

مدیریت ورزشی \_ زمستان ۱۳۹۳  
دوره ۶، شماره ۴، ص: ۵۷۵-۵۹۳  
تاریخ دریافت: ۹۱/۱۰/۰۴  
تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۲/۳۱

## شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های موجود در روند خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال کشور بر اساس مدل PEST<sup>۱</sup>

امین زارع<sup>۱\*</sup>، علی بابائیان احمدی<sup>۲</sup>، غلامرضا مرادی<sup>۳</sup>،

سیدعبدالرسول حسینی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران؛ ۲. استادیار مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه علوم انتظامی، تهران، ایران؛ ۳. دانشجوی دکتری رشته مدیریت تربیت بدنی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران؛ ۴. عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور، مربی گروه مدیریت دولتی، تهران، ایران

### چکیده

بررسی مطالعات انجام گرفته در زمینه خصوصی‌سازی ورزش نشان می‌دهد که تقریباً همه کشورهای جهان اهمیت و ارزش زیادی برای نقش و جایگاه خصوصی‌سازی ورزش قائل‌اند. باید توجه داشت در زمینه خصوصی‌سازی ورزش، تنها یک یا دو عامل تأثیرگذار نیستند. مسئله اصلی این است که خصوصی‌سازی ورزش و به‌ویژه باشگاه‌های فوتبال، بدون فراهم کردن مجموعه‌ای از عوامل، سودمند و اثربخش نخواهد بود. از این رو، تحقیق حاضر با استفاده از مدل PEST، بر روی مهم‌ترین چالش‌های تأثیرگذار بر خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال کشور، تمرکز دارد. این پژوهش کاربردی و توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران ورزش فوتبال، استادان دانشگاهی رشته تربیت بدنی و کارشناسان ورزشی است. به منظور شناسایی چالش‌ها از نرم‌افزار Excel و میانگین هندسی؛ و از نرم‌افزار Expert Choice و تکنیک‌های رتبه‌بندی AHP، TOPSIS و SAW به منظور رتبه‌بندی اولیه و از روش‌های اولویت‌بندی شامل میانگین رتبه‌ها، BORDA و COPELAND برای ادغام و رتبه‌بندی نهایی عوامل و معیارهایی که به‌عنوان چالش شناسایی شده بودند، استفاده شد. براساس یافته‌های تحقیق، مهم‌ترین چالش‌ها به ترتیب اولویت‌بندی؛ چالش‌های سیاسی - حقوقی، اجتماعی - فرهنگی، اقتصادی و چالش‌های تکنولوژیکی هستند. خصوصی‌سازی بدون برنامه و مرحله‌ای نبودن آن، مهم‌ترین معیار چالش سیاسی - حقوقی؛ اهمیت کم ورزش در مجموعه برنامه‌های توسعه اقتصادی - اجتماعی، مهم‌ترین معیار چالش اجتماعی - فرهنگی؛ عدم تحقق حق پخش تلویزیونی به‌عنوان یک منبع درآمد، مهم‌ترین معیار چالش اقتصادی و ناکافی بودن تسهیلات اعطایی ویژه از سوی دولت به بخش خصوصی، مهم‌ترین معیار چالش تکنولوژیکی شناخته شد.

### واژه‌های کلیدی

ادغام، اولویت‌بندی، تکنیک‌های رتبه‌بندی، چالش خصوصی‌سازی، خصوصی‌سازی فوتبال.

1. Political, Economic, Social, Technological

Email: aminzare65@yahoo.com

\* نویسنده مسئول : تلفن : ۰۹۳۶۴۷۳۶۱۵۵

## مقدمه

بیسلی و لیتل‌چایلد<sup>۱</sup> خصوصی‌سازی را چنین تعریف کرده‌اند: "خصوصی‌سازی وسیله‌ای برای بهبود عملکرد فعالیت‌های اقتصادی از طریق افزایش نقش نیروهای بازار است، به شرطی که حداقل ۵۰ درصد از سهام دولتی به بخش خصوصی واگذار شود" (۱۸). خصوصی‌سازی به‌تازگی به‌سوی جبهه اول اندیشه اقتصادی و سیاسی و به‌عنوان راهکاری پذیرفتنی برای افزایش تولید و دستیابی به رشد اقتصادی در کشورهای کمتر توسعه‌یافته حرکت کرده است. در دهه ۸۰ تولید بخش خصوصی در سطح جهانی افزایش یافته و در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته این افزایش به‌طور گسترده‌ای انعکاس رشد ارائه خدمات بوده است (۱۹).

امروزه باشگاه‌های ورزشی در جهان واحدهایی هستند که برای اهداف اقتصادی تشکیل و اداره می‌شوند. باشگاه‌ها برای کسب منافع اقتصادی، ورزش یا ورزش‌های خاصی را انتخاب می‌کنند و در آنها فعال می‌شوند؛ در تأسیس ورزشگاه‌ها سرمایه‌گذاری کرده و سعی می‌کنند در حوزه‌های ورزشی انتخابی خود به رده‌های بالا برسند تا بتوانند بر آن اساس درآمد بیشتری کسب کنند (۲۲). اصل ۴۴ قانون اساسی بر پایه سه بخش دولتی، تعاونی و خصوصی استوار است. برابر با برنامه‌ریزی انجام‌گرفته، دولت در نظر دارد تا پایان برنامه چهارم توسعه، سهم مالکیت خود را در اقتصاد کشور به ۲۰ درصد و سهم بخش خصوصی را به ۵۵ درصد و سهم بخش تعاونی را به ۲۵ درصد برساند و چنانچه این اصل مطابق دیگر اصول قانون اساسی محقق شود، رشد و توسعه اقتصادی را در پی خواهد شد (۱۳).

یکی از راه‌های غلبه بر مشکلات بخش عمومی که به‌صورت گسترده طرفدار پیدا کرده، واگذاری به بخش خصوصی است. بخش خصوصی ورزش می‌تواند نقش مؤثری در توسعه ورزش همگانی، قهرمانی و همچنین اهدافی مانند اشتغال‌زایی و افزایش بهره‌وری از اماکن و تجهیزات ورزشی داشته باشد. امروزه تأسیسات دولتی ورزشی از لحاظ کارایی عملیاتی و عملکرد مالی در حد کمتر از مطلوب هستند و چندان دلخواه عموم جامعه نیستند. به همین دلیل بسیاری از تأسیسات ورزشی که کاملاً در مالکیت دولت هستند و به شکل دولتی اداره می‌شوند، با کمبود بودجه مواجه می‌شوند (۱). در بحث اهمیت موضوع خصوصی‌سازی می‌توان به چندین پژوهش صورت‌گرفته در این زمینه اشاره کرد. یدالله عارفیان (۱۳۸۴) تحقیقی با عنوان "بررسی سیاست خصوصی‌سازی و موانع و مشکلات آن در تربیت بدنی از

