین بخشی از نیازهای جامعه به وجود آمده است. در گذشته، گروه‌های مراجعه‌کننده به سازمان‌ها محدود به بخش خاصی می‌شد و مدیران در کنترل نیازها و تدوین استراتژی در برخورد با آنان با چالش‌های امروزی مواجه نبودند. امروزه، با توجه به صنعتی شدن ورزش، مرزهای جغرافیایی برداشته شده است و سازمان‌ها با سیل عظیم تقاضای مخاطبانی مواجه شده‌اند که برای جلب رضایت آنان به استراتژی‌های جدیدی نیاز داشتند. در این میان، فوتبال بیش از هر رشته ورزشی دیگر توانسته است خوش بدرخشد؛ چنانکه می‌بینیم مسابقات جام‌جهانی همپای بزرگ‌ترین رویداد ورزشی چون المپیک خودنمایی می‌کند؛ حتی کسانی که به فوتبال، بی‌تفاوت و بی‌علاقه‌اند، اهمیت اجتماعی آن را انکار نمی‌کنند (استرونر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶، ۲۴).

فوتبال سنتی دیروز، بازی میان بازیکنان و محدود به هواداران منطقه‌ایش بود؛ درحالی‌که فوتبال امروز، بازی میان همه دست‌اندرکاران آن شامل بازیکنان، مربیان، مخاطبانی جهانی، حامیان ملی و... است (سوتهاال و ناگل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ۵۷). گستردگی این عوامل سبب شده است تا لیگ‌ها حرفه‌ای شوند. برگزاری لیگ‌های حرفه‌ای زیر نظر سازمان‌های لیگ حرفه‌ای<sup>۳</sup> است که این سازمان علاوه بر برگزاری مسابقات لیگ، مسئولیت جذب درآمدهای کلان حاصل از برگزاری این مسابقات و تأمین رضایتمندی مخاطبان را نیز بر عهده دارد (استرونر و همکاران، ۲۰۱۶، ۲۵). کاپوستین<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) حرفه‌ای‌گرایی<sup>۵</sup> در ورزش را ناشی از رشد و توسعه همه جانبه سازمان لیگ می‌داند و بیان می‌کند زمانی می‌توان ادعا کرد که یک رشته ورزشی به صورت حرفه‌ای فعالیت دارد که بتواند لیگ حرفه‌ای برگزار کند و با سایر لیگ‌های فراقاره‌ای رقابت کند (کاپوستین، ۲۰۱۶، ۴۵).

به عقیده گران<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۱، ۵۰)، مرکز موفقیت هر سازمان ورزشی توجه به ذی‌نفعان<sup>۷</sup> آن است. نقش و اهمیت ذی‌نفعان به‌عنوان افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی که منافع‌هایی دارند و پتانسیل تأثیرگذاری بر اقدامات و اهداف یک سازمان، پروژه یا جهت سیاسی خود را دارند، برای مدیران و سیاست‌گذاران و محققان روشن است (لوک و هیر، ۲۰۱۷). تحقیقات در زمینه ذی‌نفعان، در ادبیات عملکرد سازمانی جایگاه برجسته‌ای دارد. اکثر محققان بر این باورند که ذی‌نفعان افراد یا گروه‌هایی هستند که می‌توانند بر فعالیت‌های سازمان تأثیر بگذارند یا تحت تأثیر قرار بگیرند (فریمن<sup>۸</sup>، ۱۹۸۴، ۴۶؛ میناردس<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۲، ۲۲۷).

ذی‌نفعان به این دلیل برای سازمان مهم هستند که سازمان‌ها باید منافع نهادهای مختلفی را که با سازمان ارتباط دارند یا به آن متصل می‌شوند، پیش ببرند (زاگنولی و رادیچی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰، ۱۵۴۹). همان‌طور که رابطه بین ذی‌نفعان و سازمان تقویت

- 
1. Strutner
  2. Southall & Nagel
  3. Professional League Organization
  4. Kapustin
  5. Professionalism
  6. Grant
  7. stakeholder
  8. Freeman
  9. Mainardes
  10. Zagnoli & Radicchi

می‌شود، ذی‌نفعان متقابلاً منابع بیشتری را مانند زمان، انرژی، پول و... به سازمان تزریق می‌کنند (میندراس و همکاران، ۲۰۱۲، ۲۲۶). با گذشت زمان، موفقیت یک سازمان بستگی زیادی به توانایی آن در شناسایی و مرتفع کردن نیازهای ذی‌نفعان سازمان، براساس تدوین استراتژی خاص هر کدام از آن‌ها دارد (برایسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴، ۴۹). با توجه به این دیدگاه، بازاریابان اغلب دو دستورالعمل در برخورد با ذی‌نفعان سازمان در نظر دارند: مرحله اول شناسایی ذی‌نفعان و در مرحله دوم تدوین استراتژی برخورد با ذی‌نفعان؛ زیرا رابطه ذی‌نفعان و سازمان رابطه‌ای پویاست و آن‌ها باید براساس اهمیتی که برای سازمان دارند، دسته‌بندی شوند؛ همچنین اولویت‌بندی باید به گونه‌ای باشد که از میزان قدرت و نفوذ هر ذی‌نفع در سازمان و انتظارات او تصویری روشن به مدیریت ارائه دهد (بیسکایا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸، ۲۱).

بنابراین فرایند شناسایی و دسته‌بندی ذی‌نفعان، از این لحاظ برای سازمان اهمیت دارد که توجه به هر ذی‌نفع الزاماتی را برای مدیر ایجاد می‌کند که باید نیاز واقعی ذی‌نفع را تأمین کند؛ چرا که بخش بزرگی از سرمایه‌گذاری‌های درون سازمان مربوط به تأمین نیازهای ذی‌نفعان سازمان است. این فرایند به چند دلیل حائز اهمیت است: اول، به دلیل آشنایی با ذی‌نفعان سازمان؛ دوم، برای کسب اطمینان از برقراری تعادل بین میزان مشارکت و پاداش؛ سوم، پایه و اساسی برای مدیریت استراتژیک ذی‌نفعان است؛ دلیل چهارم اینکه برای کمک به تصمیم‌گیری افرادی است که باید در تعیین اهداف سازمان و سنجش موفقیت آن دخیل باشند (بیسکایا و همکاران، ۲۰۱۸، ۲).

