

تعیین و اولویت‌بندی عوامل مدیریتی و اجرایی مؤثر بر خصوصی‌سازی باشگاه‌هایی ورزشی با روش AHP

دنیا پاداش^۱، محمد سلطان حسینی^۲، محمد خیری^۳، سعید فتحی^۴

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۳/۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۳/۲۴

چکیده

هدف این پژوهش یافتن عوامل مدیریتی و اجرایی مؤثر بر خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی و اولویت‌بندی آن‌ها با استفاده از روش AHP است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر روش، توصیفی و در حیطه پژوهش‌های کیفی است. برای تعیین عوامل و جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. پس از شناسایی عوامل، درخت سلسله مراتب تصمیم‌گیری ترسیم و با استفاده از آن پرسشنامه پژوهش استخراج شد. از آنجا که نرخ ناسازگاری محاسبه شده در این پژوهش از ۰/۱ کمتر است، می‌توان گفت پرسشنامه معتبر است. جامعه آماری این تحقیق اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در رشته اقتصاد و تربیت بدنی، رئیس یا معاونان اتحادیه فوتبال، رؤسای یا نایب رئیس‌های فدراسیون‌ها (فوتبال، والیبال، بسکتبال، کشتی و تکواندو)، رؤسای لیگ‌ها در رشته‌های یاد شده و مدیر عامل، معاون یا مسئول بازاریابی باشگاه‌های کشور بودند که از میان آن‌ها ۴۵ نفر به‌عنوان خبره شناسایی شدند و پرسشنامه در اختیار آن‌ها قرار گرفت. پس از آنکه داده‌های حاصل از نظرات افراد وارد نرم افزار انتخاب خبره شد، وزن‌های نسبی و نهایی معیارها و زیرمعیارها و نیز اولویت آن‌ها در هر سطح از سلسله مراتب درخت تصمیم محاسبه شد. در مدل کل، ۱۳ زیرمعیار اولویت‌بندی شدند که عوامل: مدیریت نامطلوب، استفاده نکردن از نیروی متخصص و فقدان انگیزه کافی در بخش خصوصی، به ترتیب در اولویت‌های اول تا سوم قرار گرفتند؛ در نتیجه، مسئولان می‌توانند برای برداشتن گام‌های اساسی در خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی از این اولویت‌بندی بهره گیرند.

کلیدواژه‌های فارسی: فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، خصوصی‌سازی، صنعت ورزش.

۱. کارشناس ارشد دانشگاه اصفهان، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی (نویسنده مسئول)

Email: dpadash@yahoo.com

۲. استادیار دانشگاه اصفهان، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

۳. دانشیار دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

۴. استادیار دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم اداری و اقتصادی

مقدمه

خصوصی‌سازی به معنی انجام فعالیت‌های اقتصادی توسط بخش خصوصی یا انتقال مالکیت دارایی‌ها به بخش خصوصی است (۱). تقریباً در همه کشورهای دنیا دولت کوچک و محدود در دستور کار قرار گرفته است؛ زیرا تجربه همه کشورها، چه توسعه یافته و چه در حال توسعه یا دست‌کم توسعه یافته^۱، نشان می‌دهد بزرگ‌تر شدن و تنوع فعالیت‌های دولت موجب ناکارآمدی‌اش در وظایف اصلی و آسیب به بخش خصوصی می‌شود (۲). عمده‌ترین دلیل مطرح شدن کوچک سازی دولت‌ها افزایش هزینه‌های آن‌ها، به‌ویژه هزینه‌های عملیات و نگهداری است (۳).

امروزه، بحث خصوصی‌سازی در تمام صنایع مورد توجه قرار گرفته است، صنعت ورزش نیز از این مقوله مستثنی نیست. در بسیاری از کشورهای جهان ساختار سنتی باشگاه‌ها تغییر کرده و به کمک تجاری شدن باشگاه‌ها صنعت ورزش رونق قابل توجهی گرفته است. در کشورهای پیشرفته ارزش افزوده صنعت ورزش بخش قابل توجهی از محصول ناخالص داخلی را تشکیل می‌دهد و نقش مهمی در ایجاد درآمد، اشتغال و نیز تفریح و سرگرمی ایفا می‌کند (۴). ولی صنعت ورزش در ایران هزینه‌بر است. باشگاه‌های ایرانی از دولت بودجه می‌گیرند و توان درآمدزایی زیادی ندارند.

بررسی پیشینه خصوصی‌سازی در ورزش نشان می‌دهد تقریباً تمام کشورهای دنیا برای نقش و جایگاه خصوصی‌سازی در ورزش، اهمیت ویژه ای قائل‌اند و دولت‌ها اقدام‌هایی نیز در این راستا انجام داده‌اند که نتایج آن مثبت بوده است (۵).

در ایران، سازمان تربیت بدنی در اوایل سال ۱۳۸۴ وکالت‌نامه فروش سهام باشگاه‌های پرسپولیس و استقلال را به سازمان خصوصی‌سازی ارائه کرد تا خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی آغاز شود. با اینکه مسئولان سازمان خصوصی‌سازی در ابتدای سال ۸۸ از واگذاری سهام باشگاه‌ها تا پایان سال خبر داده بودند، این برنامه به سال پنجم کشیده شد و هنوز گام‌های عملی در این زمینه برداشته نشده است (۶).