دیدگاه مدیران ورزشی استان مازندران " انجام داد که برخی از نتایج آن به این شرح است: ۸۱ درصد مدیران ورزش استان مازندران خصوصی سازی را موجب رشد و توسعه ورزش، ۷۱ درصد خصوصی سازی را در اصلاح ساختار ورزش استان مازندران مؤثر و ۷۹ درصد مدیران خصوصی سازی را موجب افزایش بهره‌وری و بهینه‌سازی در ورزش مازندران دانستند. همچنین ۹۰ درصد مدیران این استان اصلاح قوانین و مقررات، اعطای تسهیلات بانکی، معافیت مالیاتی، تعدیل عوارض و واگذاری زمین با کاربری ورزشی را در نیل به اهداف خصوصی سازی بسیار مؤثر دانستند (۹). نگاهی به خصوصی سازی در دهه گذشته نشان می‌دهد که سیاست یادشده در کشور ما در کنار سایر سیاست‌های مربوط به برنامه اصلاحات نظیر یکسان سازی نرخ ارز به‌گونه‌ای انجام گرفته که به دلیل قیمت‌گذاری نامناسب، اعمال روش‌های نامناسب در واگذاری، نبود دستگاه مسئول و قدرتمند و برنامه منسجم به‌منظور اجرای این امر به افزایش کارایی و بهبود تخصیص منابع منتهی نشده است (۱۴). امروزه تأسیسات دولتی ورزشی از لحاظ کارایی عملیاتی و عملکرد مالی در حد کمتر از مطلوب هستند و چندان دلخواه عموم جامعه نیستند. از این‌رو بسیاری از تأسیسات ورزشی که کاملاً در مالکیت دولت هستند و به شکل دولتی اداره می‌شوند، با کمبود بودجه مواجه می‌شوند. این وضعیت سبب حذف یا کاهش خدمات و رویدادهای ترتیب داده شده به وسیله این مؤسسات شده است. از این‌رو سازمان‌هایی، از جمله سازمان تربیت بدنی، که متولی امر ورزش در کشور است، برای پیشبرد اهداف ورزشی به سازمان‌های خصوصی روی آورده که دارای سرمایه‌گذاری بهتر و بیشتر نسبت به سازمان‌های دولتی است (۱).

جودیو و فیلیپ<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) تحقیقی در زمینه بررسی مشکلات اساسی ناکارآمدی لیگ برتر اسپانیا انجام دادند. نتایج تحقیق آنها نشان داد ساختار کنونی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال نامتناسب بوده و فقدان قوانین و مقررات مرتبط با اقتصاد و مدیریت مالی در باشگاه‌ها، فقدان قوانین ویژه و مدرن در مورد حق پخش رسانه‌ای و حامیان مالی از دیگر عوامل ناکارآمدی لیگ فوتبال اسپانیاست (۲۰). باروس<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) تحقیقی روی وضعیت اقتصادی فوتبال کشور پرتغال انجام داد. این تحقیق روی دو موضوع تمرکز داشت، کمک‌های دولت و نوع مالکیت باشگاه‌های فوتبال. بررسی او نشان داد که باشگاه‌های فوتبال نیز به علل مختلف نیاز مبرم به حمایت دولت دارند، ولی آنچه اهمیت دارد این است که رابطه دولت و باشگاه باید به‌طور روشن و صریح تعریف شود. او به این نتیجه رسید که کمک‌های دولت و

---

1. Guidio and Philippe

2. Barros

شهرداری‌ها به باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال نباید به صورت مستقیم صورت گیرد، بلکه باید در قالب ساخت استادیوم، اختصاص زمین برای اهداف ورزشی و ارائه وام‌های کم‌بهره با مهلت بازپرداخت بلندمدت باشد (۱۷). کارلیز<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، نیز در تحقیقی مهم‌ترین ضعف‌های خصوصی‌سازی در ورزش کانادا را کاهش برنامه حمایت بخش دولتی از کسب‌وکارهای کوچک، بی‌ثباتی در اقتصاد و فقدان سرمایه نتیجه‌گیری کرده است (۲۱). پاسکال<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) مهم‌ترین چالش‌های خصوصی‌سازی را در مکزیک، محیط سیاسی، دسترسی به بودجه، فناوری، نوآوری و بی‌ثباتی اقتصادی گزارش کرده است (۲۳). سیم<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، در بررسی نقش بخش خصوصی در اوقات فراغت و تفریح، مشکلات این بخش را سیاست‌ها و قوانین دولتی و افزایش هزینه‌های اجرایی بیان کردند (۲۵). تسون<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیقی مهم‌ترین چالش‌های مدیریتی پیش روی خصوصی‌سازی و کسب‌وکارهای ورزشی را فقدان استفاده از منابع و تسهیلات، مشکلات اقتصادی، محیط سیاسی، فقدان مدیران شایسته، تعارض اجرایی و سیاست‌های محافظه‌کارانه بر شمرند (۲۶). کاشف و همکاران (۱۳۸۷) در بررسی موانع و مشکلات موجود در زمینه اصل ۴۴ قانون اساسی در ورزش از دیدگاه صاحبان باشگاه‌های خصوصی شهر اصفهان، موانع را به ترتیب شامل ناکافی بودن تسهیلات بانکی، دخالت موازی و همزمان سازمان تربیت بدنی، وضعیت قانون کار، بیمه و قوانین مالیاتی، قوانین سختگیرانه نهادهای مختلف دولتی در اداره اماکن ورزشی، هزینه‌های بالای ساخت اماکن ورزشی و ... عنوان کردند (۱۲). الهی (۱۳۸۷) از محیط ناامن اقتصادی و خطرپذیری بالای سرمایه‌گذاری اقتصادی در صنعت ورزش ایران، فقدان اراده و عزم جدی در بین مدیران و دست‌اندرکاران خصوصی‌سازی به عنوان چالش‌های خصوصی‌سازی در ورزش نام برده است (۲). قنبری فیروزآبادی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «خصوصی‌سازی اماکن ورزشی در کشور ایران: فرصت‌ها و تهدیدها»؛ فرصت‌های شناسایی شده را به ترتیب اولویت، تصمیم دولت به کاهش تصدی‌گری و اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی، معافیت مالیاتی برای اماکن ورزشی دارای مجوز، مشارکت دولت و بخش خصوصی جهت تقسیم ریسک، استقبال روزافزون افراد جامعه از ورزش و نیاز به اماکن ورزشی جدید و در نهایت وجود سرمایه‌گذاران علاقه‌مند به ساخت اماکن ورزشی دانستند. همچنین تهدیدهای شناسایی شده عبارت بودند از: نامناسب بودن قوانین موجود برای خصوصی‌سازی