هدف این پژوهش ابتدا شناسایی و سپس تحلیل، برای تدوین استراتژی مناسب در برخورد با ذی‌نفعان سازمان لیگ برتر فوتبال جمهوری اسلامی ایران بود. آشنایی با ذی‌نفعان لیگ سبب می‌شود تا مدیران در تصمیم‌گیری‌ها با دقت بیشتری عمل کنند و پاسخ‌گویی و شفافیت برای هر ذی‌نفع ایجاد شود. درحالی‌که در ادبیات ذی‌نفعان سازمان، مدل‌ها و ابزارهای بسیاری برای شناسایی آنان معرفی شده است (به‌عنوان مثال، برایسون، ۲۰۰۴، ۲۱؛ فاسین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹، ۱۳۳؛ بیسکایا و همکاران، ۲۰۱۸، ۳)، ماتریس منافع-قدرت، یکی از شناخته‌شده‌ترین ابزار مدیریت ذی‌نفعان است که جانسون و اسکولز مطرح کردند که در ماتریس ذی‌نفعان به چهار گروه طبقه‌بندی شده و استراتژی که باید نسبت به آن‌ها دنبال شود، تعیین می‌شود. در این ماتریس از متخصصان خواسته می‌شود که میزان قدرت و علاقه هر گروه را تعیین کنند (ابطحی فروشانی و همکاران، ۲۰۱۵، ۳۴).

واژه «علاقه» ترجمه لغوی کلمه لاتین «interest» است که در بیشتر منابع بررسی‌شده به همین صورت آمده است، اما در واقع به مفهوم منافع ذی‌نفعان در سازمان است که به عقیده گایون<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، دلایل علاقه‌مندی-منافع-ذی‌نفعان می‌تواند به دلایلی چون ارتباط با اهداف و رسالت ذی‌نفع، حق قانونی، مسائل مرتبط با سلامت و ایمنی، منافع اقتصادی، توسعه فرصت‌ها و یا حفظ شرایط موجود باشد؛ بنابراین منظور از منافع، عواید یا درآمدی است که ذی‌نفع از دستاوردها یا فعالیت‌هایی که سازمان انجام می‌دهد، کسب می‌کند. همچنین منظور از قدرت، قابلیت است که ذی‌نفع برای القا کردن، ترغیب کردن، یا وادار کردن مدیران سازمان به انجام عملی خاص به کار می‌گیرد. در ماتریس علاقه-قدرت، روی محور افقی،

- 
1. Bryson
  2. Biscaia
  3. Fassin
  4. Nguyen

قدرتی که ذی‌نفع در دست دارد و بر محور عمودی منافع (علاقه) است که از سازمان کسب می‌کند، قرار می‌گیرد و براساس میزان کم تا زیاد، چهار گروه ذی‌نفع طبقه‌بندی می‌شود (کیویتس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳، ۳۵) (شکل شماره یک).



شکل ۱- ماتریس منافع- قدرت

Figure 1- Interest-power matrix

سازمان‌های ورزشی نیز همانند تمام سازمان‌های موجود دارای ذی‌نفعان متفاوتی هستند. یوسفی و همکاران (۲۰۱۶) ورزش را یک سیستم بسیار بزرگ تعریف کرده‌اند که در آن ذی‌نفعان و سهام‌داران بسیاری قرار گرفته‌اند. مؤسسات ورزشی این موضوع را به سوی توسعه درون یک سیستم جهانی رهبری می‌کنند. دو گروه ذی‌نفعان داخلی (مثل ورزشکاران، باشگاه‌ها، کارمندان، سیاستمداران و...) و ذی‌نفعان خارجی (به‌عنوان مثال، جوامع، رسانه‌ها، حامیان مالی، افکار عمومی و...) وجود دارد. این سیستم، پیچیده است؛ یعنی باید ذی‌نفعان را به‌درستی شناسایی و دسته‌بندی کرد (یوسفی و همکاران، ۲۰۱۶، ۲۸). رزنتراوب<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) ذی‌نفعان لیگ بیسبال آمریکا را به دو گروه مستقیم (مالکان، تیم‌ها، بازیکنان، هواداران، نهادهای ورزشی و سرمایه‌گذاران) و غیرمستقیم (رسانه‌ها، سیاست‌مداران، بازیگران اقتصاد محلی و دلانان) تقسیم می‌کند و بیان می‌دارد که ذی‌نفعان مستقیم برای لیگ از اهمیت بیشتری برخوردار هستند (رزنتراوب، ۲۰۰۱، ۱۴۳). کارلسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) نیز در بررسی ذی‌نفعان لیگ برتر فوتبال سوئد، مهم‌ترین گروه ذی‌نفعان را هواداران و تماشاگران ورزشی می‌داند و پس از آن سازمان‌های حامی مانند دولت، سرمایه‌گذاران و حامیان مالی معرفی می‌کند (کارلسون، ۲۰۱۱، ۴۹۱).

شناسایی گروه‌های ذی‌نفعان، تحلیل قدرت و منافع آنان و به‌عنوان هدف جزئی، بررسی میزان فوریت پاسخ‌گویی و پتانسیل هر گروه ذی‌نفع و درنهایت، تدوین استراتژی بر مبنای این چهار بعد، از اهداف این پژوهش بود؛ زیرا متأسفانه تحقیقات در این زمینه کم و بسیار یک‌جانبه و محدود به ماتریس قدرت-منافع است؛ این در حالی است که زمانی مدیران می‌توانند استراتژی دقیقی تنظیم کنند که بر تمامی خصوصیات و ویژگی‌های ذی‌نفعان اشراف داشته باشند؛ بنابراین در بعد دیگر از بررسی‌ها

