



Original Article

Designing a Value Co-Creation Pattern in the Iranian Women's Football Ecosystem

Nahid Ghavipankeh¹, Masoume Kalateh Seifari² , Saeid Tabesh³

1. Ph.D. Student of sport management, Faculty of Sport Sciences, University of Mazandaran, Mazandaran, Iran
2. Professor of sport management ,Department of sport management, faculty of sports sciences, University of mazandaran , babolsar, Iran
3. Associate Professor/ Faculty of Physical Education, University of Mazandaran. Babolsar Iran

Received: 16/09/2023, Revised: 21/02/2024, Accepted: 30/04/2024

* Corresponding Author: Masoume Kalateh Seifari, E-mail: mkalateh@umz.ac.ir

How to Cite: Ghavipankeh, N; Kalateh Seifari, M; Tabesh, S. (2024). Designing a Value Co-Creation Pattern in the Iranian Women's Football Ecosystem. *Sport Management Studies*, 16(86), 85-104. In Persian.

Extended Abstract

Background and Purpose

Value creation through co-creation has emerged as a critical factor for the sustainability and growth of organizations and institutions, especially in dynamic and competitive environments (Dziewanowska, 2018). This concept emphasizes active engagement and collaboration among stakeholders, leveraging organizational resources and capabilities optimally to generate mutual benefits. In the realm of sports, value co-creation involves attracting customers—such as fans, players, sponsors, and other stakeholders—in a manner that they perceive themselves as integral parts of the organization or ecosystem (Hosseini Nia et al., 2016).

Women's sports, in particular, face significant challenges in attracting financial resources beyond official budgets. The limited number of financial supporters and sponsors in women's sports constrains growth and professionalization (Khatibi et al., 2020). Although Iranian women's sports have shown relative progress domestically and internationally, the level of planning, investment, and attention from officials remains insufficient compared to competitors and global standards. This gap underscores the necessity to focus on factors that can foster the development of women's sports, with value co-creation standing out as a promising perspective to enhance financial support and marketing efforts.

Ignoring the principles of value co-creation risks undermining the growth of women's football and other women's sports. There is a clear demand and potential to support women's football competitions, but it is imperative to avoid repeating governance mistakes that have hindered progress in the past. Managers can attract players and stakeholders to women's football without incurring prohibitive costs such as exorbitant salaries by effectively engaging shareholders and collaborators.



This approach can lead to a synergistic ecosystem where value is co-created among all participants, fostering sustainable development.

Given the lack of prior research focusing specifically on value co-creation within the ecosystem of women's football in Iran, this study aims to fill this gap by developing a comprehensive model that elucidates the components, conditions, strategies, and outcomes of value co-creation in this context. The central research question guiding this study is: How can a value co-creation model be conceptualized for the ecosystem of women's football in Iran?

Materials and Methods

This research is practical in purpose and qualitative in nature, employing the grounded theory methodology of Strauss and Corbin for data analysis. The statistical population comprised experts with extensive knowledge and experience in professional and championship sports within Iran.

A purposive sampling technique was used, guided by the criterion of theoretical saturation to ensure sufficient depth and breadth of data. Recognizing the novelty of the research topic and potential data limitations, a triangulation approach was adopted, incorporating multiple data sources: library and documentary research, expert group discussions, and in-depth interviews with specialists.

To ensure validity, the study employed several rigorous criteria, including prolonged engagement with data, stable observation, meticulous tracking of data acquisition, triangulation of sources, and continuous comparative analysis. Reliability was assessed via intra-subject agreement between two coders who independently analyzed three randomly selected interviews. The total number of codes identified was 75, with 34 codes overlapping between coders. The intercoder reliability reached 90%, exceeding the commonly accepted threshold of 60%, confirming the robustness of the coding process.

Findings

The analysis revealed that value co-creation in the ecosystem of women's football in Iran is influenced by several critical conditions and factors, which were organized into six key dimensions:

1. **Essential Conditions:** These include alignment with organizational goals, ensuring that all stakeholders share a common vision and objectives that drive collaborative efforts.
2. **Value-Creating Capacities:** The inherent abilities and resources within the ecosystem that enable stakeholders to generate value collectively, such as talent, infrastructure, and organizational competencies.
3. **Environmental Conditions:** External factors such as market dynamics, cultural attitudes, regulatory frameworks, and economic conditions that impact the feasibility and effectiveness of value co-creation.
4. **Intervention Conditions:** Factors that modulate the co-creation process, including stability in decision-making, cognitive resistance among stakeholders, and the centrality of the phenomenon within the organizational context.
5. **Value Co-Creation Strategies:** Practical approaches identified include enhancing program transparency to build trust and accountability, and fostering networking among stakeholders to facilitate collaboration and resource sharing.
6. **Consequences:** The outcomes of effective value co-creation encompass value integration across the ecosystem, sustainability of the value chain ensuring long-term viability, and marketing sustainability that supports continuous engagement and growth.

Discussion and Conclusion

This study presents a pioneering model of value co-creation tailored to the ecosystem of women's football in Iran. The six dimensions identified provide a comprehensive framework for understanding how value can be generated collaboratively among diverse stakeholders in a complex and evolving sports environment.

The essential conditions emphasize the importance of strategic alignment, ensuring that all participants work toward shared goals. Value-creating capacities highlight the need to leverage internal strengths and resources effectively. Environmental conditions remind us that external factors can either facilitate or hinder co-creation efforts, necessitating adaptive strategies.

Intervention conditions such as decision-making stability and cognitive resistance are crucial in managing change and overcoming barriers to collaboration. The strategies of program transparency and networking are actionable levers that organizations can use to foster trust, communication, and joint value generation.

The consequences of successful value co-creation—value integration, value chain sustainability, and marketing sustainability—are vital for the long-term growth and competitiveness of women's football. These outcomes not only enhance the economic viability of the sport but also contribute to social and cultural development.

Based on these findings, it is recommended that organizations and relevant authorities in women's football in Iran develop comprehensive programs and strategies that prioritize alignment with organizational goals, strengthen organizational infrastructure, and enhance communication channels. Increasing transparency and promoting networking will improve stakeholder engagement and ecosystem cohesion.

Furthermore, policymakers should focus on creating supportive policies that facilitate value integration and sustainability across the value chain and marketing efforts. Practical steps such as transparent planning, targeted support campaigns, and initiatives to boost customer satisfaction are essential to overcoming existing challenges and unlocking the full potential of women's football.

This research contributes valuable insights that can inform decision-making and strategic planning in women's sports. It also lays the groundwork for future studies aimed at refining and expanding the understanding of value co-creation in sports ecosystems.

Keywords: Value Co-Creation, Women's Football, Sports Ecosystem, Marketing Sustainability, Organizational Alignment



طراحی الگوی هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران

ناهید قوی پنجه^۱، معصومه کلاته سیفاری^۲ , سعید تابش^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

۲. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۲۵، **تاریخ اصلاح:** ۱۴۰۲/۱۲/۰۲، **تاریخ پذیرش:** ۱۴۰۳/۰۲/۱۱

* Corresponding Author: Masoume Kalateh Seifari, E-mail: mkalateh@umz.ac.ir

How to Cite: Ghavipankeh, N; Kalateh Seifari, M; Tabesh, S. (2024). Designing a Value Co-Creation Pattern in the Iranian Women's Football Ecosystem. *Sport Management Studies*, 16(86), 85-104. In Persian.

چکیده

ورزش بانوان در سال‌های اخیر از محبوبیت بیشتری برخوردار شده است و یکی از محبوب‌ترین ورزش‌ها در دنیا فوتبال است؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران انجام شد. این پژوهش از لحاظ ماهیت جزو پژوهش‌های اکتشافی-بنیادی بود که از لحاظ هدف کاربردی بود و با استفاده از رویکرد کیفی و راهبرد اشراف و کوربین انجام شد. جامعه آماری شامل همه افراد صاحب‌نظر (در زمینه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای فوتبال) کشور بود. انتخاب تعداد نمونه به روش هدفمند (قضای) و براساس افراد داشتن تحصیلات، تخصص و تجربه مناسب و مرتبط با قلمروی پژوهش انجام شد. اندازه نمونه در این پژوهش بر مبنای شاخص اشباع نظری برابر با ۱۸ نفر بود. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که بر مبنای سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی در قالب نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل شد. برای سنجش روایی از معیارهای درگیری طولانی‌مدت، مشاهده پایدار، بازرسی مجدد مسیر کسب اطلاعات، چک کردن، مثلث‌سازی، مقایسه مستمر استفاده شد. برای محاسبه پایایی از روش توافق درون موضوعی استفاده شد که پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش معادل ۹۰ درصد بود. براساس یافته‌ها، شرایط علی شامل همسویی با اهداف سازمانی، ظرفیت‌های ارزش‌آفرین، شرایط زمینه‌ای شامل بسترسازی سازمانی و ارتباطی، شرایط مداخله‌گر شامل پایداری در تصمیم‌گیری‌ها مقاومت شناختی، پدیده محوری شامل هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان، راهبردها شامل شفافیت برنامه و شبکه‌سازی و پیامدها شامل یکپارچه‌سازی ارزش، پایداری زنجیره ارزش و پایداری بازاریابی بود؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود به نیازها و خواسته‌های مشتریان ورزشی توجه شود. در صورتی که نیازهای مشتریان تأمین شود، می‌توان آن‌ها متعهد و وفادار کرد که موجب ارزش‌آفرینی شوند.