- 
1. Karlis
  2. Pascal
  3. Syme
  4. Teson

اماکن ورزشی، نامناسب بودن مشوق ها برای جذب سرمایه گذاری بخش خصوصی سازی داخلی و داخلی، حمایت ناکافی مسئولان استانی و محلی از سرمایه گذاران خصوصی، عدم ثبات سیاسی موجود در کشور ایران، مقاومت مسئولان و مدیران در برابر خصوصی سازی، نظارت افراطی و دخالت مسئولان دولتی در اماکن ورزشی خصوصی، پیچیدگی های بوروکراتیک برای صدور مجوز، عدم ثبات اقتصادی و تورم و واگذاری اماکن ورزشی دولتی به بالاترین قیمت به بخش خصوصی بدون توجه به تجربه و تخصص افراد (۱۱). ساور (۱۳۸۸) در گزارشی موانع و مشکلات این بخش را این گونه عنوان کرده است: عدم پیش بینی منابع کافی از محل اعتبارات فنی و اعتباری در راستای حمایت از بخش خصوصی، عدم اعطای وام با بهره کم (با توجه به عدم سوددهی مناسب در باشگاه های ورزشی)، عدم افزایش مدت زمان بازپرداخت تسهیلات در بخش ورزشی با توجه به عدم سوددهی مناسب در باشگاه های ورزشی (۸). قره خانی (۱۳۸۹) در رساله دکتری خود با عنوان «بررسی چالش ها و موانع توسعه خصوصی سازی باشگاه های فوتبال ایران» به بررسی چالش ها و موانع پرداخته و در بعد چالش چهار چالش محیطی، رفتاری، معنایی و ساختاری را تعیین و در بعد موانع سه مانع اقتصادی و مالی؛ حقوقی و قانونی و موانع ساختاری مشخص کرده است که نتایج زیر به دست آمده است: مهم ترین چالش های پیش روی خصوصی سازی باشگاه های فوتبال به ترتیب چالش های محیطی (۰/۹۳)، معنایی (۰/۵۳) و ساختاری (۰/۳۶) هستند. همچنین مهم ترین موانع خصوصی سازی باشگاه های فوتبال به ترتیب موانع اقتصادی و مالی (۰/۷۹)، حقوقی و قانونی (۰/۶۸) و موانع ساختاری (۰/۴) هستند (۱۰). مهدی سلیمی، محمد سلطان حسینی، دنیا پاداش و ابراهیم خلیلی (۲۰۱۲) در تحقیقی در سال ۲۰۱۲ در ایران به بررسی شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر خصوصی سازی باشگاه های ورزشی فوتبال با استفاده از روش AHP و TOPSIS پرداختند. عامل اقتصادی رتبه نخست و جنبه های اجرایی و مدیریتی، قانونی و اجتماعی دیگر رتبه ها را به خود اختصاص دادند. در این تحقیق زیرعوامل نیز، رتبه بندی شدند (۲۴). همچنین در تحقیق مجتبی امیری، شهرزاد نیری، مرجان صفاری و فاطمه دلبری راغب در سال ۱۳۹۱ با عنوان «رسانه و توسعه مشارکت بخش خصوصی در ورزش کشور»، چالش های خصوصی سازی ورزش کشور را موانع مدیریتی، اجتماعی- فرهنگی، اقتصادی و سیاسی- حقوقی عنوان کردند که البته این عوامل از طریق مطالعات تطبیقی و مصاحبه های عمیق با نخبگان حاصل شدند (۴). در این پژوهش، از مدل PEST استفاده شد که در مطالعات قبلی با اینکه به عواملی مثل عوامل اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی و سیاسی - حقوقی پرداخته شده، به عوامل تکنولوژیکی پرداخته نشده، که در این تحقیق به

این عامل توجه شده است. همچنین سعی شده است به منظور ارائه نتایج بهتر و معتبرتر از چندین روش رتبه‌بندی استفاده شود تا نتایج به دست آمده از اعتبار بیشتری برخوردار باشد.

مدل تجزیه و تحلیل PEST که در این پژوهش به منظور تعیین عوامل راهبردی محیطی به کار می‌رود، ابزار ساده و در عین حال مهم و با قابلیت استفاده گسترده است که به درک شرایط محیطی که در آن فعالیت می‌کنیم، کمک می‌کند. PEST مخفف چهار واژه است که گویای شرایط محیط عمومی سازمان یا دولت هستند. این واژه‌ها عبارت‌اند از: شرایط سیاسی - قانونی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی و فنی. تجزیه و تحلیل PEST در سراسر دنیا، از طریق مدیران سازمان‌ها به منظور تدوین بینش آنان در آینده استفاده می‌شود.

با توجه به نکات گفته شده خصوصی سازی می‌تواند یک راهکار اساسی برای حل مشکلاتی مانند درآمدزایی و اشتغال باشگاه‌های فوتبال باشد. به دلیل اینکه در مسیر خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال چالش‌هایی وجود دارد، شناسایی و رتبه‌بندی آنها می‌تواند نقش مؤثری در ارائه راهکارهای عملی و موفق جهت رفع آنها داشته باشد که تمرکز این پژوهش بر شناسایی چالش‌ها و رتبه‌بندی آنهاست.

### روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران ورزشی سازمان لیگ فوتبال و فدراسیون فوتبال؛ استادان رشته تربیت بدنی پنج دانشگاه علامه طباطبایی، شهید بهشتی، تربیت مدرس، علوم انتظامی و تهران؛ کارشناسان ورزشی شامل دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد و دکتری رشته مدیریت ورزشی پنج دانشگاه مذکور و کارشناسان سازمان لیگ فوتبال و فدراسیون فوتبال است که در مجموع ۲۴۵ نفر تخمین زده شدند و تعداد نمونه آماری با رعایت تناسب، ۱۵۰ نفر انتخاب شد.

نتایج ۱۵۰ پرسشنامه جمع‌آوری شده به منظور تعیین چالش‌ها و اولویت‌بندی اولیه مورد استفاده قرار گرفت. این کار با استفاده از نرم‌افزار Excel و در نظر گرفتن میانگین هندسی انجام گرفت. معیارهایی که با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل پرسشنامه اولیه دارای بیشترین اهمیت بودند؛ بدین معنا که آن دسته از معیارهایی که نمره‌ای بالاتر از میانگین هندسی کل پاسخ‌های پرسشنامه داشتند، نگه داشته شدند و تعدادی از معیارها که میانگین هندسی کمتر از میانگین کل داشتند، از فرایند حذف شدند و به این ترتیب چالش‌ها شناسایی شد.

تا این مرحله توانستیم به این سؤال که چه چالش هایی در روند خصوصی سازی باشگاه های فوتبال براساس مدل PEST وجود دارد پاسخ دهیم که در زیر این چالش ها آورده شده اند و مشخص شده که هر چالش مربوط به کدام عامل است.

#### الف) چالش های شناسایی شده در بخش سیاسی - حقوقی

۱. دخالت موازی و همزمان سازمان تربیت بدنی و سایر نهادها و تعدد مراجع تصمیم گیرنده؛ ۲. نبود عزم راسخ و برداشتن گام های عملی و مؤثر نسبت به اجرای سیاست خصوصی سازی براساس اصل ۴۴ در میان مسئولان ذی ربط؛ ۳. پیگیری و حمایت اندک دولت برای ایجاد و بهینه سازی و ساخت اماکن ورزشی؛ ۴. نبود قوانین اختصاصی برای خصوصی سازی باشگاه ها؛ ۵. خصوصی سازی بدون برنامه و مرحله ای نبودن آن (ابهام در فرایند خصوصی سازی)؛ ۶. عدم تضمین امنیت سرمایه گذاری داخلی و خارجی توسط مسئولان در راستای ایجاد تمایل و رغبت سرمایه گذاران در امر سرمایه گذاری در ورزش؛ ۷. وجود رانت و روابط پشت پرده در امر واگذاری باشگاه ها (خصوصی سازی)؛ ۸. وضعیت نامناسب و مبهم قوانین (مثل کار، بیمه و مالیات) در زمینه خصوصی سازی باشگاه ها؛ ۹. وجود مشکلات قانونی و حقوقی در زمینه ارائه سهام باشگاه ها در بورس؛ ۱۰. بوروکراسی عریض و طویل در صدور مجوز خصوصی سازی.