همچنین مطابق قانون برنامه چهارم توسعه تا پایان برنامه (سال ۱۳۸۸) باید تمامی فعالیت‌های اجرایی تأمین منابع ورزش حرفه‌ای به بخش‌های غیردولتی واگذار شود، ولی مرور بر نوع مالکیت باشگاه‌های حرفه‌ای ایران نشان می‌دهد دولت تصدی بسیاری از باشگاه‌ها را بر عهده دارد (۷).

عارفیان (۱۳۸۴) دیدگاه مدیران ورزش استان مازندران را درباره سیاست خصوصی‌سازی در ورزش و موانع و مشکلات موجود بررسی کرد و به این نتیجه دست یافت که ۸۱٪ مدیران ورزشی استان مازندران، خصوصی‌سازی را موجب توسعه و تحول ورزش استان دانسته‌اند (۸). رضوی (۱۳۸۳) به تحلیل سیاست خصوصی‌سازی در ورزش کشور با تأکید بر ورزش قهرمانی از دیدگاه مدیران ورزشی کشور پرداخته است. نتایج تحقیق وی نشان می‌دهد مدیران در مجموع نسبت به اعمال سیاست خصوصی‌سازی (۸۳/۳٪) نظر موافق دارند (۹). باروس (۲۰۰۶) بیان کرده است که رابطه دولت و باشگاه در کشور پرتغال باید به خوبی تعریف و تبیین شود (۱۰). بررسی‌های میچی و آگتون (۲۰۰۵) نشان داد اداره شرکتی باشگاه‌ها نه تنها باعث بهبود در معیارهای اداره باشگاه‌ها شده است؛ بلکه در عین حال باشگاه‌ها توانسته‌اند با شفاف‌سازی اطلاعات مدیریتی و مالی خود سود بیشتری به دست آورند (۱۱). باید توجه داشت که یکی از الزامات خصوصی‌سازی، ایجاد بسترها و زیرساخت‌هایی است که ادامه حیات و رشد سازمان‌های خصوصی و بنگاه‌های اقتصادی فعال در بخش خصوصی را تضمین و تقویت می‌کند.

باید دقت شود که خصوصی‌سازی برای کسانی که قصد انجام آن را دارند، فرآیندی پیچیده، زمان‌بر، مشکل و خسته‌کننده است. خصوصی‌سازی موفق به دست کسانی انجام می‌شود که تمامی وقت، حوصله و فکر خود را در مسیر آن به کار برند و خستگی‌ناپذیر، بدون اشتغال به هیچ کار دیگری در انجام آن کوشا باشند. باید توجه داشت که اگر نخستین اقدامات برای خصوصی‌سازی با موفقیت رو به رو نشود، حمایت از ادامه آن ممکن است کاهش یابد یا قطع شود. از طرف دیگر، خصوصی‌سازی که شتاب زیادی دارد، ممکن است دردآور باشد. یکی از مسائل مهم در مراحل اولیه خصوصی‌سازی این است که در زمان انجام، نشان‌دهنده شرایط بهتر و مطلوب‌تر باشد (۱۲). با توجه به مطالب ذکر شده نتیجه می‌گیریم که خصوصی‌سازی مسیری پرخطر است که برداشتن گام محکم و استوار در این مسیر نیازمند برنامه‌ریزی صحیح و دقیق است. اولویت‌بندی می‌تواند مقدمه برنامه‌ریزی صحیح باشد. در واقع، نتیجه اولویت‌بندی چارچوب و اصول ناظر بر برنامه‌ریزی را مشخص می‌کند.

در این پژوهش از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به‌عنوان یکی از شیوه‌های بسیار مهم از «مدل‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه^۱» برای اولویت‌بندی استفاده شده است. از جمله تحقیقاتی که در این زمینه می‌توان به آن اشاره نمود مقاله‌ای است با عنوان «AHP تکنیکی

نویسنده برای تصمیم‌گیری گروهی «که در آن فرآیند تحلیل سلسله مراتبی^۱ به‌طور کامل به همراه مثالی فرضی تشریح شده است (۱۳). همچنین، در مقاله‌ای با عنوان «روش تحلیل سلسله مراتبی برای رتبه‌بندی اجرای خطا لیگ برتر بیس‌بال آمریکا» خطای بازیکنان لیگ برتر، با استفاده از ترکیب فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و آمار خطاهای خود بازیکنان تجزیه و تحلیل شد (۱۴). روش AHP در دامنه وسیعی از تصمیم‌گیری‌های پیچیده مدیریت استفاده شده است؛ به‌طور مثال می‌توان به اولویت‌بندی و انتخاب شاخص‌های اندازه‌گیری ظرفیت فکری برای صنعت مخابرات سیار (۱۵)، استفاده از روش AHP برای ایجاد مراقبت‌های بهداشتی سیستم‌های مدیریت زباله در کشورهای در حال توسعه (۱۶)، تجزیه و تحلیل اولویت برای انتخاب مقصد گردشگران: مطالعه موردی تایوان (۱۷) و محل دفن زباله مواد زائد شهری (۱۸) اشاره کرد.