واژگان کلیدی: زنجیره ارزش، پایداری بازاریابی، شفافیت برنامه، شبکه‌سازی، هم‌آفرینی.



مقدمه

محققان اذعان می‌کنند که سازمان‌ها و نهادها در محیط‌های پویا و با نبود اطمینان بالا دست‌وپنجه نرم می‌کنند؛ بنابراین باید کالا یا خدماتی را ارائه دهند که متناسب با سطح انتظارات مصرف‌کنندگان و دیگر ذی‌نفعان سازمان باشد؛ این در حالی است که از عوامل ماندگار هر سازمان، خدمات ایجاد ارزش از طریق هم‌آفرینی ارزش^۱ است (دزیوانوسکا^۲، ۲۰۱۸، ۱۲). در فرایند هم‌آفرینی باید تمامی ذی‌نفعان نقش فعال داشته باشند و سازمان نیز باید از منابع و امکانات خود در راستای ایجاد ارزش استفاده کند (حسینی‌نیا و همکاران، ۲۰۱۶، ۶۶)؛ بنابراین مفهوم هم‌آفرینی بر درگیر کردن مشتریان در فعالیت‌های سازمان به‌طوری‌که مشتری را جزئی از سازمان می‌دانند، تمرکز دارد (موسوی و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۵).

هم‌آفرینی ارزش با اقدامات، ویژگی‌ها و فرایندهای طراحی و توسعه و ارائه کالا و خدمات با مشارکت تنگاتنگ مشتریان صورت می‌پذیرد. رفتارهای هم‌آفرینی تابعی از میزان تعاملات مشتریان است. هم‌آفرینی ارزش حاصل مشارکت ذی‌نفعان با شرکت، با استفاده کردن ارزش است. ارزش هم‌آفرینی چیزی فراتر از ارزشی است که از مصرف خدمت یا محصول ناشی می‌شود و به‌موجب تعاملات است که ایجاد می‌شود (طباطبایی‌نسب و حدادیان، ۲۰۱۴). هم‌آفرینی ارزش سبب وفاداری به تیم، در معرض رسانه‌ها قرار گرفتن، فروش کالا، فروش بلیت و درآمدزایی می‌شود و اگر مصرف‌کنندگان تداعیات مطلوب از برند ورزشی داشته باشند، سبب افزایش مصرف، تبلیغات، توسعه برند، صدور مجوز و حمایت مالی می‌شود (راوس^۳، ۲۰۰۶، ۲۸). اهمیت و ضرورت موضوع بازاریابی، به‌طور سنتی، مدل‌های تبادل و تعامل را از اقتصاد وام گرفته است؛ بنابراین منطق حاکم مسلط بر اکثر مدل‌های آن منطق تبادل کالا است که درواقع همان خروجی‌های تولیدشده است. به‌منظور ایجاد مصرف‌کنندگان وفادار، باید به نقش ارزش ویژه برند و ابعاد آن (کیفیت درک شده، تداعی‌های ذهنی برند و آگاهی از برند) توجه ویژه‌ای شود (نصر^۴ و همکاران، ۲۰۱۵، ۸۷). ورزش به دلیل ماهیت منحصربه‌فرد خود، زمینه متمایزی را فراهم می‌کند؛ به عبارت دیگر، بازیگران متنوعی در تعامل، همزیستی و ارزش‌آفرینی برند در ورزش مؤثر هستند. این بازیگران شامل ستاره‌های ورزشی، رسانه‌ها، شرکای تجاری و حامیان مالی، هواداران هستند (کالیپرس و همکاران، ۲۰۱۹، ۷۱۹). از آنجاکه خلق ارزش مشترک با مشتریان نیازمند برنامه‌ریزی، اجرای دقیق و کنترل مبنی بر سنج‌های قابلیت‌های پویای هم‌آفرینی ارزش سازمانی و مشتری در بلندمدت است و به مزیت رقابتی می‌شود، این مفهوم به‌عنوان مفهومی راهبردی تلقی می‌شود (فرجی و همکاران، ۲۰۲۲، ۹). در این راستا کیم و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود روی هواداران ورزش، بیان کردند که هواداران در ایجاد ارزش مشترک برند و همچنین تخریب ارزش نقش مؤثری دارند. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که هواداران از طریق تعامل با یکدیگر ایجاد ارزش می‌کنند و ارزش‌های ادراکی از برند بر خلق ارزش مشترک توسط هوادار اثرگذار است. هواداران و فضای ایجادشده توسط آنان در استادیوم در یک رویداد ورزشی نقش بزرگی در خلق ارزش مشترک دارد؛ بنابراین مدیران تیم‌ها و لیگ‌های ورزشی باید با بهره‌گیری از نظرات و به‌کارگیری ایده‌های مشتری به خلق ارزش مشترک کمک کند. کالیپرس^۵ و همکاران (۲۰۱۹) نقش هوادار را در هم‌آفرینی ارزش برند بررسی کردند. نتایج حاکی از آن بود که هواداران گزاره‌های ارزشی را در محیط‌های مختلف ورزشی ارزیابی، بازتعریف و تغییر می‌دهند. آن‌ها دارای سه نقش

1. Co-creation of value
2. Dzielanowska
3. Ross
4. Nasr
5. Kolyperas

جذب‌کننده‌ها، هویت‌ساز و تعدیل‌کننده در ایجاد ارزش هستند. همچنین نتایج نشان داد، هم‌آفرینی ارزش منجر به ایجاد مزایای بازاریابی برای سازمان خواهد شد. کیم و همکاران (۲۰۱۹) نقش مشتریان رویدادهای ورزشی را در تخریب و ایجاد ارزش برند بررسی کردند. نتایج حاکی از آن بود که اشتیاق مشتریان تأثیر مثبت بر ارزش‌های اقتصادی، اجتماعی، عاطفی و معرفتی مشتریان دارد. در ورزش به‌ویژه فوتبال با توجه به گستره هواداران آن در سراسر جهان برای ارتقای ارزش برند باید از این رویکرد بهره برد. برندهای فوتبال از پردرآمدترین برندهای جهانی هستند (هاور^۱ و همکاران، ۲۰۱۷، ۶۱۹). این واقعیت که فوتبال حرفه‌ای، مسابقه‌ای است که فراتر از مسابقه بودن آن، به عوامل بسیار دیگری نیز مرتبط است و باعث شده است که فوتبال به زمینه تجاری حرفه‌ای تبدیل شود که بخش‌های متفاوتی نیز به آن علاقه نشان داده‌اند. درواقع، باشگاه‌ها فوتبال را به بازار عرضه کرده‌اند و فدراسیون‌ها به ساختار اقتصادی گول‌پیکری تبدیل شده‌اند که خریداران، مخاطبان، طرفداران و استادیوم‌ها برای خرید این محصول، به مجموعه‌های تجاری تبدیل می‌شوند و محصولات باشگاه‌ها به فروش می‌رسد و امکانات ارتباطی جدیدی در این راه استفاده می‌شود (ترکلی و کوبانگلو، ۲۰۱۸، ۱۴).

آنچه موجب افزایش کیفیت و کمیت ورزش زنان در جوامع مختلف می‌شود، تحسین و ستایش‌های اجتماعی، برنامه‌های حمایتی، تنوع جوایز روحی-روانی، هیجانی و مالی است؛ باین‌حال، یافته‌های پژوهشی بیانگر آن است که زنان ایرانی در انجام‌دادن فعالیت‌های ورزشی با محدودیت‌هایی از قبیل محدودیت‌های ساختاری و مدیریتی، مالی و امکاناتی، انسانی و تخصصی و فرهنگی و اجتماعی مواجه‌اند (منظمی و همکاران، ۲۰۱۱، ۱)؛ بنابراین چون در عصر حاضر موفقیت‌ها اتفاقی نیست و برای توسعه برنامه‌ریزی در ورزش امری ضروری است، باید مدیران و مسئولان فوتبال بانوان با برنامه‌ریزی‌های هدفمند و راهبردهای مناسب راه توسعه فوتبال بانوان را هموار کنند؛ بنابراین شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه فوتبال بانوان و ارائه یک مدل مناسب در این زمینه و همچنین اجرای کارآمد و اثربخش راهبردهای توسعه می‌تواند به فدراسیون فوتبال در جهت نیل به چشم‌انداز و مأموریت‌های توسعه‌ی فوتبال بانوان کمک کند. ورزش زنان با مشکلات و موانع زیادی در مسیر توسعه و ارتقا مواجه است. یکی از مهم‌ترین موانع ارتقای ورزش زنان، نبود حمایت مالی از تیم‌های ورزشی و رقابت‌های آنان است که ضروری است برای رفع این مشکل چاره‌ای اندیشیده شود. یکی از راه‌حل‌های ممکن برای رفع این مشکل، بازاریابی مناسب برای ورزش بانوان است (بهمنی و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۷). ورزش زنان در جذب منابع مالی خارج از بودجه رسمی با مشکلات بسیاری مواجه است و حامیان مالی انگشت‌شماری وارد این حوزه شده‌اند (خطیبی و همکاران، ۲۰۲۰، ۸۹)؛ بنابراین توجه به هم‌آفرینی ارزش در سیستم توسعه ورزش بانوان می‌تواند موجب توسعه حمایت‌های مالی و توسعه بازاریابی در ورزش زنان شده و این امر از نتایج این پژوهش می‌تواند حاصل شود.