1. Kivits
2. Rosentraub
3. Carlsson



باید بر مدیران و دست‌اندرکاران سازمان لیگ معلوم باشد که پتانسیل همکاری و تهدید گروه ذی‌نفعان برای سازمان چگونه است و اگر زمانی سازمان با مشکل مواجه شود که چند گروه ذی‌نفعان را درگیر می‌کند، فوریت پاسخ‌گویی با کدام گروه است. منظور از فوریت، حساسیت زمانی برای توجه و رسیدگی به نیازهای ذی‌نفعان است و منظور از پتانسیل، منافع و منابعی است که ذی‌نفعان برای موفقیت در اختیار سازمان قرار می‌دهند؛ به‌عنوان مثال، قبادی یگانه و همکاران (۲۰۱۴) به اهمیت هواداران ورزشی تأکید کرده و بیان کردند که آنچه به سازمان‌های ورزشی اعتبار می‌بخشد، حضور هواداران ورزشی است که در مسابقات حاضر می‌شوند و کالای ورزشی مربوط به باشگاه و یا دیگر تولیدات را مصرف می‌کنند (قبادی یگانه و همکاران، ۲۰۱۴، ۳۴). از سوی دیگر، گوهررستمی و همکاران (۲۰۱۴) با بررسی ذی‌نفعان وزارت ورزش بیان کردند که در میان ذی‌نفعان وزارت ورزش، فدراسیون‌های ملی بیشترین منافع، کمیته ملی المپیک بیشترین قدرت و داوطلبان کمترین منافع و قدرت را از وزارت ورزش می‌برند. این پژوهش که براساس ماتریس مندلو صورت گرفت، نشان داد که رسانه ملی، بعد از کمیته ملی المپیک بیشترین میزان قدرت را دارد. سازمان دولتی نیز بعد از فدراسیون‌های ورزشی و باشگاه‌های ورزشی، بیشترین میزان منافع را داشت (گوهررستمی و همکاران، ۲۰۱۴، ۱۶۸)؛ این در حالی است که در بررسی ذی‌نفعان گوناگون ورزش، گروه‌های مختلفی عنوان شده است که می‌توان به پژوهش ویسیا و همکاران (۲۰۱۵) اشاره کرد که به نقش رسانه‌ها در توسعه ورزش اشاره کرد (ویسیا و همکاران، ۲۰۱۵، ۱). در بحث حامیان مالی در ورزش نیز گوهررستمی و همکاران (۲۰۱۴) میزان قدرت این گروه را زیاد، ولی منافع آن را کم گزارش کردند؛ درحالی‌که بوهرلر (۲۰۰۶) براساس مطالعات در زمینه نقش حامیان مالی در لیگ‌های حرفه‌ای، بیان کرد که این گروه منافع بیشتری را از لیگ‌های حرفه‌ای کسب می‌کنند (بوهرلر، ۲۰۰۶، ۸۵). فریمن<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) بیان کرد که اگر سازمان نتواند ذی‌نفعان خود را گروه‌بندی کند، موفق نخواهد بود. این گروه‌بندی یعنی دسته‌بندی به‌صورت کلی صورت می‌گیرد و سپس برای هر گروه یک استراتژی تدوین می‌شود (فریمن، ۱۹۸۴، ۴۶). به عقیده بیسکایا و همکاران (۲۰۱۸)، با توجه به تجاری و حرفه‌ای شدن آن، بهترین راه دسته‌بندی ذی‌نفعان این است که آنان در قالب گروه‌های اصلی و به‌صورت کلی تعریف شوند (بیسکایا و همکاران، ۲۰۱۸، ۳). بوهرلر (۲۰۰۶) اصلی‌ترین ذی‌نفعان لیگ حرفه‌ای انگلیس را مربیان و بازیکنان، حامیان مالی و هواداران ورزشی معرفی کرد (بوهرلر، ۲۰۰۶، ۱۰۲). با توجه به این ایده و مبانی نظری موجود در تحقیقات گوهررستمی و همکاران (۲۰۱۴)، قبادی یگانه و همکاران (۲۰۱۵) و یوسفی و همکاران (۲۰۱۶)، گروه‌های اصلی در سازمان لیگ برتر فوتبال ایران نیز شامل تماشاگران و هواداران ورزشی، بازیکنان و مربیان، دولت و رسانه‌های ورزشی و همچنین حامیان مالی هستند.

با در نظر گرفتن بحث‌های مختلف در زمینه معرفی ذی‌نفعان سازمان لیگ و دیگر سازمان‌های ورزشی، با وجود اهمیت ذی‌نفعان و نقشی که شناسایی ذی‌نفعان در توسعه سازمان‌ها دارد، متأسفانه این موضوع در ایران کمتر مدنظر قرار گرفته است. همان‌طور که بیان شد، تحقیقات در زمینه سازمان لیگ جمهوری اسلامی ایران صورت نگرفته است و در سایر بخش‌ها نیز محدود به ماتریس مندلو است؛ بنابراین ضرورت این تحقیق هم از لحاظ تازگی موضوع در حیطه شناسایی و تحلیل استراتژیک ذی‌نفعان سازمان لیگ برتر فوتبال و از لحاظ کاربردی بودن نتایج آن برای سازمان، حائز اهمیت است و به مدیران و برنامه‌ریزان سازمان لیگ برتر فوتبال ایران این امکان را می‌دهد تا با معرفی استراتژی مناسب برای هر گروه ذی‌نفع، گامی

---

1. Freeman

هدفمند به سوی ورزش حرفه‌ای بردارند. بی‌شک، نتایج پژوهش‌های این‌چنینی به تصمیم‌گیری بهتر و تدوین استراتژی‌های مناسب با هر گروه ذی‌نفعان سازمان لیگ کمک خواهد کرد تا پایه‌های حرفه‌ای گرایبی در لیگ برتر فوتبال استحکام یابد.