موارد ذکر شده اهمیت خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی را روشن می‌کند، ولی باید توجه داشت که خصوصی‌سازی اگرچه راه‌کاری برای حل بسیاری از مشکلات است، در صورتی که چگونگی اجرا و نحوه مدیریت آن شفاف و منطقی نباشد، می‌تواند دردسرها را افزایش دهد. با توجه به اهمیت خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی و نبود اطلاعات منسجم در این زمینه، محقق بر آن شد که عوامل مدیریتی و اجرایی مؤثر بر خصوص سازی باشگاه های ورزشی را شناسایی با استفاده از روش AHP آن‌ها را اولویت‌بندی کند.

تکنیک AHP

روش «فرآیند تحلیل سلسله مراتبی» به‌عنوان یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره توسط پروفیسور ساعتی ارائه شده است. هدف از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی ایجاد یا تشکیل سلسله مراتب پیچیدگی مسئله طی مدارج طبقه‌بندی شده از بزرگ به کوچک یا از عمومی به مطالب خاص و اقتصادی است تا اینکه بتوان مطابق درک از موضوع، به دقت بیشتری دست یافت. برای اجرای فرآیند تحلیل سلسله مراتبی باید در گام نخست، درخت سلسله مراتبی مسئله را ترسیم کرد. در گام بعد، باید جداول مقایسه‌های زوجی معیارها و زیر معیارها را تهیه کرد تا در اختیار افراد شرکت‌کننده در پژوهش قرار گیرد. در گام سوم، جداول تکمیل شده توسط افراد باید از لحاظ نرخ ناسازگاری بررسی شوند و جداولی که نرخ ناسازگاری بیش از ۰/۱ دارند به افراد برگشت داده شود تا در قضاوت خود که دارای ناسازگاری است تجدید نظر کنند یا نظرات آن افراد به دلیل نرخ ناسازگاری زیاد حذف شود. در نهایت، نظرات افراد توسط

1. Analytical hierarchy process (AHP)

میانگین هندسی با یکدیگر تلفیق شده، رتبه‌بندی نهایی معیارها حاصل خواهد شد. این مرحله، با استفاده از نرم‌افزار انتخاب خیره^۱ انجام می‌شود (۱۹).

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر روش، توصیفی است. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در روش کتابخانه‌ای با مراجعه به کتاب‌ها و تحقیقات مختلف مرتبط با خصوصی‌سازی و باشگاه‌های ورزشی و در روش میدانی با مصاحبه با هفت نفر از دست‌اندرکاران و استادانی که به موضوع پژوهش آشنایی داشتند عوامل مدیریتی و اجرایی مؤثر بر خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی شناسایی شد.

مرحله بعد، تدوین سلسله مراتب تصمیم‌گیری بود که کلیدی‌ترین قسمت تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی است. لازم است عوامل شناسایی شده در سلسله مراتب جایی داشته باشند؛ بنابراین با بررسی ارتباط عوامل با یکدیگر و نظرخواهی از برخی از خبرگان آشنا با موضوع پژوهش عوامل جم‌آوری شده به صورت درخت تصمیم‌گیری در سلسله مراتب چهار سطحی تقسیم‌بندی شد (شکل ۱). در نهایت، با استفاده از درخت تصمیم‌گیری پرسشنامه پژوهش طراحی شد.

طراحی پرسشنامه در تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به طرح خاصی برای مقایسه عوامل نیاز دارد که با پرسشنامه‌های معمولی متفاوت است. تعداد شاخص‌های کلی و معیارها و زیرمعیارها ۱۸ عدد و تعداد مقایسه‌های زوجی مورد نیاز ۲۰ عدد است. اعتبار پرسشنامه مذکور تا حد زیادی به اعتبار تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی وابسته است که آن را نیز نرخ ناسازگاری در مقایسه‌های زوجی تعیین می‌کند و با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری محاسبه شده در این پژوهش کمتر از ۰/۱ است، می‌توان گفت پرسشنامه معتبر است.



شکل ۱. نمودار درختی عوامل مؤثر بر خصوصی سازی باشگاه های ورزشی

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از نرم‌افزار اکسل^۱ و نرم‌افزار انتخاب خبره استفاده شده که نرم‌افزاری تخصصی برای تجزیه و تحلیل فرآیند سلسله مراتبی است. هنگام استفاده از روش شناخته‌شده تحلیل سلسله مراتبی برای اولویت‌بندی لازم است نظرات خبرگان موضوع به صورت مقایسه‌های زوجی جمع‌آوری شود؛ بنابراین از افراد زیر برای نظرسنجی استفاده شد:

- ◆ اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در رشته مدیریت ورزشی که با موضوع پژوهش آشنایی دارند؛
- ◆ اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در رشته اقتصاد که با موضوع پژوهش آشنایی دارند؛
- ◆ رئیس یا معاونان اتحادیه فوتبال؛
- ◆ رؤسا یا نایب رئیسهای فدراسیون‌ها (فوتبال، والیبال، بسکتبال، کشتی، تکواندو)؛
- ◆ رؤسای لیگ‌های فدراسیون‌های یاد شده؛
- ◆ مدیر عامل، معاون یا مسئول بازاریابی باشگاه‌های کشور.

