

مدیریت ورزشی \_ زمستان ۱۳۸۹  
شماره ۷- صص: ۴۲-۲۳  
تاریخ دریافت: ۸۹/۰۶/۱۱  
تاریخ تصویب: ۸۹/۰۹/۱۴

## موانع توسعه تعاونی‌های ورزشی در ورزش حرفه‌ای جمهوری اسلامی ایران با تاکید بر

### سیاست‌های کلی اصل ۴۴

۱. ابراهیم علی دوست قهفرخی<sup>۱</sup> - ۲. مجید جلالی فراهانی - ۳. الیاس نادران  
۱. استادیار دانشگاه تهران، ۳. دانشیار دانشگاه تهران

#### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، بررسی و تحلیل موانع توسعه تعاونی‌های ورزشی در ورزش حرفه‌ای جمهوری اسلامی ایران با تاکید بر سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی بود. با توجه به هدف اصلی پژوهش، روش انجام پژوهش از نوع کیفی بود. به این منظور، با انجام مصاحبه‌های کیفی با خبرگان و متخصصان امر، مهم‌ترین موانع موجود در مسیر توسعه تعاونی‌های ورزشی، در ورزش حرفه‌ای کشور شناسایی شد. پس از بررسی مطالعات انجام گرفته، نمونه‌گیری از افرادی که مربوطترین داده‌ها را، درباره موضوع پژوهش فراهم می‌کردند، انجام شد. در پژوهش حاضر از نظر ۲۶ نفر از افراد، در قالب ۳۵ مصاحبه استفاده شد و زمانی که موضوع به حد اشباع نظری رسید، فرایند جمع‌آوری یافته‌ها پایان یافت. مطابق با مبانی پژوهش‌های کیفی، تحلیل یافته‌ها همزمان با جمع‌آوری داده‌ها انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد، موانع توسعه تعاونی‌های ورزشی به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند؛ دسته اول موانع موجود در بخش تعاون به‌طور عام بوده که در کل بدنه اقتصاد کشور وجود دارند. دسته دوم موانعی که به‌طور ویژه، بیشتر به توسعه بخش تعاونی در ورزش حرفه‌ای برمی‌گردند. مهم‌ترین موانع شناسایی شده عبارت بودند از: وجود قوانین متعدد و متناقض با یکدیگر برای تعاونی‌ها، ضعف در ساختار تعاونی‌های دولتی، فقدان قوانین و مقررات روشن در زمینه فعالیت تعاونی‌های ورزشی، نبود تعریف مشخص از مالکیت باشگاه‌های تعاونی، فقدان فرهنگ تعاون و مالکیت شرکتی در باشگاه‌داری حرفه‌ای، و عدم اعتقاد برخی کارشناسان و متخصصان به کارایی بخش تعاونی در ورزش حرفه‌ای.

#### واژه های کلیدی

خصوصی‌سازی، مالکیت شرکتی، باشگاه حرفه‌ای، فوتبال.

## مقدمه

مطابق اصل ۴۴ قانون اساسی، نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران بر سه بخش دولتی، تعاونی و خصوصی با برنامه ریزی منظم و صحیح استوار است (۹). بنابراین، بخش تعاونی، یکی از پایه‌های نظام اقتصادی کشور قلمداد می‌شود و جایگاه بالاتری از بخش خصوصی دارد. در اصل ۴۳ نیز که ضوابط نظام اقتصادی کشور برشمرده شده، ضمن تأکید بر انسان‌محوری، اقتصاد و تحقق اهداف عدالت اجتماعی، بر بخش تعاونی تأکید ویژه‌ای شده است. باید توجه داشت که در قانون اساسی، حق مالکیت وسایل و ابزار کار برای افراد در نظر گرفته شده و به صراحت اعلام شده که افراد مالک ابزار و وسایل کار خود هستند و دولت موظف است بر اساس شرایط رشد، با مشارکت، وام، تعاونی و غیره راهی برای این مهم پیدا کند (۵).

شرکت تعاونی، سازمان، مؤسسه یا شرکتی متشکل از افراد داوطلب با نیازهای مشترک و اهداف اقتصادی معین است که تامین نیازهای خود را از طریق تعاونی آسان‌تر می‌دانند. در شرکت‌های تعاونی، سهم و حقوق هر یک از اعضا، در شرکت و در اداره آن مساوی است ماهیت تعاونی‌ها به شکلی است که هر عضو شرکت، هم کارفرما و هم عضو است و به این دلیل بسیاری از مشکلات شرکت‌های غیرتعاونی و آثار سوء حاکمیت بخش خصوصی را ندارد. از جمله، در تعاونی مشکلی به نام تعارض منافع کارفرمایان و دیگران وجود ندارد و به طور کلان نیز با وجود تعاونی‌ها، درآمد و ثروت به صورت عادلانه‌تری در جامعه توزیع خواهد شد، زیرا تعاونی‌ها امکان استفاده از منابع فراوانی را می‌یابند که هر یک از اعضا به تنهایی قادر به استفاده از آنها نیست، همچنین چون سود حاصل از فعالیت نیز بین همه تقسیم می‌شود، به طور طبیعی توزیع درآمد نیز مناسب خواهد شد. پس نظام‌ها و دولت‌هایی که با علاقه بیشتری درصدد تحقق عدالت اجتماعی اند، باید جدیت بیشتری در گسترش تعاونی‌ها داشته باشند (۱۱).

صنعتی شدن ورزش و تفریحات سالم، یکی از رویدادهای مهم قرن گذشته به شمار می‌رود. مولین<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) برای اولین بار از ورزش به عنوان یک صنعت یاد کرد. او اشاره داشت هر گونه فعالیت ورزشی آماتور و حرفه‌ای که موجبات افزایش ارزش افزوده کالا و خدمات ورزشی را فراهم کند، صنعت ورزش محسوب می‌شود (۱۸).

در حال حاضر، بحث خصوصی‌سازی در تمام صنایع مورد توجه قرار گرفته و صنعت ورزش نیز از این مقوله مستثنا نیست. در بسیاری از کشورهای جهان ساختار سنتی باشگاه‌ها تغییر کرده و به مدد تجاری شدن باشگاه‌ها صنعت ورزش رونق زیادی پیدا کرده است. در کشورهای پیشرفته ارزش افزوده صنعت ورزش بخش قابل توجهی از محصول ناخالص داخلی (GDP)<sup>۱</sup> را تشکیل می‌دهد و نقش مهمی در ایجاد درآمد، اشتغال و نیز تفریح و سرگرمی دارد (۱۰، ۲۹).