#### ب) چالش های شناسایی شده در بخش اقتصادی

۱. ریسک بالای سرمایه گذاری در اماکن ورزشی؛ ۲. عدم تحقق حق پخش تلویزیونی به عنوان منبع درآمد؛ ۳. وجود شرایط ناعادلانه بین بخش های دولتی و بخش خصوصی از نظر برخورداری از امکانات و شرایط و حمایت های مورد نیاز؛ ۴. ترس از زیان دهی و بازگشت کم سرمایه برای سرمایه گذاران؛ ۵. درآمد کم از محل بلیت فروشی برای باشگاه های فوتبال.

#### ج) چالش هایی که در بخش اجتماعی - فرهنگی شناسایی شده اند

۱. عدم هماهنگی دیدگاه های مسئولان در زمینه اهمیت خصوصی سازی؛ ۲. شکست بعضی از برنامه های خصوصی سازی و عدم اعتماد به بخش خصوصی؛ ۳. تبلیغات ضعیف رسانه ای در زمینه فرهنگ سازی؛ ۴. اهمیت کم ورزش در مجموعه برنامه های توسعه اقتصادی - اجتماعی؛ ۵. تغییر سبک زندگی و عدم تمایل مردم به صرف هزینه زیاد برای ورزش؛ ۶. بی اعتمادی در میان مدیران و مسئولان اجرایی نسبت به بهبود وضعیت در صورت خصوصی سازی.

#### د) چالش‌های شناسایی شده در بخش تکنولوژیکی

۱. هزینه بالای ساخت یا خرید اماکن و تجهیزات ورزشی؛ ۲. ناکافی بودن تسهیلات اعطایی ویژه از سوی دولت به بخش خصوصی مثل برق، گاز و ...؛ ۳. نداشتن تکنولوژی پیشرفته مانند تجهیزات پخش مسابقات و تجهیزات مورد نیاز به منظور تبلیغات دور زمین؛ ۴. کمبود در زمینه فناوری‌های مدرن و پیشرفته بدنسازی.

بعد از شناسایی چالش‌ها، به منظور رتبه‌بندی عوامل و معیارها، پرسشنامه نخبگان، با توجه به نظر استادان حوزه ورزش و تعدادی از نخبگان نمونه آماری تهیه شد؛ به این صورت که، تعدادی از معیارها که میانگین آنها بالاتر بود و مهم‌تر تشخیص داده شدند انتخاب و براساس آنها پرسشنامه مقایسات زوجی به منظور نظرسنجی از نخبگان آماده شد. این پرسشنامه شامل ۲۸ مقایسه زوجی است که از نخبگان خواسته شد تا نمره‌ای بین ۱ تا ۹ را در مقایسات زوجی به کار گیرند. به منظور رتبه‌بندی عوامل و معیارهای آنها، از تکنیک‌های رتبه‌بندی AHP و TOPSIS و SAW استفاده شد که در ادامه نتایج را خواهیم دید.

با توجه به اینکه نتایج حاصل از رتبه‌بندی توسط سه روش مذکور با یکدیگر متفاوت بود، به منظور رسیدن به نتایج بهتر، بعد از رتبه‌بندی به وسیله سه روش مذکور، از راهبردهای اولویت‌بندی استفاده شد که شامل سه روش میانگین رتبه‌ها، روش BORDA و روش COPELAND است که در نهایت، نتایج این روش‌ها در روش ادغامی، با هم ادغام و نتیجه‌گیری نهایی و رتبه‌بندی نهایی انجام گرفت (۱۶).

#### نتایج و یافته‌های تحقیق

در روش AHP، پس از تکمیل پرسشنامه‌های مقایسات زوجی نخبگان، داده‌ها با کمک نرم‌افزار Expert Choice تجزیه و تحلیل شد. بدین صورت که ماتریس‌های مقایسات زوجی پرسشنامه‌ها درون نرم‌افزار به صورت انفرادی وارد شد، سپس نرخ ناسازگاری ماتریس نظرهای هر یک از افراد محاسبه شد. نرم‌افزار برای هر کدام از چهار ماتریس یک ماتریس تلفیقی ایجاد کرد و رتبه نهایی ۱۵ معیار به همراه وزن هر کدام را به صورت تفکیک شده در اختیار ما قرار داد که نتایج در جدول ۱ قابل مشاهده است.



جدول ۱. رتبه بندی عوامل و معیارها اساس تکنیک AHP

رتبه	رتبه هر	وزن	وزن	معیارها	رتبه بندی	وزن	عوامل
رتبه نهایی	معیار در	نهایی	معیارها	معیارها	عوامل	عوامل	
۱۰	۵	۰/۰۴۶۹	۰/۰۷۹	نبود عزم راسخ و برداشتن گام های عملی و مؤثر نسبت به اجرای سیاست خصوصی سازی براساس اصل ۴۴ در میان مسئولان ذی ربط			
۳	۳	۰/۱	۰/۱۷	پیگیری و حمایت اندک دولت برای ایجاد و بهینه سازی و ساخت اماکن ورزشی	۱	۰/۵۸۵	سیاسی -
۲	۲	۰/۱۰۶	۰/۱۸۱	نبود قوانین اختصاصی برای خصوصی سازی باشگاه ها			حقوقی
۱	۱	۰/۲۴۹	۰/۴۲۷	خصوصی سازی بدون برنامه و مرحله ای نبودن آن			
۴	۴	۰/۰۸۴	۰/۱۴۳	دخالت موازی و همزمان سازمان تربیت بدنی و سایر نهادها و تعدد مراجع			
۱۳	۳	۰/۰۳۲۲	۰/۲۵۴	وجود شرایط ناعادلانه بین بخش های دولتی و بخش خصوصی از نظر برخورداری از امکانات و شرایط و حمایت های مورد نیاز	۳	۰/۱۲۷	اقتصادی
۱۱	۲	۰/۰۴۲	۰/۳۲۸	عدم تحقق حق پخش تلویزیونی به عنوان منبع درآمد			
۶	۱	۰/۰۵۳	۰/۴۱۸	ریسک بالای سرمایه گذاری در اماکن ورزشی			
۱۲	۴	۰/۰۳۳	۰/۱۸۷	شکست بعضی از برنامه های خصوصی سازی و عدم اعتماد به بخش خصوصی			
۸	۲	۰/۰۴۷	۰/۲۶۵	اهمیت کم ورزش در مجموعه برنامه های توسعه اقتصادی - اجتماعی	۲	۰/۱۷۷	اجتماعی -
۷	۱	۰/۰۵۱	۰/۲۸۶	تبلیغات ضعیف رسانه های در زمینه فرهنگ سازی			فرهنگی
۹	۳	۰/۰۴۶۳	۰/۲۶۲	عدم هماهنگی دیدگاه های مسئولان در زمینه اهمیت خصوصی سازی			