قابل ذکر است که منظور از خبرگان کسانی هستند که دست‌کم یکی از ویژگی‌های زیر را داشته باشند:

۱. تجربه مطالعاتی و اجرایی در زمینه خصوصی سازی و ورزش؛
 ۲. تخصص در رشته تربیت بدنی و اقتصاد؛
 ۳. معرفی توسط افراد مطلع.
- با توجه به ویژگی‌های مطرح شده از میان جامعه، ۴۵ نفر به‌عنوان خبره شناسایی شدند و پرسشنامه در اختیار آن‌ها قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

اولویت‌بندی معیارها و زیرمعیارها بر اساس سطح‌های سلسله مراتب در زیر آمده است. اولویت‌بندی را از سطح دوم شروع می‌کنیم؛ زیرا سطح اول شامل هدف پژوهش است.

اولویت‌بندی جنبه‌های کلی عوامل مدیریتی و اجرایی؛ سطح دوم

همان‌طور که در جدول ۱ دیده می‌شود، عوامل مدیریتی و اجرایی در سطح دوم دو جنبه دارند که از میان آن‌ها جنبه‌های مدیریتی و اجرایی برون‌باشگاهی با وزن ۰/۵۵۴ در اولویت اول قرار دارد.

جدول ۱. وزن نسبی و اولویت‌بندی جنبه‌های کلی عوامل مدیریتی و اجرایی در سطح دوم
درخت سلسله مراتب

عنوان گروه	جنبه های کلی	وزن نسبی	اولویت
عوامل مدیریتی و اجرایی	عوامل مدیریتی و اجرایی برون‌باشگاهی	۰/۵۵۴	۱
	عوامل مدیریتی و اجرایی درون‌باشگاهی	۰/۴۴۶	۲

اولویت‌بندی معیارها و زیر معیار های عوامل مدیریتی و اجرایی، سطح سوم همان‌طور که در جدول ۲ دیده می‌شود، عوامل مدیریتی و اجرایی در سطح سوم هفت معیار دارند که از میان آن‌ها معیارهای «بی‌اطمینانی به مواضع دولت»، «نبود نهادی مستقل و متمرکز با مدیریت کارآمد» و «ضعف بخش خصوصی در اجرای خصوصی‌سازی» با اختصاص بیش از ۵۰٪ وزن نهایی اولویت اول، دوم و سوم را به خود اختصاص دادند. قابل ذکر است که هر سه این عوامل به عوامل مدیریتی و اجرایی برون‌باشگاهی مربوط‌اند.

جدول ۲. وزن نسبی و اولویت‌بندی معیارها و زیرمعیار های عوامل مدیریتی و اجرایی در سطح سوم
درخت سلسله مراتب

نام جنبه در سطح دوم	نام معیارها در سطح سوم	وزن نسبی	اولویت	وزن نهایی	اولویت نهایی
جنبه‌های مدیریتی و اجرایی برون‌باشگاهی	بی‌اطمینانی به مواضع دولت	۰/۴۲۹	۱	۰/۲۳۸	۱
	نبود نهادی مستقل و متمرکز با مدیریت کارآمد	۰/۲۸۸	۲	۰/۱۶۰	۲
	ضعف بخش خصوصی در اجرای خصوصی‌سازی	۰/۲۸۳	۳	۰/۱۵۷	۳
جنبه‌های مدیریتی و اجرایی درون‌باشگاهی	مدیریت نامطلوب (مدیران دولتی در چارچوب و مقررات دولت محدود شده‌اند و عزل و نصب آن‌ها تابع عوامل سیاسی است)	۰/۳۴۴	۱	۰/۱۵۳	۴
	استفاده نکردن از نیروی متخصص	۰/۲۴۰	۲	۰/۱۰۷	۵
	نظام کنترل و ارزیابی ناکارآمد در باشگاه‌های دولتی	۰/۲۱۸	۳	۰/۰۹۷	۷
	برنامه‌ریزی ناکافی در باشگاه‌های دولتی	۰/۱۹۸	۴	۰/۰۸۸	۶

اولویت‌بندی معیارها و زیرمعیارهای عوامل مدیریتی و اجرایی؛ سطح چهارم همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، عوامل مدیریتی و اجرایی در سطح چهارم ۹ زیرمعیار دارند که از میان آن‌ها سه مورد «نبود انگیزه کافی در بخش خصوصی»، «نبود قاطعیت و عزم راسخ برای اجرای سیاست در میان مسئولان ذی‌ربط»، و «بی‌اعتمادی به پایداری سیاست‌های دولت» تقریباً ۵۰٪ وزن نهایی را به خود اختصاص می‌دهند و به ترتیب

در اولویت اول تا سوم قرار گرفته‌اند. مورد «نبود انگیزه کافی در بخش خصوصی» به معیار «ضعف بخش خصوصی در اجرای خصوصی‌سازی» مربوط است که در میان دو زیرمعیار این معیار نیز اولویت اول را دارد. همچنین دو مورد «نبود قاطعیت و عزم راسخ برای اجرای سیاست در میان مسئولان ذی‌ربط» و «بی‌اعتمادی به پایداری سیاست‌های دولت» مربوط به معیار «بی‌اطمینانی به مواضع دولت» است که در بین زیرمعیارهای این معیار نیز، به ترتیب اولویت اول و دوم را دارند.