## روش پژوهش

روش تحقیق این مطالعه با توجه به هدف کاربردی و نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی بود که به شکل میدانی انجام شد. براساس ادبیات موجود و مبانی نظری و مصاحبه با متخصصان دانشگاهی و مدیران و معاونان سازمان لیگ برتر فوتبال، شش گروه اصلی ذی‌نفعان شناسایی شد. جامعه آماری پژوهش شامل متخصصان دانشگاهی مدیریت ورزشی بود که در زمینه مدیریت راهبردی و بازاریابی ورزشی مقاله داشتند و همچنین مدیران و کارکنان سازمان لیگ برتر فوتبال، اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و ورزشکاران و مربیان بودند. با توجه به مشخص نبودن حجم جامعه آماری و نیز تکیه بر این امر که پژوهشگران برای تعیین حجم نمونه، به ازای هر سؤال ابزار اندازه‌گیری نسبت ۵ به ۱ یا ۱۰ به ۱ را پیشنهاد کرده‌اند، در این پژوهش با توجه به پرسش‌نامه هشت‌سؤالی، ۸۰ نفر از اعضای جامعه به‌صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. سپس از آنان خواسته شد پرسش‌نامه را برای کسانی که در این زمینه تخصص داشتند، ارسال کنند (نمونه‌گیری به شیوه گلوله‌برفی) که در نهایت ۱۹۷ پرسش‌نامه بدون نقص در اختیار محقق قرار گرفت. گفتنی است که پرسش‌نامه برای آنان ارسال شد یا محقق به‌صورت حضوری، در اختیار آن‌ها قرار داد.

پرسش‌نامه پژوهش شامل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و دسته‌بندی گروه‌های اصلی ذی‌نفعان بود. از نمونه پژوهش خواسته شد تا در صورت وجود دیگر گروه اصلی، نام گروه به فهرست اضافه شود و مهم‌ترین گروه ذی‌نفعانی را تعیین کنند که سازمان لیگ برتر فوتبال باید به آن توجه کند. پرسش‌نامه پژوهش شامل پرسش‌نامه ترکیبی از مندلو (۱۹۹۱) ماتریس علاقه-قدرت و پرسش‌نامه ثقفی و همکاران (۲۰۱۳) -فوریت و پتانسیل- بود. درمجموع پرسش‌نامه چهارعاملی و هشت‌سؤالی (قدرت: سه گویه؛ منافع: دو گویه؛ فوریت: یک گویه و پتانسیل: دو گویه) برای هر ذی‌نفع طراحی شد و پاسخ‌سؤالات روی طیف پنج‌سطحی لیکرت (از یک برای کمترین و پنج برای بیشترین) قرار داده شد. براساس پژوهش مندلو و ثقفی و همکاران، هر عامل آن‌ها به دو دسته تقسیم می‌شود؛ از این‌رو عدد ۳ براساس کارهای انجام‌شده و نظر خبرگان، به‌عنوان معیاری برای تقسیم‌بندی ذی‌نفعان دارای منافع، قدرت، فوریت و پتانسیل زیاد و کم انتخاب شد. ماتریس مدنظر بر این اساس مشخص شد و در آن نمره میانگین هر بخش بررسی شد. به‌منظور ارزیابی روایی و پایایی پرسش‌نامه، ابتدا در اختیار هفت تن از اساتید مدیریت ورزشی قرار داده شد و روایی صورتی پرسش‌نامه تأیید شد. همچنین ضریب آلفای کرونباخ که نتیجه آن براساس داده‌های تحقیق در جدول شماره یک آورده شده است، نشان داد که پرسش‌نامه از پایایی قابل قبول برخوردار بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزار اسپاس<sup>۱</sup> نسخه ۲۰ استفاده شد.

1. S.P.S.S

جدول ۱- نتیجه آزمون آلفای کرونباخ برای معیارهای مختلف در پرسش‌نامه ذی‌نفعان سازمان لیگ برتر فوتبال ایران  
**Table 1- The result of Cronbach's alpha test for different criteria in the Questionnaire of the Stakeholders of Iran Premier Football League Organization**

مقدار آلفای کرونباخ	معیار
0.723	قدرت
0.781	منافع (علاقه)
0.757	پتانسیل تهدید
0.765	پتانسیل همکاری
0.764	فوریت
0.840	کل پرسش‌نامه

همان‌طور که در جدول شماره یک مشاهده می‌شود، تمامی معیارها دارای پایایی مناسب (بیشتر از ۰/۷۰) بود.

## نتایج

میانگین سنی پاسخ‌گویان ۴۰/۴۴±۶/۴۰۵ سال بود. سایر ویژگی‌های جمعیت شناختی در جدول شماره دو آورده شده است.

جدول ۲- مشخصات فردی جامعه بررسی شده

**Table 2- Individual characteristics of the studied community**

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	42.64
	مرد	57.36
تحصیلات	کارشناسی	23.35
	کارشناسی ارشد	28.94
	دکترای	47.72
گروه	کارکنان سازمان لیگ	12.69
	ورزشکاران و مربیان	22.34
	اعضای هیئت علمی	16.24
	متخصصان و نویسندگان مقالات	48.73

همان‌طور که در جدول شماره دو ملاحظه می‌شود، میزان مشارکت متخصصان و نویسندگان مقالات که در حوزه مدیریت بازاریابی و راهبردی فعالیت داشتند، بیشتر از سایر گروه‌های بررسی شده بود (۴۸/۷۳ درصد) و مردان با همکاری ۵۷/۳۶

درصدی در مقایسه با زنان در این پژوهش شرکت کردند. همچنین مدرک تحصیلی افراد به ترتیب دکترا (۴۷/۷۲ درصد)، کارشناسی ارشد (۲۸/۹۴ درصد) و کارشناسی (۲۳/۳۵ درصد) بود. در ادامه بررسی‌ها در پاسخ به این سؤال که «مهم‌ترین ذی‌نفع سازمان لیگ برتر فوتبال جمهوری اسلامی ایران کدام است؟» پاسخ‌ها چنین بود:

جدول ۳- مهم‌ترین ذی‌نفع سازمان لیگ برتر فوتبال ایران براساس دیدگاه پاسخ‌گویان

Table 3- The most important stakeholder of the Iranian Football Premier League organization based on the opinion of the respondents

