

## مطالعه عوامل مؤثر در بروز فشارهای منفی ذی‌نفعان باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران

یونس محمدزاده افخمی<sup>۱</sup>، محمدرحیم نجف‌زاده<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

۲. استادیار مدیریت ورزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۴

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل عوامل مؤثر در بروز فشارهای منفی ذی‌نفعان باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران طراحی و اجرا شده است. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی است که به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری تمامی اعضای مجمع فدراسیون فوتبال بودند که براساس انتخاب تمام‌شمار، تمامی آنان به‌عنوان نمونه پژوهش مشخص شدند. برای بررسی و تحلیل روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری از نرم‌افزار میک‌مک استفاده شد. نتایج نشان داد که عوامل ابهام در قدرت ذی‌نفعان در باشگاه‌ها، حاشیه‌سازی برخی رسانه‌های جمعی، ناتوانی باشگاه‌ها در پایدارکردن منابع اقتصادی خود، مهارت‌های ارتباطی پایین مدیران، نبود ضرورت و دغدغه در پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان در باشگاه‌ها و مشکلات مالی در باشگاه‌های ورزشی جزو متغیرهای مستقل کلیدی بودند. با این توجه مدیریت فشارهای شناسایی شده و کنترل این فشارها می‌تواند ضمن کاهش تنش‌ها در باشگاه‌ها، سبب رفع حواشی موجود گردد.

**واژگان کلیدی:** ذی‌نفعان، فشارهای منفی، مهارت‌های ارتباطی، مشکلات مالی، باشگاه‌های ورزشی.

1. Email: mohammadzade94@gmail.com

2. Email: najafzadehrahim@yahoo.com

## مقدمه

در هر محیط و سازمانی، افراد و گروه‌هایی با منافع مختلف و گاهی متناقض وجود دارند که برای کسب اطمینان از موفقیت فعالیت‌ها باید منافع آنان مدنظر قرار گیرد. این افراد و گروه‌ها که به‌عنوان ذی‌نفعان شناخته می‌شوند، ممکن است حامیان قدرتمند سازمان باشند یا آن را تضعیف کنند. از آنجایی که اقدام‌های آنان تأثیر بسیاری بر پروژه دارد، مدیریت ذی‌نفعان از عوامل موفقیت هر محیط و سازمانی محسوب می‌شود (آناند و گرای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷، ۳). «گروه‌های ذی‌نفع» عبارتی قدیمی است و قرن‌هاست در زبان‌های مختلف به شکل‌های مختلف به‌کار می‌رود، اما آنچه امروز به‌عنوان ذی‌نفع در ادبیات مدیریت رایج است، کاربرد نسبتاً جدیدی از این واژه محسوب می‌شود (بارنت، هنریکوس و هوستدکورگان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸، ۱۲۳). ذی‌نفعان با نقش مهم و اساسی که در سازمان‌ها دارند، بر برخی حوزه‌های سازمان تأثیر می‌گذارند. ذی‌نفعان نقش مؤثری در اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها<sup>۳</sup> دارند. با توجه به برخورداری ذی‌نفعان از ظرفیت مناسب و قدرت نفوذ زیاد، آن‌ها می‌توانند بر برخی برنامه‌های سازمان‌ها تأثیر بگذارند (راینی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹، ۱۲). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که اطمینان‌نداشتن سازمان‌ها به ذی‌نفعان سبب می‌شود تا آنان به‌طور مؤثرتری برای استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی تلاش نمایند. این مسئله سبب می‌شود تا سازمان‌ها اطمینان‌نداشتن به ذی‌نفعان را به‌مثابه وجود خطر قلمداد کنند که این موضوع موجب می‌شود تا برنامه‌ریزی‌های سازمان‌ها در جهت بهبود منابع خود افزایش یابد (گودسل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱، ۲۴).

اهمیت ذی‌نفعان و مدیریت فشارها و رفتارهای آنان سبب می‌شود تا فعالیت‌ها و برنامه‌های مدنظر به شکل مناسب‌تری دنبال شوند (قاضی‌نوری، ۲۰۱۳، ۳۷). مطالعه حاضر در زمینه ارائه راهکارهایی برای رضایت ذی‌نفعان سازمانی از سازمان‌ها تدوین یافته است؛ زیرا، رضایت مقوله‌ای کلی و همه‌جانبه است که برای کسب آن در هر سازمانی، باید بینشی سیستمی و علمی جامع وجود داشته باشد (گوهررستمی، ۲۰۱۳، ۶۷). پژوهش‌های تجربی مختلف نشان می‌دهند که بین رضایت کارکنان و رضایت ذی‌نفعان سازمانی، رابطه مستقیم وجود دارد و تغییرات مثبت در دیدگاه کارکنان نسبت به کار، به افزایش رضایت ذی‌نفعان سازمانی منجر می‌شود. برخی پژوهشگران نیز در این زمینه معیارهای دقیق عددی مطرح کرده‌اند. طبق مطالعات سرزرویاک<sup>۶</sup> (۲۰۱۰)، پنج واحد افزایش در

- 
1. Ananad & Gray
  2. Barnett, Henriques & Husted Corregan
  3. Strategies
  4. Rainey
  5. Goodsell
  6. Serzeroyak

رضایتمندی کارکنان موجب ۱/۳ واحد افزایش رضایت ذی‌نفعان سازمانی می‌شود و بین ۴۰ تا ۸۰ درصد رضایت و وفاداری ذی‌نفعان سازمانی، حاصل دیدگاهی است که کارکنان نسبت به شغل خود دارند؛ زیرا، رضایت، وفاداری و پایبندی کارکنان بر کیفیت کالا و خدمات ارائه‌شده از سوی سازمان، تأثیری شگرف دارند (اسکرود و واگاسار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴، ۷۳).

ذی‌نفعان بر ورزش و محیط‌های ورزشی نیز تأثیرگذارند. بی‌شک، درمیان ورزش‌ها، فوتبال پرطرفدارترین، پربیننده‌ترین و هیجان‌انگیزترین رشته ورزشی در جهان محسوب می‌شود و در کشور ما نیز از این قاعده مستثنا نیست. افراد در گروه‌ها و سازمان‌های زیادی با عنوان «ذی‌نفعان» به‌طور فعالانه در آن درگیر هستند که در اجرای برنامه‌ها، راهبردها و رویدادهای ورزش فوتبال شرکت می‌کنند و به‌نوعی سهمی در برآورده کردن اهداف باشگاه‌ها دارند (ابریشمی، خبیری، سجادی و الهی، ۲۰۱۱، ۵۵). در سیستم ورزش هر کشوری، مجموعه‌ای از ذی‌نفعان وجود دارند که مطالباتی دارند؛ براین اساس، باشگاه‌ها برای پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان با چالشی به نام ارزیابی عملکرد مواجه هستند. در این زمینه، شیلبری<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) اظهار کرد که سازمان‌های ورزشی نیاز دارند روش‌های مدیریتی و ساختار سازمانی خود را در جهت تضمین بهترین روش عملیاتی تغییر دهند تا با این کار بتوانند به‌خوبی خود را برای رویارویی با چالش‌ها و تقاضای ذی‌نفعان سازگار و بر آن منطبق کنند؛ هرچه منافع و خواسته‌های ذی‌نفعان تأمین شود، آن‌ها از اهداف و برنامه‌های باشگاه حمایت می‌کنند (به نقل از بکر و واندرپلاس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲، ۱۱).

پنینگ<sup>۴</sup> (۱۹۸۱) و پالسن<sup>۵</sup> (۱۹۸۵) در زمینه نظریه ذی‌نفعان اظهار کرده‌اند سازمانی که بخواهد موفق باشد، باید به منافع همه ذی‌نفعان توجه کند و زمانی که منافع ذی‌نفعان تأمین نشود، این امر به متوقف شدن برنامه‌ها و اجرانشدن آن‌ها منجر می‌شود. به‌همین دلیل، همه سازمان‌های ورزشی و باشگاه‌ها بالاترین سطح همکاری و کار تیمی را توسعه می‌دهند و تلاش‌های خود را برای بقای آینده‌شان یکپارچه می‌کنند؛ براین اساس، سازمان‌های ورزشی و باشگاه‌ها باید شکل‌ها و روش‌های مدیریتی را به‌کار گیرند تا بتوانند به چالش‌ها و تقاضاهای ذی‌نفعان خود در جهت اهداف موردنظر پاسخ دهند. در این باره تیبولت و هاروی<sup>۶</sup> (۱۹۹۷) اظهار کردند که در محیط نامطمئن امروزی، سازمان‌های ورزشی و باشگاه‌ها باید ارتباطی قوی با ذی‌نفعان مختلف خود داشته باشند تا تلاش‌های خود را در یک جهت هماهنگ کنند و منابع خود را افزایش دهند. از طرف دیگر، همین

- 
1. Eskerod & Vaagaasar
  2. Shilbury
  3. Bakker & Vanderplas
  4. Pennings
  5. Paulson
  6. Thibault & Harvey

ذی‌نفعان به‌عنوان منبع فشار و تغییر محیطی بر سازمان شناخته شده‌اند. این ذی‌نفعان می‌توانند به‌طور انفرادی یا دسته‌جمعی با توجه به منافعی که از سازمان می‌برند، برای تأمین منافع خود، بر سیاست‌ها و تصمیم‌های سازمانی تأثیر بگذارند؛ براین‌اساس، سازمان‌های ورزشی و باشگاه‌ها باید روش‌هایی را به‌کار گیرند تا ذی‌نفعان خود را مدیریت کنند و منافع آن‌ها را تأمین کنند (فرکینز و شیلبری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵، ۹۵).

در پژوهش‌های مختلفی به بررسی فشارهای ذی‌نفعان پرداخته شده است؛ فاسین، دپرز، وان‌دن‌ابلی و هنی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود مشخص نمودند که ذی‌نفعان به‌واسطه قدرت خود نقش مهمی در بهبودیافتن یا بهبودنیافتن عملکرد سازمانی دارند. فریمین<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) اشاره کرد که باید نیازهای ذی‌نفعان شناسایی شود و در راستای منابع موجود، به این نیازها پاسخ مناسب داده شود. هومل، هامبریک، هموس و نیت<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) مشخص کردند که فشار ذی‌نفعان می‌تواند شرایط را برای مدیران سازمان‌های ورزشی دچار مشکل کند. به عقیده بابیاک و کیهل<sup>۵</sup> (۲۰۱۸)، فشار ذی‌نفعان سبب می‌شود تا مشکلاتی برای مدیران باشگاه‌های فوتبال ایجاد شود. آناگنوستوپولوس، گیلولی، کوک، پارگاناس و چادویک<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) اشاره کردند برخی عوامل رفتاری مدیران سبب می‌شود تا ذی‌نفعان بر مدیران حساس شوند و این مسئله سبب بروز مشکلاتی در سازمان‌ها می‌شود. والترز و تاگون<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) اشاره کردند که ناآگاهی درباره ذی‌نفعان و مقابله با آنان سبب بروز فشارهای منفی ذی‌نفعان بر سازمان‌ها می‌شود. بارنت (۲۰۰۷) و چوی و وانگ<sup>۸</sup> (۲۰۰۹) نیز اشاره کردند که برخی عوامل مالی و اقتصادی در سازمان‌ها سبب بروز فشارهای منفی ذی‌نفعان بر مدیران و سازمان می‌شود. به عقیده تورکولاینن، آلتونن و لوهیکوسکی<sup>۹</sup> (۲۰۱۵)، فقدان برخی رفتارهای اجتماعی و ارتباطی از سوی مدیران، سبب می‌شود تا ذی‌نفعان مشکلاتی را در سازمان‌ها ایجاد کنند. با توجه به پژوهش‌ها مشخص شد که پژوهش‌هایی جامع در ورزش در خصوص ذی‌نفعان انجام نشده‌اند. افزون‌براین، نبود پژوهش‌های جامع در زمینه عوامل مؤثر در بروز فشارهای منفی ذی‌نفعان سبب شده است تا ابهام‌هایی اساسی در خصوص ذی‌نفعان در برخی محیط‌ها از جمله فوتبال درک شود. نبود شناخت نسبت به عوامل بروزدهنده فشارهای منفی ذی‌نفعان در باشگاه‌های فوتبال سبب می‌-

1. Ferkins & Shilbury
2. Fassin, Deprez, Van den Abeele & Heene
3. Freeman
4. Huml, Hambrick, Hums & Nite
5. Babiak & Kihl
6. Anagnostopoulos, Gillooly, Cook, Parganas & Chadwick
7. Walters & Tacon
8. Choi & Wang
9. Turkulainen, Aaltonen & Lohikoski

شود تا مدیران باشگاه‌های فوتبال نسبت به نیازها و خواسته‌های ذی‌نفعان بی‌تفاوت باشند و این بی‌تفاوتی سبب بروز جوی منفی از سوی ذی‌نفعان علیه باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای می‌شود. با توجه به قدرت ذی‌نفعان این جو می‌تواند سبب بروز مشکلات بسیاری در فوتبال حرفه‌ای ایران شود. برخی مشکلات موجود در فوتبال ایران را می‌توان به بی‌توجهی به ذی‌نفعان در باشگاه‌ها مربوط دانست.

باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ذی‌نفعانی شامل هواداران، بازیکنان، پیشکسوتان، مربیان، حامیان مالی، کارکنان و هیئت‌مدیره دارند. بدون شک، در صورت نبود مدیریت مناسب، هریک از این ذی‌نفعان در زمان‌های مختلفی می‌توانند مشکلاتی را برای باشگاه‌ها ایجاد نمایند. برخی فشارهای غیرمنطقی هواداران در جهت تعویض سرمربی و مدیر باشگاه‌ها به واسطه جریان‌سازی‌های برخی افراد و گروه‌ها می‌تواند نمونه‌ای فشارهای منفی ذی‌نفعان بر باشگاه‌های ورزشی باشد. همچنین، برخی فشارهای غیرعقلانی اعضای هیئت‌مدیره و برخی فشارهای غیرمنطقی پیشکسوتان بر باشگاه‌ها در زمان‌های مهم، می‌تواند سبب بروز تصمیم‌گیری‌های نامناسبی در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال کشور شوند. با بررسی تاریخچه آمادورفت مربیان تیم‌های فوتبال حرفه‌ای کشور ایران می‌توان دریافت که برخی فشارهای منفی ذی‌نفعان نقش مهمی در این آمادورفت‌ها دارند که این امر گاهی سبب بروز مشکلات مالی برای باشگاه‌ها شده است. این مسئله سبب شده است تا امروزه، فشار ذی‌نفعان به‌عنوان یکی از مسائل موجود در فوتبال حرفه‌ای کشور خود را نشان دهد و منابع مالی، زمانی، ساختاری و معنوی عمده‌ای را به‌خود اختصاص دهد. بدون شک، فشارهای منفی ذی‌نفعان سبب شده است تا مشکلات عمده‌ای برای باشگاه‌ها ایجاد شود. بدیهی است شناخت مدیران باشگاه‌ها از ذی‌نفعان و قبول قدرت و نفوذ ذی‌نفعان در بدنه ورزش ایران می‌تواند علاوه بر افزایش آگاهی مدیران در جهت مدیریت رفتارهای ذی‌نفعان، سبب شود تا آنان برای ارتقای عملکرد باشگاه‌های فوتبال اقدام کنند. این مسئله نیازمند رفع خلأهای پژوهشی در این حوزه و شناسایی عوامل بروزدهنده فشارهای منفی ذی‌نفعان در باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای ایران است. نبود پژوهش‌ها در این حوزه و نبود راهکارهای اجرایی و عملیاتی در بدنه فوتبال ایران سبب شده‌اند تا پژوهش حاضر با هدف مطالعه و تحلیل عوامل مؤثر در بروز فشارهای منفی ذی‌نفعان در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران، به این سؤال پاسخ دهد که عوامل مؤثر در بروز فشارهای منفی ذی‌نفعان در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران چیست؟ و اولویت‌بندی این عوامل به چه صورت است؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات توصیفی-تحلیلی است که به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر تمامی اعضای مجمع فدراسیون فوتبال شامل مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران، مدیران ورزشی ایران و برخی نمایندگان گروه‌های مختلف از جمله نماینده مربیان و ورزشکاران بودند. اعضای این مجمع ۷۲ نفر بودند. با توجه به تعداد جامعه آماری، براساس انتخاب تمام‌شمار، نمونه آماری شامل تمامی ۷۲ نفر اعضای مجمع فدراسیون فوتبال بود؛ براین اساس، پس از پخش پرسش‌نامه‌ها، ۶۰ پرسش‌نامه جمع‌آوری شدند. از میان پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده، ۱۲ پرسش‌نامه را مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران، ۳۹ پرسش‌نامه را مدیران ورزشی عضو مجمع فدراسیون فوتبال و نه پرسش‌نامه را برخی نمایندگان گروه‌های مختلف از جمله نماینده مربیان و ورزشکاران تکمیل کردند.