جدول ۳. وزن نسبی و نهایی و اولویت‌بندی معیارها و زیرمعیارهای عوامل مدیریتی و اجرایی در سطح چهارم درخت سلسله مراتب

اولویت نهایی	وزن نهایی	اولویت	وزن نسبی	نام زیرمعیارها در سطح چهارم	نام معیار در سطح سوم
۵	۰/۱۰۴	۱	۰/۳۶۱	نبود سیاست و برنامه مشخص برای هدایت برنامه خصوصی‌سازی	نبود نهادی مستقل و متمرکز با مدیریت کارآمد
۷	۰/۰۷۰	۲	۰/۲۴۳	ساختار ضعیف نظام اجرایی و سیاست‌گذاری حاکم بر فرآیند مذکور	
۸	۰/۰۵۹	۳	۰/۲۰۴	نبود نهادی تصمیم‌گیرنده برای حل و فصل مشکلات مراحل اجرایی این سیاست	
۹	۰/۰۵۵	۴	۰/۱۹۲	نبود دستورالعمل اجرایی در فرآیند خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی	
۲	۰/۱۵۸	۱	۰/۳۶۸	نبود قاطعیت و عزم راسخ برای اجرای سیاست در میان مسئولان ذی‌ربط	بی‌اطمینانی نسبت به مواضع دولت
۳	۰/۱۵۱	۲	۰/۳۵۲	بی‌اعتمادی به پایداری سیاست‌های دولت	
۴	۰/۱۲۰	۳	۰/۲۸۰	ناسازگار بودن هدف یا اهداف اعلام شده دولت در مورد خصوصی‌سازی با آنچه عمل می‌شود	
۱	۰/۱۸۶	۱	۰/۶۵۸	نبود انگیزه کافی در بخش خصوصی	ضعف بخش خصوصی در اجرای خصوصی‌سازی
۶	۰/۰۹۷	۲	۰/۳۲۴	نبود توان اجرایی در بخش خصوصی برای حرکت در مسیر خصوصی‌سازی	

اولویت‌بندی معیارها و زر معیارهای عوامل مدیریتی و اجرایی در مدل کل

همان‌طور که در جدول ۴ دیده می‌شود، از میان ۱۳ زیرمعیار مربوط به عوامل مدیریتی و اجرایی که در این پژوهش بررسی شد، «مدیریت نا مطلوب (مدیران دولتی در چارچوب و مقررات دولت محدود شده‌اند و عزل و نصب آن‌ها تابع عوامل سیاسی است)»، «استفاده نکردن

از نیروی متخصص»، « نبود انگیزه کافی در بخش خصوصی»، «نظام کنترل و ارزیابی ناکارآمد در باشگاه‌های دولتی» و «برنامه‌ریزی ناکافی در باشگاه‌های دولتی» پنج زیرمعیاری هستند که در اولویت اول تا پنجم قرار دارند و بیش از ۵۵٪ از وزن‌های نهایی را به خود اختصاص می‌دهند. در این میان، پنج زیرمعیار آخر تقریباً ۲۰٪ وزن‌های نهایی را به خود اختصاص داده‌اند. با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۰۱ است، این نتایج دارای سازگاری و قابل اتکاست.

جدول ۴. وزن نهایی و اولویت‌بندی شاخص‌ها و معیارهای جنبه‌های مدیریتی و اجرایی در مدل کل درخت سلسله مراتب

اولویت	وزن نهایی	زیر معیارها	عنوان گروه
۱	۰/۱۵۴	مدیریت نامطلوب (مدیران دولتی در چارچوب و مقررات دولت محدود شده‌اند و عزل و نصب آن‌ها تابع عوامل سیاسی است)	عوامل مدیریتی و اجرایی
۲	۰/۱۰۷	استفاده نکردن از نیروی متخصص	
۳	۰/۱۰۳	نبود انگیزه کافی در بخش خصوصی	
۴	۰/۰۹۷	نظام کنترل و ارزیابی ناکارآمد در باشگاه‌های دولتی	
۵	۰/۰۸۸	برنامه‌ریزی ناکافی در باشگاه‌های دولتی	
۶	۰/۰۸۷	نبود قاطعیت و عزم راسخ برای اجرای سیاست در میان مسئولان ذی‌ربط	
۷	۰/۰۸۴	بی‌اعتماد به پایداری سیاست‌های دولت	
۸	۰/۰۶۶	ناسازگار بودن هدف یا اهداف اعلام شده دولت در مورد خصوصی سازی با آنچه عمل می‌شود	
۹	۰/۰۵۸	نبود سیاست و برنامه مشخص برای هدایت برنامه خصوصی‌سازی	
۱۰	۰/۰۵۴	نبود توان اجرایی در بخش خصوصی برای حرکت در مسیر خصوصی‌سازی	
۱۱	۰/۰۳۹	ساختار ضعیف نظام اجرایی و سیاست‌گذاری حاکم بر فرآیند مذکور	
۱۲	۰/۰۳۲	نبود نهادی تصمیم‌گیرنده برای حل و فصل مشکلات مراحل اجرایی این سیاست	
۱۳	۰/۰۳۱	نبود دستورالعمل اجرایی در فرآیند خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی	

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش عوامل مدیریتی و اجرایی مؤثر بر خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی و اولویت‌بندی آن‌ها بر اساس فرآیند تحلیل سلسله مراتبی مطالعه و بررسی شد. فرآیند تحلیل

سلسله مراتبی که در آن استفاده از معیارهای کمی و کیفی لحاظ شده است، می‌تواند در تعیین میزان اهمیت هر کدام از عوامل مدیریتی و اجرایی مؤثر بر خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی نقش مؤثری ایفا کند. گفتنی است که در این نوع تحقیقات، سلسله مراتب طراحی شده اهمیت فراوانی دارد.