داویر<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۵) مهم‌ترین نقش رویدادهای ورزشی را جذب گردشگر و پوشش رسانه‌ای معرفی می‌کنند. علاوه بر آن، به نقل و انتقالات بازیکنان، صدور مربی، فروش بلیت، تبلیغات میداین ورزشی، ایجاد امکانات و تاسیسات ورزشی، شرط‌بندی‌ها و جذب حامیان مالی که از جمله دیگر دستاوردهای رویدادهای ورزشی به‌عنوان اصلی‌ترین محصول این صنعت است، نیز می‌توان اشاره کرد (۲۶).

نقش باشگاه‌ها در صنعت ورزش، اهمیت بیشتری دارد، به طوری که باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی، هسته اصلی آن به شمار می‌روند، ریشه و هسته اصلی توسعه ورزش حرفه‌ای در درون باشگاه‌ها شکل می‌گیرد و زیرساخت اصلی صنعت ورزش، باشگاه‌هایی هستند که به مثابه کارخانه‌های تولیدی و بنگاه‌های اقتصادی این صنعت عمل می‌کنند (۷).

ارتباط باشگاه‌های ورزشی با مراجع دولتی، موضوعی است که هنوز در بعضی از کشورها به صورت روشن و مشخص تعریف نشده است. بنابراین در بسیاری از موارد این موضوع به صورت معضلی اجتماعی نمود می‌یابد و هزینه‌های زیادی را به خود اختصاص می‌دهد (۸). به هر حال دولت‌ها بنا به دلایل مختلف تمایل دارند تا در امور ورزشی وارد شوند.

جکسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) پس از تحقیقاتی بیان داشت که نگرش دولت‌ها به ورزش و باشگاه‌های ورزشی ممکن است از حمایت فعالانه تا نادیده گرفتن آن در نوسان باشد (۳۰). باشگاه‌های ورزشی نیز به دلایل مختلف نیاز

---

1 - Gross Domestic Product

2 - Dwyer

3 - Jackson

میرم به حمایت دولت دارند، ولی مسئله با اهمیت، این است که رابطه دولت و باشگاه باید به طور روشن و صریح تعریف و تبیین شود (۷؛ ۱۲).

موضوع قابل طرح دیگر، بحث مالکیت دولت در امر باشگاه‌داری است. امروزه مقوله مالکیت دولتی باشگاه‌های حرفه‌ای به شدت غیرمعقول و در بسیاری از موارد از جمله در کشورهای اروپایی مانند انگلستان، فرانسه، ایتالیا، اسپانیا و آلمان کاملاً غیرقانونی است. در چنین کشورهایی نه تنها باشگاه‌های حرفه‌ای از بدنه دولتی ارتزاق نمی‌کنند، بلکه به دولت مالیات نیز می‌پردازند. دلیل این موضوع آن است که چون باشگاه‌ها در این کشورها به عنوان یک شرکت تجاری به ثبت رسیده‌اند، مشمول قانون تجارت بوده و به پرداخت مالیات ملزم‌اند (۷).

سازمان تربیت بدنی، در اوایل سال ۱۳۸۴ وکالت‌نامه فروش سهام باشگاه‌های پرسپولیس و استقلال را به سازمان خصوصی سازی ارائه کرد تا سناریوی خصوصی سازی باشگاه‌های ورزشی آغاز شود، با اینکه مسئولان سازمان خصوصی سازی در ابتدای سال ۱۳۸۸ از واگذاری سهام باشگاه‌ها تا پایان سال خبر داده بودند، اما ماراتن خصوصی سازی باشگاه‌ها به سال پنجم کشیده شد و هنوز گام‌های عملی در این زمینه برداشته نشد است (۱۵).

همچنین، مطابق قانون برنامه چهارم توسعه تا پایان برنامه (۱۳۸۸)، باید تمامی فعالیت‌های اجرایی تأمین منابع ورزش حرفه‌ای به بخش‌های غیردولتی واگذار شود. ولی مروری بر نوع مالکیت باشگاه‌های حرفه‌ای ایران حاکی از تصدی‌گری بسیار زیاد دولت در باشگاه‌داری حرفه‌ای است (۳).

نتایج تحقیقات در کشورهای با درآمد اندک اقتصادی نشان می‌دهد که موفقیت خصوصی سازی مستلزم ایجاد محیطی مناسب است تا بخش خصوصی توانایی انجام کار در آن شرایط را داشته باشد. ایجاد چنین محیطی مستلزم اصلاحات کلان اقتصادی، بهبود چارچوب حقوقی و قانونی، تقویت نظام مالی، از بین بردن موانع رقابت، مقررات زدایی از بازار کالا و خدمات است. رامامورتی<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، ثبات اقتصادی، آزادسازی اقتصادی و مقررات زدایی را از شرایط جدایی‌ناپذیر موفقیت برنامه خصوصی سازی برمی‌شمارد (۳۴). آمس و روبرت<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، نیز تاثیرات خصوصی سازی را بر بهره‌وری در ۲۱۶۴ شرکت از تعاونی‌های تولیدی لهستان بررسی کردند و پس از سه سال خصوصی سازی، شاهد افزایش ۳ تا ۲۰ درصدی بهره‌وری بودند (۲۰).

1 - Ramamurti, R

2 - Amess, K., & Roberts, B.M.

ثمری و رسول زاده (۱۳۸۷)، با هدف پی بردن به رابطه برخی از متغیرهای مورد بررسی و انگیزه پیشرفت مدیران تعاونی‌ها و شناسایی سهم هر کدام از عوامل، پژوهشی انجام و نتیجه گرفتند با تقویت عوامل انگیزشی و موفقیت در مدیران تعاونی‌ها، می‌توان آنان را در محیط‌های کاری به منظور تولید بیشتر، کارآفرینی و بالندگی در تشکل‌ها تعاونی یاری کرد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد، متغیرهای حمایت مالی دولت، کوتاه بودن مدت زمان دریافت وام، کم بودن نرخ سود تسهیلاتی، ارتباط عاطفی و درونی اعضاء، بازاریابی مناسب، تجهیزات و امکانات پیشرفته، جوانی اعضای تعاونی و تعدیل در میزان اقساط وام دریافتی، با انگیزه پیشرفت و موفقیت مدیران تعاونی‌ها ارتباط معنی داری دارد (۶). شعبانعلی (۱۳۸۷) نیز، در پژوهشی با عنوان "تحلیل عوامل اقتصادی مؤثر بر عملکرد تعاونی‌های زنان در ایران" از طریق تحلیل تشخیصی، اقدام به شناسایی عوامل تمایزکننده تعاونی‌های موفق و ناموفق کرد. بر این اساس، قدرت بازپرداخت وام، سرمایه در گردش، دارایی جاری، درآمد تعاونی و میزان بستانکاری، از مهم‌ترین متغیرهای اثرگذار بر موفقیت تعاونی‌ها شناخته شدند (۱۵).