ابزار پژوهش پرسش‌نامه‌ای پژوهشگرساخته با ۱۵ سؤال بود که این سؤال‌ها شامل عوامل مؤثر در بروز فشارهای منفی ذی‌نفعان در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران بودند. این پرسش‌نامه به وسیله دیدگاه نمونه‌های پژوهش، استفاده از روش دلفی و همچنین مطالعه جامع منابع طراحی شد. برای نهایی کردن پرسش‌نامه از روش دلفی استفاده شد. بدین منظور، ابتدا با شناسایی و مشخص کردن سؤال‌ها با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، نخستین پرسش‌نامه حاوی ۱۰ سؤال، به خبرگان در زمینه موضوع پژوهش ارسال شد. پس از بررسی نظرهای آنان و اعمال آن‌ها، پرسش‌نامه شامل ۱۵ سؤال، برای بار دوم به خبرگان در زمینه موضوع پژوهش ارسال شد. پس از بررسی نظرهای تیم خبرگان و اعمال نظرهای آنان، پرسش‌نامه نهایی برای تأیید نهایی طراحی شد. خبرگان بخش دلفی پژوهش، ۱۲ نفر از نمونه‌های پژوهش (اعضای مجمع فدراسیون فوتبال) بودند که آمادگی خود را در ابتدا برای همکاری با پژوهش حاضر اعلام کردند. با توجه به نبود دسترسی حضوری به برخی از این افراد برای انجام روش دلفی، به صورت غیرحضوری؛ یعنی از طریق پست الکترونیک و فضای مجازی با آن‌ها ارتباط برقرار شد.

برای بررسی روایی محتوا، از روش‌های مختلفی از جمله بررسی نظرهای متخصصان بدون بررسی‌های آماری و همچنین، بررسی نظرهای متخصصان با تحلیل‌های آماری استفاده می‌شود. انجام روایی محتوا با بررسی نظرهای متخصصان بدون بررسی‌های آماری، به دلیل نتایج ناهمسان و نیز احتمال خطا و سوگیری، نسبت به روش‌های تعیین روایی محتوا با بررسی نظرهای متخصصان با تحلیل‌های آماری، قدرت و اعتبار کمتری دارد (بیگی، صالحی و علی‌گل، ۲۰۱۵، ۱۱۶۱). روایی صوری پرسش‌نامه پژوهش حاضر با استفاده از نظرهای هفت نفر از اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت ورزشی بررسی و تأیید شد. همچنین، برای بررسی روایی محتوا در این پژوهش، از دو ضریب نسبی روایی

محتوا و شاخص روایی محتوا استفاده شد (حیدری، ۲۰۱۱، ۷۵). مطابق با منابع موجود درخصوص تعیین روایی محتوا از جمله حیدری (۲۰۱۱) و فتوت و عباس‌زادگان (۲۰۱۳) و همچنین، با توجه به پژوهش‌های مختلفی از جمله حسن‌زاده رنگی، الهیاری، خسروی، زائری و صارمی (۲۰۱۲)، باستانی، روح‌اللهی و طاهرنژاد (۲۰۱۴)، نجفی، کهن، نجفی، محمدزاده اسماعیلی و شیرازی (۲۰۱۵)، سرل - ارسلان، دمیر و کارادومان<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) و هالاکو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) که از ضریب نسبی روایی محتوا استفاده کردند، برای تعیین ضریب نسبی روایی محتوا از متخصصان درخواست شد هر آیتم را براساس طیف سه‌قسمتی «ضروری است»، «مفید است، ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی کنند. سپس، پاسخ‌های متخصصان مطابق با فرمول زیر محاسبه شد که از ضریب نسبی روایی محتوا استفاده شد. فرمول زیر نحوه محاسبه این ضریب را نشان می‌دهد.

$$\text{ضریب نسبی روایی محتوا} = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

فرمول (۱): محاسبه ضریب نسبی روایی محتوا (باستانی و همکاران، ۲۰۱۴، ۸)

در این رابطه،  $n_E$  تعداد متخصصانی است که به گزینه ضروری پاسخ دادند و  $N$  تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه‌شده از مقدار جدول بزرگ‌تر باشد، اعتبار محتوای آن آیتم پذیرفته می‌شود (حیدری، ۲۰۱۱، ۷۸).

جدول ۱- تصمیم‌گیری درخصوص ضریب نسبی روایی محتوا (حسن‌زاده و همکاران، ۲۰۱۲، ۳۳)

تعداد متخصصان	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	۴۰
حداقل مقدار روایی	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۸۵	۰/۷۸	۰/۶۲	۰/۴۹	۰/۴۲	۰/۳۷	۰/۳۳	۰/۲۹

در این پژوهش، برای بررسی شاخص روایی محتوا از روش والتز و باسل<sup>۱</sup> استفاده شد (حیدری، ۲۰۱۱، ۸۰). با توجه به پژوهش‌های متفاوتی از جمله باستانی و همکاران (۲۰۱۴)، نجفی و همکاران (۲۰۱۵)، سرل ارسلان و همکاران (۲۰۱۷) و هالاکو و همکاران (۲۰۱۷) که از ضریب نسبی روایی محتوا استفاده کردند، برای مشخص کردن شاخص روایی محتوا، متخصصان «مربوط بودن»، «واضح بودن» و «ساده بودن» هر سؤال را براساس طیف لیکرتی چهارقسمتی مشخص می‌کنند. متخصصان مربوط بودن هر سؤال را از نظر خودشان، از یک «مربوط نیست»، دو «نسبتاً مربوط است»، سه «مربوط است»، تا چهار «کاملاً مربوط است» مشخص کردند. ساده بودن سؤال، به ترتیب

1. Serel Arslan, Demir & Karaduman

2. Halakou

از یک «ساده نیست»، دو «نسبتاً ساده است»، سه «ساده است»، تا چهار «ساده مربوط است» مشخص شد. همچنین، واضح بودن سؤال، به ترتیب از یک «واضح نیست»، دو «نسبتاً واضح است»، سه «واضح است» تا چهار «واضح مربوط است»، مشخص شد (حسن‌زاده و همکاران، ۲۰۱۲، ۳۳).

$$\text{تعداد متخصصان که به سوال نمره های سه و چهار داده اند} \\ \text{تعداد کل متخصصان} = \text{شاخص روایی محتوا}$$

فرمول (۲): محاسبه شاخص روایی محتوا (حسن‌زاده و همکاران، ۲۰۱۲، ۳۳)

حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص روایی محتوا برابر با ۰/۷۹ است (حسن‌زاده و همکاران، ۲۰۱۲، ۳۳). در پژوهش حاضر، هفت نفر روایی محتوا پرسش‌نامه را بررسی کردند؛ به‌عنوان مثال، از هفت نفر، شش نفر سؤال اول پرسش‌نامه را مربوط دانستند. با توجه به فرمول مدنظر، میزان ضریب نسبی روایی محتوا این سؤال برابر با یک است.