ادامه جدول ۱. رتبه بندی عوامل و معیارها اساس تکنیک AHP

رتبه	رتبه هر	وزن	وزن	معیارها	رتبه بندی	وزن	عوامل
رتبه نهایی	معیار نهایی	وزن نهایی	معیارها	معیارها	عوامل	عوامل	عوامل
۵	۱	۰/۰۵۸	۰/۵۲۷	ناکافی بودن تسهیلات اعطایی ویژه از سوی دولت به بخش خصوصی مثل برق، گاز و ...			
۱۵	۳	۰/۰۲	۰/۱۸۵	نداشتن فناوری پیشرفته مانند تجهیزات پخش مسابقات و تجهیزات مورد نیاز به منظور تبلیغات دور زمین	۴	۰/۱۱۱	تکنولوژیکی
۱۴	۲	۰/۰۳۲	۰/۲۸۹	هزینه بالای ساخت یا خرید اماکن و تجهیزات ورزشی			

پس از ورود داده‌ها به نرم‌افزار Expert Choice، وزن معیارها با توجه به نظر افراد به دست آمد؛ که مبنایی برای تشکیل ماتریس تصمیم به منظور اجرای روش‌های SAW و TOPSIS قرار گرفت. نتیجه حاصل از ارزیابی هر پاسخ‌دهنده در این زمینه به عنوان یک ستون از ماتریس تصمیم در نظر گرفته شد و با توجه به اینکه ۱۰ پرسشنامه تکمیل و جمع‌آوری شد، یک ماتریس تصمیم‌گیری با ۱۵ سطر (معیارها) و ۱۰ ستون (پاسخ‌دهندگان) به دست آمد که اساس کار تکنیک‌های SAW و TOPSIS قرار گرفت. پس از اجرای تکنیک‌های مذکور به کمک نرم‌افزار Excel نتایج ذیل حاصل شد که در جدول‌های ۲ و ۳ مشاهده می‌شود.

با توجه به نزدیک بودن نظرها و دیدگاه‌های نخبگان شرکت‌کننده در این پژوهش، نتایج رتبه‌بندی معیارها براساس تکنیک میانگین رتبه‌ها، BORDA و COPLAND، به هم نزدیک بوده و به همین علت سعی شده تا نتایج ترکیبی حاصل از این سه روش به دست آید که پس از محاسبات، نتایج نزدیک به نتایج روش SAW بود. به همین علت از ارائه نتایج در جدول مجزا خودداری کردیم.

جدول ۲. رتبه بندی عوامل و معیارها با استفاده از تکنیک TOPSIS

رتبه نهایی معیار	رتبه هر معیار در عامل	وزن نهایی	معیارها	رتبه بندی عوامل	وزن عوامل	عوامل
۹	۵	۰/۲۰۸	نبود عزم راسخ و برداشتن گام های عملی و مؤثر در زمینه اجرای سیاست خصوصی سازی براساس اصل ۴۴ در میان مسئولان ذی ربط			
۳	۳	۰/۳۷۷	پیگیری و حمایت اندک دولت برای ایجاد و بهینه سازی و ساخت اماکن ورزشی	۱	۰/۵۸۵	سیاسی - حقوقی
۲	۲	۰/۴۴۲	نبود قوانین اختصاصی برای خصوصی سازی باشگاه ها			
۱	۱	۰/۸۰۱	خصوصی سازی بدون برنامه و مرحله ای نبودن آن			
۵	۴	۰/۳۱۷	دخالت موازی و همزمان سازمان تربیت بدنی و سایر نهادها و تعدد مراجع			
۸	۲	۰/۲۱۳	وجود شرایط ناعادلانه بین بخش های دولتی و بخش خصوصی از نظر برخورداری از امکانات و شرایط و حمایت های مورد نیاز			
۴	۱	۰/۳۲۲	عدم تحقق حق پخش تلویزیونی به عنوان یک منبع درآمد	۲	۰/۱۲۷	اقتصادی
۱۰	۳	۰/۲۰۶	ریسک بالای سرمایه گذاری در اماکن ورزشی			
۱۵	۴	۰/۱۱۶	شکست بعضی از برنامه های خصوصی سازی و عدم اعتماد به بخش خصوصی			
۷	۱	۰/۲۲۴	اهمیت کم ورزش در مجموعه برنامه های توسعه اقتصادی - اجتماعی	۳	۰/۱۷۷	اجتماعی - فرهنگی
۱۱	۲	۰/۱۷۴	تبلیغات ضعیف رسانه ای در زمینه فرهنگ سازی			
۱۲	۳	۰/۱۷۲	عدم هماهنگی دیدگاه های مسئولان در زمینه اهمیت خصوصی سازی			
۶	۱	۰/۲۷۱	ناکافی بودن تسهیلات اعطایی ویژه از سوی دولت به بخش خصوصی مثل برق، گاز و ...			
۱۴	۳	۰/۱۲۳	نداشتن فناوری پیشرفته مانند تجهیزات پخش مسابقات و تجهیزات مورد نیاز برای تبلیغات دور زمین	۴	۰/۱۱۱	تکنولوژیکی
۱۳	۲	۰/۱۴۳	هزینه بالای ساخت یا خرید اماکن و تجهیزات ورزشی			

## جدول ۳. رتبه‌بندی معیارها با تکنیک SAW

رتبه نهایی معیار	رتبه هر معیار در عامل	وزن نهایی	معیارها	رتبه‌بندی عوامل	وزن عوامل	عوامل
۹	۵	۰/۰۴۹	نبود عزم راسخ و برداشتن گام‌های عملی و مؤثر نسبت به اجرای سیاست خصوصی‌سازی بر طبق اصل ۴۴ در میان مسئولان ذی‌ربط			
۳	۳	۰/۰۹۴	پیگیری و حمایت اندک دولت برای ایجاد و بهینه‌سازی و ساخت اماکن ورزشی	۱	۰/۵۸۵	سیاسی - حقوقی
۲	۲	۰/۱۰۷	نبود قوانین اختصاصی برای خصوصی‌سازی باشگاه‌ها			
۱	۱	۰/۱۹۶	خصوصی‌سازی بدون برنامه و مرحله‌ای نبودن آن			
۴	۴	۰/۰۸۰	دخالت موزی و همزمان سازمان تربیت بدنی و سایر نهادها و تعدد مراجع			
۱۲	۳	۰/۰۴۳	وجود شرایط ناعادلانه بین بخش‌های دولتی و بخش خصوصی از نظر برخورداری از امکانات و شرایط و حمایت‌های مورد نیاز	۳	۰/۱۲۷	اقتصادی
۶	۱	۰/۰۶۴	عدم تحقق حق بخش تلویزیونی به‌عنوان منبع درآمد			
۸	۲	۰/۰۵۲	ریسک بالای سرمایه‌گذاری در اماکن ورزشی			
۱۴	۴	۰/۰۳۱	شکست بعضی از برنامه‌های خصوصی‌سازی و عدم اعتماد به بخش خصوصی			
۷	۱	۰/۰۵۳	اهمیت کم ورزش در مجموعه برنامه‌های توسعه اقتصادی - اجتماعی	۲	۰/۱۷۷	اجتماعی - فرهنگی
۱۰	۲	۰/۰۴۶	تبلیغات ضعیف رسانه‌ای در زمینه فرهنگ‌سازی			
۱۱	۳	۰/۰۴۴	عدم هماهنگی دیدگاه‌های مسئولان در زمینه اهمیت خصوصی‌سازی			
۵	۱	۰/۰۶۷	ناکافی بودن تسهیلات اعطایی ویژه از سوی دولت به بخش خصوصی مثل برق و گاز و ...			
۱۵	۳	۰/۰۳	نداشتن فناوری پیشرفته مانند تجهیزات پخش مسابقات و تجهیزات مورد نیاز جهت انجام تبلیغات دور زمین	۴	۰/۱۱۱	تکنولوژیکی
۱۳	۲	۰/۰۳۷	هزینه بالای ساخت یا خرید اماکن و تجهیزات ورزشی			