در این خصوص، دهدشتی و همکاران (۲۰۲۰) تحقیقی درباره طراحی مدل رفتار هم‌آفرینی برند با تأکید بر پیش‌آیندها، عوامل و پس‌آیندها انجام دادند. نتایج نشان داد، امروزه مشتریان می‌توانند ایده‌هایی را خلق کنند که از جذابیت تجاری زیادی برخوردار باشد و به‌نوعی شریک تجاری بنگاه شوند و به این شکل نیازهای گسترده مشتریان برآورده می‌شود. علی‌آبادی و باقری (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان «تأثیر هم‌آفرینی ارزش بر هم‌هویتی هواداران با نقش میانجی سرمایه اجتماعی: مطالعه اجتماعات آنلاین باشگاه‌های فوتبال» انجام دادند. نتایج نشان داد، هم‌آفرینی ارزش بر هر دو متغیر سرمایه اجتماعی و هم‌هویتی هواداران تأثیر مثبت و معنادار دارد. محمدی و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی درباره تحلیل تماتیک عوامل مؤثر بر توسعه دیپلماسی بین‌المللی ورزش بانوان ایران انجام دادند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل ۱۷ مصاحبه با مشارکت‌کنندگان

1. Hower

در تحقیق منجر به شناسایی ۱۳ تم اصلی و ۳۳ تم فرعی شد. یافته‌های پژوهش نشان داد، عوامل الزامات دینی، الزامات فرهنگی-اجتماعی، الزامات رسانه‌ای، روشنگری، ارتقا دانش علمی، تدوین استراتژی مؤثر، مسئولیت‌پذیری نهادهای سیاسی-ورزشی، توسعه منابع انسانی، الزامات ساختاری، برندینگ بین‌المللی، عوامل مدیریتی، برگزاری رویدادها و توسعه ارتباطات بین‌المللی از عوامل اصلی تأثیرگذار بر توسعه دیپلماسی بین‌المللی ورزش بانوان ایران هستند. به‌طور کلی، نتایج نشان داد که ورزش بانوان جمهوری اسلامی ایران به دلیل موفقیت‌ها و پیشرفت‌های روزافزونی که در عرصه بین‌المللی دارد، ابزار مؤثری برای توسعه دیپلماسی بین‌المللی است. نتایج این پژوهش، نقشه راه روشنی برای مسئولان و سازمان‌های ورزشی است تا با به‌کارگیری آن مسیر پیشرفت ورزش بانوان و درنهایت توسعه دیپلماسی بین‌المللی ورزش بانوان را هموار کنند. حقیقی و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی درباره تدوین مدل هم‌آفرینی ارزش برند در فوتبال انجام دادند. با توجه به نتایج پژوهش باید به‌صورت فرایندمدار پیشایندهای درون‌سازمانی هم‌آفرینی ارزش برند را توسعه داد تا بتوان با ایجاد انگیزه در هم‌آفرینی ارزش برند هوادار به ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی در فوتبال کشور دست یافت. حسن‌زاده و همکاران (۲۰۲۱) تحقیقی درباره طراحی مدل هم‌آفرینی ارزش در صنعت گردشگری سلامت استان گیلان انجام دادند. براساس یافته‌ها، هم‌آفرینی ارزش مشتری شامل تعامل، اشتراک‌گذاری دانش، مهارت، خلاقیت و اعتماد گردشگران به‌منظور ایجاد رفتار شهروندی و وفاداری گردشگران مدنظر قرار گرفت. همچنین در پژوهش‌های خارجی به ارزش‌آفرینی توجه شده است؛ به‌طوری‌که بایون^۱ و همکاران (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان «بررسی مدل هم‌آفرینی ارزش در رویدادهای اتومبیل‌رانی: تأثیر تعدیل‌کننده ساکنان و گردشگران» انجام دادند. نتایج نشان داد که الگوهای تولید مشترک و ارزش در استفاده توسط ساکنان یا گردشگران متفاوت است. ریتن^۲ و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی درباره کارآفرینی ورزشی و خلق ارزش در زمان بحران به این نتیجه رسیدند که راهی برای درک ماهیت منحصربه‌فرد صنعت ورزش و ماهیت پیچیده اکوسیستم‌های کارآفرینی ورزشی در زمان بحران ارائه می‌دهد. این امر نشان می‌دهد که در مواقع بحران، صنعت ورزش می‌تواند از اکوسیستم کارآفرینی منحصربه‌فرد خود برای تشویق همکاری فعال که منجر به خلق ارزش مشترک می‌شود، استفاده کند. کالپرس و همکاران (۲۰۱۹) نقش هوادار را در هم‌آفرینی ارزش برند بررسی کردند. نتایج حاکی از آن بود که هواداران گزاره‌های ارزشی را در محیط‌های مختلف ورزشی ارزیابی، بازتعریف و تغییر می‌دهند. آن‌ها دارای سه نقش جذب‌کننده‌ها، هویت‌ساز و تعدیل‌کننده در ایجاد ارزش هستند. بررسی میزان رشد کنونی ورزش بانوان در عرصه‌های داخلی و خارجی گواه پیشرفت نسبی ورزش بانوان ایرانی است؛ اما باید این واقعیت را پذیرفت که در مقایسه با سرمایه‌گذاری، تلاش رقبا و استانداردهای موجود در ورزش بانوان، میزان برنامه‌ریزی و توجه مسئولان به ورزش قهرمانی و حرفه‌ای بانوان کافی نیست؛ بنابراین توجه به عوامل مؤثر بر توسعه ورزش بانوان ضروری است و یکی از عوامل مهم می‌تواند هم‌افزایی ارزش باشد که این تحقیق می‌تواند با دیدگاهی نو سبب بهبود و توسعه ورزش بانوان شود. بدون شک بی‌توجهی به اصول هم‌آفرینی ارزش می‌تواند خسارت‌هایی را برای ورزش فوتبال بانوان رقم بزند. همان‌طور که مشخص است، تقاضا برای حمایت از مسابقات فوتبال بانوان وجود دارد، اما مهم این است که اشتباهاتی که گریبان‌گیر سیستم فعلی حاکمیت فوتبال است تکرار نشود. مدیران می‌توانند بدون پرداخت هزینه‌هایی مانند دستمزدهای فوق‌العاده زیاد، بازیکنان را به فوتبال زنان دعوت کنند و از حمایت سهام‌داران بهره‌مند شوند. این امر می‌تواند به هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال زنان منجر شود؛ بنابراین نیاز به برنامه‌ریزی در این زمینه مشهود است. همچنین با توجه به اینکه تابه‌حال تحقیقی به

1. Byon

2. Ratten

هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم ورزش فوتبال بانوان نپرداخته است و خلأهای زیادی در این زمینه وجود دارد، اهمیت این تحقیق مشخص می‌شود. اکثر مطالعات صورت گرفته در زمینه هم‌آفرینی ارزش جنبه نظری و مفهومی دارند و پیشینه این حوزه از تحقیقات با خلأ جدید در زمینه ابزارهای اندازه‌گیری مواجه است. وجود این مشکل، کاربردهای تجربی مباحث مطرح شده در هم‌آفرینی ارزش و همچنین بررسی جایگاه سازمان و مشتری به لحاظ برخورداری از الزامات هم‌آفرینی ارزش را با دشواری مواجه می‌کند؛ بنابراین توسعه چارچوب هم‌آفرینی ارزش و عناصر هم‌آفرینی ارزش اکوسیستم فوتبال بانوان در متن فرایند هم‌آفرینی ارزش می‌تواند خلأهای مذکور را پوشش دهد و به توسعه مرزهای دانش در زمینه منطق مسلط خدمات و همچنین هم‌آفرینی ارزش کمک شایانی کند. از سوی دیگر، مطالعات پیشینه، مفهوم هم‌آفرینی را غالباً به صورت یک‌طرفه از دیدگاه مشتری یا از دیدگاه سازمان بررسی کرده‌اند. در این مطالعه، این فرایند به صورت متقابل و از زاویه دید سازمان و مشتری بررسی می‌شود. یکی دیگر از دلایل انجام این پژوهش، تأکید بر هم‌آفرینی است؛ چراکه با استفاده از این روش می‌توان رشد و توسعه فوتبال بانوان را رقم زد. این امر از نوآوری‌های این پژوهش است و تأکید بر هم‌آفرینی می‌تواند راه رسیدن به اهداف و برنامه‌های فوتبال بانوان را هموار کند. در نهایت می‌توان گفت که این تحقیق راه‌گشای ارزش‌آفرینی در سیستم فوتبال بانوان است و می‌تواند موجب گشایش مشکلاتی نظیر شناخته‌نشده محیط ورزش فوتبال بانوان و اجرای برنامه‌های ارزش‌آفرینی در این زمینه باشد؛ بنابراین این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است: مدل هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران چگونه است؟