با توجه به جدول ۱ در میان جنبه‌های «عوامل مدیریتی و اجرایی» در سطح دوم، «جنبه‌های مدیریتی و اجرایی برون‌باشگاهی» با وزن ۰/۵۵۴، در مقایسه با «جنبه‌های مدیریتی و اجرایی درون‌باشگاهی» در اولویت اول قرار دارد. بدیهی است مادامی که جنبه‌های مدیریتی و اجرایی کشور در زمینه خصوصی‌سازی اصلاح نشود، بحث مدیریتی و اجرایی درون‌باشگاهی در خصوصی‌سازی اهمیت کمتری دارد.

در بین معیارهای «جنبه‌های مدیریتی و اجرایی برون‌باشگاهی» در سطح سوم با توجه به جدول ۲، «بی‌اطمینانی به مواضع دولت» با وزن ۰/۴۲۹، «نبود نهادی مستقل و متمرکز با مدیریت کارآمد» با وزن ۰/۲۸۸ و در نهایت، «ضعف بخش خصوصی در اجرای خصوصی‌سازی» با وزن ۰/۲۸۳، به ترتیب در اولویت توجه قرار می‌گیرند.

در میان زیرمعیارهای «بی‌اطمینانی به مواضع دولت» در سطح چهارم، «نبود قاطعیت و عزم راسخ برای اجرای سیاست در میان مسئولان ذی‌ربط» با وزن ۰/۳۶۸، در مقایسه با زیرمعیارهای دیگر وزن بیشتری دارد و در اولویت اول است (جدول ۳). در این میان می‌توان به بند (ز) ماده ۱۱۷ قانون برنامه چهارم توسعه اشاره کرد که در آن بر خصوصی‌سازی صد درصد فعالیت‌های اجرایی و تأمین منابع ورزش حرفه‌ای تا پایان برنامه مذکور تأکید شده است (۲۰)، ولی تا امروز که این برنامه روزهای پایانی عمر خود را طی می‌کند و وارد برنامه پنجم توسعه می‌شویم گامی اساسی در این راه برداشته نشده است. این نکته می‌تواند مؤید نبود قاطعیت و عزم راسخ برای اجرای این سیاست در میان مسئولان ذی‌ربط باشد. الهی نیز فقدان اراده، اجماع و راهبرد کلان در کشور برای واگذاری باشگاه‌های دولتی به بخش غیردولتی را موانع توسعه اقتصادی صنعت فوتبال بیان کرده است (۷). همچنین نریمانی (۱۳۸۱) در پژوهشی به بررسی پیامدها و موانع خصوصی‌سازی در شرکت‌های تعمیرات برق ایران پرداخت و نبود قاطعیت و سیاستی واحد را از موانع خصوصی‌سازی برشمرد (۲۱).

پس از معیار «بی‌اطمینانی به مواضع دولت»، معیار «نبود نهادی مستقل و متمرکز با مدیریت کارآمد» بیشترین وزن را دارد که زیرمعیارهای آن در سطح چهارم به ترتیب اولویت عبارتند از: «نبود سیاست و برنامه مشخص برای هدایت برنامه خصوصی‌سازی»، «ساختار ضعیف نظام اجرایی و سیاست‌گذاری حاکم بر فرآیند مذکور»، «نبود نهادی تصمیم‌گیرنده برای حل و فصل

مشکلات مراحل اجرایی این سیاست» و «نبود دستورالعمل اجرایی در فرآیند خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی» (جدول ۳). داورزنی (۱۳۷۴) خلأ قانونی و نبود سیاست‌های مشخص در زمینه ایجاد باشگاه‌های خصوصی و واگذاری باشگاه‌های دولتی به بخش خصوصی را مهم‌ترین مانع در زمینه خصوصی‌سازی باشگاه‌های کشور بیان می‌کند (۲۲). محمدی (۱۳۷۸) فراهم نشدن بسترهای مورد نیاز نظیر نبود راهبرد شفاف و مشخص برای اجرای مراحل مختلف فرآیند خصوصی‌سازی را به‌عنوان مشکلات خصوصی‌سازی نامطلوب شرکت برق استان ایلام بیان کرده است (۲۳).

با توجه به جدول ۴ زیرمعیارهای «نبود نهادی مستقل و متمرکز با مدیریت کارآمد» در اولویت‌بندی مدل کل، به‌ترتیب دارای اولویت‌های ۹، ۱۱، ۱۲ و ۱۳ و زیر معیارهای «بی‌اطمینانی به مواضع دولت» که در پاراگراف قبل توضیح داده شد، در اولویت‌های ۶، ۷ و ۸ قرار دارند. توجه به اولویت‌های مطرح شده در مدل کل و اولویت ششم برای زیرمعیار «نبود قاطعیت و عزم راسخ برای اجرای سیاست خصوصی‌سازی» اهمیت این زیر معیار در مقایسه با زیرمعیارهای دیگر روشن‌تر می‌شود. تا زمانی که موضوع خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی توسط خود مسئولان دولتی جدی گرفته نشود، گام‌های جدی در این زمینه برداشته نخواهد شد.