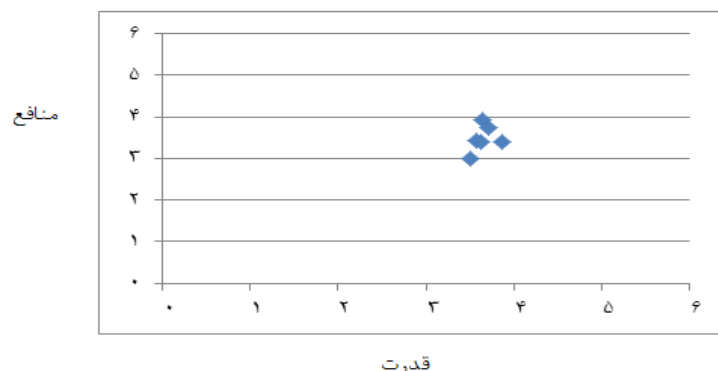
درصد فراوانی	فراوانی	گروه ذی‌نفع
17.76	35	هواداران و تماشاگران لیگ
13.71	27	حامیان مالی لیگ
12.69	25	رسانه‌های ورزشی
22.84	45	دولت و ارگان‌های دولتی
23.86	47	بازیکنان و مربیان
9.14	18	داوران

طبق یافته‌های جدول شماره سه، به عقیده متخصصان دانشگاهی و کارمندان سازمان لیگ، بازیکنان و مربیان مهم‌ترین ذی‌نفعان سازمان لیگ هستند؛ این در حالی است که داوران کمترین میزان اهمیت را دارند.

جدول ۴- ماتریس علاقه-قدرت ذی‌نفعان سازمان لیگ برتر فوتبال ایران

Table 4- The interest-power matrix of the stakeholders of the Iran Premier Football League organization

بیشترین حوزه علاقه	بیشترین حوزه قدرت	میزان علاقه	میزان قدرت	گروه ذی‌نفع
اعتبار و خوش‌نامی	اعتبارسازی	3.00	3.51	هواداران و تماشاگران
منافع درآمدی	قدرت مالی	3.43	3.58	حامیان مالی لیگ
اعتبار و خوش‌نامی	قدرت اعتبارسازی	3.41	3.63	رسانه‌های ورزشی
مسائل مربوط به اهداف و رسالت سازمان	قدرت اجباری	3.40	3.86	دولت و ارگان‌های دولتی
منافع درآمدی	قدرت اعتبارسازی	3.92	3.64	بازیکنان و مربیان
اعتبار و خوش‌نامی	قدرت اعتبارسازی	3.75	3.71	داوران



شکل ۲- ماتریس قدرت-منافع برای ذی‌نفعان سازمان لیگ

Figure 2- Power-interest matrix for the stakeholders of the League Organization

در جدول شماره چهار، میانگین قدرت و علاقه هر گروه ذی‌نفع براساس مدل مندلو نشان داده است. براساس یافته‌ها، هر ذی‌نفع دارای میزان قدرت و علاقه متفاوتی است. در این میان، دولت و ارگان‌های دولتی بیشترین میزان قدرت و هواداران و تماشاگران ورزشی کمترین میزان قدرت را دارند. همچنین بازیکنان و مربیانی که در لیگ برتر فوتبال فعالیت می‌کنند، بیشترین میزان منافع را عاید خود می‌کنند و کمترین آن مربوط به هواداران و تماشاگران ورزشی است؛ بنابراین در ترسیم ماتریس قدرت-علاقه که در شکل شماره دو گزارش شده است، جدول شماره پنج به دست می‌آید.

جدول ۵- جایگاه ذی‌نفعان سازمان لیگ برتر فوتبال ایران

Table 5- The position of the stakeholders of the Iran Premier Football League organization

گروه	میزان قدرت	میزان علاقه	نوع ذی‌نفع	استراتژی موردنیاز
هواداران و تماشاگران	زیاد	کم	اولیه	ایجاد رضایت
حامیان مالی لیگ	زیاد	زیاد	اصلی	مشارکت دادن
رسانه‌های ورزشی	زیاد	زیاد	اصلی	مشارکت دادن
دولت و ارگان‌های دولتی	زیاد	زیاد	اصلی	مشارکت دادن
بازیکنان و مربیان	زیاد	زیاد	اصلی	مشارکت دادن
داوران	زیاد	زیاد	اصلی	مشارکت دادن

در بررسی پتانسیل و فوریت نیز نتایج به صورت جدول شماره شش گزارش شد.

جدول ۶- پتانسیل و فوریت پاسخ‌گویی ذی‌نفعان سازمان لیگ برتر فوتبال ایران

Table 6- The potential and urgency of the response of the stakeholders of the organization of the Premier Football League of Iran

گروه ذی‌نفع	میانگین پتانسیل تهدید	میانگین پتانسیل همکاری	میانگین فوریت
هواداران و تماشاگران	۲.۹۳	کم	۳.۳۴
حامیان مالی لیگ	۳.۱۷	زیاد	۳.۱۱

زیاد	3.19	زیاد	3.29	زیاد	3.23	رسانه‌های ورزشی
زیاد	3.36	زیاد	3.47	زیاد	3.63	دولت و ارگان‌های دولتی
زیاد	3.14	زیاد	3.30	زیاد	3.31	بازیکنان و مربیان
کم	2.79	زیاد	3.32	زیاد	3.54	داوران

براساس یافته‌های جدول شماره شش، هواداران و تماشاگران لیگ برتر فوتبال، کمترین میزان تهدید برای لیگ دارند، ولی دولت و ارگان‌های دولتی، با میانگین ۳/۶۳، بیشترین میزان پتانسیل تهدید را در بین دیگر ذی‌نفعان دارند؛ این درحالی است که دولت و ارگان‌های دولتی پتانسیل همکاری بسیاری را از دیدگاه متخصصان دانشگاهی و کارکنان به خود اختصاص داده‌اند و پذیرای فوریت زیادی هستند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هر سازمان برای ترسیم آینده و تصمیم‌گیری بر مبنای آن، نیاز دارد تا ذی‌نفعان خود را شناسایی کند و بر مبنای انتظارات و نیازهای آنان برنامه‌ریزی کند؛ چراکه منابع سازمان محدود است و نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای تمامی ذی‌نفعان باشد. درواقع، یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیران، تدوین استراتژی بر مبنای اطلاعات درست و با کمترین میزان خطاست (استیو و همکاران، ۲۰۱۱، ۴۳۹). بررسی مدل‌هایی که در مبنای نظری پژوهش به آن‌ها اشاره شد، نشان داد که برای دسته‌بندی ذی‌نفعان یک سازمان توجه به چهار معیار قدرت، پتانسیل، منافع (علاقه) و فوریت لازم و ضروری است. توجه دوعاملی - قدرت و منافع- دیدی کوتاه در اختیار مدیران سازمان قرار می‌دهد؛ درحالی‌که مدیران برای تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی به انتظارات ذی‌نفعانشان نیاز دارند تا بدانند کدام ذی‌نفع دارای پتانسیل تهدید و همکاری و نیز فوریت پاسخ‌گویی با کدام گروه است. برخلاف تحقیقات قبلی موجود، این پژوهش در سطوح کلی و براساس چهار بعد، اطلاعات جامع‌تری را در اختیار مدیران لیگ قرار می‌دهد. براساس این پژوهش، سازمان لیگ برتر فوتبال دارای دو گروه ذی‌نفعان است:

الف- ذی‌نفعان اصلی:

- ۱- دولت و ارگان‌های دولتی (قدرت زیاد، منافع زیاد، پتانسیل تهدید زیاد، پتانسیل همکاری زیاد، فوریت پاسخ‌گویی زیاد)؛
  - ۲- حامیان مالی (قدرت زیاد، منافع زیاد، پتانسیل تهدید زیاد، پتانسیل همکاری زیاد، فوریت پاسخ‌گویی زیاد)؛
  - ۳- رسانه‌های ورزش ملی (قدرت زیاد، منافع زیاد، پتانسیل تهدید زیاد، پتانسیل همکاری زیاد، فوریت پاسخ‌گویی زیاد)؛
  - ۴- بازیکنان و مربیان (قدرت زیاد، منافع زیاد، پتانسیل تهدید زیاد، پتانسیل همکاری زیاد، فوریت پاسخ‌گویی زیاد)؛
  - ۵- داوران حاضر در لیگ برتر (قدرت زیاد، منافع زیاد، پتانسیل تهدید زیاد، پتانسیل همکاری زیاد، فوریت پاسخ‌گویی کم).
- ب- ذی‌نفعان اولیه:

۱- هواداران و تماشاگران لیگ (قدرت زیاد، منافع کم، پتانسیل تهدید کم، پتانسیل همکاری زیاد، فوریت پاسخ‌گویی کم). این نتایج همسو با پژوهش‌های رزنتراب (۲۰۰۰)، بوهلر (۲۰۰۶) و گوهررستمی و همکاران (۲۰۱۴) بود و برخلاف مطالعات کارلسون (۲۰۱۱)، استیو و همکاران (۲۰۱۱) و بسیاکا و همکاران (۲۰۱۸) که هواداران و تماشاگران لیگ را مهم‌ترین گروه ذی‌نفع معرفی می‌کنند، مهم‌ترین گروه دولت و ارگان‌های دولتی بود. دلیل این تفاوت را شاید بتوان چنین استنباط کرد که

تفاوت ناشی از دید حرفه‌ای‌گرایی در ورزش لیگ‌های اروپایی و لیگ داخلی است. در ورزش حرفه‌ای، این مصرف‌کنندگان ورزش هستند که موجودیت سازمان را خلق می‌کنند و هدف آن کسب درآمد از مصرف‌کنندگان ورزش است که همان هواداران و تماشاگران ورزشی هستند؛ در غیر این صورت، ورزش کردن تنها جنبه حفظ سلامت و تندرستی را معرفی می‌کند (زانولی و رادیچی، ۲۰۱۱، ۱۵۴۸)؛ بنابراین باید برای حرفه‌ای‌گرایی در لیگ برتر فوتبال ایران، ابتدا مدیران و متخصصان به این باور برسند که مهم‌ترین گروه برای آنان هواداران ورزش هستند که با تزریق پول و سرمایه خود به لیگ زمینه رشد اقتصادی آن با جذب سرمایه‌گذاران را فراهم می‌کنند (ویسیا و همکاران، ۲۰۱۵، ۱)، اما از آنجاکه خصوصی‌سازی در ورزش ما هنوز دارای چالش است و تکیه اصلی لیگ بر دولت و حامیان مالی است، هنوز در توسعه بخش هواداری و برنامه‌ریزی و کسب درآمد از آن با مشکل مواجه هستیم و هنوز نتوانسته‌ایم آن‌طور که باید با تکیه بر هواداران و تماشاگران چرخه ورزش حرفه‌ای را به حرکت واداریم. نکته قابل‌تأمل دیگر درباره هواداران ورزش، میزان پتانسیل همکاری زیاد آنان است؛ درحالی‌که فوریت پاسخ‌گویی کمی دارند و براساس ماتریس مندلو، استراتژی برای این گروه جلب رضایتمندی آنان است. تحقیق عمادی و ناصح (۲۰۱۵) در زمینه رضایتمندی تماشاگران و هواداران نشان می‌دهد که عوامل مربوط به کیفیت بازی تیم‌ها و باشگاه‌های حاضر در لیگ می‌تواند میزان درخور توجهی از رضایت آنان را فراهم آورد و گویی لیگ برتر فوتبال ایران با حرفه‌ای‌گرایی در این بخش فاصله دارد و حتی شاید بتوان اظهار کرد که در نقطه خلاف جهت قرار گرفته است.

براساس یافته‌های پژوهش، هر گروه ذی‌نفع نیز در میان خود دارای تفاوت است؛ یعنی در میان گروه ذی‌نفعان اصلی، قدرت و منافع متفاوتی وجود دارد و گاه بین ذی‌نفع اولیه و اصلی شباهت‌های نیز وجود دارد که در تصمیم‌گیری‌ها باید به آن توجه کرد. این پژوهش نشان داد که هواداران و تماشاگران ورزشی، رسانه‌های ورزشی، مربیان و بازیکنان و نیز داوران حاضر در لیگ، دارای قدرت اعتبارسازی هستند. هیچ لیگی برگزار نخواهد شد، مگر اینکه بازیکنان حرفه‌ای داشته باشد که توسط مربیان خوش‌نام و با استعداد پرورش یافته باشند و بتوانند یک بازی را با حضور یک داور بدون خطا و اشتباه برگزار کنند؛ همچنین هواداران و تماشاگران خود را راضی کنند و هر جا تماشاگران باشند، بی‌شک توجه رسانه‌ها را به خود جلب خواهند کرد. این پژوهش نشان داد، بازیکنان و مربیان به دلیل منافع درآمندی به لیگ وارد شده‌اند، اما بر هیچ‌کس پوشیده نیست که عامل جذابیت بازی‌های لیگ وجود ستارگان آن لیگ است و هواداران و تماشاگران ورزشی با حضور گسترده و حمایت از تیم‌ها، داوران ورزشی با قضاوت‌های عادلانه و رسانه‌های ورزشی با پوشش گسترده بازی‌ها، زمینه اعتبار و خوش‌نامی لیگ را فراهم خواهند آورد.