$$\text{ضریب نسبی روایی محتوا} = \frac{7 - \frac{7}{2}}{\frac{7}{2}} = 1$$

همچنین، درخصوص شاخص روایی محتوا، از هفت نفر متخصص، یک نفر گزینه «نسبتاً واضح است» را تعیین نمود. دو نفر گزینه «واضح است» و چهار نفر گزینه «واضح مربوط است» را مشخص کردند. با توجه به شاخص روایی محتوا، میزان شاخص روایی محتوا پرسش‌نامه پژوهش برابر با ۰/۸۵ است.

$$\text{شاخص روایی محتوا} = \frac{6}{7} = 0.85$$

روایی محتوا پرسش‌نامه با استفاده از نظرهای هفت تن از اساتید دانشگاهی بررسی شد. همچنین، درخصوص روایی محتوا پرسش‌نامه با استفاده از فرم‌های روایی‌سنجی، نسبت روایی محتوا و شاخص روایی محتوا تأیید شدند. با توجه به تعداد اساتید (هفت نفر)، مقدار نسبت روایی محتوا بیشتر از ۰/۹۹ و مقدار شاخص روایی محتوا بیشتر از ۰/۷۹ تعیین شد؛ بنابراین، روایی محتوای پرسش‌نامه پژوهش تأیید شد. با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ، پایایی پرسش‌نامه به میزان ۰/۸۸ تأیید شد. سؤال‌های پرسش‌نامه براساس روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری طراحی شدند. طراحی مدل ساختاری-تفسیری روشی برای بررسی اثر هر یک از متغیرها بر متغیرهای دیگر است. این طراحی رویکردی فراگیر برای سنجش ارتباط است و این طراحی برای توسعه چهارچوب مدل به‌کار می‌رود تا دستیابی به اهداف کلی پژوهش امکان‌پذیر شود. این روش دارای پنج گام است که عبارت‌اند از:



تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری، به‌دست‌آوردن ماتریس دستیابی اولیه، سازگار کردن ماتریس دستیابی، تعیین سطح متغیرها و ترسیم شبکه تعاملات. در این پژوهش از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری گروهی استفاده شد. زمانی که برای تحلیل مدل‌سازی ساختاری-تفسیری از چندین خبره بهره گرفته شود که هرکدام از آن‌ها یک ماتریس داشته باشند، باید آن‌ها را با یکدیگر ادغام کرد؛ براین اساس، برای ادغام کردن، ابتدا تک‌تک ماتریس‌های پر شده طبق مرحله مدل‌سازی به اعداد صفر و یک تبدیل شدند. سپس، تمام ماتریس‌های حاصل درایه‌های متناظر با هم جمع شدند و از ماتریس حاصل مقدار مد گرفته شد. هر عدد که برابر یا کوچک‌تر از مد بود، مقدار صفر گرفت و اگر بزرگ‌تر از مد بود، مقدار یک گرفت. سپس، به‌واسطه این اطلاعات کسب‌شده، سایر مراحل مدل‌سازی اجرا شد. برای بررسی و تحلیل روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری از نرم‌افزار میک‌مک<sup>۱</sup> استفاده شد.

نرم‌افزار میک‌مک برای انجام محاسبات پیچیده ماتریس متقاطع در حوزه‌های مدیریت و آینده-پژوهی طراحی شده است. روش این نرم‌افزار بدین‌گونه است که ابتدا متغیرها و مؤلفه‌های مهم در حوزه موردنظر شناسایی می‌شوند. سپس، آن‌ها در ماتریسی مانند تحلیل اثرات وارد می‌شوند و خبرگان میزان ارتباط میان این متغیرها با حوزه مرتبط را تشخیص می‌دهند. متغیرهای موجود در سطرها بر متغیرهای موجود در ستون‌ها تأثیر می‌گذارند. نرم‌افزار میک‌مک این امکان را می‌دهد تا با کمک گرفتن از ارتباط ماتریسی همه مؤلفه‌های اصلی یک سیستم را تشریح کند. با بررسی این ارتباط، این روش امکان آشکار کردن متغیرهای اصلی برای ارزیابی سیستم را ارائه دهد. این کارکرد نرم‌افزار میک‌مک می‌تواند در مشخص کردن تقدم و تأخر فشارهای شناسایی شده کاربرد داشته باشد؛ به‌عبارتی، با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک می‌توان مشخص کرد که کدام فشارهای شناسایی شده را می‌توان به‌عنوان فشارهای زیربنایی تعیین کرد که خود سبب بروز و ایجاد سایر فشارها می‌شوند. از آنجایی که این حدس بود برخی از فشارهای شناسایی شده خود ناشی از وجود سایر فشارها هستند، نرم‌افزار یادشده می‌تواند به‌صورت مناسب به سازمان‌دهی فشارهای شناسایی شده برای مشخص کردن فشارهای مستقل، فشارهای وابسته، فشارهای پیوندی و فشارهای مستقل کلیدی اقدام کند.

## نتایج

پس از بررسی نظرهای نمونه‌های پژوهش با استفاده از روش دلفی و همچنین، با مطالعه ادبیات حوزه ذی‌نفعان در محیط‌های ورزشی و غیرورزشی، عوامل مؤثر در بروز فشارهای منفی ذی‌نفعان در

---

1. MicMac

باشگاه‌های حرفه ای فوتبال ایران شناسایی شدند (جدول شماره دو). شایان ذکر است که این عوامل پس از شناسایی اولیه و بررسی توسط تیم خبرگان اصلاح و تأیید نهایی شدند. این عوامل به‌عنوان معیارها و عناصر مدنظر، در مرحله اول روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شدند.

**جدول ۲- عوامل مؤثر در بروز فشارهای منفی ذی‌نفعان در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران**

شماره	عوامل
۱	ابهام در قدرت ذی‌نفعان در باشگاه‌ها
۲	نظارات نامناسب سازمان‌های نظارتی بر وضعیت ارتباطات باشگاه‌ها و ذی‌نفعان
۳	ترس از ذی‌نفعان در باشگاه‌ها
۴	فقدان سیاست‌ها و قوانین کلی و شفاف در خصوص ذی‌نفعان در ورزش حرفه‌ای
۵	حاشیه‌سازی برخی رسانه‌های جمعی
۶	ناتوانی باشگاه‌ها در پایدار کردن منابع اقتصادی خود
۷	اعمال نفوذ نامناسب برخی گروه‌های قدرت ذی‌نفع در امور باشگاه‌ها
۸	قدرت‌طلبی و منفعت‌طلبی برخی ذی‌نفعان در باشگاه‌ها
۹	بهره‌نگرفتن از ذی‌نفعان در فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های کلان و عمده باشگاه‌ها
۱۰	مهارت‌های ارتباطی پایین مدیران
۱۱	نبود ضرورت و دغدغه در پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان در باشگاه‌ها
۱۲	ضعف روابط عمومی باشگاه‌ها در پوشش اخبار مربوط به باشگاه‌ها
۱۳	وجود مشکلات مالی در باشگاه‌های ورزشی
۱۴	مبهم و نامشخص بودن ذی‌نفعان باشگاه‌ها
۱۵	وجود مشکلات فرهنگی برای پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان

در ادامه پژوهش، برای انجام روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری از ایجاد ماتریس خودتعاملی ساختاری استفاده شد.

جدول ۳- ماتریس خودتعاملی ساختاری

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
۱		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
۲			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
۳				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
۴					O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
۵						O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
۶							X	X	X	X	X	X	X	X	X
۷								X	X	X	X	X	X	X	X
۸									X	X	X	X	X	X	X
۹										X	X	X	X	X	X
۱۰											X	X	X	X	X
۱۱												X	X	X	X
۱۲													X	X	X
۱۳														X	X
۱۴															X
۱۵															

در ادامه پژوهش، ماتریس دسترسی نهایی مطابق با روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری به‌دست آمد. نتایج این ماتریس در جدول شماره چهار نشان داده شده است. جدول شماره چهار ماتریس نهایی را نشان می‌دهد. در این ماتریس، علائم صفر و یک پس از نوع روابط میان موانع تبیین شدند و پس از اصلاحات انجام‌شده براساس روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، برخی از این اعداد تغییر کردند که این مورد با علامت \* ۱ مشخص شده است. جدول شماره پنج سطح مربوط به هر یک از عوامل را نشان می‌دهد که سطح‌بندی‌ها براساس خروجی‌ها و ورودی‌ها هستند.