خصوصی‌سازی ورزش در کشورهای غربی و توسعه یافته اهمیت بسیار زیادی دارد و با جدیت به این مقوله پرداخته شده است، یکی از مهم‌ترین دلایل آنها برای این مسئله، اهمیت اقتصادی ورزش و تفریحات سالم است (۳۷). همیل<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۳) سیستم اداره شرکتی باشگاه‌ها پرداخته و عنوان کردند که این ساختار موجب شده تا تعداد زیادی از باشگاه‌ها خود را به عنوان باشگاه کاملاً حرفه‌ای معرفی کنند (۲۳). اداره شرکتی باشگاه‌ها ارتباطاتی بین مدیران، صاحبان سهام، رؤسا و دیگر شرکای شرکت ایجاد می‌کند و در نهایت هر سهامدار به سهم خود می‌رسد. همچنین، این نوع اداره باشگاه در انگلستان موجب شده تا به دو هدف اصلی خود (موفقیت تجاری و موفقیت ورزشی) نائل شوند (۲۸).

هالت<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، ماهیت اداره باشگاه‌های اروپایی را بررسی و تغییرات ماهیت آنها را تجزیه و تحلیل کرد. وی نشان داد اداره باشگاه‌ها به صورت ساختار سهامی، جایگزین ساختار سنتی و قدیمی باشگاه‌ها شده و این روند در باشگاه‌های مطرح اروپا رو به افزایش است (۲۹).

---

1 - Hamil, S.

2 - Michie, J. & Oughton, C.

میچی و آگتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در تحقیقی به تجزیه و تحلیل باشگاه‌هایی که به شکل شرکتی اداره می‌شدند، پرداختند و در انتها ادعا کردند، برای مقابله با شرایط اقتصادی بسیار دشواری که صنعت فوتبال را احاطه کرده است، اداره باشگاه‌ها به صورت یک شرکت تجاری می‌تواند به منزله یک راهکار مناسبی مد نظر قرار گیرد. این بررسی نشان داد، اداره باشگاه‌ها به صورت شرکتی علاوه بر اینکه موجب بهبود در معیارهای اداره باشگاه شده، باشگاه توانسته است با شفاف‌سازی اطلاعات مدیریتی و مالی خود سود بیشتری را بدست آورند، زیرا حامیان مالی از باشگاه‌هایی که اطلاعات شفاف و روشن‌تری داشته اند، حمایت مالی بیشتری کرده‌اند (۳۲).

همزمان با ورود باشگاه‌ها به عرصه تجارت، گرایش صاحبان سرمایه به سرمایه‌گذاری در این صنعت پررونق، شدت و شتاب بیشتری می‌گیرد. درچنین وضعیتی، استفاده از روش‌های جدید، حرفه‌ای و مطمئن در اداره باشگاه‌ها و رعایت حقوق سرمایه‌گذاران، بیش از پیش اجتناب‌ناپذیر شده است. اما این موضوع باید با توجه به تجربه دیگر کشورها و آشنایی با نحوه مالکیت، مدیریت، نظارت، کیفیت عملکرد مالی باشگاه‌های ورزشی و نیز شناخت وضعیت حاکم بر سیستم ورزش کشور به دقت بررسی شود. استفاده از این روش‌ها و اتخاذ تدابیر ویژه در مورد افزایش درآمد و کاهش هزینه‌های باشگاه‌ها، چشم‌انداز مثبتی از صنعت ورزش در آینده را نوید می‌دهد.

براساس اصل ۴۴ قانون اساسی، دولت باید زمینه خصوصی‌سازی یا واگذاری باشگاه‌ها به بخش غیردولتی را فراهم کند، یعنی باید هرچه سریع‌تر زمینه‌های اجرا برای کاهش تصدی‌گری دولت ایجاد شود. دولت باید به بخش غیردولتی توجه ویژه‌ای داشته باشد و در این زمینه اقدام‌های جدی انجام دهد. اما آیا امکان واگذاری به بخش تعاونی یا شرکتی کردن باشگاه‌های دولتی فعال در ورزش حرفه‌ای وجود دارد؟ در این صورت مشکلات و موانعی که موجب عدم تحقق این مهم می‌شوند، کدامند؟

1 - Michie, J. & Oughton, C.

### روش تحقیق

با توجه به هدف اصلی پژوهش، روش انجام پژوهش از نوع کیفی بود. پژوهش کیفی<sup>۱</sup>، نوعی پژوهش است که یافته‌هایی را به دست می‌دهد که با شیوه‌هایی غیر از روش‌های آماری یا هرگونه کمی شدن کسب شده‌اند (۱). به بیان دیگر، داده‌ها در پژوهش کیفی به صورت واژه (و نه به صورت ارقام) به توصیف موضوع می‌پردازند. این نوع داده‌ها برای توصیف و تشریح شرایط پیرامون یک پدیده (موضوع و مقولات مورد پژوهش) به کار می‌رود. علاوه بر آن، به کمک داده‌های کیفی می‌توان درباره روابط بین مقولات مورد بررسی و عمق ساختار آنها به تدوین فرضیه پرداخت و سرانجام نظریه پردازی کرد (۱۲).

برای اجرای پژوهش، ابتدا با رجوع به اطلاعات موجود در پایگاه‌های اینترنتی، کتاب‌ها، مجله‌ها و نشریات مختلف، مبانی نظری و پیشینه موضوع بررسی شد. سپس با انجام مصاحبه‌های کیفی با خبرگان و متخصصان امر، مهم‌ترین موانع موجود در مسیر توسعه تعاونی‌های ورزشی در ورزش حرفه‌ای کشور، شناسایی شد. شایان توضیح است که با توجه به مبانی نظری پژوهش‌های کیفی، همزمان با انجام مصاحبه‌ها تحلیل و کدگذاری آنها نیز انجام شد، به طوری که تحلیل هر مصاحبه به همراه یافته‌های قبلی، به عنوان راهنمای مصاحبه و معیاری برای انتخاب افراد بعدی بود. انجام مصاحبه‌های کیفی تا حد رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. آنگاه موانع شناسایی شده در قالب مولفه‌هایی دسته‌بندی شده و به طور مجزا ارائه گردیدند. در مرحله بعد، دیدگاه‌ها و راهکارهای افراد نمونه در این زمینه به طور جامع و کامل گردآوری و دسته‌بندی شد و در نهایت نیز، یافته‌ها تجزیه و تحلیل شد.

### جامعه و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری پژوهش استادان و اعضای هیات علمی دانشگاه‌های کشور در زمینه مدیریت ورزشی و اقتصاد، به همراه تمامی مدیران ارشد سازمان تربیت بدنی و کمیته ملی المپیک، رؤسای فدراسیون‌ها و مدیران عامل باشگاه‌های ورزشی فعال در زمینه ورزش حرفه‌ای، اعضای کمیسیون‌های اقتصادی و ورزش در مجلس شورای اسلامی که با مسائل روز ورزش و به ویژه ورزش حرفه‌ای آشنا بودند و دیگر متخصصان و مدیران ارشد و اجرایی

در جامعه ورزش کشور، در دوره زمانی برنامه پنج‌ساله چهارم (۱۳۸۸-۱۳۸۴) را شامل می‌شد. همچنین، به‌منظور دریافت نظرهای خبرگان و متخصصان، از افراد شناخته‌شده و صاحب‌نام در عرصه‌های خصوصی‌سازی و همچنین باشگاه‌داری خصوصی استفاده شد.