حامیان مالی نیز با معامله‌های تجاری به دنبال برآورده کردن منافع درآمندی خود هستند و از طریق آن معاملات قدرت مالی خود را می‌توانند بر سازمان لیگ تحمیل کنند؛ چراکه قراردادهای حقوقی ضمانت اجرایی دارند و هرگونه کوتاهی و قصور در این زمینه می‌تواند مشکلات حقوقی را برای مدیران سازمان لیگ به همراه داشته باشد. دولت نیز در راستای مسائل مربوط به رسالت و اهداف سازمان لیگ علاقه‌مند به مشارکت است و منافع خود را در این حوزه جست‌وجو می‌کند و به دلیل کمک‌های مالی یک‌سویه دولت به سازمان لیگ، دارای قدرت اجباری است؛ زیرا سازمان لیگ می‌داند مشارکت نکردن با دولت و رایزنی‌ها با ارگان‌های دولتی می‌تواند آنان را با مشکلات متعددی روبه‌رو کند؛ چیزی که در لیگ‌های حرفه‌ای بسیار کم‌رنگ است.

اما در زمینه تدوین استراتژی در برخورد با سایر ذی‌نفعان باید گفت که براساس نتایج این پژوهش، مدیران لیگ همواره باید دو نکته را مد نظر قرار دهند: نکته اول، توجه به میزان قدرت، حوزه علاقه‌مندی، فوریت پاسخ‌گویی و پتانسیل تهدید و همکاری

ذی‌نفع و نکته دوم، نوع گروه ذی‌نفع برای تدوین استراتژی است. در گروه‌های ذی‌نفعان اصلی، استراتژی‌ای که مدیران لیگ باید مدنظر قرار دهند، استراتژی مشارکت دادن است. مندلو در تحقیق خود نشان داد که ذی‌نفعان را در نزدیکی خود باید مدیریت کرد؛<sup>۱</sup> با این دید که به دلیل قدرت زیادی که این گروه دارند، باید در امور مربوط به سازمان مشارکت داده شوند، اما باید توجه داشت که این مشارکت بدین معنا نیست که ذی‌نفعان اصلی باید از اسرار درون‌سازمانی مطلع شوند (بوهرلر، ۲۰۰۶، ۴۸)؛ به‌عنوان مثال، رسانه‌های ورزشی همواره به دنبال دریافت اخبار تازه‌ای هستند که مخاطبان را به دنبال خود بکشانند و گاه بین رسانه و سازمان لیگ کشمکش‌هایی وجود دارد (ویسیا و همکاران، ۱۳۹۵، ۱)؛ بنابراین باید توجه داشت که میزان مشارکت ذی‌نفعان سازمان باید در حد کنترل‌شده‌ای باشد و هرکس براساس جایگاهی که سازمان برای آن تعریف می‌کند، در امور مربوط به لیگ شرکت داده شود (برایسون، ۲۰۰۴، ۵۱)؛ به عبارت دیگر، حد و مرز تعیین‌شده نباید طوری باشد که ذی‌نفع خود را دور از سازمان لیگ بداند یا آنقدر نزدیک باشد که از تمامی اتفاقات درون‌سازمانی مطلع باشد؛ گاه یک خبر وجهه یک سازمان را به‌طور کلی از بین می‌برد. در این راستا، باید به منافع (علاقه‌مندی) ذی‌نفعان توجه کرد. مشخص کردن بیشترین حوزه منافع در مواردی چون مسائل مربوط به اهداف و رسالت ذی‌نفع، منافع اقتصادی، حق قانونی، کسب حمایت سیاسی و اجتماعی، مسائل مربوط به سلامت و ایمنی، توسعه فرصت‌ها و شرایط موجود، به سازمان این امکان را می‌دهد تا حوزه مشارکت را به‌درستی تعیین کند.

براساس یافته‌های این پژوهش، ذی‌نفعان متعددی با خواسته‌ها و انتظارات مختلف با لیگ برتر فوتبال ایران درگیر هستند که برآورده کردن تمامی نیازها و انتظارات آنان در عمل غیرممکن است. ماتریس تحلیل قدرت-منافع این امکان را فراهم کرد که هر گروه ذی‌نفع در گروه خاص خود قرار بگیرد و استراتژی مربوط به هر یک تعیین شود. اما آنچه با مقایسه ذی‌نفعان لیگ‌های حرفه‌ای اروپایی و لیگ برتر آمریکا با لیگ برتر فوتبال ایران درمی‌یابیم این است که در تحقیقات خارجی، دولت و ارگان‌های دولتی در جمع گروه ذی‌نفعان کم‌اهمیت قرار گرفتند؛ درحالی‌که در ایران به دلیل وابستگی لیگ برتر به سرمایه‌ای که دولت در اختیار تیم‌ها قرار می‌دهد و شاید قوانینی که در ارگان‌های دولتی تصویب می‌شود و بر فعالیت بازیکنان تأثیر می‌گذارد (مانند قانون نظام وظیفه) و همچنین کم‌رنگ بودن بخش خصوصی، به‌عنوان ذی‌نفع اصلی معرفی شد؛ درحالی‌که در تمامی لیگ‌های حرفه‌ای، هواداران و تماشاگران ورزش ذی‌نفعان اصلی معرفی شده‌اند. در ادامه بررسی‌ها، پتانسیل تهدید ذی‌نفعان اصلی سازمان لیگ، نکته مهمی است که همواره باید مدنظر این سازمان قرار گیرد و در فوریت پاسخ‌گویی باید در اولویت باشد.