جدول ۴- ماتریس دسترسی نهایی

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	نفوذ
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
۲	۰	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۶
۳	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۵
۴	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۵	۱	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱۳
۶	۰	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۸
۷	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۸	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۹	۰	۱	۱	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۹
۱۰	۰	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
۱۱	۱*	۱	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
۱۲	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۷
۱۳	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۱۴	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۷
۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
وابستگی	۳	۱۳	۱۳	۱۳	۳	۱۳	۸	۱۰	۱۰	۹	۳	۴	۱۰	۷	۹	۱۱

جدول شماره پنج خروجی، ورودی و اشتراک‌های هر یک از موانع را نشان می‌دهد. براساس این جدول، سطح‌بندی متغیرها برای تعیین عوامل زیربنایی و روابط میان آن‌ها شکل گرفت که جدول شماره شش این مورد را نشان می‌دهد. درنهایت، مدل نهایی پژوهش در شکل شماره دو نشان داده شده است.

جدول ۵- خروجی‌ها، ورودی‌ها و اشتراک‌های عوامل مؤثر در بروز فشارهای منفی ذی‌نفعان در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران

عوامل	خروجی	ورودی	اشتراک‌ها
۱	۱۵.۱۳.۱۲.۸.۶.۴.۳.۲.۱	۱۱.۵.۱	۱
۲	۱۵.۱۴.۱۲.۴.۳.۲	۱۵.۱۴.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۴
۳	۱۳.۱۲.۴.۳.۲	۱۵.۱۳.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۴
۴	۱۵.۱۴.۱۲.۸.۷.۶.۴.۳.۲	۱۵.۱۴.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۷
۵	۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۹.۸.۷.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۱۳.۱۱.۵	۲
۶	۱۴.۹.۸.۷.۶.۴.۳.۲	۱۵.۱۲.۱۱.۱۰.۸.۶.۵.۱	۲
۷	۱۵.۱۲.۹.۸.۷.۴.۳.۲	۱۵.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۶.۵.۴	۶
۸	۱۴.۹.۸.۷.۶.۴.۳.۲	۱۴.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۶.۵.۴.۱	۵
۹	۱۵.۱۳.۱۲.۹.۸.۷.۴.۳.۲	۱۳.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۶.۵	۵
۱۰	۱۵.۱۰.۹.۸.۷.۶.۴.۳.۲	۱۳.۱۱.۱۰	۱
۱۱	۱۳.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۶.۵.۴.۳.۲.۱	۱۵.۱۲.۱۱.۵	۲
۱۲	۱۵.۱۴.۱۲.۱۱.۹.۷.۶	۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۹.۷.۴.۳.۲.۱	۵
۱۳	۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۱۰.۹.۵.۳	۱۴.۱۳.۱۱.۹.۵.۳.۱	۴
۱۴	۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۸.۴.۲	۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۸.۶.۵.۴.۲	۶
۱۵	۱۵.۱۴.۱۲.۱۱.۷.۶.۴.۳.۲.۱	۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۱۰.۹.۷.۵.۴.۲.۱	۶

جدول ۶- تکرارهای اول تا ششم در تعیین سطح عوامل شناسایی شده

تکرار	عوامل	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
۱	۴	۱۵.۱۴.۱۲.۸.۷.۴.۳.۲	۱۰.۹.۸.۷.۶.۵.۴.۳.۲.۱ ۱۵.۱۴.۱۱	۱۵.۱۴.۸.۷.۴.۳.۲	۱
۲	۱۴	۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۸.۲	۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۸.۶.۵.۲	۱۵.۱۴.۱۳.۱۲.۸.۲	۲
۳	۷	۱۵.۱۲.۹.۸.۷.۳.۲	۱۵.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۶.۵	۱۵.۱۲.۹.۸.۷	۳
۳	۹	۱۵.۱۳.۱۲.۹.۸.۷.۳.۲	۱۳.۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۷.۶.۵	۱۳.۱۲.۱۰.۹.۸.۷	۳
۴	۲	۱۵.۱۲.۳.۲	۱۵.۱۱.۱۰.۸.۶.۵.۳.۲.۱	۱۵.۳.۲	۴
۴	۳	۱۳.۱۲.۳.۲	۱۵.۱۳.۱۱.۱۰.۸.۶.۵.۳.۲.۱	۱۳.۳.۲	۴
۴	۱۳	۱۵.۱۳.۱۲.۱۰.۵.۳	۱۳.۱۱.۵.۳.۱	۱۳.۵.۳	۴
۴	۱۵	۱۵.۱۲.۱۱.۶.۳.۲.۱	۱۵.۱۳.۱۲.۱۰.۵.۲.۱	۱۵.۱۲.۲	۴
۵	۶	۸.۶	۱۵.۱۲.۱۱.۱۰.۸.۶	۸.۶	۵
۵	۱۱	۱۱.۱۰.۸.۶.۵.۱	۱۲.۱۱.۵	۱۱.۵	۵
۶	۱	۱۲.۸.۱	۱.۵	۱	۶
۶	۵	۱۲.۸.۵.۱	۵	۵	۶
۶	۸	۸	۱۰.۸.۵.۱	۸	۶
۶	۱۰	۱۰.۸	۱۰	۱۰	۶
۶	۱۲	۱۲	۱۲.۱	۱۲	۶

پس از انجام این مرحله نیاز است براساس اطلاعات خروجی جدول شماره شش، مدل پژوهش رسم شود؛ براین اساس، ابتدا از میان ۱۵ عامل شناسایی شده، عوامل سطح یک استخراج شدند. این سطح می تواند دارای یک عامل یا بیش از یک عامل باشد. ملاک سطح یک بودن یک عامل، بیشترین تشابه میان خروجی ها و اشتراکهاست. مطابق با جدول شماره شش، عامل «فقدان سیاستها و قوانین کلی و شفاف در خصوص ذی نفعان در ورزش حرفه ای» (شماره چهار) بیشترین تشابه میان خروجی ها و اشتراکها را دارد که تعداد آن هفت اشتراک بود؛ بدین صورت که خروجی های این عامل شامل ۲، ۳، ۴، ۷، ۸، ۱۲، ۱۴، ۱۵ و اشتراکها شامل ۲، ۳، ۴، ۷، ۸، ۱۴، ۱۵ و اشتراکها شامل ۲، ۳، ۴، ۷، ۸، ۱۴، ۱۵ بود که در این بین هفت اشتراک شامل ۲، ۳، ۴، ۷، ۸، ۱۴، ۱۵ وجود داشت. با بررسی جدول، عاملی دیگر با هفت اشتراک مشاهده نشد؛ بنابراین، عامل شماره ۴ به عنوان سطح یک در مدل مشخص شد و بالاترین سطح در مدل را داشت. پس از مشخص شدن سطح یک مدل، به سطح دوم مدل پرداخته شد. در این قسمت، عامل شماره ۱۴ به دلیل برخورداری از شش اشتراک در سطح دوم قرار گرفت و در این سطح عاملی دیگر نیز اضافه نشد. در سطح سوم، عامل های ۷ و ۹، هرکدام دارای پنج تشابه بین خروجی و اشتراک بودند که هر دو عامل در سطح سوم قرار گرفتند. این فرایند ادامه یافت تا در نهایت، پنج عامل ۱، ۵، ۸، ۱۰ و ۱۲ هرکدام با یک تشابه بین خروجی و اشتراک، در سطح شش قرار گرفتند؛ بنابراین، مدل پژوهش حاضر دارای شش سطح است (شکل شماره یک).