براساس مطالعات و بررسی‌های صورت‌گرفته، نمونه‌گیری از افرادی انجام شد که بیشترین فرصت را برای گردآوری مربوط‌ترین داده‌ها درباره پدیده مورد بررسی فراهم می‌کردند. در مجموع و با رعایت تمامی شرایط ذکرشده، در پژوهش حاضر از نظر ۲۶ نفر از افراد، در قالب ۳۵ مصاحبه (برخی از افراد بیش از یک‌بار مورد مصاحبه قرار گرفتند) استفاده شد و زمانی که موضوع به حد اشباع نظری رسید، فرایند جمع‌آوری داده‌ها پایان یافت. جدول شماره ۱، تنوع و تعداد افراد مصاحبه شده را به تفکیک جایگاه و موقعیت شغلی و اجتماعی، نشان می‌دهد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش استقرای منطقی، به منظور مفهوم‌سازی و نظریه‌پردازی استفاده شد. این فرایند به این ترتیب بود: (۱) اجرا و ویرایش مصاحبه‌ها، (۲) کدگذاری نظرها، (۳) طبقه‌بندی نظرها در گروه‌های مفهومی یکسان، (۴) تفسیر مفاهیم برآمده از پژوهش، (۵) ترکیب مفاهیم و نتیجه‌گیری، و (۶) مقایسه نتایج با نتایج دیگر مطالعات (۲۸).

جدول ۱\_ تنوع و تعداد افراد مصاحبه شده به تفکیک جایگاه و موقعیت شغلی و اجتماعی

تعداد مصاحبه	تعداد افراد	جایگاه و موقعیت شغلی و اجتماعی
۲	۲	اعضای مجمع تشخیص مصلحت نظام
۲	۱	اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی
۸	۴	نمایندگان مجلس شورای اسلامی
۸	۵	اعضای هیأت علمی و استادان دانشگاه در رشته مدیریت ورزشی
۴	۴	اعضای هیأت علمی و استادان دانشگاه در رشته اقتصاد
۴	۴	رؤسا و مدیران ارشد سازمان تربیت بدنی و کمیته ملی المپیک
۳	۲	رؤسا و مدیران ارشد فدراسیون‌های ورزشی
۴	۴	رؤسا و مدیران عامل باشگاه‌های حرفه‌ای خصوصی و دولتی
۳۵	۲۶	مجموع



### نتایج و یافته‌های تحقیق

پس از مصاحبه با خبرگان و متخصصان و تجزیه و تحلیل آنها، موانع توسعه تعاونی‌های ورزشی در ورزش حرفه‌ای کشور شناسایی و دسته‌بندی گردیدند. در این مرحله، ۱۹ مانع شناسایی شد. سپس مواردی که تنها در یک یا دو مصاحبه عنوان شده بود، حذف، و در مجموع ۱۳ مانع که اجماع بیشتری بر آنها بود و از نظر مصاحبه شونده‌گان ضریب تاکید بیشتری داشت، به عنوان مهم‌ترین موانع توسعه تعاونی‌های ورزشی انتخاب شد (جدول ۲).

جدول ۲\_ موانع توسعه تعاونی‌های ورزشی در ورزش حرفه‌ای کشور

ردیف	موانع شناسایی شده
۱	وجود قوانین متعدد و متناقض با یکدیگر برای تعاونی‌ها
۲	نارسایی قانون تعاون که بیشتر قانون ثبت تعاونی است نه قانون تعاون
۳	نبود زمینه فعالیت تعاونی‌های خصوصی (نه تعاونی‌های دولتی)
۴	تداخل وظایف وزارت تعاون با وظایف اتحادیه‌ها و دخالت وزارت تعاون در امور اجرایی تعاونی‌ها
۵	فقدان قوانین و مقررات روشن در زمینه فعالیت تعاونی‌های ورزشی
۶	ضعف در ساختار تعاونی‌های دولتی
۷	مسائل و مشکلات ناشی از ضعف در ساختار و شیوه ارائه خدمات صندوق تعاون کشور
۸	وجود نگاه انحصاری دولت در کنترل و اداره تعاونی‌های دولتی
۹	نبود تعریف مشخص از مالکیت باشگاه‌های تعاونی
۱۰	وجود فرهنگ فردمحور، و ناسازگاری در فرهنگ و روحیات افراد و سازمان‌ها با فرهنگ تعاونی
۱۱	فقدان فرهنگ تعاون و مالکیت شرکتی در باشگاه‌داری حرفه‌ای
۱۲	بی‌توجهی به سودآوری و عدم توانمندی بخش تعاونی در مقایسه با بخش خصوصی
۱۳	عدم اعتقاد برخی کارشناسان و متخصصان به کارایی بخش تعاونی در ورزش حرفه‌ای

## بحث و نتیجه‌گیری

اصلی‌ترین موانع شناسایی شده در مسیر توسعه تعاونی‌های ورزشی، در جدول ۲، ارائه شده است. در نگاه اجمالی می‌توان این موانع را به دو دسته کلی تقسیم کرد؛ دسته اول، شامل موانع بخش تعاون به‌طور عام است که در کل بدنه اقتصاد کشور وجود دارند. دسته دوم موانعی که به‌طور ویژه، بیشتر به توسعه بخش تعاونی در ورزش حرفه‌ای برمی‌گردند.

یکی از مهم‌ترین موانع در توسعه تعاونی‌ها، وجود نقص و نارسایی در قوانین مرتبط با این حوزه است، به‌طوری‌که در مصاحبه با خبرگان و متخصصان، نارسایی قانون تعاون، وجود قوانین متعدد و متناقض با یکدیگر برای تعاونی‌ها و عدم وجود زمینه برای فعالیت تعاونی‌های خصوصی از جمله موانع شناسایی شده در راه توسعه تعاونی‌های ورزشی ذکر شدند.