در مرحله ادغام تلاش می شود با توجه به سه راهبرد اولویت بندی (میانگین رتبه ها، بردا و کپ لند) از طریق تشکیل یک مجموعه رتبه بندی جزئی (Poset) به اجماع دست یابد. براساس این ادغام، با اولویت های خطی، می توان براساس Poset به اجماع رسید. در جدول ۴ نتایج روش ادغامی برای معیارها و عوامل آورده شده که در واقع رتبه بندی نهایی معیارهاست و می توانیم اولویت بندی نهایی را مشاهده کنیم.

جدول ۴. نتایج روش ادغامی و رتبه بندی نهایی معیارها

رتبه بندی عوامل	معیارها	رتبه هر معیار در عامل	رتبه نهایی
سیاسی - حقوقی	نیود عزم راسخ و برداشتن گام های عملی و مؤثر نسبت به اجرای سیاست خصوصی سازی براساس اصل ۴۴ در میان مسئولان ذی ربط	۵	۹
	پیگیری و حمایت اندک دولت برای ایجاد و بهینه سازی و ساخت اماکن ورزشی	۳	۳
	نبود قوانین اختصاصی برای خصوصی سازی باشگاه ها	۲	۲
	خصوصی سازی بدون برنامه و مرحله ای نبودن آن	۱	۱
اقتصادی	دخالت موازی و همزمان سازمان تربیت بدنی و سایر نهادها و تعدد مراجع	۴	۴
	وجود شرایط ناعادلانه بین بخش های دولتی و بخش خصوصی از نظر برخورداری از امکانات و شرایط و حمایت های مورد نیاز	۳	۱۲
	عدم تحقق حق پخش تلویزیونی به عنوان منبع درآمد	۱	۶
اجتماعی - فرهنگی	ریسک بالای سرمایه گذاری در اماکن ورزشی	۲	۸
	شکست بعضی از برنامه های خصوصی سازی و عدم اعتماد به بخش خصوصی	۴	۱۴
	اهمیت کم ورزش در مجموعه برنامه های توسعه اقتصادی - اجتماعی	۱	۷
	تبلیغات ضعیف رسانه ای در زمینه فرهنگ سازی	۲	۱۰
تکنولوژیکی	عدم هماهنگی دیدگاه های مسئولان در زمینه اهمیت خصوصی سازی	۳	۱۱
	ناکافی بودن تسهیلات اعطایی ویژه از سوی دولت به بخش خصوصی مثل برق، گاز و ...	۱	۵
	نداشتن فناوری پیشرفته مانند تجهیزات پخش مسابقات و تجهیزات مورد نیاز برای تبلیغات دور زمین	۳	۱۵
	هزینه بالای ساخت یا خرید اماکن و تجهیزات ورزشی	۲	۱۳

### بحث و نتیجه گیری

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، چالش‌های سیاسی - حقوقی در رتبه اول قرار گرفته که به معنای تأثیرگذاری بالای این عامل به‌عنوان یک چالش در روند خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال است. چالش‌های اجتماعی - فرهنگی در رتبه دوم قرار دارد که نشان‌دهنده لزوم فرهنگ‌سازی در این زمینه است. چالش‌های اقتصادی و تکنولوژیکی نیز به‌ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. در صورت تطبیق نتایج تحقیق خود با نتایج مطالعات سلیمی و همکاران (۲۰۱۲)، خواهیم دید در تحقیق ما اولویت‌بندی متفاوت بوده و عوامل اقتصادی در اولویت سوم، عوامل حقوقی و قانونی در اولویت اول، عوامل اجتماعی در اولویت دوم قرار گرفت. خصوصی‌سازی بدون برنامه و مرحله‌ای نبودن آن، مهم‌ترین معیار چالش سیاسی - حقوقی است (۲۴). در تحقیق پاداش و همکاران (۱۳۹۰)، دو عامل تعدد مراجع تصمیم‌گیری و فقدان قوانین لازم و هماهنگ با اجرای فرایند واگذاری، به‌عنوان عوامل حقوقی - قانونی تعیین شده است که با نتایج پژوهش ما همخوانی دارد (۶).

کاشف و همکاران (۱۳۸۷) در مطالعات خود دخالت موازی و همزمان سازمان تربیت بدنی را یک چالش حقوقی برشمرده‌اند (۱۲). پاداش و همکاران (۱۳۹۱) نیز در پژوهش خود که به بررسی و اولویت‌بندی عوامل مدیریتی - اجرایی در خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال پرداخته بودند، عدم قاطعیت و عزم راسخ نسبت به اجرای سیاست خصوصی‌سازی در میان مسئولان ذی‌ربط را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل شناسایی کرده بودند (۷) که در پژوهش ما این عامل به‌عنوان یک عامل سیاسی - حقوقی شناسایی شد که درجه اهمیت آن از بقیه معیارهای سیاسی - حقوقی کمتر بود. اهمیت کم ورزش در مجموعه برنامه‌های توسعه اقتصادی - اجتماعی، مهم‌ترین معیار چالش اجتماعی - فرهنگی است. پاداش (۱۳۸۸)، نیز بیان می‌کند مذبذم شناخته شدن سرمایه‌داری و سرمایه‌گذاری، اعتماد ضعیف بین‌المللی به کشورهای در حال توسعه و توجه اندک به موضوع ورزش در مجموعه برنامه‌های توسعه اقتصادی - اجتماعی؛ از عوامل اجتماعی مؤثر بر خصوصی‌سازی ورزش با تأکید بر بخش فوتبال است (۵) که با نتایج پژوهش ما در بخش عوامل اجتماعی - فرهنگی همخوانی دارد. عدم تحقق حق پخش تلویزیونی به‌عنوان منبع درآمد، مهم‌ترین معیار چالش اقتصادی شناسایی شده است. الهی و همکاران (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان «موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران» بیان می‌کنند عمده‌ترین منابع درآمدی صنعت فوتبال به‌ترتیب شامل حق پخش تلویزیونی، حامیان مالی و درآمد روز مسابقه است. با توجه به رسمیت نیافتن حق

پخش تلویزیونی به عنوان منبع درآمد در صنعت فوتبال ایران، لازم است که باشگاه ها و نیز سایر نهادهای ذی ربط صنعت فوتبال در وضعیت کنونی موضوع حمایت مالی دید ویژه ای داشته باشند (۳) که تأییدکننده نتایج پژوهش ماست. جودیو و فیلیپ (۲۰۰۳) نیز، فقدان قوانین ویژه و مدرن در مورد حق پخش رسانه ای را یکی از علل ناکارآمدی لیگ فوتبال اسپانیا بر شمرده اند (۲۰).