در ادامه روش مدل سازی ساختاری-تفسیری با استفاده از نرم افزار میک مک، نوع متغیرها با توجه به اثرگذاری بر سایر متغیرها و اثرپذیری از آنها مشخص شد. پس از تعیین قدرت نفوذ یا اثرگذاری و قدرت وابستگی موانع، می توان تمامی موانع شناسایی شده را در یکی از خوشه های چهارگانه روش ماتریس اثر متغیرها، در چهار گروه طبقه بندی نمود. اولین گروه شامل متغیرهای مستقل (خودمختار) می شود که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف دارند. این متغیرها تاحدودی از سایر متغیرها مجزا هستند و ارتباطات کم دارند. گروه دوم متغیرهای وابسته هستند که قدرت نفوذ ضعیف، اما وابستگی زیادی دارند. گروه سوم متغیرهای پیوندی هستند که از قدرت نفوذ و وابستگی زیادی برخوردارند. در واقع، هرگونه عملی روی این متغیرها باعث تغییر در سایر متغیرها می شود. گروه چهارم شامل متغیرهای مستقل (کلیدی) است. این متغیرها دارای قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کم هستند. شکل شماره دو، تحلیل میک مک در پژوهش حاضر را نشان می دهد.



با توجه به شکل شماره دو مشخص شد که عامل ۲ (نظارت نامناسب سازمان‌های نظارتی بر وضعیت ارتباطات باشگاه‌ها و ذی‌نفعان)، عامل ۳ (ترس از ذی‌نفعان در باشگاه‌ها) و عامل ۱۴ (مبهم و نامشخص بودن ذی‌نفعان باشگاه‌ها) جزو متغیرهای وابسته هستند که بیشتر از سوی سایر عوامل تأثیرپذیر هستند. براساس نتایج، عامل ۱ (ابهام در قدرت ذی‌نفعان در باشگاه‌ها)، عامل ۵ (حاشیه-سازی برخی رسانه‌های جمعی)، عامل ۶ (ناتوانی باشگاه‌ها در پایدارکردن منابع اقتصادی خود)، عامل ۱۰ (مهارت‌های ارتباطی پایین مدیران)، عامل ۱۱ (نبود ضرورت و دغدغه در پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان در باشگاه‌ها) و عامل ۱۳ (وجود مشکلات مالی در باشگاه‌های ورزشی) جزو متغیرهای مستقل کلیدی هستند. همچنین، نتایج مشخص کرد که عامل ۴ (فقدان سیاست‌ها و قوانین کلی و شفاف در خصوص ذی‌نفعان در ورزش حرفه‌ای)، عامل ۷ (اعمال نفوذ نامناسب برخی گروه‌های قدرت ذی‌نفعان در امور باشگاه‌ها)، عامل ۸ (قدرت‌طلبی و منفعت‌طلبی برخی ذی‌نفعان باشگاه‌ها)، عامل ۹ (بهره‌نگرفتن از ذی‌نفعان در فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های کلان و عمده باشگاه‌ها)، عامل ۱۲ (ضعف روابط عمومی باشگاه‌ها در پوشش اخبار مربوط به باشگاه‌ها) و عامل ۱۵ (وجود مشکلات فرهنگی برای پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان) جزو متغیرهای پیوندی هستند؛ بدین معنی که هرگونه عملی روی عوامل مشخص شده در گروه پیوندی سبب تغییر در سایر متغیرها می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

براساس نتایج پژوهش حاضر، ۱۵ عامل مؤثر در بروز فشارهای منفی ذی‌نفعان در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران شناسایی شدند. با توجه به این عوامل مشخص شد که در بروز فشارهای منفی ذی‌نفعان در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران، عوامل متعددی وجود دارند که این مطلب نشان-دهنده حوزه‌های گسترده مرتبط با ذی‌نفعان است. ورزش فوتبال از جمله ورزش‌های پرطرفدار در سطح جهان از جمله ایران است. این موضوع سبب شده است در مرحله اول، گروه‌های بسیاری از ذی‌نفعان در این رشته ورزشی وجود داشته باشند و در مرحله دوم، گروه‌های موجود ذی‌نفعان از قدرت و تأثیرگذاری عمیق برخوردار باشند که این موضوع موجب شده است تا عواملی مختلف بر بروز فشارهای منفی ذی‌نفعان در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران تأثیرگذار باشند. این امر نشان‌دهنده اهمیت توجه به مسائل مختلف و ضرورت برخورداری مدیران باشگاه‌های فوتبال از وسعت دید گسترده برای مقابله با فشارهای منفی ذی‌نفعان در باشگاه‌های خود است.

سینق، چینویو و سورش<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) دریافتند ذی‌نفعان به دلیل داشتن اهمیت، بر حوزه‌های مختلف تأثیرگذارند. فاسین و همکاران (۲۰۱۷) مشخص کردند عوامل مختلفی بر مدیریت ذی‌نفعان

1. Singh, Chinyio & Suresh



تأثیرگذارند که این موضوع ناشی از گستردگی ذی‌نفعان در هر محیطی است. به عقیده فریمن (۲۰۱۷)، جنبه‌های مختلفی در ایجاد برخی مشکلات از سوی ذینفعان در سازمان‌ها مؤثرند که بسته به زمان و مکان متغیر هستند؛ براین اساس، می‌توان گفت نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های فریمن (۲۰۱۷)، سینق و همکاران (۲۰۱۸) و فاسین و همکاران (۲۰۱۷) ناهم‌خوان است. به‌طور کلی، گستردگی ورزش سبب شده است تا ذی‌نفعان حاضر در باشگاه‌های فوتبال ایران نیز زیاد باشند. این مسئله موجب شده است تا برای مدیریت ذی‌نفعان در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال و کاهش فشارهای منفی آنان، به توجه و مدیریت عوامل مختلف در حوزه‌های مالی، فرهنگی، اجتماعی، آموزشی، رسانه‌ای و مدیریتی نیاز داشته باشیم. این موضوع نشان می‌دهد که مدیریت ذی‌نفعان در فوتبال حرفه‌ای ایران دشوار است و در باشگاه‌های فوتبال ایران به مدیرانی باتجربه و قوی نیاز است. بدون شک، نگاه تک‌بعدی مدیران به ذی‌نفعان و بی‌توجهی به حیطه‌های مختلف ذی‌نفعان در باشگاه‌های فوتبال ایران سبب می‌شود باشگاه‌های فوتبال ایران در مدیریت ذی‌نفعان و کاهش تأثیرات منفی آنان توفیق چندانی به‌دست نیاورند؛ از این‌رو، پیشنهاد می‌شود که در مرحله اول، مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران علاوه بر شناسایی ذی‌نفعان خود و بررسی قدرت‌ها و تأثیرگذاری آنان، برای پاسخ‌گویی و ارائه توضیح به آنان در زمینه‌های مختلف باشگاه، اقدام کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی به تقویت دانش و آگاهی مدیران باشگاه‌های فوتبال در خصوص چستی ذی‌نفعان، اهمیت و نحوه مدیریت آنان اقدام شود. افزون‌براین، براساس نتایج پژوهش حاضر، برخی عوامل از جمله ابهام در قدرت ذی‌نفعان در باشگاه‌ها، حاشیه‌سازی برخی رسانه‌های جمعی، ناتوانی باشگاه‌ها در پایدارکردن منابع اقتصادی خود، مهارت‌های ارتباطی پایین مدیران، نبود ضرورت و دغدغه در پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان در باشگاه‌ها و وجود مشکلات مالی در باشگاه‌های ورزشی، جزو متغیرهای مستقل کلیدی هستند. این عوامل سبب ایجاد سایر عوامل شناسایی‌شده و تأثیرگذاری بر فرایند شکل‌گیری سایر عوامل مؤثر در بروز فشارهای منفی ذی‌نفعان در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران می‌شوند؛ از این‌رو، توجه به این عوامل می‌تواند تا حد بسیاری شرایط را برای مدیریت ذی‌نفعان در باشگاه‌های فوتبال ایران مهیا کند. این مسئله نشان می‌دهد که برای مدیریت فشارهای منفی ذی‌نفعان، مدیران باشگاه‌های فوتبال ایران باید در برنامه‌ریزی‌های خود در این خصوص، به عوامل یادشده توجه بیشتری کنند؛ زیرا، بی‌توجهی به برخی عوامل از جمله ابهام در قدرت ذی‌نفعان در باشگاه‌ها، حاشیه‌سازی برخی رسانه‌های جمعی، ناتوانی باشگاه‌ها در پایدارکردن منابع اقتصادی خود، مهارت‌های ارتباطی پایین مدیران، نبود ضرورت و دغدغه در پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان در باشگاه‌ها و وجود مشکلات مالی در باشگاه‌های

ورزشی، سبب می‌شوند تا فضای فوتبال حرفه‌ای ایران برای تأثیرگذاری منفی ذی‌نفعان آماده شود و شرایط باشگاه‌های فوتبال در مقابله با این معضل را سخت‌تر کند.