نکویی و همکارانش (۱۳۸۸) در بررسی عوامل مؤثر بر توسعه تعاونی‌ها، به نقش قوانین و مقررات حاکم بر تعاونی‌ها اشاره و ادعان داشتند که این قوانین به دو دسته تقسیم می‌شوند، قوانین و مقررات درون‌سازمانی، شامل قوانین مندرج در اساسنامه مصوب مجمع که به مثابه عامل نرم افزاری بسیار مؤثری در موفقیت تعاونی‌ها مورد توجه قرار گرفته و شرکت ملزم به رعایت آن است. قوانین و مقررات برون‌سازمانی، شامل کلیه قوانین و مقررات جاری بخش تعاون که در قالب تبصره‌ها و مواد قانونی از سوی دستگاه‌های دولتی ناظر بر شرکت‌ها و اتحادیه وضع و اعمال می‌شوند (۱۹). امینی و اسماعیلی (۱۳۸۷) بیان کردند، از جمله مهم‌ترین عواملی که به عنوان عامل ساختاری در توسعه تعاونی‌ها باید مورد توجه قرار گیرد، قوانین و مقررات حاکم بر تعاونی‌هاست که به شکل مستقیم و غیرمستقیم بر انواع فعالیت در تعاونی‌ها و نحوه ارتباط اعضا با شرکت‌ها از یک سو و مشارکت آنها و تعاملات تعاونی با دولت از سوی دیگر، اثر می‌گذارد (۲).

نتایج پژوهش حاضر نیز ضعف و نارسایی در قوانین مرتبط با حوزه تعاون را به عنوان یکی از موانع توسعه تعاونی‌ها نشان داد که با نتایج تحقیقات نکویی و همکاران (۱۳۸۸)، همچنین امینی و اسماعیلی (۱۳۸۷) همخوانی دارد. در الزامات سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی نیز به این نکته اشاره شده و این مستلزم اصلاح قانون برنامه چهارم، اصلاح قانون بخش تعاونی و دیگر قوانین و مقرراتی است که به نحوی متأثر از

سیاست‌های ابلاغی‌اند؛ ضمن آنکه سند ملی جدید توسعه بخش تعاونی و لایحه اصلاح قوانین و مقررات نیز می‌بایست تدوین شود و به تصویب برسد (۵). بنابراین، پیشنهاد می‌شود نهادهای قانون گذار به بررسی مجدد قوانین اقدام کنند و اصلاحات بازنگری‌های لازم را در این زمینه انجام دهند.

این نواقص و کاستی‌های قانونی مسائل و مشکلاتی را در پی دارد که تداخل وظایف وزارت تعاون با وظایف اتحادیه‌ها و دخالت وزارت تعاون در امور اجرایی تعاونی‌ها و فقدان زمینه فعالیت تعاونی‌های خصوصی از جمله مهم‌ترین آنهاست.

بنتوراکي<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، سیاست‌های مداخله‌گرانه دولت، تخلف و تجاوز از اصول اساسی تعاون، قوانین غیرپیشرفته تعاونی، عدم استقلال و خودمختاری، نبود دموکراسی، عدم توانمندسازی اعضا و عدم وجود ساختار سازمانی کارآمد را از علل عدم موفقیت تعاونی‌های تانزانیا عنوان می‌کند. وی موفقیت تعاونی‌ها را منوط به ایجاد تحول در وضعیت رهبری و اصلاح نقش دولت در تعاونی‌ها می‌داند و معتقد است با اصلاح رهبری تعاونی‌ها و اتحادیه‌های آنها، کارایی افزایش می‌یابد و این خود شرط موفقیت در توسعه اقتصادی و اجتماعی است. او نقش دولت، وضع قوانین پیشرفته مربوط به تعاونی‌ها، آموزش در میان اعضا و رهبران تعاونی، ترویج تعاونی و برنامه‌های مشارکت مردمی در تعاونی‌ها را، از عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌ها می‌داند (۲۲).

نکویی و همکاران (۱۳۸۸) نیز عنوان داشتند، در کشورهای در حال توسعه و به ویژه ایران، به دلیل کم بودن میزان آگاهی‌ها و آموزش تعاون در سطح عمومی و نیز فقدان منبع مالی مناسب و کافی برای تأمین نیازهای اولیه و سرمایه مورد نیاز تعاونی، بستر مناسب برای پیدایش تعاونی‌های خودجوش فراهم نیست که البته نباید این مسئله به مانعی بر سر راه تصمیم‌گیری مردم و مدیران تعاونی تبدیل شود و آنها را از مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی بازدارد (۱۹). یافته‌های بنتوراکي (۲۰۰۰) و نکویی و همکاران (۱۳۸۸) ضمن تایید نتایج پژوهش حاضر، مؤید این مطلب است که اصولاً استقلال تعاونی‌ها و عدم وابستگی آنها به دولت، از جمله شروط لازم برای توسعه تعاونی‌هاست. بنابراین پیشنهاد می‌شود ضمن اصلاح ساختار تعاونی‌های موجود، شرایط تاسیس تعاونی‌های خصوصی به ویژه در حوزه ورزش فراهم شود.

علاوه بر ضعف و نارسایی قوانین مرتبط با بخش تعاون، از دیگر موانع شناسایی شده در مسیر توسعه تعاونی‌های ورزشی، فقدان قوانین و مقررات روشن در زمینه فعالیت تعاونی‌های ورزشی و همچنین، نبود تعریف مشخص از مالکیت باشگاه‌های تعاونی بود. قوانین مرتبط با باشگاه‌داری حرفه‌ای در کشور بسیار قدیمی‌اند. قانون فعلی برای ایجاد باشگاه‌های ورزشی، در سال ۱۳۶۹ به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید. آیین‌نامه مربوط به این قانون نیز در سال ۱۳۷۰ تهیه و تصویب شد. این قانون سرآغازی برای احیای فعالیت‌های باشگاه‌داری در کشور محسوب می‌شود، ولی تاکنون دست نخورده باقی مانده و لزوم توجه به مسائل روز مانند مالکیت شرکتی یا تعاونی در آن به شدت احساس می‌شود. علاوه بر این، مطابق برنامه چهارم توسعه، پیش‌بینی می‌شد که در پایان برنامه، ۱۰۰ درصد فعالیت‌های ورزش حرفه‌ای به بخش خصوصی واگذار شود. بنابراین، مشاهده می‌شود که حتی براساس برنامه نیز جایگاهی برای بخش تعاونی در نظر گرفته نشده و اصولاً با قوانین و شرایط موجود در باشگاه‌داری حرفه‌ای کشور، هنوز تعریف مشخص و دقیقی از مالکیت تعاونی یا شرکتی ارائه نشده است.

مسائل و مشکلات ناشی از ضعف در ساختار و شیوه ارائه خدمات صندوق تعاون کشور نیز سبب ایجاد مانع در توسعه تعاونی‌ها و به ویژه تعاونی‌های ورزشی شده است. هدف بسیاری از افراد از تشکیل تعاونی‌ها، بیشتر اخذ وام بوده و کمتر به اهداف عالی تعاونی‌ها توجه شده است. عباسی و وظیفه‌شناس (۱۳۸۷) نیز گزارش کردند که از نظر خبرگان، بوروکراسی زیاد در اخذ تسهیلات از صندوق، کمبود نیروی متخصص در بررسی طرح‌ها، ساختار سازمانی نامناسب، کندی نقل و انتقالات و جوجه بین صندوق و نظام بانکی، فقدان اعتبار حواله‌های صندوق نزد نظام بانکی و دیگر مؤسسات مالی، از مهم‌ترین ضعف‌های صندوق تعاون کشور به شمار می‌روند (۱۶). برخی محققان نیز ضمن بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌ها، اعتقاد دارند، در بخش اعتبارات (وام پرداختی به شرکت‌ها) نیز بسیار ضعیف عمل شده، به گونه‌ای که امروزه با گذشت حدود چهل سال از عمر تعاونی‌ها، هنوز اعتبارات در حد بسیار کم و در بسیاری موارد، کمتر یا در حد سرمایه‌اعضاست (۱۹). البته با تبدیل صندوق تعاون به بانک توسعه تعاون، انتظار می‌رود بخشی از این موانع و مشکلات حل و فصل شود.