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و برحسب گردآوری اطلاعات، کیفی-اکتشافی بود. برای تحلیل داده‌ها از روش اشتراوس و کوربین یا عینیت‌گرا استفاده شد. جامعه آماری شامل همه افراد صاحب‌نظر در زمینه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای کشور بود. به طور مشخص از مدیران و مربیان خبره فدراسیون فوتبال و اساتید دانشگاهی (با تخصص مدیریت ورزشی) نظرخواهی شد. انتخاب تعداد نمونه به روش هدفمند (قضاوتی) و براساس افراد داشتن تحصیلات، تخصص و تجربه مناسب و مرتبط با قلمروی پژوهش انجام شد. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و براساس معیار اشباع نظری بود. دریافت اطلاعات از مصاحبه ۱۵ تکراری و در مصاحبه ۱۸ به اشباع نظری رسید، اما برای اطمینان بیشتر در مجموع ۱۹ مصاحبه انجام شد. هنگامی که اشباع نظری رخ می‌دهد، محقق نمی‌تواند اطلاعات بیشتری را به موارد قبلی اضافه کند و محقق شاهد الگوهای تکراری داده‌ها خواهد بود، در این وضعیت نمونه‌گیری خاتمه می‌یابد؛ چراکه نمونه‌های بیشتر به بسط تحقیق و تبیین بیشتر آن کمک نمی‌کنند. علاوه بر این، در این تحقیق جمع‌آوری اطلاعات به شکل کتابخانه‌ای و میدانی انجام گرفت. برای گردآوری اطلاعات ابتدا ادبیات تحقیق با استفاده از کتب، مجلات، پایان‌نامه‌های مربوط، آیین‌نامه و اسناد مرتبط و سایت‌های اینترنتی بررسی شد. پس از تهیه راهنمای مصاحبه به نمونه آماری مراجعه شد و داده‌های موردنیاز با استفاده از مصاحبه‌های باز جمع‌آوری شد. محقق با استفاده از سؤالات تخصصی در مصاحبه‌ها، اطلاعات را گردآوری کرد؛ به عنوان نمونه، از مصاحبه‌شونده‌ها خواسته شد نظر خود را در مورد مؤلفه‌های اصلی هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران بیان کنند. همچنین سؤالاتی دیگری نظیر به نظر شما ضرورت‌ها و زمینه‌های هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران کدام‌اند؟ در راستای تحقق هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران باید چه راهبردهایی را به کار ببریم؟ موانع و چالش‌های هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران را شرح دهید. تحقق هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان

ایران دارای چه پیامدهایی است؟ شایان ذکر است به دلیل جنبه نو داشتن تحقیق و محدودیت احتمالی داده‌ها، از رویکرد مثلث‌سازی استفاده شد. با توجه به استفاده از شیوه مثلث‌سازی (استفاده از منابع چندگانه شامل منابع کتابخانه‌ای، گروه کانونی با کارشناسان و مصاحبه با متخصصان) در این تحقیق از موارد منابع متنوع به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. برای سنجش روایی از معیارهای درگیری طولانی‌مدت، مشاهده پایدار، بازرسی مجدد مسیر کسب اطلاعات، چک کردن، مثلث‌سازی و مقایسه مستمر استفاده شد. برای محاسبه پایایی با روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار، از یک متخصص مدیریت ورزشی که در مراحل انجام پژوهش حضور داشت و از آگاهی مناسبی درخصوص این پژوهش برخوردار بود، درخواست شد تا به‌عنوان همکار در کدگذاری تحقیق شرکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم برای کدگذاری به همکار تحقیق انتقال داده شد. سپس محققان به همراه همکار، به‌عنوان نمونه دو مورد از مصاحبه‌ها را کدگذاری کردند و درصد توافق درون‌موضوعی محاسبه شد که با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 100\%}{\text{تعداد کل کدها}}$$

در جدول (۱) مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهای ثبت‌شده در سه مصاحبه بررسی‌شده، ۷۵ کد و تعداد کل توافقات‌های بین کدها معادل ۳۴ است. همچنین پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش، معادل ۹۰ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کواله، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود و می‌توان گفت که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

جدول ۱- محاسبه پایایی مصاحبه‌های پژوهش

Table 1 - Calculating the reliability of research interviews

ردیف Row	شماره مصاحبه Interview Number	تعداد کل کدها Total Number of Codes	کدهای توافق‌شده Agreed Codes	کدهای عدم‌توافق Disagreed Codes	درصد توافق Agreement Percentage
1	P2	29	13	3	89
2	P6	21	10	1	95
3	P12	25	11	3	88
جمع		75	34	7	90

نتایج

درمجموع مصاحبه‌های عمیق با ۱۹ نفر از نخبگان انجام شد که مشخصات آن‌ها در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲- توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

Table 2 -Description of demographic characteristics of participants

رشته تحصیلی Field of Study	سابقه کاری Work Experience	جنسیت Gender	مدرک تحصیلی Academic Degree	شغل و سمت فعلی Current Job
مدیریت اجرایی	15	زن	کارشناسی ارشد	نائب رئیس بانوان هیئت فوتبال استان سیستان و بلوچستان، حضور در لیگ برتر فوتبال کشور
فیزیولوژی	13	زن	کارشناسی ارشد	نائب رئیس هیئت فوتبال شهرستان زاهدان، حضور در لیگ برتر فوتبال
مدیریت ورزشی	16	زن	دکتری تخصصی	مربی تیم فوتبال، حضور در لیگ برتر فوتبال کشور، مدرس مدعو دانشگاه‌های زاهدان
مدیریت ورزشی	14	زن	کارشناسی ارشد	حضور در مسابقات لیگ استان فارس، عضو تیم فوتبال بانوان شهرستان زرین‌دشت
فیزیولوژی ورزشی	12	زن	کارشناسی ارشد	مدرس مدعو دانشگاه، مربی فوتبال دانشگاه سیستان و بلوچستان
مدیریت ورزشی	8	زن	کارشناس ارشد	سرپرست و مربی تیم فوتبال باشگاه
مدیریت کارآفرینی	25	مرد	دانشجوی دکتری	داور بازیکنان لیگ حرفه‌ای فوتبال و قائم مقام سازمان ورزش شهرداری تهران، ناظر و مشارکت فعال در امور ورزش بانوان
جامعه‌شناسی ورزشی	20	مرد	دانشجوی دکتری	دبیر کل کانون مربیان فوتبال ایران، معاون اتحادیه‌ی باشگاه‌های فوتبال
تربیت بدنی	23	مرد	کارشناسی	کاپیتان اسبق تیم ملی فوتبال ایران، رئیس سابق آکادمی باشگاه پیکان
مدیریت ورزشی	12	مرد	دانشجوی دکتری	مدیر ورزش، مدرس مدعو دانشگاه و فوتبالیست
مدیریت ورزشی	13	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه رازی، ریاست دانشکده
مدیریت ورزشی	8	مرد	دکتری	پژوهشگر و مدرس دانشگاه مازندران
مدیریت ورزشی	9	زن	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد ایرانشهر
مدیریت ورزشی	12	زن	فوق لیسانس	مسئول کانون فوتبال آموزش و پرورش شهرستان داراب
مدیریت خانواده	17	زن	لیسانس	مربی فوتبال شهرستان داراب، استعدادیابی استان فارس، مسئول برگزاری فستیوال‌های استان فارس
رفتار حرکتی	10	زن	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان، پردیس نسیم تهران
مدیریت ورزشی	12	زن	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه بین‌المللی امام خمینی قزوین
مدیریت ورزشی	11	زن	دکتری	عضو هیئت دانشگاه آزاد واحد خاش
مدیریت ورزشی	8	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان، پردیس شهید مدرس ایلام

در ادامه به بررسی هر کدام از عوامل مؤثر بر هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران پرداخته می‌شود.

جدول ۳- شرایط علی مؤثر بر هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران

Table 3- Causal conditions affecting value co-creation in the Iranian women's football ecosystem

کدهای گزینشی Selective Codes	کدهای محوری Axial Codes	کدهای باز Open Codes
همسویی با اهداف سازمانی	همسویی ذی‌نفعان	گوش فرادادن به هواداران و مشتریان درخصوص پیشنهادهای مشارکت دادن ذی‌نفعان در تصمیمات سازمانی
	همسویی اقدامات	افزایش محرک‌های هم‌آفرینی مربوط به ذی‌نفعان سرمایه‌گذاری روی ساختار هم‌آفرینی ارزش همسوسازی منابع ذی‌نفعان و سازمان‌های مربوط هم‌راستایی برنامه‌ها مطابق با اصول توسعه فوتبال بانوان
ظرفیت‌های ارزش‌آفرین	برنامه‌ریزی محوری	برنامه‌ریزی و اعتقاد مدیران فوتبال به هم‌آفرینی ارزش حفظ دیدگاه بلندمدت به نتایج ارزش‌آفرینی در فوتبال بانوان
	ظرفیت‌های منابع	نگرش مثبت و باز به مسائل مربوط به هم‌آفرینی ارزش ضرورت وجود منابع مکمل و کافی در اکوسیستم فوتبال بانوان
	ظرفیت‌های دانشی	درک منابع و اهداف ذی‌نفعان فوتبال بانوان مهارت متعادل کردن ظرفیت‌های ارائه‌دهنده خدمات درک عملیات و فرایندهای شرکای ورزشی وضوح نقش‌ها و وظایف و تجربه نیروی کار داشتن مهارت جداسازی اجزای محصولات و خدمات

جدول ۴- شرایط زمینه‌ای مؤثر بر هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران

Table 4-Contextual conditions affecting value co-creation in the Iranian women's football ecosystem