آناگنواستوپولوس و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود مشخص کردند که برخی مسائل نظارتی و بی‌توجهی به ارزیابی‌ها سبب می‌شود تا ذی‌نفعان برخی فشارهای غیرمنطقی را به سازمان وارد کنند؛ درحالی‌که در پژوهش حاضر، عامل نظارت‌های نامناسب به عنوان یک عامل کلیدی در بروز فشارهای منفی ذی‌نفعان باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران مشخص شد بیشتر از سوی سایر فشارها تحت تأثیر قرار می‌گیرد؛ براین اساس، می‌توان گفت نتایج پژوهش حاضر با نتایج مطالعه آناگنواستوپولوس و همکاران (۲۰۱۷) ناهم‌خوان است. به نظر می‌رسد مشکلات عمده ذی‌نفعان و نبود برنامه‌های تأثیرگذار بر این حوزه سبب شده‌اند تا مسئله ذی‌نفعان به عنوان دغدغه‌ای مهم در فوتبال حرفه‌ای کشور درک نشود؛ از این رو، جریان‌های نظارتی در این خصوص ایجاد نشده‌اند و این امر سبب شده است تا فشارهای موجود در این خصوص نیز درک نشوند. افزون‌براین، تورکولاینن و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود پی‌بردند که نبود ضرورت در پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان سبب می‌شود به علت فشارهای ذی‌نفعان، شرایط در سازمان‌ها سخت شوند. همچنین، بوت، نارانوجا و ساوولاینن<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) دریافتند ارتباط با ذی‌نفعان و متقاعد کردن آنان در زمان بروز مشکلات می‌تواند بسیاری از چالش‌های پیش روی مدیران را رفع کند. آناگنواستوپولوس و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که مدیران با برخورداری از ارتباطات مناسب با ذی‌نفعان، نقشی مهم در ارتقا و توسعه مشارکت با ذی‌نفعان دارند؛ براین اساس، می‌توان گفت نتایج پژوهش حاضر با نتایج مطالعات تورکولاینن و همکاران (۲۰۱۵)، بوت و همکاران (۲۰۱۶) و آناگنواستوپولوس و همکاران (۲۰۱۷) هم‌خوانی دارد. به نظر می‌رسد فقدان مهارت‌های ارتباطی مدیران باشگاه‌ها و پاسخ‌گویی نبودن به ذی‌نفعان سبب می‌شود مشکلات بیشتری در فضای فوتبال حرفه‌ای ایران ایجاد شوند. از طرفی، دغدغه‌نداشتن باشگاه‌ها برای پاسخ‌گویی باشگاه‌ها به ذی‌نفعان موجب می‌شود آنان با باشگاه‌ها درگیر شوند؛ از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیران باشگاه‌های فوتبال با تقویت واحدهای روابط عمومی باشگاه و همچنین، ارائه برخی گزارش‌ها و اخبار در رسانه‌های جمعی و اینترنتی به تمامی گروه‌ها، برای کاهش تنش‌ها در اطراف باشگاه‌های خود تلاش کنند.

به عقیده بارت (۲۰۰۷)، مشکلات مالی سبب می‌شوند ذی‌نفعان برای سازمان‌ها مشکلاتی را ایجاد کنند. چوی و وانگ (۲۰۰۹) اشاره کردند که برخی عوامل مالی و اقتصادی در سازمان‌ها سبب بروز فشارهای منفی ذی‌نفعان بر مدیران و سازمان می‌شوند؛ براین اساس می‌توان گفت نتایج پژوهش حاضر با نتایج مطالعات بارت (۲۰۰۷) و چوی و وانگ (۲۰۰۹) هم‌خوانی دارد. به نظر می‌رسد ضعف

1. Butt, Naaranoja & Savolainen

در مسائل اقتصادی و مالی در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران سبب می‌شود ذی‌نفعان برای وارد کردن فشارهای منفی تقویت شوند. بدیهی است ذی‌نفعان بسیاری از مشکلات مالی موجود در باشگاه‌های فوتبال را از چشم مدیران می‌دانند و این مسئله سبب می‌شود ذی‌نفعان فشارهایی منفی بر مدیران باشگاه‌های فوتبال وارد کنند. بسیاری از ذی‌نفعان مشکلات فنی باشگاه‌های حرفه‌ای را ناشی از ضعف مربیان و مشکلات مدیریتی را ناشی از ضعف مدیران می‌دانند؛ از این رو، به دنبال بروز مشکلات مالی، ذی‌نفعان این مسئله را ناشی از صلاحیت‌نداشتن مدیران می‌دانند؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران با جذب متخصصان بازاریابی و استفاده از تجربه‌های آنان، وضعیت مالی و اقتصادی خود را ارتقا دهند. همچنین، پیشنهاد می‌شود باشگاه‌های فوتبال ایران با شفاف کردن وضعیت مالی خود، بسیاری از ابهام‌های موجود در سطح جامعه در خصوص شرایط مالی باشگاه‌ها را رفع کنند تا ذی‌نفعان با کسب شناخت دقیق‌تر نسبت به وضعیت مالی باشگاه‌ها، از میزان فشارهای خود بکاهند.

در انجام پژوهش حاضر محدودیت‌های مختلفی وجود داشتند؛ به طوری که دسترسی دشوار پژوهشگران به نمونه‌های پژوهش و درگیری شغلی زیاد آنان یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر بود. نبود پژوهش‌های مشابه در این حوزه، محدودیت دیگر بود. افزون بر این، اعتقادداشتن برخی نمونه‌های پژوهش به اهمیت و تأثیرگذاری فعالیت‌های پژوهشی، محدودیت دیگر پژوهش حاضر بود. با توجه به مطالعه حاضر پیشنهاد می‌شود پژوهشگران علاقه‌مند پژوهش‌هایی را در این حوزه انجام دهند؛ بر این اساس، پیشنهاد می‌شود پژوهشی با هدف شناسایی جریان‌های تأثیرگذار بر رفتارهای غیرمنطقی هواداران علیه باشگاه‌های خود طراحی و اجرا شود. پیشنهاد می‌شود پژوهشی با هدف بهبود چهارچوب قانونی و مقرراتی حضور و فعالیت ذی‌نفعان در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران انجام شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود مطالعه‌ای با هدف مقایسه وضعیت فشار ذی‌نفعان ورزش‌های حرفه‌ای کشور ایران انجام شود.

در مطالعات مختلفی اهمیت توجه به ذی‌نفعان بررسی و ثابت شده است. در بسیاری از پژوهش‌ها اشاره شده است که ذی‌نفعان می‌توانند موجب افزایش یا کاهش عملکرد سازمان‌ها شوند. توجه به ذی‌نفعان به عنوان گروه‌های مهم و تأثیرگذار، یکی از امور ضروری سازمان‌های امروزی است. همچنین، توجه به فشارهای منفی و تخریبی ذی‌نفعان در حوزه ورزش به خصوص در برخی رشته‌های پرطرفدار از جمله فوتبال، سبب می‌شود بتوان مدیریت امور در ورزش را به نحوی مناسب در دست گرفت. در این پژوهش، علاوه بر شناسایی عوامل مؤثر در بروز فشارهای منفی بر باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در ایران، راهکارهایی برای مدیریت این فشارها ارائه شدند.