در رابطه با ذی‌نفعانی چون دولت و ارگان‌های دولتی، حامیان مالی، رسانه‌های ورزشی و بازیکنان و مربیان و داوران که دارای پتانسیل تهدید و همکاری بسیاری هستند، می‌توان از استراتژی‌هایی چون اصلاح ترکیب تصمیم‌گیران در تعاملات، تغییر قوانین توسط سهام‌داران، همکاری با آنان در ایجاد خط‌مشی‌ها و تقویت ارتباطات برای افزایش همکاری بیشتر و تزریق سرمایه بهره جست. در رابطه با هواداران و تماشاگران ورزشی که دارای پتانسیل همکاری زیاد و پتانسیل تهدید کم هستند نیز استراتژی‌هایی چون تغییر رفتار سازمانی در توجه به دغدغه‌های هواداران و تماشاگران ورزشی، تلاش در جهت پیوند آنان با اهداف سازمان لیگ، استفاده از آنان برای جذب هواداران و تماشاگران جدید، یکپارچه کردن اهداف سازمانی در راستای جلب رضایت هواداران و تماشاگران ورزشی می‌تواند مفید واقع شود. بدون شک، توجه به نیازها و انتظارات ذی‌نفعان سازمان لیگ

## 1. Manage Closely



برتر کمک خواهد کرد تا در آینده سرمایه‌گذاری مبتنی بر نیاز ذی‌نفعان صورت بگیرد و باعث توجه بیشتر به مشتری، ارزش‌آفرینی پایدار در سازمان و بازگشت سرمایه شود؛ در این صورت است که لیگ برتر فوتبال ایران خواهد توانست همانند لیگ‌های حرفه‌ای چرخه اقتصادی خود را بدون وابستگی به ارگان‌های خاص تأمین کند.

## References

1. Abtahi Froshani, Z., Forsatkar, E., Khoshnavapour, N., & Abtahi Froshani, T. (2015). Analysis of key stakeholders using the interest matrix - power (case study: development projects of the South Pars squares). *Scientific Monthly Journal of Exploration and Production of Oil and Gas*, 127, 32-39 (In Persian).
2. Biscaia, R., Hedlund, D., Dickson, G., & Naylor, M. (2018). Conceptualizing and measuring fan identity using stakeholder theory. *Journal of European Sport Management*, 1, 1-23.
3. Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification analysis techniques. *Public Management Review*, 6, 21-53.
4. Buhler, A. (2006). Professional football sponsorship in the english premier league and the German Bundesliga (Doctoral dissertation). University of Plymouth Library.
5. Carlsson, B. (2009). Insolvency and the domestic juridification of football in Sweden. *Soccer & Society*, 10(3-4), 477-494.
6. Emadi, M., & Naseh, M. (2015). Analysis of the factors affecting the satisfaction and presence of spectators at the stadiums of the Iranian Football League. *Two Quarterly Reports on Management and Development of Sport*, 3(2), 63-75. [In Persian].
7. Esteve, M., Di Lorenzo, F., Inglés, E., & Puig, N. (2011). Empirical evidence of stakeholder management in sports clubs: The impact of the board of directors. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 423-440.
8. Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113-135.
9. Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
10. Ghobadi Yeganeh, A., Yoosefy, B., & Khazaei, A. A. (2014). The relationship of sports teams fandom, loyalty and team identification to them with virtual sport consummation. *Sports Psychology Studies Journal*, 8, 33-48 [In Persian].
11. Gouhar Rostami, H., Kozehchian, H., Amiri, M., & Honari, H. (2014). Typology of stakeholders and their strategic management in the country's sports system. *Sports Management Studies Journal*, 19, 151-170 [In Persian].
12. Grant, N., Heere, B., & Dickson, G. (2011). New sport teams and the development of brand community. *European Sport Management Quarterly*, 11(1), 35-54.
13. Kapustin, P. (2016). Professionalism in sport for all management – A pilot study about the TAFISA CLC. *International Journal of Science Culture and Sport*, 4(1), 31-45.
14. Kivits, R. (2013). Multi-dimensional stakeholder analysis: A methodology applied to Australian capital city airports (Doctoral dissertation). Southern Cross University, Lismore, NSW.
15. Lock, D., & Heere, B. (2017). Identity crisis: A theoretical analysis of 'team identification' research. *European Sport Management Quarterly*, 17(4), 413-435.
16. Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: Issues to resolve. *Journal of Management Decision*, 49(2), 226-252.
17. Miragaia, D., Ferreira, J., & Carreira, A. (2014). Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization? *Journal of Revista de Administração de Empresas*, 54, 647-658.
18. Rosentraub, M. S. (2000). Governing sports in the global era: A political economy of major league baseball and its stakeholders. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 8, 121-144.
19. Saghafi, F., Abbasi Shokohi, K., & Keshtkar, E. (2013). Designing a framework for identifying and prioritizing beneficiaries based on the meta-integration method: A case study of native operating system of Iran. *Tomorrow's Management Scientific Research*, 39, 20-41. [In Persian].

20. Southall, R., & Nagel, M. (2007). Marketing professional soccer in The United States: Lessons in exchange theory and cause related marketing. *The Smart Journal*, 2007, 2(3), 54-69.
21. Strutner, M., Parrish, C., & Nauright, J. (2016). Making soccer “Major League” in the USA and Beyond: Major League Soccer’s first decade. *Sport History Review*, 45, 23-36.
22. Visia, E., Mahdipour, A., Aramsha, T., & Seyforian, M. (2015). The impact of sports media on football development. Paper presented at the First National Conference on the New Findings of Research on Sports Science in the Field of Health, Community Vitality, Entrepreneurship and Heroism. Shahid Chamran University, Ahwaz. [In Persian].
23. Yoosefy, B., Eydi, H., Gholipour, N., & Ghobadi Yeganeh, A. (2016). Sports sponsorship. Tehran: North Publication. [In Persian].
24. Zagnoli, P., & Radicchi, E. (2010). The football-fan community as determinant stakeholder in value co-creation. *Soccer & Society*, 13, 1532–1551.
25. Zaimakis, Y. (2016). Football fan culture and politics in modern Greece: the process of fandom radicalization during the austerity era. *Soccer & Society*, DOI:10.1080/14660970.2016.1171214.