به نظر سعیدی (۱۳۸۷)، بخش تعاون در اقتصاد کشور به درستی رشد نکرده و شکل‌گیری آن از ابتدا به نحو صحیح نبوده است، زیرا در کشور ما تعاونی‌ها به شکل خودجوش و با برابند اجتماعی شکل نگرفته‌اند (۹). از این رو، وجود نگاه انحصاری دولت در کنترل و اداره تعاونی‌های دولتی و ضعف در ساختار تعاونی-

های دولتی نیز از جمله مهم‌ترین موانع پیش روی توسعه تعاونی‌های ورزشی معرفی شدند. مدیریت، از جمله عواملی است که بدون شک در موفقیت هر مؤسسه‌ای تاثیر به‌سزایی دارد. تاثیر مدیران لایق و مجرب، دانش آموخته و متنفذ، در موفقیت تعاونی‌ها قابل انکار نیست (۲). در همین زمینه می‌توان به نتایج پژوهش پهلوانی و همکاران (۱۳۸۷) نیز استناد کرد که ضعف مدیریت تعاونی به دلیل عدم آموزش کافی در باره فعالیت‌های تولیدی را سبب کندی رشد تعاونی‌ها ذکر کردند (۴). سوری (۱۳۸۳) نیز، در بررسی وضعیت موجود کارگاه‌های بزرگ صنعتی بر حسب تعاونی، خصوصی و دولتی و مقایسه کارایی آنها نشان داد، متوسط کارایی در بخش‌های تعاونی و خصوصی عملکرد تا حدود زیادی مشابه هم است، زیرا کارگاه‌های خصوصی تقریباً شرایط یکسانی دارند و شرایط برای آنها به گونه‌ای نیست که برخی از حمایت‌های شدید دولتی برخوردار و برخی محروم باشند. اما این وضعیت برای بخش تعاونی و به‌ویژه برای بخش دولتی مصداق ندارد، زیرا آنها نمی‌توانند از برخی حمایت‌های دولتی، وام‌های بانکی و غیره برخوردار باشند (۱۴).

بی‌توجهی به سودآوری و عدم توانمندی بخش تعاونی در مقایسه با بخش خصوصی نیز از جمله موانعی بودند که کارشناسان و متخصصان به‌عنوان مانعی در راه توسعه تعاونی‌های ورزشی از آنها یاد می‌کردند. تاجگردن (۱۳۸۷) در پژوهش خود عنوان داشت، بخش تعاونی جایگاه و نقش چندانی در اقتصاد کشور ندارد و اگر فرض شود که سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی براساس برنامه و به‌صورت صحیح اجرا و پیاده‌سازی شوند، سرمایه‌گذاری در بخش تعاونی و افزایش دارایی‌های ثابت این بخش طی دو برنامه چهارم و پنجم توسعه می‌بایست حداقل به مقدار ۳۰ درصد از دارایی‌های کل کشور طی دوره مذکور باشد و در نهایت نیز در سال ۱۳۹۴ سهم بخش تعاونی در تولید ناخالص داخلی به ۲۵ درصد خواهد رسید (۵). از این رو، ملاحظه می‌شود که در شرایط موجود، بخش تعاونی اساساً برای حضور در عرصه‌های اقتصادی و به‌ویژه رقابت در باشگاه‌داری حرفه‌ای، توانایی رقابت با دیگر بخش‌ها را (اعم از دولتی یا خصوصی) ندارد.

عدم اعتقاد برخی کارشناسان و متخصصان به کارایی بخش تعاونی در ورزش حرفه‌ای را نیز می‌توان یکی دیگر از موانع توسعه تعاونی‌های ورزشی برشمرد. بدون تردید توان مالی و اقتصادی هر واحد تعاونی، ممکن است از جمله عوامل مؤثر در ایجاد قدرت ریسک بیشتر، افزایش قابلیت انعطاف و توان رقابت بیشتر در بازار و

خدمت‌رسانی به اعضا باشد (۲). سکستون و ایسکو<sup>۱</sup> (۱۹۹۳)، عملکرد مالی شرکت‌های تعاونی و شرکت‌هایی با مالکیت سرمایه‌گذار را مقایسه و بررسی کردند که چگونه ساختار شرکت‌های تعاونی می‌تواند عملکرد مالی (سوددهی، ساختار سرمایه، نقدینگی و کارایی دارایی‌ها) را تحت تاثیر قرار دهد. آنها شواهد متعددی ارائه کردند که شرکت‌های تعاونی در مقایسه با شرکت‌هایی با مالکیت سرمایه‌گذار به دلیل مشکلات نمایندگی (Agency Problems) کارایی لازم را ندارند. آنان نشان دادند، شرکت‌های تعاونی با انجام معاملات درون‌سازمانی و استفاده از اطلاعات بهتر در مقایسه با شرکت‌هایی با مالکیت سرمایه‌گذار، می‌توانند در هزینه‌های خود صرفه‌جویی کنند (۳۶). نتایج تحقیقت سکستون و ایسکو با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد.

به نظر سرآبادانی (۱۳۸۷)، یکی از ابزارهای بسیار مهم برای گسترش تعاونی‌های [ورزشی] در جامعه، کار فرهنگی است، یعنی ابتدا باید بینش و تفکر مردم را درباره این موضوع آماده کرد تا به آسانی مورد پذیرش قرار گیرد. اگر زمینه‌های فکری و مبانی اخلاقی تعاونی در جامعه گسترش یابد و تعاون‌گرایی جزئی از منش مردم شود، در آن صورت، تاسیس و گسترش تعاونی‌ها کار دشواری نخواهد بود (۱۱). نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد، بخشی از موانع موجود در توسعه تعاونی‌های ورزشی ناشی از ضعف فرهنگی است و می‌توان به وجود فرهنگ فردمحور و ناسازگاری در فرهنگ و روحیات افراد و سازمان‌ها با فرهنگ تعاونی به عنوان یکی دیگر از موانع شناسایی شده در این پژوهش اشاره کرد.