مرادی چالستری و همکاران (۱۳۹۰) بیان می کنند که به دلیل وجود موانع قانونی در اصول ۴۴، ۸۱ و ۱۳۹ قانون اساسی و تضادهای قانونی و حقوقی مختلف موجود در قانون تشویق و حمایت از سرمایه گذاری خارجی، صنعت فوتبال نیز مانند دیگر صنایع از تأثیرات فزاینده سرمایه گذاری خارجی بی بهره مانده است (۱۵). در این پژوهش فراهم نبودن شرایط لازم برای سرمایه گذاری جزو عوامل حقوقی بوده که در تحقیق ما به عنوان عوامل اقتصادی در نظر گرفته شده و تحت عنوان ریسک بالای سرمایه گذاری بیان شده است. ناکافی بودن تسهیلات اعطایی ویژه از سوی دولت به بخش خصوصی مثل برق و گاز مهم ترین معیار چالش تکنولوژیکی شناخته شد. کاشف و همکاران (۱۳۸۷) نیز در پژوهش خود، ناکافی بودن تسهیلات بانکی و هزینه بالای ساخت اماکن ورزشی را به عنوان دو مانع مهم در مسیر خصوصی سازی باشگاه های اصفهان بر شمرده اند (۱۲).

باروس (۲۰۰۶) در تحقیق در مورد بررسی وضعیت اقتصادی فوتبال کشور پرتغال به این نتیجه رسید که باشگاه های فوتبال به علل مختلف نیاز مبرم به کمک و حمایت دولت دارند تا بتوانند سودآور باشند و در عرصه رقابت باقی بمانند (۱۷) که با نتایج تحقیق ما در بخش چالش های تکنولوژیکی که به موضوع حمایت های مناسب و کافی دولت از بخش خصوصی ورزش اشاره دارد، همخوانی دارد. کارلیز (۲۰۰۶) نیز در پژوهش خود در کشور کانادا، کاهش برنامه حمایت بخش دولتی از کسب و کارهای کوچک را یکی از مهم ترین ضعف های خصوصی سازی بر می شمارد (۲۱). پاسگال (۲۰۰۸) مهم ترین چالش های خصوصی سازی در مکزیک، را موضوع تکنولوژی می داند (۲۳) که با نتایج پژوهش ما در بخش چالش های تکنولوژیکی همخوانی دارد.

در صنعت ورزش به طور کلی و در هر رشته ورزشی به طور اخص علاوه بر مسئله برنامه ریزی به منظور دستیابی به موفقیت ورزشی باید به مسئله درآمدزایی آن نیز توجه اساسی داشت. از آنجا که براساس نتایج تحقیقات و بررسی های مختلف خصوصی سازی ورزش و به ویژه باشگاه های ورزشی که به عنوان بنگاه های اقتصادی صنعت ورزش عمل می کنند، آگاهی از عوامل مؤثر در تحقق این مهم یا عواملی که

مانع از دستیابی به این هدف عالی می‌شوند بسیار اهمیت دارد. در ادامه براساس نتایج تحقیق، پیشنهادهایی در زمینه تأثیرگذارترین عوامل و معیارها ارائه می‌شود:

۱. همان‌گونه که از نتایج تحقیق بر می‌آید، مهم‌ترین و تأثیرگذارترین عامل به‌عنوان چالش؛ عامل سیاسی - حقوقی است. این بدان معناست که مسئولان ذی‌ربط باید در زمینه رفع مشکلات قانونی و سیاسی موجود، حداکثر تلاش را به‌کار گیرند و مسیر را برای بهبود روند خصوصی‌سازی هموار کنند.
۲. عامل اجتماعی - فرهنگی دومین چالش تأثیرگذار در مسیر خصوصی‌سازی باشگاه‌هاست که این امر، بر لزوم توجه به فرهنگ‌سازی و همسویی دیدگاه‌ها و عقاید مسئولان و مردم به موضوع مثبت بودن نتایج خصوصی‌سازی تأکید می‌کند و پیشنهاد می‌شود که دستگاه‌های مختلف و به‌ویژه رسانه ملی در امر فرهنگ‌سازی حداکثر تلاش خود را به‌کار گیرند.
۳. عامل اقتصادی سومین چالش تأثیرگذار در روند خصوصی‌سازی باشگاه‌هاست که پیشنهاد می‌شود مشکلات راه‌های درآمدزایی باشگاه‌ها از جمله حق کپی رایت، حق پخش تلویزیونی، حق تبلیغات دور زمین و سایر موارد هرچه سریع‌تر حل شود تا از این راه به افزایش درآمدهای باشگاه‌ها و حل مشکلات اقتصادی آنها کمک کند تا با مثبت شدن تراز مالی آنها بخش خصوصی وارد عرصه شود.
۴. عامل تکنولوژیکی چهارمین چالش تأثیرگذار در روند خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال است که حمایت دولت و دادن یارانه‌ها و کمک‌های مناسب، به‌منظور تأمین تجهیزات و فناوری‌های مورد نیاز، می‌تواند کمک شایانی به رفع چالش‌ها و مشکلات تکنولوژیکی کند.
۵. مهم‌ترین معیار سیاسی - حقوقی که تأثیر زیادی بر روند خصوصی‌سازی به‌عنوان چالش می‌گذارد، بی‌برنامه بودن و مرحله‌ای نبودن این روند است، که پیشنهاد می‌شود اولاً بررسی کاملی از شرایط و زمینه‌های خصوصی‌سازی صورت گرفته و برنامه‌ریزی دقیقی انجام پذیرد و ثانیاً خصوصی‌سازی به‌صورت گام به گام و نه یکباره، صورت گیرد.
۶. مهم‌ترین معیار اجتماعی - فرهنگی که تأثیر زیادی بر روند خصوصی‌سازی به‌عنوان چالش می‌گذارد، اهمیت کم ورزش در مجموعه برنامه‌های توسعه اقتصادی - اجتماعی است که این امر لزوم توجه ویژه به این موضوع در برنامه‌ریزی‌های کلان و برنامه‌های ادواری توسعه را می‌طلبد.
۷. مهم‌ترین معیار اقتصادی مؤثر بر روند خصوصی‌سازی، عدم تحقق حق پخش تلویزیونی به‌عنوان یک منبع درآمد است. از آنجا که امروزه تیم‌های بزرگ دنیا تمرکز زیادی به این منبع درآمد دارند، پیشنهاد می‌شود تا مدیران باشگاه‌های فوتبال کشورمان نیز به این منبع درآمدی مهم توجه بیشتری



کنند و اقدامات بازرگانی و تبلیغاتی بیشتری داشته باشند. رسانه ملی نیز می تواند اقدامات مناسبی در این زمینه انجام دهد.