کدهای گزینشی Selective Codes	کدهای محوری Axial Codes	کدهای باز Open Codes
بسترسازی سازمانی	مهارت‌های ارتباطی	ارائه خدمات متنوع به ذی‌نفعان در جهت ارتباط‌گیری مؤثر وجود راه‌های ارتباطی مناسب بین عوامل باشگاه‌های فوتبال برخورداری از کانال‌های ارتباطی متنوع با ذی‌نفعان آموزش ارتباط با ذی‌نفعان به کارکنان و بازیکنان
	مهارت خدمات‌دهی	نیازسنجی از ذی‌نفعان در راستای تحقق اهداف ارزش‌آفرینی مدیریت و تأکید بر پیشنهادات و انتقادات سازنده هواداران توسعه خدمات سفارشی برای ذی‌نفعان اصلی فوتبال بانوان مشخص بودن وظایف سازمانی در حوزه‌های هم‌آفرینی ارزش تدوین برنامه‌های مدون و مداوم در حوزه هم‌آفرینی ارزش وجود ساختار مناسب فوتبال بانوان برای ارزش‌آفرینی
بسترسازی ارتباطی	بسترسازی رسانه‌ای	استفاده از ظرفیت رسانه‌های جمعی در حمایت از فوتبال بانوان استفاده خلاقانه از سایت‌های اینترنتی باشگاه‌ها برای جذب ذی‌نفعان وجود وب‌سایت‌ها و صفحات مجازی برای اطلاع‌رسانی ذی‌نفعان
	بسترسازی فناوریانه	استفاده از سامانه‌های ارتباط جمعی برای ارتباط با ذی‌نفعان طراحی سازوکاری جهت مدیریت شبکه مشتریان در باشگاه‌ها ایجاد نرم‌افزار سیستم ارتباط با ذی‌نفعان سازمانی ایجاد بانک اطلاعاتی برای هواداران و مشتریان

جدول ۵- شرایط مداخله گر هم آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران

Table 5-Intervening conditions for value co-creation in the Iranian women's football ecosystem

کدهای باز Open Codes	کدهای محوری Axial Codes	کدهای گزینشی Selective Codes
ترس از دست دادن منافع مالی و معنوی کاهش قدرت ارزش آفرینی هواداران ترس از دست رفتن مشاغل ذی نفعان تأثیر نامطلوب شرایط داخلی ذی نفعان غیر قابل اندازه گیری بودن برخی نتایج ناملموس نامشخص بودن برخی مسئولیت ها در هنگام بحران	آشنایی با ارزش آفرینی پیش بینی ارزش	پایداری در تصمیم گیری ها
از دست دادن قابلیت های دانشی در ارزش آفرینی پنهان سازی و ارائه ندادن اطلاعات کافی به ذی نفعان بی توجهی به اصول علمی بازاریابی در ارزش آفرینی نگرانی از نشت دانش ذی نفعان به رقیبان بی اعتمادی مشتریان به سازمان اعتماد سازی ضعیف برای جذب حامیان فوتبال بانوان	دانش ارزش آفرینی اعتماد سازی	مقاومت شناختی

جدول ۶- پدیده محوری هم آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران

Table 6- The central phenomenon of value co-creation in the Iranian women's football ecosystem

کدهای باز Open Codes	کدهای محوری Axial Codes	کدهای گزینشی Selective Codes
مشارکت نزدیک هوادار، بازیکنان و سهام داران گروه بندی یکپارچه خدمات ورزشی در فوتبال شناخت و رفع نیازهای واقعی هواداران ادغام ظرفیت های موجود در بخش هواداری ادغام اطلاعات و فناوری یکپارچه در بین هواداران ترکیب قابلیت های مالی ذی نفعان در فوتبال بانوان	هم افزایی شبکه ای در ورزش ادغام قابلیت های ذاتی	هم افزایی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان

جدول ۷- راهبردهای هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران

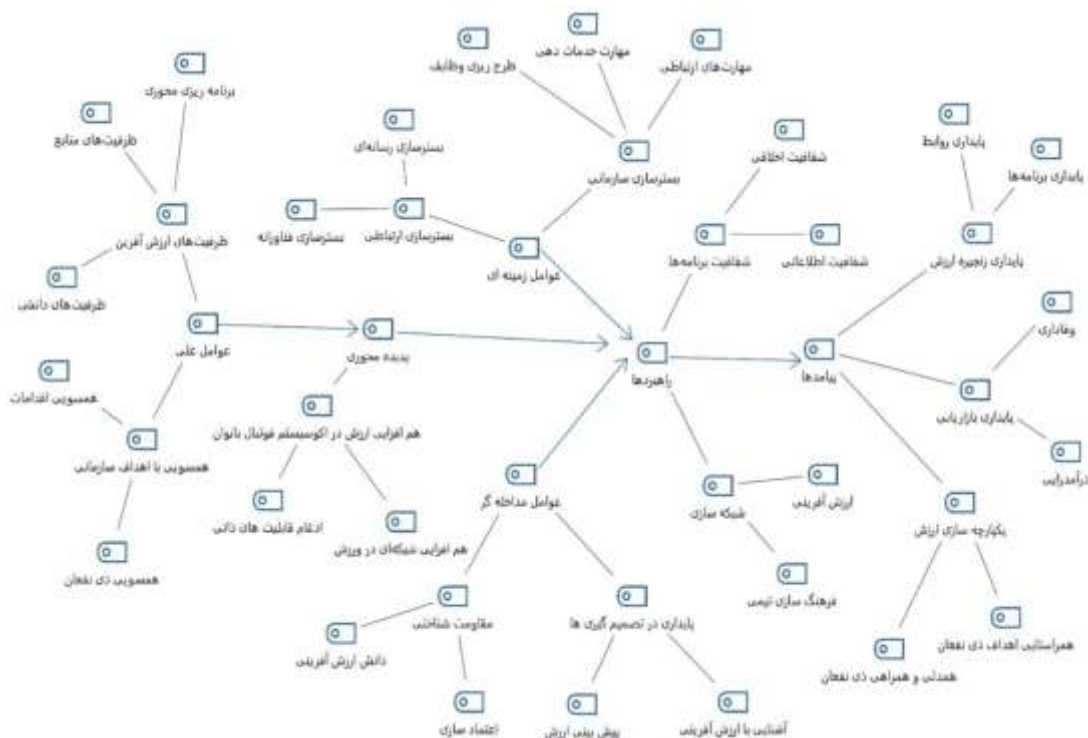
Table 7- Value co-creation strategies in the Iranian women's football ecosystem

کدهای باز Open Codes	کدهای محوری Axial Codes	کدهای گزینشی Selective Codes
شفاف‌سازی اطلاعات در شبکه ارزش ارائه بازخورد در شبکه ارزش به ذی‌نفعان ارتقای کیفیت خدمات به مشتریان و هواداران ورزشی پایبندی به اخلاق و اصول اخلاقی در تعاملات با ذی‌نفعان مسئولیت‌پذیری سازمان در برابر تعهدات سازمانی رعایت ویژگی‌های اخلاقی در برنامه‌ریزی‌های توسعه فوتبال	شفافیت اطلاعاتی شفافیت اخلاقی	شفافیت برنامه‌ها
تشکیل گروه‌های مختلف اجتماعی حمایتگر فوتبال بانوان سرمایه‌گذاری در فرهنگ ارزش‌آفرینی فوتبال بانوان همکاری با مراکز آموزشی و پژوهشی برای توسعه ارزش‌آفرینی ارائه خدمات به مشتریان و هواداران ورزشی ایجاد ارزش اضافی برای مشتری و ذی‌نفعان طراحی و توسعه خدمات جدید مبتنی بر نیازسنجی و بازخورد از مشتری	فرهنگ‌سازی تیمی ارزش‌آفرینی	شبکه‌سازی

جدول ۸- پیامدهای هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران

Table 8- Consequences of value co-creation in the Iranian women's football ecosystem

کدهای باز Open Codes	کدهای محوری Axial Codes	کدهای گزینشی Selective Codes
هم‌راستایی منابع ذی‌نفعان با یکدیگر انطباق قابلیت‌های ذی‌نفعان با اهداف سازمانی افزایش کیفیت فرایند ادغام مشترک هدف‌ها مسئولیت‌پذیری ذی‌نفعان نسبت به ارزش‌آفرینی پرهیز ذی‌نفعان از فرصت‌طلبی و رفتارهای زیان‌بار اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات بین ذی‌نفعان	هم‌راستایی اهداف ذی‌نفعان همدلی و همراهی ذی‌نفعان	یکپارچه‌سازی ارزش
بهبود روابط با ذی‌نفعان کلیدی زنجیره ارزش فوتبال کاهش اثر نوسان‌های زیان‌بار ارتباطی و اقتصادی از بین رفتن تنش‌های بین ذی‌نفعان در فوتبال بانوان کاهش هزینه‌های آموزش به دلیل هم‌راستایی راهبردی بی‌نیازی از جایگزینی‌های مکرر ذی‌نفعان کاهش هزینه‌های تغییر سیاست‌ها و برنامه‌ها	پایداری روابط پایداری برنامه‌ها	پایداری زنجیره ارزش
جمع‌آوری و بهره‌برداری از منابع درآمدی مختلف افزایش کیفیت و جذابیت فوتبال بانوان و درآمدزایی بیشتر کاهش هزینه‌های بازاریابی و استفاده از تجربیات گذشته افزایش قصد تماشای مسابقات و تبلیغات دهان‌به‌دهان استفاده بیشتر از محصولات و خدمات باشگاه‌های فوتبال جذب سرمایه‌گذاران بیشتر و جلب‌توجه رسانه‌های فعال	درآمدزایی وفاداری	پایداری بازاریابی



شکل ۱- الگوی هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران

این پژوهش با هدف طراحی مدل هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران انجام شد. درخصوص طراحی مدل هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران و شناسایی ابعاد آن، شش شاخص شامل عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها شناسایی شد که هرکدام از این ابعاد نیز مقوله‌ها و مفاهیم متعددی را شامل می‌شوند. در ادامه به تشریح هر کدام از این عوامل پرداخته می‌شود.

براساس یافته‌ها، شرایط علی هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران شامل همسویی با اهداف سازمانی، ظرفیت‌های ارزش‌آفرین است. این یافته‌ها با نتایج مطالعات آگراوال و رحمان (۲۰۱۵) و کیم و چوی (۲۰۱۹) همسوست. در گذشته وجوه ورزشی بر ماهیت باشگاه‌های فوتبال چیره بود، اما در طی سال‌های اخیر به علت بین‌المللی شدن صنعت فوتبال ماهیت باشگاه‌ها از صورت فرهنگی و اجتماعی که بیشتر اهداف ورزشی را دنبال می‌کند، به ماهیت عمدتاً اقتصادی سوق داده شده است؛ به بیان دیگر، اهداف تجاری نیز مدنظر قرار گرفته است و باشگاه‌های فوتبال فقط در عرصه ورزشی به رقابت نمی‌پردازند، بلکه در عرصه‌های اقتصادی و درآمدزایی نیز رقابت شدیدی دارند؛ یعنی علاوه بر اینکه در درون مستطیل سبز برای کسب

امتیاز و برد می‌جنگند، در بیرون از این محدوده و در مقیاس بسیار وسیع‌تر برای کسب درآمد نیز تلاش می‌کنند. براساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های تحقیق، همسویی با اهداف سازمانی یکی از عوامل علی است که توجه به آن ضروری است. این همسویی به همسویی ذی‌نفعان با اهداف سازمانی که ناشی از گوش فرادادن به هواداران و مشتریان درخصوص پیشنهادها، مشارکت دادن ذی‌نفعان در تصمیمات سازمانی، افزایش محرک‌های هم‌آفرینی مربوط به ذی‌نفعان مرتبط می‌شود. همسویی اقدامات نیز از دیگر ابعاد آن است که به سرمایه‌گذاری روی ساختار هم‌آفرینی ارزش، همسوسازی منابع ذی‌نفعان و سازمان‌های مربوط، هم‌راستایی برنامه‌ها مطابق با اصول توسعه فوتبال بانوان اشاره دارد. در عصر کنونی، تغییرات محیطی باعث ایجاد رویه‌ای برای سازمان‌ها شده است که توجه به ارزش‌آفرینی را مطرح کرده است. این نگرش به‌وضوح بر افزایش مشارکت در فرایند هم‌آفرینی ارزش تأکید می‌کند (آگراوال و رحمان^۱، ۲۰۱۵، ۱۶۰)؛ از این‌رو همسویی با اهداف سازمانی باید مدنظر قرار بگیرد. پژوهشگران استدلال می‌کنند که خلق مشترک ارزش، هزینه‌های تولید ارزش را برای سازمان و هزینه‌های خدمات را برای مشتریان و ذی‌نفعان کاهش می‌دهد، فرصت سفارشی‌سازی محصول یا خدمات را فراهم می‌کند، نوآوری در خدمات را افزایش می‌دهد، بهره‌وری سازمان را بهبود می‌دهد، موجب وفاداری مشتری می‌شود و درنهایت منجر به دستیابی به مزیت رقابتی می‌شود (کیم و چوی، ۲۰۱۹). یکی دیگر از عوامل علی مؤثر بر هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران، ظرفیت‌های ارزش‌آفرین است. از آنجاکه باید برنامه‌ریزی محوری در دستور کار قرار گیرد، برنامه‌ریزی و اعتقاد مدیران فوتبال به هم‌آفرینی ارزش، حفظ دیدگاه بلندمدت به نتایج ارزش‌آفرینی در فوتبال بانوان و همچنین نگرش مثبت و باز به مسائل مربوط به هم‌آفرینی ارزش، ضروری به نظر می‌رسد. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد، ظرفیت‌های منابع یکی دیگر از عوامل علی است که به ضرورت وجود منابع مکمل و کافی در اکوسیستم فوتبال بانوان، درک منابع و اهداف ذی‌نفعان فوتبال بانوان و مهارت متعادل کردن ظرفیت‌های ارائه‌دهنده خدمات اشاره دارد. همچنین باید ظرفیت‌های دانشی در سازمان وجود داشته باشد. این ظرفیت‌ها به درک عملیات و فرایندهای شرکای ورزشی، وضوح نقش‌ها و وظایف و تجربه نیروی کار و داشتن مهارت جداسازی اجزای محصولات و خدمات اشاره دارد. براساس عوامل علی به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌شود، با استفاده از خدمات متعهدانه همسویی ذی‌نفعان با اهداف سازمانی توسعه داده شود. این امر می‌تواند موجب تقویت کارکردهای ارزش‌آفرینی در فوتبال بانوان شود. همچنین پیشنهاد می‌شود، با توسعه ظرفیت‌های ارزش‌آفرین مانند دانش تخصصی و برنامه‌ریزی راهبردی در این زمینه گام‌های مؤثرتری برداشته شود.

براساس یافته‌ها، شرایط زمینه‌ای هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران شامل بسترسازی سازمانی و ارتباطی است. این یافته‌ها با نتایج مطالعات کیم و چوی (۲۰۱۹) و رینی (۲۰۱۰) همسوست. منظور از بسترسازی سازمانی اشاره به مهارت‌های سازمانی ازجمله مهارت‌های ارتباطی است؛ بنابراین ارائه خدمات متنوع به ذی‌نفعان در جهت ارتباط‌گیری مؤثر، وجود راه‌های ارتباطی مناسب بین عوامل باشگاه‌های فوتبال، برخورداری از کانال‌های ارتباطی متنوع با ذی‌نفعان و همچنین آموزش ارتباط با ذی‌نفعان به کارکنان و بازیکنان می‌تواند به مهارت‌های ارتباطی کمک کند. هم‌آفرینی ارزش جزء مهمی از ارائه خدمات محسوب می‌شود. سازمان‌ها باید با برقراری ارتباط با ذی‌نفعان سازمانی، تأمین منافع آن‌ها را در نظر بگیرند و با به‌کارگیری الگوهای نو در خدمات‌رسانی به دنبال هم‌آفرینی ارزش باشند تا نیازها شناسایی شده و با خاطر آسوده برآورده شد (کیم و چوی^۲، ۲۰۱۹، ۱۹). این امر مهم باید برای سازمان‌های ورزشی به‌عنوان مهم‌ترین مراکز ارائه خدمات ورزشی و تفریحی

1. Agrawal & Rahman
2. Kim & Choi

نیز مدنظر قرار گیرد؛ چراکه مفهوم هم‌آفرینی به‌عنوان منبع اساسی مزیت رقابتی و یکی از مهم‌ترین مفاهیم علم بازاریابی نوین است (رینی، ۲۰۱۰). همچنین سازمان باید از مهارت خدمات‌دهی نیز برخوردار باشد. در راستای خدمات‌دهی اقداماتی نظیر نیازسنجی از ذی‌نفعان در راستای تحقق اهداف ارزش‌آفرینی، مدیریت و تأکید بر پیشنهادهای سازنده هواداران و همچنین توسعه خدمات سفارشی برای ذی‌نفعان اصلی فوتبال بانوان، بسترهای مناسبی به نظر می‌رسند. یکی دیگر از بسترهای سازمانی، طرح‌ریزی وظایف است؛ بنابراین مشخص بودن وظایف سازمانی در حوزه‌های هم‌آفرینی ارزش، تدوین برنامه‌های مدون و مداوم در حوزه هم‌آفرینی ارزش و وجود ساختار مناسب فوتبال بانوان برای ارزش‌آفرینی از اقداماتی است که به طرح‌ریزی وظایف کمک می‌کند. بسترسازی رسانه‌ای از دیگر عوامل زمینه‌ای است که برای هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران لازم است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود با استفاده از ظرفیت رسانه‌های جمعی در حمایت از فوتبال بانوان و همچنین استفاده خلاقانه از سایت‌های اینترنتی باشگاه‌ها برای جذب ذی‌نفعان، میزان توجه رسانه‌ای به هم‌آفرینی ارزش افزایش داده شود. همچنین می‌توان از طریق وب‌سایت‌ها و صفحات مجازی برای اطلاع‌رسانی ذی‌نفعان، هم‌آفرینی و ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان اقدام کرد. درنهایت پیشنهاد می‌شود، با استفاده از بسترسازی فناورانه، اقداماتی نظیر استفاده از سامانه‌های ارتباط جمعی برای ارتباط با ذی‌نفعان، طراحی سازوکاری برای مدیریت شبکه مشتریان در باشگاه‌ها، ایجاد نرم‌افزار سیستم ارتباط با ذی‌نفعان سازمانی، ایجاد بانک اطلاعاتی برای هواداران و مشتریان به هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران انجام داد. این امر می‌تواند توسعه همه‌جانبه هم‌آفرینی ارزش را در پی داشته باشد.

براساس یافته‌ها، شرایط مداخله‌گر هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران شامل پایداری در تصمیم‌گیری‌ها و مقاومت شناختی است. پایداری در تصمیم‌گیری‌ها به موضوعاتی مانند آشنایی با ارزش‌آفرینی اشاره دارد که این عامل می‌تواند به‌عنوان مانعی برای هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران باشد. ازجمله مواردی که اختلال ایجاد می‌کند، می‌توان به ترس از دست دادن منافع مالی و معنوی، کاهش قدرت ارزش‌آفرینی هواداران و ترس از دست رفتن مشاغل ذی‌نفعان اشاره کرد. پیش‌بینی ارزش از دیگر مداخله‌گرهایی است که می‌تواند هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران را دچار اختلال کند. این متغیر به عواملی مانند تأثیر نامطلوب شرایط داخلی ذی‌نفعان، غیرقابل اندازه‌گیری بودن برخی نتایج ناملموس و نامشخص بودن برخی مسئولیت‌ها در هنگام بحران بستگی دارد؛ درحالی‌که مقاومت شناختی عامل دیگری است که به‌عنوان مداخله‌گر بر هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران مؤثر است. یکی از مؤلفه‌های این متغیر، دانش ارزش‌آفرینی است؛ بنابراین اگر عوامل نظیر از دست دادن قابلیت‌های دانشی در ارزش‌آفرینی، پنهان‌سازی و ارائه ندادن اطلاعات کافی به ذی‌نفعان، بی‌توجهی به اصول علمی بازاریابی در ارزش‌آفرینی در سازمان وجود داشته باشد، هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران نیز با مانع روبه‌رو خواهد شد. از دیگر مؤلفه‌هایی که نقش بسزایی در هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران دارد، اعتمادسازی است. نگرانی از نشت دانش ذی‌نفعان به رقیبان، بی‌اعتمادی مشتریان به سازمان و اعتمادسازی ضعیف برای جذب حامیان فوتبال بانوان، مواردی است که از نبود اعتماد در سازمان حاصل می‌شود. یافته این پژوهش درخصوص اعتماد با پژوهش حسن‌زاده و همکاران (۲۰۲۱) همسوست. پیشنهاد می‌شود میزان دانش درمورد ارزش‌آفرینی از طریق ذی‌نفعان افزایش یابد؛ البته باید توجه شود که ترس از دست دادن منافع مالی و معنوی ذی‌نفعان فرو ریزد. درواقع اگر آن‌ها به‌خوبی با فرایند ارزش‌آفرینی آشنا باشند، بدون دغدغه و با اطمینان خاطر بیشتری می‌توانند در فوتبال بانوان هم‌آفرینی ارزش بیشتری داشته باشند. همچنین پیشنهاد می‌شود، از نظر شناختی ذی‌نفعان به درجه بالایی از قدرت شناختی و رفتاری رسیده باشند که در برابر تهدیدات محیطی از خود واکنش مثبت نشان دهند و به حمایت از فوتبال بانوان بپردازند.

براساس یافته‌ها، پدیده محوری شامل هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان است؛ بنابراین در راستای هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان، هم‌آفرینی شبکه‌ای در ورزش باید مدنظر سیاست‌مداران باشد. هم‌آفرینی شبکه‌ای مفهومی است که می‌تواند از طریق مشارکت نزدیک هوادار، بازیکنان و سهام‌داران، گروه‌بندی یکپارچه خدمات ورزشی در فوتبال و شناخت و رفع نیازهای واقعی هواداران به وجود آید. بنا بر ضرورت رقابت‌مندی بر مبنای خلق ارزش مشترک با مشتریان در پارادایم جدید بازاریابی و جلوگیری از شکست ارائه محصولات و خدمات و با توجه به ایجاد ارزش به همراه مشتری از طریق یکپارچه‌سازی منابع مشتری و سازمان (اعم از دانش، تجربه و تخصص) در همه فرایندهای حل مسئله و رفع نیاز مشتری، مطالعه عناصر هم‌آفرینی ارزش در طرفین درگیر در این فرایند الزامی به نظر می‌رسد. این امر از این لحاظ ضروری و حائز اهمیت است که می‌تواند به رضایت و وفاداری مشتریان، کاهش نرخ ریزش مشتریان و در نتیجه کاهش هزینه‌های جذب مشتریان جدید و رقابت‌مندی بینجامد. فوتبال، محبوب‌ترین ورزش در کشور ما و بسیاری از کشورهای دیگر بوده و یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها برای درک مخاطبان و تماشاگران در فوتبال، ارزش‌آفرینی است (فرجی و همکاران، ۲۰۲۲، ۹)؛ البته یکی دیگر از مؤلفه‌های کلیدی هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان، ادغام قابلیت‌های ذاتی است که اشاره به ادغام ظرفیت‌های موجود در بخش هواداری، ادغام اطلاعات و فناوری یکپارچه در بین هواداران، ترکیب قابلیت‌های مالی ذی‌نفعان در فوتبال بانوان دارد. براساس یافته‌ها پیشنهاد می‌شود، در راستای مشارکت نزدیک هوادار، بازیکنان و سهام‌داران، آن‌ها را با تصمیمات اساسی همراه کرد و از آن‌ها در مسائل مختلف مربوط به تیم‌های ورزشی مشارکت‌جویی کرد. یکی دیگر از پیشنهادهای این بخش، به شناخت و رفع نیازهای واقعی هواداران مربوط است که لازم است در جهت ارضای نیازها کوشش شود و همواره هواداران با نتایج خوب و بد تیم‌های ورزشی همراه شوند؛ در این صورت باید ظرفیت‌های موجود در بخش هواداری را ادغام کرد و تمام آن‌ها به‌خوبی استفاده کرد.

براساس یافته‌ها، راهبردهای هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران شامل شفافیت برنامه و شبکه‌سازی است. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد، شفافیت برنامه‌ها از راهبردهای مؤثر بر هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران است. این مؤلفه به شفافیت اطلاعاتی و اخلاقی دسته‌بندی شده است. در راستای شفافیت اطلاعاتی باید از راهبردهای شفاف‌سازی اطلاعات در شبکه ارزش، ارائه بازخورد در شبکه ارزش به ذی‌نفعان و ارتقای کیفیت خدمات به مشتریان و هواداران ورزشی استفاده شود. در راستای شفافیت اخلاقی نیز از راهبردهایی مانند پایبندی به اخلاق و اصول اخلاقی در تعاملات با ذی‌نفعان، مسئولیت‌پذیری سازمان در برابر تعهدات سازمانی، رعایت ویژگی‌های اخلاقی در برنامه‌ریزی‌های توسعه فوتبال به کار رود. درخصوص مؤلفه‌ی شبکه‌سازی، باید راهبردهایی مانند فرهنگ‌سازی تیمی، تشکیل گروه‌های مختلف اجتماعی حمایت‌گر فوتبال بانوان، سرمایه‌گذاری در فرهنگ ارزش‌آفرینی فوتبال بانوان را در دستور کار قرار داد. همچنین می‌توان با استفاده از همکاری با مراکز آموزشی و پژوهشی برای توسعه فوتبال بانوان ارزش‌آفرینی کرد؛ البته ارزش‌آفرینی از طریق ارائه خدمات به مشتریان و هواداران ورزشی، ایجاد ارزش اضافی برای مشتری و ذی‌نفعان، طراحی و توسعه خدمات جدید مبتنی بر نیازسنجی و بازخورد از مشتری، از اقداماتی است که فدراسیون فوتبال باید به آن‌ها توجه کند. پیشنهاد می‌شود با الگوبرداری از کشورهای موفق و بومی‌سازی دانش هم‌آفرینی ارزش، راهبردهای متنوعی در راستای بهبود ارزش‌آفرینی در فوتبال بانوان استفاده شود. یکی از مهم‌ترین راهبردهایی که می‌توان از آن استفاده کرد، تشکیل گروه‌های مختلف اجتماعی حمایت‌گر فوتبال بانوان و سرمایه‌گذاری در فرهنگ ارزش‌آفرینی فوتبال بانوان است؛ در این صورت به‌خوبی می‌توان حمایت‌های لازم را برای توسعه‌ی هم‌آفرینی در ارزش فوتبال بانوان را به کار برد. همچنین ایجاد شفافیت در

تصمیم‌گیری‌ها و ارتقای کیفیت خدمات به مشتریان و هواداران ورزشی می‌تواند از برنامه‌هایی باشد که در راستای بهبود هم‌آفرینی ارزش در فوتبال بانوان ایران می‌توان استفاده شود.

براساس یافته‌ها، پیامدهای هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران شامل یکپارچه‌سازی ارزش، پایداری زنجیره ارزش و پایداری بازاریابی است. یکی از پیامدهای هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران، یکپارچه‌سازی ارزش است. زمانی که هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران به‌درستی انجام شود، هم‌راستایی اهداف ذی‌نفعان، هم‌راستایی منابع ذی‌نفعان با یکدیگر، انطباق قابلیت‌های ذی‌نفعان با اهداف سازمانی و افزایش کیفیت فرایند ادغام مشترک هدف‌ها اتفاق می‌افتد. همچنین کارکرد دیگر هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران، همدلی و همراهی ذی‌نفعان، مسئولیت‌پذیری ذی‌نفعان نسبت به ارزش‌آفرینی، پرهیز ذی‌نفعان از فرصت‌طلبی و رفتارهای زیان‌بار، اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات بین ذی‌نفعان است. این امر به مشارکت بیشتر آن‌ها در توسعه فوتبال بانوان کمک می‌کند. یکی دیگر از پیامدها، پایداری زنجیره ارزش است. در این خصوص پایداری روابط از مهم‌ترین مؤلفه‌ها است و به بهبود روابط با ذی‌نفعان کلیدی زنجیره ارزش فوتبال، کاهش اثر نوسان‌های زیان‌بار ارتباطی و اقتصادی و از بین رفتن تنش‌های بین ذی‌نفعان در فوتبال بانوان اشاره دارد؛ درحالی‌که ممکن است به پایداری برنامه‌ها نیز منجر شود. در این بخش نتیجه مثبت هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران می‌تواند سبب کاهش هزینه‌های آموزش به دلیل هم‌راستایی راهبردی، بی‌نیازی از جایگزینی‌های مکرر ذی‌نفعان و کاهش هزینه‌های تغییر سیاست‌ها و برنامه‌ها شود؛ البته پایداری بازاریابی که شامل درآمدزایی است و حاصل جمع‌آوری و بهره‌برداری از منابع درآمدی مختلف، افزایش کیفیت و جذابیت فوتبال بانوان و درآمدزایی بیشتر، کاهش هزینه‌های بازاریابی و استفاده از تجربیات گذشته است، به ثمر می‌نشیند. هم‌آفرینی ارزش در اکوسیستم فوتبال بانوان ایران باعث ایجاد وفاداری می‌شود و به‌تبع، افزایش قصد تماشای مسابقات و تبلیغات دهان‌به‌دهان، استفاده بیشتر از محصولات و خدمات باشگاه‌های فوتبال و جذب سرمایه‌گذاران بیشتر و جلب‌توجه رسانه‌های فعال را در پی دارد.

پیشنهاد می‌شود، بر مبنای یافته‌های تحقیق در راستای شفافیت برنامه‌ریزی‌ها قدم برداشته شود. درواقع با استفاده از شفافیت‌سازی می‌توان بازخورد در شبکه ارزش به ذی‌نفعان را به‌خوبی انتقال داد و از این طریق در راستای ارتقای کیفیت خدمات به مشتریان و هواداران ورزشی تلاش کرد. پیشنهاد می‌شود کمپین‌های حمایتگر از ورزش فوتبال بانوان تشکیل یابد و با مراکز مختلف ورزشی و مرتبط با توسعه ورزش ارتباط برقرار شود. پیشنهاد دیگر مربوط به توجه به نیازها و خواسته‌های مشتریان ورزشی است. در صورتی‌که نیاز مشتریان تأمین شوند، می‌توان مشتریان متعهد و وفادار داشت که موجب ارزش‌آفرینی شوند. این پژوهش توانست دانش جدیدی در جهت شناخت شاخص‌های مهم در هم‌آفرینی ارزش فوتبال در رسته بانوان به دست آورد که موجب ارتقای سطح تصمیم‌گیری سیاست‌گذاران این حوزه است؛ از این‌رو با استفاده از شاخص‌های شناسایی شده می‌توان درک بهتری درباره هم‌آفرینی ارزش در ورزش بانوان داشت.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به این موارد اشاره کرد: جامعه آماری پژوهش متخصصان نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی بودند؛ بنابراین نمی‌توان نتایج این پژوهش را به سازمان‌های دیگر تعمیم داد. کوتاه بودن مدت پیگیری، از جمله محدودیت‌های پژوهش به شمار می‌رود که در بررسی‌های آینده باید مدنظر قرار گیرد. شرایط زمانی و مکانی پاسخ‌دهندگان و شرایط روانی و تمایل و دقت آزمودنی‌ها به هنگام مصاحبه، از اختیار محقق خارج بود.

درنهایت پیشنهاد می‌شود، تحقیقی با عنوان «تأثیر حمایت‌های بخش خصوصی از هم‌آفرینی ارزش در ورزش بانوان» انجام گیرد. پیشنهاد می‌شود، از طریق مصاحبه‌های ساختاریافته به بررسی پیشایندهای انگیزشی فرایند هم‌آفرینی ارزش پرداخته شود. بررسی نقش هواداران ورزش در هم‌آفرینی ارزش ورزش بانوان، پیشنهاد دیگر این پژوهش است. پیشنهاد پژوهشی این تحقیق، تأکید بر طراحی الگوی موانع هم‌آفرینی ارزش در رشته‌های مختلف ورزشی است.

تشکر و قدردانی

پژوهشگران بر خود لازم می‌دانند، از تمام متخصصان و صاحب‌نظرانی که با آگاهی و تخصص خود به تهیه و تدوین این پژوهش کمک کردند، تشکر نمایند.

References

1. Agrawal, A., & Rahman, Z. (2015). Roles and resource contributions of customers in value co-creation. *International Strategic Management Review*, 3(1), 144-160.
2. Aliabadi, M., & Bagheri, H. (2022). The effect of co-creation of value on the co-identity of fans with the mediating role of social capital: a study of online communities of football clubs. *Scientific Journal of Social Capital Management*, 9(4), 569-589. (Persian)
3. Byon, K.K., Zhang, J., & Jang, W. (2022). Examining the value co-creation model in motor racing events: Moderating effect of residents and tourists. *Sustainability*, 14, 9648.
4. Bahmani, F., Ehsani, M., KozeChian, H., & Amiri, M. (2020). Designing the marketing model of Iranian women's professional leagues with a sustainable competitive advantage approach. *Sports Management Studies*, 12(59), 17-36. (Persian)
5. DehdashtiShahrokh, Z., Nashi Far, V., Turkestani, M. S., & Islami Panah, M. (2022). Designing the behavior model of brand co-creation with the customer with an emphasis on antecedents, factors and consequences. *Business Management Perspective*, 21(49), 71-94. (Persian)
6. Dziewanowska, K. (2018). Value types in higher education - students' perspective. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 18(1), 1-12.
7. Faraji, R., RajabiNoushabadi, H., Sajjadi, N., & Jalali Farahani, M. (2022). Designing a brand equity evaluation model based on the opinion of the spectators of Premier League football clubs. *Physiology and Management Researches in Sports*, 14(2), 9-21. (Persian)
8. Haghighi, B., Eidi, H., & Shabani Moghadam, K. (2021). Elaboration of the brand value co-creation model in football. *Sports Science Quarterly*, 13(14), 103-122. (Persian)
9. Hassanzadeh, M., Del Afrooz, N., Qolipour Soleimani, A., & Shahroudi, K. (2021). Designing a value co-creation model in the health tourism industry of Gilan province. *Human Settlement Planning Studies*, 16(2), 309-323. (Persian)
10. Hewer, P., Gannon, M., & Cordina, R. (2017). Discordant fandom and global football brands: 'Let the people sing'. *Journal of Consumer Culture*, 17(3), 600-619.
11. Hosseininia, Gh., Yagoubi, A., & Village, P. (2016). Investigating the role of value co-creation in the development of new products in dairy companies of Fars province. *Business Reviews*, 14(79), 66-80. (Persian)
12. Khatibi, A., Heydarinejad, S., ShatabBushehri, S. N., & Hashemi, E. (2020). Obstacles and solutions to the development of financial resources for women's sports in Iran. *Sports Management Studies*, 12(63), 89-112. (Persian)
13. Kim, K., Byon, K. K., & Baek, W. (2019). Customer-to-customer value co-creation and co-destruction in sporting events. *The Service Industries Journal*, 1, 1-23.
14. Kim, J., & Choi, H. (2019). Value co-creation through social media: a case study of a start-up company. *Journal of Business Economics and Management*, 20(1), 1-19.

15. Kolyperas, D., Anagnostopoulos, C., Chadwick, S., & Sparks, L. (2016). Applying a communicating vessels framework to CSR value cocreation: Empirical evidence from professional team sport organizations. *Journal of Sport Management*, 30(6), 702-719.
16. Mangeri, M., Alam, Sh., & ShatabBushehri, S. N. (2011). Determining the effective factors on the development of physical education and sports among women of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Sports Management*, 3(10), 1-20. (Persian)
17. Mohammadi, M., Razavi, M. H., & KalateSifari, M. (2021). Thematic analysis of factors affecting the development of international sports diplomacy of Iranian women. *Sports Management Studies*, <https://doi.org/10.22089/smrj.2022.12878.3677>. (Persian)
18. Mousavi, S. N., Nazarpuri, A. H., Saedi, A., & Shariatnejad, A. (2020). Investigating the effect of customer value creation behavior on the provision of innovative services in the organization: Explaining the role of citizenship behavior and cooperative behavior. *Scientific Journal of Business Strategies*, 12(5), 15-28. (Persian)
19. Nasr, E., et al (2015). Analysis of the causal relationship of brand equity and loyalty of the fans of Iran Football Premier League Clubs. *New Approaches to Sport Management*, 2(5), 75-87. (Persian).
20. Ratten, V., Vitor, L., & da Silva, B. (2021). Carla susana da encarnação marques, sport entrepreneurship and value co-creation in times of crisis: The covid-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 133, 265-274.
21. Riney, D. (2010). Online co-creation communities: a new framework for engagement. Retrieved from http://www.brandlogic.com/assets/Brandlogic_OnlineCoCreation.pdf
22. Ross, S. D. (2006). A conceptual framework for understanding spectator-based brand equity. *Journal of sport Management*, 20(1), 22-38.
23. Tabatabaeenasab, S., & Hadadian, S. (2014). Customer value co-creation behavior and its influence on customerization capability. *New Marketing Research Journal*, 4(3), 89-106. (Persian)
24. Terekli, S., & Çobanoğlu, H. O. (2018). Developing economic values in football: Example of Turkish Football Federation. *Open Access Library Journal*, 5(2), 1-14.