## References

1. Abrishami, H., Khabiry, M., Sajadi, S., & Elahi, A. (2010). Barriers to the development of the professional soccer industry in Iran. *Sports Management Studies*, 7(16), 53-68. (Persian).
2. Anagnostopoulos, C., Gillooly, L., Cook, D., Parganas, P., & Chadwick, S. (2017). Stakeholder communication in 140 characters or less: A study of community sport foundations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(5), 2224-50.
3. Anand, G., & Gray, J. V. (2017). Strategy and organization research in operations management. *Journal of Operations Management*, 53, 1-8.
4. Babiak, K., & Kihl, L. A. (2018). A case study of stakeholder dialogue in professional sport: An example of CSR engagement. *Business and Society Review*, 123(1), 119-49.
5. Bakker, D. F., & Vanderplas, R. (2002). Stakeholder influence strategies and stakeholder-oriented management. Paper presented at the 10th Greening of Industry Network Conference, Amsterdam, Netherlands.
6. Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816.
7. Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted Corregan, B. (2018). Governing the Void between Stakeholder Management and Sustainability. *Advances in Strategic Management*, 38, 121-43.
8. Bastani, P., Rouhollahi, N., & Tahernejad, A. (2015). Validity and reliability of teachers' evaluation questionnaires from students' point of view in Tehran University of Medical Sciences, *Biannual Journal of Medical Education*, 3(1), 7-14 (Persian).
9. Beygi, M., Salehy, N., & AliGol, M. (2014). Validity and reliability of various tools and methods of measuring them in applied research in health, *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*, 13(12), 1153-70.
10. Butt, A., Naaranoja, M., & Savolainen, J. (2016). Project change stakeholder communication. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1579-95.
11. Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895-907.
12. Ghazi Nory, S. (2013). Improvement of the QFD process through stakeholder analysis: An effective tool for national strategic planning (A case study of the comprehensive science map of the country). *Public Management Research*, 6(20), 56-35. (Persian).
13. Gohar Rostami, H. (2013). Relationship between organizational interests and organizational legitimacy of the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. *Research on Sports Management and Motor Behavior*, 11(21), 74-65. (Persian).
14. Goodsell, C. F. (2011). *Mission mystique: Belief systems in public agencies*. Washington, DC: CQ Press.
15. Eskerod, P., & Vaagaasar, A. L. (2014). Stakeholder management strategies and practices during a project course. *Project Management Journal*, 45(5), 71-85.

16. Fassin, Y., Deprez, J., Van den Abeele, A., & Heene, A. (2017). Complementarities between stakeholder management and participative management: Evidence from the youth care sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 586-606.
17. Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015). The stakeholder dilemma in sport governance: Toward the notion of "stakeowner". *Journal of Sport Management*, 29(1), 93-108.
18. Fotovat, A., & Abbaszadegan, S. (2013). Application of reliability and validity in research. Tehran: Office of Cultural Research Publisher. (Persian).
19. Freeman, R. E. (2017). Five challenges to stakeholder theory: A report on research in progress. In D. M. Wasieleski, & Weber, J. (Eds), *Stakeholder Management* (pp. 1-20). Bingley: Emerald Publishing Limited.
20. Halakou, S., Bakhsha, F., Jafari, S. Y., Yousefi, Z., Aryaee, M., & Yousefi, M. R. (2017). The clinical competencies of nurse anesthetists in response to community needs: A Delphi study. *Journal of Clinical and Basic Research*, 1(4), 13-9. (Persian).
21. Hassanzadeh Rangi, N., Allahyari, T., Khosravi, Y., Zarei, F., & Saremi, M. (2012). Development of an Occupational Cognitive Failure Questionnaire (OCFQ): Evaluation validity and reliability, *Iran Occupational Health*, 9(1), 29-40.
22. Heydari, M. (2009). Handbook of measuring validity and reliability in cultural and social research. Mashhad: Publications University of Mashhad. (Persian).
23. Huml, M. R., Hambrick, M. E., Hums, M. A., & Nite, C. (2018). It's powerful, legitimate, and urgent, but is it equitable? Stakeholder claims within the attributes of stakeholder salience in sport. *Journal of Sport Management*, 32(3), 243-56.
24. Najafi, M., Kohan, N., Najafi, M., Mohammadzadeh Esmaily, H., & Shirazi, M. (2015). Assessment of validity and reliability of attitudes to health professional's questionnaire (AHPQ) in Iran. *Research in Medical Education*, 7(2), 21-28 (Persian).
25. Paulson, S. K. (1985). A paradigm for the analysis of interorganizational networks, *Social Networks*, 7, 105-26.
26. Pennings, J. M. (1981). Strategically interdependent organizations. In P. C. Nystrom, & Starbuck, W.H. (Eds.), *Handbook of organizational design* (Vol. 1). New York: Oxford University Press.
27. Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations* (4th ed) San Francisco, CA: Jossey Bass.
28. Serel Arslan, S., Demir, N., & Karaduman, A. A. (2017). Reliability and validity of a tool to measure the severity of tongue thrust in children: The Tongue Thrust Rating Scale. *Journal of Oral Rehabilitation*, 44(2), 119-24.
29. Singh, S., Chinyio, E., & Suresh, S. (2018). The implementation of stakeholder management and building information modelling (BIM) in UK construction projects. Paper presented at the 34th ARCOM Annual Conference, Belfast, UK.
30. Thibault, L., & Harvey, J (1997). Fostering inter organizational linkages in the Canadian sport delivery system. *Journal of Sport Management*, 1, 45-68.
31. Turkulainen, V., Aaltonen, K., & Lohikoski, P. (2015). Managing project stakeholder communication: The Qstock festival case. *Project Management Journal*, 46(6), 74-91.
32. Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 566-86.

**استناد به مقاله**

محمد زاده افخمی، یونس، و نجف زاده، محمد رحیم. (۱۳۹۸). مطالعه عوامل مؤثر در بروز فشارهای منفی ذی‌نفعان باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۱ (۵۸)، ۴۰-۱۱۹. شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2020.6632.2367

Mohammad Zadeh Afkhami, Y., & Najaf Zadeh, M. R. (2020). Study the Factors Affecting the Outbreak of Negative Pressures of Stakeholder's Professional Soccer Clubs of Iran. *Sport Management Studies*, 11 (58):119-40. (Persian). DOI: 10.22089/SMRJ.2020.6632.2367

**Study the Factors Affecting the Outbreak of Negative Pressures of Stakeholder's Professional Soccer Clubs of Iran**

**Y. Mohammad Zadeh Afkhami<sup>1</sup>, M. R. Najaf Zadeh<sup>2</sup>**

1. Ph.D. Student in Sports Management, Department of Physical Education, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

2. Assistant Professor of Sports Management, Department of Physical Education, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran (Corresponding Author)

**Received: 2018/11/06**

**Accepted: 2020/01/14**

---

**Abstract**

The purpose of this study was to Study the factors affecting the outbreak of negative pressures of stakeholder's professional soccer clubs of Iran. The present study was descriptive analytical that it was done on the field base. The statistical population of the study consisted of all members of the Football Federation Association, the Based on the selection of all the numbers, all members identified as a research sample. In order to investigate and analyze was used the Structural Interpretation Modeling which use Mic-Mac software. The results of the research also revealed that the factors of ambiguity in stakeholder power in clubs, the marginalization of some mass media, the inability of clubs to stabilize their economic resources, low managerial communication skills, the lack of necessity and concern in responding to stakeholders in the club The existence of financial problems in sports clubs were of the key independent variables. With this in mind, managing the identified pressures and controlling these pressures can alleviate existing stresses while reducing stress in clubs.

**Keywords:** Stakeholders, Negative Pressures, Communication Skills, Financial Problems, Sports Clubs.

---

---

1. Email: y.mohammadzade94@gmail.com

2. Email: najafzadehrahim@yahoo.com