۸. مهم ترین معیار تکنولوژیکی مؤثر بر روند خصوصی سازی، ناکافی بودن تسهیلات اعطایی ویژه از سوی دولت به بخش خصوصی مثل برق، گاز و ... است که رفع این چالش مستلزم حمایت های همه جانبه دولت از باشگاه ها و دادن تسهیلات ویژه به آنهاست.

### منابع و مآخذ

۱. احمدی، اژدر. محمدزاده، حسن. ترتیبیان، بختیار. (۱۳۸۵). "بررسی موانع و مشکلات موجود در خصوصی سازی ورزش از دیدگاه صاحبان باشگاه های خصوصی شهرستان ارومیه". اولین همایش ملی شهر و ورزش، صص: ۲۰-۱۵.
۲. الهی، علیرضا. (۱۳۸۷). "موانع توسعه اقتصادی صنعت فوتبال در ایران و ارائه راهکارهای مناسب". رساله دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، ص: ۳۶.
۳. الهی، علیرضا. سجادی، نصرالله. خبیری، محمد. ابریشمی، حمید. (۱۳۸۸). "موانع موجود در توسعه جذب درآمد حاصل از حمایت مالی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران". نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱، تابستان ۱۳۸۸، صص: ۲۰۲-۱۸۹.
۴. امیری، مجتبی. نیری، شهرزاد. صفاری، مرجان. دلبری راغب، فاطمه. (۱۳۹۱). "رسانه و توسعه مشارکت بخش خصوصی در ورزش کشور". فصلنامه پژوهش های ارتباطی، شماره ۶۹، صص: ۳۸-۹.
۵. پاداش، دنیا. (۱۳۸۸). "تعیین و اولویت بندی عوامل مؤثر بر خصوصی سازی باشگاه های ورزشی با روش AHP". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان. صص: ۴۰-۴۶.
۶. پاداش، دنیا. سلطان حسینی، محمد. خبیری، محمد. (۱۳۹۰). "ارزشگذاری عوامل اجتماعی و قانونی بر خصوصی سازی باشگاه های ورزشی". نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱۱، زمستان ۱۳۹۰، صص: ۵۲-۳۵.
۷. پاداش، دنیا. سلطان حسینی، محمد. خبیری، محمد. فتحی، سعید. (۱۳۹۱). "تعیین و اولویت بندی عوامل مدیریتی و اجرایی مؤثر بر خصوصی سازی باشگاه های ورزشی با روش AHP". نشریه مطالعات ورزشی، شماره ۱۵، پاییز ۱۳۹۱، صص: ۶۲-۴۷.

۸. ساور، عبدالرضا. (۱۳۸۸). "گزارش عملکرد دفتر اشتغال سازمان تربیت بدنی در دو بخش عملکرد ستاد اجرایی ماده ۸۸ و کارآفرینی طی چهار سال گذشته". دفتر کارآفرینی و اشتغال سازمان تربیت بدنی، صص: ۴۶-۴۳.

۹. عارفیان، یدالله. (۱۳۸۴). "بررسی سیاست خصوصی سازی و موانع و مشکلات آن در تربیت بدنی از دیدگاه مدیران ورزشی استان مازندران". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه مازندران. صص: ۵۵-۵۰.

۱۰. قره خانی، حسن. (۱۳۸۹). "بررسی چالش ها و موانع خصوصی سازی باشگاه های فوتبال کشور". رساله دکتری دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تربیت مدرس. ص: ۴.

۱۱. قنبری فیروزآبادی، علیرضا. امیر تاش، علیمحمد. هادوی، فریده. (۱۳۸۸). "خصوصی سازی اماکن ورزشی در کشور ایران: فرصت ها و تهدیدها". چکیده مقالات هفتمین همایش بین المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، اسفندماه، تهران، ص: ۱۴.

۱۲. کاشف، میرمحمد. جعفری، علی محمد. احمدی، اژدر. (۱۳۸۷). "بررسی موانع و مشکلات موجود در رابطه با اصل ۴۴ قانون اساسی در ورزش از دیدگاه صاحبان باشگاه های خصوصی شهر اصفهان". چکیده مقالات ششمین همایش بین المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی کیش، صص: ۱۷-۱۴.

۱۳. کیان پور، سعید. (۱۳۸۸). "بررسی اجمالی خصوصی سازی در چند کشور منتخب با اشاره ای بر سیاست های کلی اصل ۴۴". بررسی های بازرگانی، شماره ۳۸، صص: ۲۰-۲.

۱۴. محنت فر، یوسف. جعفری صمیمی، احمد. (۱۳۸۷). "بررسی خصوصی سازی و اصل ۴۴ در اقتصاد ایران". فصلنامه پژوهش ها و سیاست های اقتصادی، ۱۶ (۴۸)، صص: ۱۰۶-۸۵.

۱۵. مرادی چالستری، جواد. مرادی چالستری، محمد رضا. صابونچی، رضا. فروغی پور، حمید. (۱۳۹۰). "بررسی موانع حقوقی - قانونی اثرگذار بر جذب سرمایه گذاری های خارجی در صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران". مجموعه مقالات دومین همایش تخصصی مدیریت ورزشی شاهرود، ص: ۲۳.

۱۶. مؤمنی، منصور. (۱۳۸۷). "مباحث نوین تحقیق در عملیات". چاپ دوم، تهران، انتشارات دانشگاه تهران. صص: ۶۲-۵۳.

17. Barros, C. P. (2006). "The Financial crisis in Portuguese football". Journal of Sport Economics, 7(1), pp: 96-104.

18. Beesly, M., Littlechild, S. (1983). "Privatization principles, problems and priorities". Lloyds Bank Review, London Bank, ISSN 0024-547X, ZDB-

- ID 2160377. pp: 1-20.
19. Berg, E. (1987). "The role of divestiture in economic growth in privatization and development". San Francisco Institute for Contemporary Studies Press. pp: 23-24.
20. Guidio, A., Philippe, G. (2003). "How inefficient are football clubs? An evaluation of the Spanish arms race". Department of Economics. University of Madrid. <ftp://economia.unipv.it/q152.pdf>. pp: 2-24.
21. Karlis, G. (2006). "The future of leisure, recreation, and sport in Canada: A SWOT for small sized enterprises". The Sport Journal, 9, pp: 2-14.
22. Morrow, S. (2004). "The financial crisis in Scottish football". Scottish Affairs, 47, pp: 48-57.
23. Pascal, A. (2008). "OECD small and medium enterprise outlook". Organization for Economic and Development, OECD Publication Service, France: Paris Cedex. <http://www.pintoconsulting.de/Images>. pp: 230-234.
24. Salimi, M., Soltanhosseini, M., Padash, D., Khalili, E. (2012). "Prioritization of the factors effecting privatization in sport clubs: with AHP & TOPSIS methods - emphasis in football". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2(2), pp:102-114.
25. Syme, J. H., Uysal, M., Mciellan, G. K. (2008). "Entrepreneurship its role in the private sector outdoor recreation". Leisure Today, 1, pp: 39-41.
26. Tesone, D. V., Platt, A., Alexalkis, G. (2009). "The human capital factor: strategies for dealing with performance challenges in business and sport management". Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 9(3), pp: 22-33.