بنا به دلایل مختلف، مردم ایران بیشتر به دنبال دارایی‌های غیرمولد هستند تا دارایی‌های مالی. دارایی‌های غیرمولد (مانند طلا و جواهرات) نیز به گسترش فرهنگ دلالتی و واسطه‌ای در کشور منجر شده‌اند، به طوری که فقط ۱۰ درصد دارایی‌های کشور به صورت دارایی‌های مالی است، ولی در برخی کشورهای دنیا، نسبت دارایی‌های مالی به دارایی‌های واقعی ۶۰ به ۴۰ درصد است که براینده این مسئله نهادینه نشدن فرهنگ سهامداری در کشور را می‌رساند (۱۷).

فقدان فرهنگ تعاون و مالکیت شرکتی در باشگاه‌داری حرفه‌ای نیز یکی دیگر از موانع توسعه تعاونی‌های ورزشی است. مالکیت شرکتی در باشگاه‌داری حرفه‌ای دنیا امری پذیرفته‌شده و رایج است که بهترین نمونه آن را

در لیگ ژاپن می‌توان دید. نوع مالکیت و اداره باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ژاپن به صورتی است که هر باشگاه به‌عنوان یک شرکت تجاری به ثبت رسیده، ولی شرکت‌های مختلفی با تشکیل یک کنسرسیوم<sup>۱</sup> به‌عنوان حامیان مالی و سرمایه‌گذاران رسمی آن باشگاه معرفی شده‌اند. در واقع، بیشتر این باشگاه‌ها تحت حمایت کنسرسیومی از شرکت‌ها، صنایع و کارخانه‌های محلی‌اند (۲۴).

علاوه بر این، بررسی‌ها نشان می‌دهد مالکیت باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای در لیگ‌های معتبر دنیا همچون آلمان، انگلستان، ایتالیا، اسپانیا و فرانسه نیز اغلب به صورت خصوصی یا مالکیت شرکتی است و تمامی باشگاه‌ها به‌عنوان شرکت‌های سهامی مشترک<sup>۲</sup> با مسئولیت محدود ثبت شده‌اند (۲۳، ۳۱، ۳۳). برای مثال محققان بیان کردند، باشگاه‌های حرفه‌ای کشور آلمان، از گذشته به‌عنوان تعاونی‌های غیرانتفاعی ثبت شده بودند. از سال ۱۹۹۸ به باشگاه‌های حرفه‌ای اجازه داده شد تا به‌عنوان شرکت‌های فرعی<sup>۳</sup> به ثبت برسند. این شرکت‌های فرعی به‌عنوان شرکت‌هایی با مسئولیت محدود ثبت می‌شدند (۲۵). ملاحظه می‌شود که باشگاه‌داری حرفه‌ای در کشورهای پیشرفته دنیا، بیشتر به سمت مالکیت شرکتی گام برداشته و دیگر اثری از مالکیت دولتی وجود ندارد. بنابراین، بهتر است در کشور ما نیز ضمن بررسی تمامی جوانب، شرایط لازم برای ایجاد مالکیت شرکتی در باشگاه‌ها مهیا شود.

با وجود زیان‌ده بودن ورزش حرفه‌ای در شرایط حاضر، معدود افرادی بوده و هستند که با‌عنوان بخش خصوصی در ورزش حرفه‌ای کشور فعالیت می‌کنند. به‌جز این افراد، سرمایه‌گذاران دیگری نیز وجود دارند که حاضر به ورود در این عرصه‌اند، ولی به‌دلیل عدم وجود فرهنگ تعاون یا مالکیت شرکتی، بیشتر این افراد یک‌تنه وارد این بحر خروشان می‌شوند و به‌تبع آن پس از چندی عطای کار را به لقای آن می‌بخشند. در صورت وجود فرهنگ تعاونی می‌توان بسیاری از این افراد را در یک مجموعه و تحت هدف مشترکی گرد هم آورد و ضمن تقسیم بار مالی آن، مسائل را بهتر از پیش مدیریت کرد. شاید بتوان باشگاه ابومسلم مشهد را نمونه بارزی از این شرایط دانست که همه‌ساله و در اوایل فصل برگزاری بازی‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال پس از بحث‌ها و درگیری‌های مالکیتی به یک نفر واگذار شده و در پایان فصل دوباره این مسائل و مشکلات تکرار می‌شود.

۱ - ائتلاف چند شرکت باهم برای انجام امور انتفاعی، ائتلاف بنگاه‌های اقتصادی (Consortium)

2 - Joint Stock Company

3 - Subsidiary

در مجموع، برای رفع موانع موجود در مسیر توسعه تعاونی‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود قوانین مرتبط با حوزه تعاونی‌ها به طور عام و قوانین مرتبط با تعاونی‌های ورزشی به طور خاص بازبینی و بازنگری شود و اصلاحات لازم در این زمینه صورت پذیرد. علاوه بر این، ضمن الگوگیری از لیگ‌های معتبر دنیا، شرایط برای مالکیت شرکتی در کشور بررسی شده و قوانین لازم برای این کار تهیه و تدوین شود. از آنجایی که بخشی از مشکلات و موانع توسعه تعاونی‌ها ناشی از بی‌اطلاعی یا آگاهی اندک مردم از شرایط تعاونی‌هاست، توصیه می‌شود اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی مناسب در این زمینه انجام گیرد. همچنین لازم است نقش دولت در زمینه تعاونی‌ها (به ویژه تعاونی‌های ورزشی) از نقش مداخله‌گرانه و قیّم‌آبانه به نقشی حمایتی و نظارتی تغییر یابد و شرایط برای حضور تعاونی‌های خصوصی مهیا شود.

تعریف و نهادینه کردن باورهای فرهنگی و ارزشی مناسب و سازگار با توسعه، لازمه توسعه است. بنابراین، در زمینه توسعه بخش تعاونی و گسترش مشارکت مردمی، باید سیاست‌گذاری‌ها و تدابیر مناسب برای به کارگیری فرهنگ تعاون که در جامعه دینی و ملی ایران نهادینه شده است، احیا شود.

## منابع و مأخذ

۱. آنسلم، استرس؛ جولیت، کوربین. (۱۳۸۵). "اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها." ترجمه بیوک محمدی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، چاپ اول، تهران.
۲. امینی، امیرمظفر؛ اسماعیلی فلاح، مریم. (۱۳۸۷). "موفقیت شرکت‌های تعاون روستایی استان اصفهان و ارزیابی سازه‌های مؤثر بر آن." فصلنامه علوم و فنون کشاورزی و منابع طبیعی، شماره ۴۶، ص ۲۹۱-۲۷۳.
۳. پاداش، دنیا. (۱۳۸۸). "تعیین و اولویت بندی عوامل مؤثر بر خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی با روش AHP". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان.