الهی (۱۳۸۳) تشکیل کمیته‌ای عالی با عنوان «کمیته خصوصی‌سازی ورزش» را پیشنهاد می‌کند که زیر نظر بالاترین مقام اجرایی ورزش کشور و سایر مسئولان سیاست‌گذار مقوله خصوصی‌سازی در کشور فعالیت کند. کمیته مذکور می‌تواند به تعیین ضرب‌الاجل زمانی برای خصوصی‌سازی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال کشور بپردازد (۲۴).

در نهایت، معیار ضعف بخش خصوصی در اجرای خصوصی‌سازی مطرح می‌شود که در میان معیارهای جنبه‌های مدیریتی و اجرایی برون‌باشگاهی در اولویت سوم قرار دارد. در آخر قرار داشتن این معیار از نظر اولویت‌بندی به این معنی نیست که توجه به این عامل لازم نیست؛ زیرا یکی از زیرمعیارهای آن «نبود انگیزه کافی در بخش خصوصی» است که در جدول مربوط به اولویت‌بندی مدل کل در اولویت سوم قرار دارد (جدول ۴). این موضوع اهمیت توجه دولتمردان، مسئولان و مدیران ورزشی را به یافتن راه‌های ایجاد انگیزه در بخش خصوصی بیش از پیش آشکار می‌کند.

پس از جنبه‌های مدیریتی و اجرایی برون‌باشگاهی، جنبه‌های مدیریتی و اجرایی درون‌باشگاهی مطرح می‌شود که در بین معیارهای آن در سطح سوم «مدیریت نامطلوب» با وزن ۰/۳۴۴، «استفاده نکردن از نیروی متخصص» با وزن ۰/۲۴۰، «نظام کنترل و ارزیابی ناکارآمد در

باشگاه‌های دولتی» با وزن ۰/۲۱۸ و «برنامه‌ریزی ناکافی در باشگاه‌های دولتی» با وزن ۰/۱۹۸ به‌ترتیب در اولویت اول تا چهارم قرار دارند (جدول ۲). همان‌طور که گفته شد، «مدیریت نامطلوب» در میان معیارهای «جنبه‌های مدیریتی و اجرایی برون باشگاهی» نخستین اولویت را دارد. قابل ذکر است که در اولویت‌بندی مدل کل (جدول ۴) این عامل در اولویت اول است که تأکیدی بر اهمیت زیاد این زیرمعیار است. به‌طور کلی، یکی از مشکلاتی که گریبان‌گیر شرکت‌های دولتی است، انتخاب مدیران شرکت‌های دولتی با نگرش سیاسی توأمان است که در پی آن، مدیران با اندیشهٔ حفظ موقعیت شغلی خود سعی دارند در فرآیندهای کاری شرکت تحت کنترل خود رفتارهای سیاسی محافظه‌کارانه‌تری در پیش گیرند (۱۲). الهی (۱۳۸۷) بیان کرده است که دولتی بودن باشگاه‌ها و متعاقب آن، انتخاب سیاسی مدیران این باشگاه‌ها باعث رفتارهای محافظه‌کارانهٔ مدیران و در نهایت، پیگیری نکردن حقوق باشگاه شده است (۷).

بعد از «مدیریت نامطلوب»، «استفاده نکردن از نیروی متخصص» در اولویت دوم مطرح می‌شود که در اولویت‌بندی مدل کل نیز در اولویت دوم است (جدول ۴). خبیری (۱۳۸۳) در پژوهش خود پیشنهاد داده است باشگاه‌ها نیروی انسانی متخصص استخدام کنند (۲۵). همچنین الهی (۱۳۸۷) در پژوهش خود پیشنهاد کرده است نهادها برنامه‌ریزی‌های مختلف در زمینهٔ مدیریت منابع انسانی را در اولویت برنامه‌های خود قرار دهند (۷).

«نظام کنترل و ارزیابی ناکارآمد در باشگاه‌های دولتی» و «برنامه‌ریزی ناکافی در باشگاه‌های دولتی» در اولویت‌بندی مدل کل، به‌ترتیب در اولویت‌های چهارم و پنجم است (جدول ۴). الهی (۱۳۸۷) ضرورت تدوین و اجرای نظام ویژه‌ای برای ایجاد باشگاه‌ها، اداره و نگهداری، توسعه و نظارت بر آن‌ها را پیشنهاد می‌کند (۷).

با توجه به نتایج پژوهش و نیز تجربیات کسب شده طی انجام آن، محقق پیشنهادهای زیر را مطرح می‌کند:

- ♦ انجام خصوصی‌سازی با توجه به پیش‌زمینه‌های لازم و بدون شتاب‌زدگی تا مدیریت نامطلوب دولتی از بین برود؛
- ♦ ایجاد نهادی تصمیم‌گیرنده برای حل و فصل مشکلات مراحل اجرایی سیاست خصوصی‌سازی؛
- ♦ ایجاد انگیزه در بخش خصوصی برای حرکت در مسیر خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی؛
- ♦ مسئولان ذی‌ربط در باشگاه‌های ورزشی تلاش کنند تا با مطالعه و تحقیق در زمینهٔ

محاسن و معایب خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی به تصمیمی قاطع در خصوص خصوصی‌سازی یا توقف آن دست یابند و با عزم راسخ در آن مسیر حرکت کنند؛

♦ تدوین دستورالعمل اجرایی برای فرآیند خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی؛

در نهایت اینکه برای ایجاد پیش‌زمینه‌های مدیریتی و اجرایی لازم در مسیر خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی به اولویت‌بندی عوامل مدیریتی و اجرایی این تحقیق توجه شود.