۴. پهلوانی، مصیب؛ کریم، محمد حسین؛ قربانی، حسین. (۱۳۸۷). "بررسی و نظرسنجی درباره مشکلات و توانمندی‌های بخش تعاون در استان سیستان و بلوچستان". فصلنامه روستا و توسعه، سال ۱۱، شماره ۱، ص ۱۲۹-۱۰۱.
۵. تاجگردون، غلامرضا. (۱۳۸۷). "بررسی جایگاه بخش تعاون و نقش نظارتی بر اجرای سیاست‌های اصل ۴۴". همایش نظارت بر اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، سازمان بازرسی کل کشور، تهران.
۶. ثمری، عیسی؛ رسول زاده، بهزاد. (۱۳۸۷). "بررسی متغیرهای تاثیرگذار بر افزایش انگیزه پیشرفت و کسب موفقیت در مدیران تعاونی‌ها"، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، صص: ۵۰-۳۳.
۷. خبیری، محمد؛ الهی، علیرضا. (۱۳۸۴). "مقایسه وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال جمهوری اسلامی با توجه به معیارهای یوفا و باشگاه‌های منتخب زاپین، کره جنوبی، امارات و ترکیه". فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۸، ص ۳۵-۱۵.
۸. خورشیدی، ابوالفضل. (۱۳۸۶). "فوتبال در نظام باشگاه‌داری". مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. طرح شماره ۸۶۲۸، تهران.
۹. رونق، یوسف. (۱۳۸۹). "قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و الحاقیه‌های اجرایی". انتشارات فرمانش، چاپ اول، تهران.
۱۰. سازمان بورس اوراق بهادار تهران (۱۳۸۱). "تحول کسب و کار حرفه‌ای برای توسعه ظرفیت‌های اقتصادی ورزش". گزارش شناخت روش‌های باشگاه‌داری در اروپا، گزارش یک پژوهش.
۱۱. سرآبادانی، غلامرضا. (۱۳۸۳). "اقتصاد تعاونی در اسلام". فصلنامه اقتصاد اسلامی، سال چهارم، شماره ۱۴، ص ۱۲۷-۱۰۵.
۱۲. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه. (۱۳۸۳). "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری". انتشارات آگاه، چاپ دهم، تهران.

۱۳. سعیدی، پرویز. (۱۳۸۷)، "بررسی موانع و الزامات اجرایی پیش روی سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، راهبرد یاس"، شماره ۱۶، ص ۲۱۷-۱۹۷.
۱۴. سوری، علی. (۱۳۸۳). "کارآیی بخش‌های تعاونی، خصوصی و دولتی در کارگاه‌های بزرگ صنعتی". مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال شانزدهم، شماره ۳ و ۴، ص ۶۲-۴۱.
۱۵. شعبانعلی فمی، حسین (و همکاران). (۱۳۸۷). "تحلیل عوامل اقتصادی مؤثر بر عملکرد تعاونی‌های زنان در ایران". پژوهش‌های جغرافیایی انسانی، شماره ۶۶، ص ۱۳۱-۱۱۷.
۱۶. عباسی، ابراهیم؛ وظیفه شناس، سیمین. (۱۳۸۷)، "بررسی نقش صندوق تعاون کشور و نظام بانکی در تامین مالی شرکت‌های تعاونی تولیدی". دوماهنامه دانشور رفتار، سال پانزدهم، شماره ۳۲، ص ۹۳-۷۵.
۱۷. عزیزخانی، فاطمه. (۱۳۸۵). "اهم الزامات اجرای سیاست‌های ابلاغی اصل ۴۴ قانون اساسی". مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات اقتصادی، طرح شماره ۸۲۳۷، تهران.
۱۸. عسگریان، فریبا (و همکاران). (۱۳۸۴). "بررسی وضعیت اقتصادی صنعت ورزش ایران در سال‌های ۱۳۷۷ و ۱۳۸۰". نشریه حرکت، شماره ۲۴، ص ۴۴-۲۵.
۱۹. نکویی نائینی، علی؛ علی بیگی، امیرحسین؛ زرافشانی، کیومرث. (۱۳۸۸). "واکاوی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی شهرستان کرمانشاه". فصلنامه روستا و توسعه. سال ۱۲، شماره ۴، ص ۲۲-۱.
20. Amess, K., Roberts. B.M. (2007). "The productivity effects of privatization: The case of Polish cooperatives". *International Review of Financial Analysis*, 16: PP:354-366.
21. Barros, C.P. (2006). "The financial crisis in Portuguese football". *Journal of Sport Economics*, 7(1); PP:96-104.
22. Benturaki, J. (2000). "Cooperatives and Poverty Alleviation". England: IDS TEMA.

23. Castillo, C. (2007). "The concept of loyalty and the challenge of internationalisation in postmodern Spanish football". *International Journal of Iberian Studies*, 20(1); PP:23-40.
24. Desbordes, M. (2007). "Marketing and Football: An international perspective". Elsevier Ltd.
25. Dietl, H., Franck, E. (2007). "Governance failure and financial crisis in German football". *Journal of Sports Economics*, 8(6); PP:662-669.
26. Dwyer, L., Mellor, R., Mistilis, N., Mules, T. (2000). "Forecasting the economic impacts of events and conventions". *Event Management*, 6(3); PP:191-204.
27. Hamil, S., Holt, M., Michie, J., Oughton, C., Shailer, L., Walters, G. (2003), *The State of Game, The Corporate Governance of Football Clubs*. Football Governance Research Center, University of London.
28. Hamil, S., Walters, G. (2010). "Financial performance in English professional football: an inconvenient truth". *Soccer & Society*, 11(4); PP: 354-372.
29. Holt, M. (2007). "The Ownership and Control of Elite Club Competition in European Football". *Soccer and Society*, 8(1); PP:50-67.
30. Jackson, R. (2001). "Sport administration manual, hurford enterprises Ltd, IOC, Lausanne, Switzerland.
31. King, A. (2003). "The European ritual: football in the New Europe". Aldershot: Ashgate.
32. Michie, J. & Oughton, C. (2005). "Competitive Balance in Football: Trends and effects". University Of London, Football Governance Research Center, No 2.
33. Morrow, S. (2003). "The people's Game? Football, Finance and Society". Hampshire. Palgrave Macmillan.

34. Oxford University, (2005). "Interviewing in Qualitative research, available online in Oxford University:" [www.Oup.co.uk/pdf/0-19-874204-5chap15.pdf](http://www.Oup.co.uk/pdf/0-19-874204-5chap15.pdf).
35. Ramamurti, R. (1999). "Why Havant Developing Countries Privatized Deeper and Faster"? *World Development*, 27(1):PP:137-155.
36. Sexton, R. J., Iskow, J. (1993). "What do we know about the economic efficiency of cooperatives: An evaluation survey". *Journal of Agricultural Cooperation*, 8:PP:15-27.
37. Smith, S. J. (1997). "Football, Its Values, Finances and Reputation". *Informe para la Football Association*.