منابع:

۱. ۱. کمیحانی، اکبر (۱۳۸۲)، ارزیابی عملکرد سیاست خصوصی سازی در ایران، تهران، معاونت امور اقتصادی وزارت امور اقتصادی و دارایی، چاپ اول.
۲. موحدی، علی رضا (۱۳۷۴)، بررسی عوامل مؤثر بر عدم تمایل بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در صنعت جهانگردی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
۳. منوریان، عباس (۱۳۸۰)، خصوصی سازی: رویکرد تطبیقی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۵۳ و ۵۴، صفحات ۴۷-۶۴.
۴. سازمان بورس اوراق بهادار تهران (۱۳۸۱)، تحول کسب و کار حرفه ای برای توسعه ظرفیت‌های اقتصادی ورزش: گزارش شناخت روش‌های باشگاه داری در اروپا، گزارش یک پژوهش.
۵. شاهرخشاهی، محمد باقر (۱۳۸۸)، خصوصی سازی در ورزش کاهش هزینه های دولت، هفته نامه برنامه، سال هفتم، شماره ۳۱۰.
۶. سایت ایرنا، (۱۳۸۸/۱۰/۲۸)، خصوصی سازی باشگاه‌ها از رویا تا واقعیت، (۱۳۸۸/۱۲/۲۴)، <http://www.irna.ir/View/FullStory/?NewsId=902382>.
۷. الهی، علی رضا (۱۳۸۷)، موانع و راهکار های توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران، پایان نامه دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.
۸. عارفیان، یدالله (۱۳۸۴)، بررسی سیاست خصوصی سازی و موانع و مشکلات آن در تربیت بدنی از دیدگاه مدیران استان مازندران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مازندران.
۹. رضوی، محمد حسین (۱۳۸۳)، تحلیل سیاست خصوصی سازی در ورزش کشور با تأکید بر

ورزش قهرمانی، پایان نامه دکتری، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.

10. Barros C.P. (2006), the financial crisis in Portuguese football, *Journal of Sport Economics*, Volume 7, Issues 1, Pages 96-104.
11. Michie J & Oughton C. (2005), the corporate governance of professional football clubs in England, *corporate Governance: An International Review*, volume 13, Issue 4, Pages 517-531.
۱۲. رحیمی بروجردی، علیرضا (۱۳۸۵)، خصوصی سازی، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.
۱۳. آذر عادل و معماربانی عزیزاله، (۱۳۷۴)، AHP، تکنیکی نوین برای تصمیم‌گیری گروهی، فصلنامه علمی پژوهشی دانش مدیریت، شماره ۲۷ و ۲۸، صفحات ۳۱-۲۲.
14. Lanoue M.R, and Revetta Jr J.J, (1993), An analytic hierarchy approach to major league baseball offensive performance ratings, *Mathematical and Computer Modelling*, Volume 17, Issues 4-5, Pages 195-209.
15. Han Dongwook & Han Ingoo, (2004), Prioritization and selection of intellectual capital measurement indicators using analytic hierarchy process for the mobile telecommunications industry, *Expert System with Applications*, Volume 26, Issue 4, Pages 519-527.
16. Brent Alan C, Rogers David E.C, Ramabitsa-Siimane Tšaletseng S.M & Rohwer Mark B, (2007), Application of the analytical hierarchy process to establish health care waste management systems that minimise infection risks in developing countries, *European Journal Operational Research*, Volume 181, Issue 1, , Pages 403-424.
17. Hsu Tzu-Kuang, Tsai Yi-Fan & Wu Herg-Huey, (2009), the preference analysis for tourist choice of destination: A case study of Taiwan, *Tourism Management*, Volume 30, Issue 2, Pages 288-297.
18. Moeinaddini Mazaher, Khorasani Nematollah, Danehkar Afshin, Darvishsefat Ali Asghar & zienalyan Mehdi, (2010), Siting MSW landfill using weighted linear combination and analytical hierarchy process (AHP) methodology in GIS environment (case study: Karaj), *Waste Management*, Volume 30, Issue 5, Pages 912-920.
۱۹. مؤمنی منصور، (۱۳۸۵). مباحث نوین تحقیق در عملیات، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
۲۰. قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۸-۱۳۸۴).

۲۱. نریمانی مرتضی، (۱۳۸۱)، بررسی پیامدها و موانع خصوصی سازی در شرکت‌های تعمیرات نیروی برق ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت: وزارت نیرو.

۲۲. داورزنی محمد رضا، (۱۳۷۴)، تأثیر خصوصی سازی بر کارایی و اثر بخشی ورزش کشور، با تأکید بر ورزش باشگاهی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

۲۳. محمدی عزیزگل، (۱۳۷۸)، ارزیابی نتایج خصوصی سازی در شرکت توزیع برق استان ایلام، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

۲۴. الهی علیرضا، (۱۳۸۳)، بررسی عملکرد سازمان لیگ حرفه ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه‌ی آن با سازمان لیگ حرفه ای فوتبال ژاپن، پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشکده‌ی تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.

۲۵. خبیری محمد؛ (۱۳۸۳)، مقایسه وضعیت باشگاه های لیگ حرفه ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران با توجه به معیارهای یوفا و باشگاه های منتخب ژاپن، کره جنوبی، امارات و ترکیه، طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری.