

## ضرورت تجزیه و تحلیل محیطی (SWOT) واگذاری باشگاه‌های فوتبال ایران (مطالعه موردی: باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس)

عبدالمهدی نصیرزاده<sup>۱\*</sup>، شمس‌الدین رضایی<sup>۲</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور.

۲. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور.

تاریخ دریافت: (۹۶/۰۲/۱۳) تاریخ پذیرش: (۹۶/۰۴/۲۰)

### Environmental Analysis of Assignment Iranian football clubs , Case study: Esteghlal and Persepolis clubs

Ab. M. Nasirzadeh<sup>1\*</sup>, Sh. A. Rezaii<sup>2</sup>

1. Assistant Professor in Sport Management, Payame Noor University.
2. Assistant Professor in Sport Management, Payame Noor University .

Received: (8/May/2017)

Accepted: (11/July/2017)

#### Abstract

Football as a major part of sport industry in the world and in terms of economic, social and cultural feature has left a great impact on sports and societies. Activities in a distinct industry are gaining benefit and rejecting harms. Complex relations in the field of management; business and economy rely on enhancement of the state overseeing and reduction the role of executive government. This paper aims to study Environmental analysis (SWOT) of assignment football clubs to the private sector. To do so, a qualitative research method was adopted, and 31 experts who were aware of the subject took part in detailed interviews. The findings from the analysis of the interviews led to the strengths (7 cases), weaknesses (15 cases), opportunities (7 cases), threats (15 cases) and strategies (20). The results showed that Assignment football clubs to the private sector in present conditions is almost doomed to failure. The threat of privatization of football clubs is the lack of income components.

#### Keywords

Privatization, SWOT, Esteghlal and Persepolis clubs.

#### چکیده

فوتبال بخش عمده‌ای از صنعت ورزش در جهان است و به لحاظ اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بر ورزش و جامعه در جهان اثرات زیادی برجای گذاشته است. فعالیت‌های یک صنعت معین، جلب سود و دفع زیان است. مناسبات پیچیده در مقوله‌های مدیریت، تجارت و اقتصاد بر تقویت دولت ناظر و کاهش نقش دولت مجری استوار است. بنابراین هدف از انجام این پژوهش، تجزیه و تحلیل محیطی (SWOT) واگذاری باشگاه‌های فوتبال ایران به بخش خصوصی است. برای این منظور با استفاده از روش تحقیق کیفی به مصاحبه‌های عمیق با ۳۱ نفر از نخبگان آگاه از موضوع پرداخته شد. یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها منجر به ارائه قوت‌ها (۷ مورد)، ضعف‌ها (۱۵ مورد)، فرصت‌ها (۷ مورد)، تهدیدها (۱۵ مورد) و راهبردهای (۲۰ مورد) واگذاری باشگاه‌های فوتبال گردید. بررسی‌ها نشان دادند که واگذاری باشگاه‌های فوتبال به بخش خصوصی در شرایط موجود، تقریباً محکوم به شکست است. مهم‌ترین تهدید برای واگذاری باشگاه‌های فوتبال ایران به بخش خصوصی عدم برخورداری از مؤلفه‌های درآمدزایی می‌باشد.

#### کلید واژه‌ها

خصوصی‌سازی، سوات، باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس.

## مقدمه

در حال حاضر ورزش و تفریحات سالم در کشورهای توسعه یافته به عنوان یک صنعت مهم و عامل اثرگذار در رشد اقتصادی ملی مورد توجه بوده و یکی از درآمدزاترین صنایع قرن ۲۱ بشمار می‌رود (عسکریان، ۱۳۸۳). این صنعت با در اختیار داشتن عامل محرکی همچون مسابقات بزرگ ورزشی، امکان بهره‌مندی از فرصت‌های تبلیغاتی در رسانه‌ها را فراهم نموده که این موضوع خود موجب ایجاد بستر لازم برای تعامل مابین صنعت، تجارت و ورزش گردیده است (کاظم، ۱۳۸۱). تاثیرات کلان اقتصادی ورزش نظیر سهم ورزش در تولید ناخالص داخلی (GDP)<sup>۱</sup> و تولید ناخالص ملی (GNP)<sup>۲</sup> یا سهم آن در ایجاد اشتغال، کشورها را بر آن داشته تا هر ساله به صورت دقیق و منظم تأثیرات ورزش را بر روی اقتصاد کشور خود ارزیابی نمایند. از آن جمله می‌توان به کشورهایی چون اسکاتلند، انگلستان، ایالات متحده آمریکا، کانادا و هنگ‌کنگ اشاره نمود که سهم صنعت ورزش از کل تولید ناخالص داخلی آنها به ترتیب برابر با ۱/۸، ۱/۷، ۲/۱، ۱/۲ و ۱/۵ درصد بوده است (مارو، ۲۰۰۴). هرچند سهم صنعت ورزش از GDP ایران در سال ۱۳۸۱، ۰/۳۹ درصد برآورد گردیده است (عسکریان، ۱۳۸۳)، این در حالی است که مطالعات مختلف نشان می‌دهد سهم صنعت ورزش از GDP کشورها به‌صورت کلی بین ۰/۵ تا ۲ درصد متغیر است (سندرسون، ۲۰۰۲).

فوتبال بخش عمده‌ای از صنعت ورزش در جهان است و به لحاظ اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بر ورزش و جامعه در جهان اثرات زیادی برجای گذاشته است. امروزه فوتبال صاحب همه عوامل لازم برای "صنعت" شدن می‌باشد؛ هر صنعت بخشی از اقتصاد است که به تولید و عرضه محصولات یا خدمات معین می‌پردازد. فعالیت‌های یک صنعت معین، جلب سود و دفع زیان است (رضایی، ۱۳۹۲). هرچند تأثیرات اقتصادی و درآمدزایی فوتبال منحصر به برگزاری تورنمنت‌های بین‌المللی بزرگ نظیر جام‌های جهانی نیست، بلکه در بسیاری از کشورها، برگزاری لیگ‌های حرفه‌ای و صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال باعث رشد و توسعه اقتصادی مطلوبی در صنعت فوتبال آنها شده است. در کشورهایی چون انگلستان و اسپانیا، باشگاه‌های فوتبال به منزله ماشینی اقتصادی عمل می‌کنند که سالانه میلیون‌ها دلار درآمد دارند (الهی، ۱۳۸۵).

لبریز شدن ورزشگاه‌ها و برخورداری رقابت‌ها از بینندگان چند صدمیلیونی، فوتبال را به عنوان مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی کرده است. جام جهانی ۱۹۹۸ فرانسه در مجموع ۳۷ میلیارد نفر- بار و جام جهانی ۲۰۰۲ کره جنوبی و ژاپن در مجموع ۵۰ میلیارد نفر- بار بیننده داشت (مارو، ۲۰۰۴). همچنین داد و ستدهای چند میلیون دلاری برای نقل و انتقال بازیکنان، وجود حامیان مالی با سرمایه‌های بسیار کلان، خرید و فروش وسایل و کالاهایی با آرم باشگاه‌های حرفه‌ای، معامله‌های چند صدمیلیون دلاری برای تبلیغات اطراف زمین، کسب درآمدهای کلان از محل حق پخش تلویزیونی مسابقات، قرار گرفتن باشگاه‌ها در فهرست بازار بورس و... همگی نقش بسزایی را در توسعه اقتصادی فوتبال در بسیاری از کشورها ایفا نموده است (سر نورمن، ۲۰۰۲). بنابراین ورزش فوتبال بیش از هر عصر دیگری میدان مسابقه اقتصادی شده و باشگاه‌ها بیش از هر زمان دیگری به درآمدزایی متکی شده‌اند. به‌طوری- که می‌توان گفت، پیشرفت باشگاه‌ها عاملی اساسی برای ایجاد ثروت همزمان با ظهور سومین انقلاب صنعتی، در صنعت ورزش بوده و وسیله‌ای قدرتمند در توسعه ملی تلقی می‌گردد.

امروزه یکی از رویکردهای توسعه پایدار باشگاه‌های فوتبال در کشورهای صاحب نام، ثبت این باشگاه‌ها به‌عنوان بنگاه‌های تجاری به مانند سایر شرکت‌ها و مؤسسات تجاری و به تبع آن واگذاری آنها به بخش خصوصی می‌باشد. خصوصی‌سازی در برگزیده آرایه‌های مختلفی از فرآیندهای مهم قانونی، تجاری و مالی است که باعث کوچک‌سازی دولت و واگذاری مالکیت و مدیریت یک سازمان یا شرکت به افراد غیردولتی در قبال اخذ وجه می‌شود (رضایی، ۱۳۹۲). سازمان‌های واگذار شده از یک سو به صورت یک مجموعه مستقل از اقتصاد دولتی دارای آزادی عمل خواهند بود و از سویی دیگر صاحب یک شخصیت حقوقی می‌گردند. در اصل، خصوصی‌سازی واگذاری مسئولیت‌های دولت در هرچه کارآمدتر کردن سرمایه‌ها با اتکا به مشارکت بخش خصوصی است و ناگفته نماند که سرمایه‌گذاری در ایجاد هر فضای ورزشی منجر به ایجاد ارزش افزوده آن مکان می‌شود. با این مفهوم، هرگونه فعالیت بنگاه‌های اقتصادی در هر مکان موجب افزایش تولید ناخالص ملی و سرمایه‌های ملی است (اصل ۴۴ قانون اساسی، ۱۳۸۸). بنابراین در چارچوب فرآیند خصوصی‌سازی، یک اقتصاد رقابتی شکل می‌گیرد و اقتصاد رقابتی به تغییر نقش دولت، ایجاد امکانات مالی جدید و گسترش رفاه عمومی منجر می‌شود

1. Gross Domestic Production
2. Gross National Production
3. Morrow
4. Sanderson

در ذیل ماده (۱۳) قانون برنامه پنجم دایر بر عدم هرگونه پرداختی از اعتبارات دولتی برای ورزش حرفه‌ای گردید (رضایی، ۱۳۹۲). اما به رغم همه این تأکیده‌های قانونی، مرور نوع مالکیت باشگاه‌های حرفه‌ای ایران به‌خصوص در فوتبال، حاکی از تصدی‌گری بسیار بالای دولت در باشگاه‌داری حرفه‌ای است؛ این درحالی‌که امروزه مقوله مالکیت دولتی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال به‌شدت غیرمعقول و در بسیاری از موارد از جمله در اروپا کاملاً غیرقانونی است (خبیری، ۱۳۸۳). بنابراین براساس اسناد بالادستی و تحقیقاتی که در صنایع مختلف و همچنین صنعت ورزش انجام گرفته، لزوم خصوصی‌سازی صنایع مشخص شده است. به‌طور مثال، عارفیان (۱۳۸۴) بیان کرده که ۸۱ درصد مدیران استان مازندران خصوصی‌سازی را موجب توسعه و تحول ورزش استان دانسته‌اند؛ ۷۲ درصد نمونه آماری خصوصی‌سازی را در اصلاح ساختار ورزشی مازندران مؤثر دانسته‌اند؛ ۷۹ درصد مدیران خصوصی‌سازی را موجب افزایش بهره‌وری و بهینه‌سازی در ورزش مازندران دانسته‌اند. الهی (۱۳۸۷)، مالکیت بسیاری از شرکت‌های دولتی، ناسامانی نظام باشگاه‌داری، دخالت‌های بیش از حد در امور اداره باشگاه‌ها، سازمان لیگ و... را جزء موانع توسعه اقتصادی صنعت فوتبال ایران برشمرده است. نتایج پژوهش کیانی و فاضلیان (۱۳۸۸)، نشان داد که فقدان نهادهای تخصصی در حوزه خصوصی‌سازی صنعت ورزش، نقش زیادی در عدم توفیق خصوصی‌سازی بنگاه‌ها و باشگاه‌های ورزشی در ایران داشته است. قره‌خانی و همکاران (۱۳۸۹)، مهم‌ترین موانع خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال را در چهار دسته حقوقی، ساختاری، اقتصادی و مدیریتی دسته‌بندی کردند. رضایی (۱۳۹۲)، فعالیت‌های افراد شبه‌دولتی در امر مدیریت باشگاه‌ها و نیز رقابت سازمان‌های شبه‌دولتی با بخش خصوصی را از مهم‌ترین دلایل شکست واگذاری باشگاه‌های فوتبال عنوان کردند. خوش‌خبر (۱۳۷۷) در بررسی تحلیل آثار خصوصی‌سازی در سازمان تربیت‌بدنی می‌گوید که بخش دولتی باید با واگذاری امکانات ورزشی موجب کارایی و بهره‌وری بیشتر شود. رضوی (۱۳۸۴)، بر ضرورت اجرای برنامه خصوصی‌سازی در ورزش کشور تأکید می‌کند و معتقد است که ورزش قهرمانی بایستی از تمرکز بخش دولتی خارج و به بخش غیردولتی (کمیته ملی المپیک) واگذار شود. قره‌خانی (۱۳۸۹)، عدم تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال را مهم‌ترین مانع ساختاری در خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال عنوان کرد. بررسی‌های میچی و آگون (۲۰۰۵)، نشان داد که اداره شرکتی باشگاه‌ها علاوه بر بهبود معیارهای اداره باشگاه‌ها، در عین حال باشگاه‌ها توانسته‌اند با شفاف‌سازی اطلاعات مدیریتی و مالی خود سود بیشتری را عاید خود سازند. بخشنده و همکاران (۱۳۹۵)، عنوان نمودند که هواداران

(کشکر، ۱۳۹۱)، نریمانی (۱۳۸۱)، با بررسی پیامدهای خصوصی‌سازی در شرکت‌های تعمیرات نیروی برق ایران به این نتیجه رسید که تأثیر خصوصی‌سازی بر کارایی، تقویت روحیه مشارکت، رضایت خاطر کارکنان، انجام به‌موقع و بهینه تعمیرات نیروگاهی، جذب و نگهداری نیروهای متخصص و تعیین میزان تعهد کارکنان موفق بوده است. شاهبندزاده (۱۳۷۲)، اجتناب از ایجاد مراکز متعدد مدیریتی و فرماندهی در فرآیند خصوصی‌سازی را هنگام ایجاد ساختاری جدید مدنظر قرار می‌دهد و احمدوند (۱۳۷۴) معتقد است که انتقال سازمانی در فرآیند خصوصی‌سازی باید بر اساس اهداف مشخص و از الگوی معینی پیروی کند. حیدری (۱۳۷۷)، معتقد است که در طراحی الگوی خصوصی‌سازی، مالکیت، بهبود و ارتقای نظام مدیریت، کنترل، هدایت، مهارت و نظارت مستمر بایستی مورد نظر باشد. ابراهیم بای‌سالامی (۱۳۸۵)، دلایل اصلی شکست سیاست‌گذاری‌های عمومی به‌ویژه در زمینه مشارکت، تقویت و فعالیت بخش خصوصی در ایران را موانع فرهنگی، نهادی، ارزشی و ایدئولوژیک دانسته است. موزانگازا و همکاران (۲۰۰۱) ساختارهای ناهماهنگ با شرایط جدید و نبود واقع‌گرایی را موجب کندی اجرای مرحله‌های اقدامات و عملیات دولتی می‌دانند. تومارو (۲۰۰۷)، معتقد است که خصوصی‌سازی، کارایی تولید را کاهش ولی رفاه اجتماعی را افزایش می‌دهد. تی‌سامنی و همکاران (۲۰۱۰)، معتقدند که خصوصی‌سازی موجب بهبود خدمات، افزایش رضایت مشتریان، بهبود آموزش کارکنان و کارایی تولید می‌شود.

در ایران موضوع خصوصی‌سازی از سال ۱۳۶۸ در خط‌مشی و سیاست‌های برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مطرح گردید و زمینه آن با تصویب‌نامه مورخ ۱۳۷۰/۰۳/۱۹ هیأت وزیران محقق گردید (علی‌اکبری، ۱۳۸۲). احیای مجدد اصل ۴۴ قانون اساسی در پی ابلاغیه مقام معظم رهبری، قانون برنامه سوم و چهارم و نیز قانون برنامه پنجم در واگذاری و انتقال بخش‌های دولتی به خصوصی، موقعیت را در زمینه مشمولیت قانون مذکور فراهم آورده است. در زمینه ورزش نیز با توجه به تأکید برنامه‌های توسعه کشور و اصل ۴۴، دولت می‌تواند با واگذاری امور تصدی‌گری در ورزش حرفه‌ای، نظارت خود را بهتر و بیشتر نماید. به‌خصوص آنکه در برنامه چهارم توسعه به رغم تأکید بر خصوصی‌سازی (بند "ز" ماده ۱۱۷، ۱۳۵، ۱۳۶ و ۱۴۵) در زمینه ورزش، اقدام محسوسی صورت نگرفته و ورزش باشگاهی و حرفه‌ای در ایران برعکس جهان که از طریق بخش خصوصی صورت می‌گیرد بیشتر از قبل به اعتبارات دولتی وابسته گردیده است که در نهایت منجر به تصویب تبصره‌ای

گردآوری دیدگاه‌های جمعی<sup>۱۰</sup> افراد متخصص و خبره (مدیران باشگاه‌های فوتبال، اساتید تربیت‌بدنی و غیرتربیت‌بدنی، دانشجویان دکتری مدیریت ورزشی و ...)، ۳۱ نفر به صورت مبتنی بر هدف<sup>۱۱</sup> و با روش گلوله برفی<sup>۱۲</sup> به عنوان نمونه انتخاب گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه‌های عمیق، باز و نیمه ساختاریافته از مصاحبه‌شوندگان و نیز مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی استفاده شد. ضمناً مدت زمان مصاحبه‌ها به طور متوسط ۵۷ دقیقه با انحراف معیار ۹ دقیقه بود و تا رسیدن به غنای لازم و تکراری شدن و در اصطلاح مصاحبه‌ها تا اشباع نظری<sup>۱۳</sup> ادامه یافت. محیط پژوهش، متناسب با پژوهش کیفی، محیط واقعی و طبیعی بوده است. به منظور تحلیل داده‌ها در بخش تحلیل محتوایی و ساختاری از یک فرآیند پنج مرحله‌ای تحت عنوان تحلیل چارچوبی با مراحل: ۱- آشناسازی<sup>۱۴</sup>، ۲- شناسایی یک چارچوب موضوعی، ۳- نمایه کردن، ۴- ترسیم جداول و ۵- کشیدن نقشه و تفسیر، استفاده شد (رشیدیان<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۸). بر این اساس، پژوهشگر بعد از آشنایی با دامنه گستردگی و تنوع مطالب، مفاهیم و موضوعات کلیدی را شناسایی نموده و مطابق با آن به تنظیم چارچوب موضوعی پرداخت. در مرحله بعد، کلیه نوشته‌های حاصله از فرم‌های خلاصه مصاحبه و مطالعه‌های اسنادی، براساس چارچوب موضوعی به دست آمده، مورد بازبینی و حاشیه‌نویسی قرار گرفته و براساس منبع موضوعی مناسب چیده شد. در نهایت با مقایسه روابط، مفاهیم، تضادها و نظریات مشاهده شده، درون‌مایه‌های مورد نظر توسط پژوهشگر براساس تکنیک سوات (SWOT) از یافته‌ها استخراج و فهرست‌بندی گردید. دلیل استفاده از روش دستی به جای نرم‌افزارهای رایج مانند i AtlasT، فارسی بودن متون و عدم امکان ترجمه و افزایش قابلیت خلاقیت در دسته‌بندی درون‌مایه‌ها بوده است. همچنین برای ارزیابی داده‌های پژوهشی، از معیارهای روایی و اعتبار داده‌ها استفاده شده است. روایی به معنی قابل پذیرش بودن داده‌ها و مستلزم جمع‌آوری داده‌های واقعی است (رشیدیان، ۲۰۰۸). به منظور افزایش روایی داده‌ها، از روش‌های بررسی و مشاهده مداوم<sup>۱۶</sup> و تخصیص زمان کافی، ارتباط طولانی و مشاهده مستمر<sup>۱۷</sup>، تلفیق روش‌های گردآوری داده‌ها<sup>۱۸</sup>، تلفیق

باشگاه‌های دولتی استقلال، پرسپولیس و تراکتورسازی از فعالیت‌های اقتصادی مدیران دولتی ناراضی هستند.

هرچند بحث خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی در کشور از سال ۱۳۸۴ مطرح شد و به موجب آن باشگاه‌های استقلال اهواز، شیرین‌فراز کرمانشاه، استیل‌آدین تهران در بخش فوتبال حرفه‌ای کشور خصوصی شدند، اما هر سه در همان سال اول به دسته پایین‌تر سقوط و یا منحل شدند و این حاکی از شرایط محیطی نامناسب خصوصی‌سازی ورزش کشور بود. همچنین با اینکه مسئولان سازمان خصوصی‌سازی در ابتدای سال ۱۳۸۸ از واگذاری سهام باشگاه‌های استقلال و پیروزی تا پایان سال خبر داده بودند، اما این امر جامه عمل نپوشید و براساس گزارش سازمان خصوصی‌سازی در سال ۱۳۸۸، علت واگذار نکردن این باشگاه‌ها عدم ارایه اطلاعات مطرح شد. همچنین در سال ۱۳۹۴ نیز دولت و سازمان خصوصی‌سازی از واگذاری این دو باشگاه پر طرفدار خبر دادند، اما در پایان باز کسی را واجد همه شرایط واگذاری ندانسته‌اند. این مسائل یادآور این نکته است که یکی از الزامات خصوصی‌سازی در دنیا و ایران، تجزیه و تحلیل محیطی (SWOT) است که ادامه حیات و رشد سازمان‌های خصوصی و بنگاه‌های اقتصادی فعال در بخش خصوصی و ورزش را تضمین و تقویت می‌کند. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال تجزیه و تحلیل محیطی (SWOT) و واگذاری باشگاه‌های فوتبال به بخش خصوصی است تا از طریق آن تعامل سازنده‌ای بین باشگاه‌ها، دولت و صنعت برقرار گردد، بنابراین مسئله تحقیق، دسته‌بندی نقاط قوت، ضعف، تهدیدها، فرصت‌ها و تدوین راهبردهای واگذاری باشگاه‌های فوتبال ایران به بخش خصوصی بر اساس مدل سوات است.

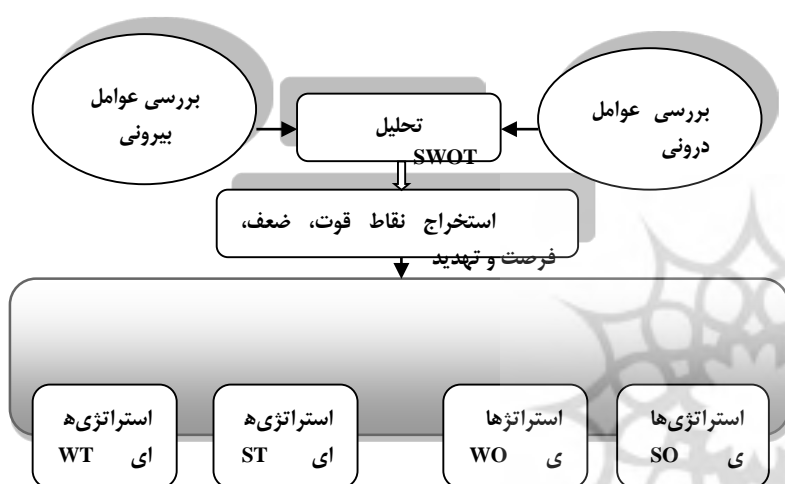
### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر یک پژوهش کیفی در قالب بحث‌های گروهی از نوع تحلیل محتوایی<sup>۶</sup> و ساختاری<sup>۷</sup> است که در نهایت برای دسته‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها و ارائه راهبردهای واگذاری از تکنیک سوات (SWOT)<sup>۸</sup> استفاده شده است. در این روش، متن مصاحبه‌ها و اسناد کتابخانه‌ای چندین بار مرور می‌شود تا به کوچکترین واحدهای تشکیل‌دهنده و معنی‌دار (تم یا درون‌مایه)<sup>۹</sup> شکسته شوند. سپس این کلمات، با هدف یافتن مرکزیتی در بین آنها، مرور و بر همین اساس مقوله‌بندی می‌شوند. با توجه به هدف پژوهش و به‌منظور

10. Round view  
11. Goal oriented or purposive sampling  
12. Snow balling  
13. Data saturation  
14. Familiarization  
15. Rashidian  
16. Confirm ability  
17. Prolonged engagement & Persistent observation  
18. Method triangulation

6. Content analysis  
7. Framework analysis  
8. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats  
9. Theme

قوت داخلی، فرصت‌ها را حداکثر برساند. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های بازنگری (WO)، استراتژی‌های تنوع (ST) و استراتژی‌های تدافعی (WT) استفاده می‌کنند تا جایی که بتوانند از استراتژی‌های رقابتی تهاجمی (SO) استفاده نمایند (صایمیان، ۱۳۸۶). برای این حصول سازمان نیاز به بررسی محیط داخلی و خارجی خود دارد. به‌طورکلی، چارچوب تحلیل سوات به صورت زیر است:



شکل ۱. چارچوب تحلیل سوات

زمانی<sup>۱۹</sup> (بررسی در زمان‌های مداوم و امکان بازخورد به داده‌ها)، بازنگری ناظران<sup>۲۰</sup> و جست و جوی شواهد مغایر و تحلیل موارد منفی<sup>۲۱</sup> استفاده گردید (رشیدیان، ۲۰۰۸). اعتبار و عینیت ویژگی داده‌های پژوهشی است و اینکه دو پژوهشگر نتایج مشابهی از دست‌نوشته‌ها و گزارش‌ها گرفته باشند. درگیری و بررسی مداوم، حسن سلوک و ارتباط مناسب، دقیق بودن در تمام مراحل پژوهش و روشن بودن روش پژوهش داده‌ها را عینیت می‌بخشد (صلصالی، ۱۳۸۲). در این پژوهش نیز این موارد در نظر گرفته شده است.

## نتایج پژوهش عوامل فردی مصاحبه‌شوندگان

جدول ۱. توزیع فراوانی وضعیت تخصص مصاحبه‌شوندگان

تخصص	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی جمععی
اساتید اقتصاد	۴	۱۲/۹۰	۱۲/۹۰
اساتید مدیریت	۶	۱۹/۳۵	۳۲/۲۵
اساتید مدیریت ورزشی	۹	۲۹/۰۳	۶۱/۲۸
مدیران و مربیان فوتبال	۹	۲۹/۰۳	۹۰/۳۱
سایر	۳	۰۹/۶۷	۱۰۰
جمع	۳۱	۱۰۰	-

## تحلیل سوات

تحلیل سوات، کوتاه‌سازی شده نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است (هالا<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۷). این تکنیک ابزاری مهم در امر تصمیم‌گیری است و عموماً برای تحلیل نظام‌مند شرایط استراتژیک و شناسایی عوامل داخلی و خارجی محیط سازمان به‌کار می‌رود. تحلیل سوات می‌تواند یک مرحله اولیه از یک تحلیل با هدف نهایی ارائه و اتخاذ سیاست‌های لازم برای تناسب میان عوامل داخلی و خارجی باشد. وقتی این تحلیل به‌کار می‌رود پایه‌ای مناسب برای فرمول‌بندی سیاست‌گذاری و خط‌مشی است (مافی، ۱۳۸۸). در قالب این تحلیل، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند و با استفاده از نقاط

19. Time triangulation

20. Peer check

21. Searching for opposite evidence and negative case analysis

22. Hala

جدول ۲. نقاط قوت واگذاری باشگاه‌های فوتبال

رتبه	مجموع وزن	نقاط قوت (داخلی)	S
۱	۲۳۲	وجود هواداران و طرفداران میلیونی در کشور	S <sub>1</sub>
۲	۲۱۱	محبوبیت آرم یا نشان باشگاه‌ها در بین مردم (وفاداری)	S <sub>2</sub>
۳	۱۵۷	قدمت تاریخی، جایگاه ملی و آسیایی باشگاه‌ها	S <sub>3</sub>
۴	۳۶	امکان جذب و حفظ بازارهای بالقوه داخلی	S <sub>4</sub>
۵	۲۳	امکان اخذ مؤلفه‌های قانونی درآمدزایی (حق پخش، کپی‌رایت و...)	S <sub>5</sub>
۶	۱۳	سابقه اهمیت فوتبال در مجموعه برنامه‌های توسعه اقتصادی اجتماعی کشور	S <sub>6</sub>
۷	۱۱	ویژگی‌های فرهنگی، سیاسی و اقتصادی باشگاه‌ها	S <sub>7</sub>

جدول ۳. نقاط ضعف واگذاری باشگاه‌های فوتبال

رتبه	مجموع وزن	نقاط ضعف (داخلی)	W
۱	۳۲۵	بدهکاری‌های شدید مالی و زیان‌ده بودن باشگاه‌ها	W <sub>1</sub>
۲	۳۱۱	شرایط نامساعد نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و تسهیلات محدود باشگاه‌ها	W <sub>2</sub>
۳	۲۹۶	افزایش هزینه‌های باشگاه‌داری به همراه جهش قیمتی بازیکنان	W <sub>3</sub>
۴	۲۴۶	عدم داشتن الگوی راه‌گشای خصوصی‌سازی	W <sub>4</sub>
۵	۲۳۲	عدم برخورداری از مؤلفه‌های قانونی درآمدزایی (حق پخش و...) در شرایط موجود	W <sub>5</sub>
۶	۲۱۱	انحصار دولتی فوتبال از ابتدا تا کنون	W <sub>6</sub>
۷	۱۸۵	ناکارآمدی حلقه‌های تجاری‌سازی، عدم به‌کارگیری نیرو و آژانس‌های تخصصی	W <sub>7</sub>
۸	۱۸۴	انحصارهای پنهان و فقدان شفافیت در قیمت‌گذاری باشگاه‌های فوتبال	W <sub>8</sub>
۹	۱۸۲	دخالت نهادها و تشکل‌های مختلف در واگذاری‌ها به دلیل سوء مدیریت و فساد	W <sub>9</sub>
۱۰	۱۷۵	مدیریت متمرکز، غیرتخصصی، رانتی و موازی به همراه منابع ناکافی و ناکارآمد	W <sub>10</sub>
۱۱	۱۵۸	عدم جذابیت به دلیل عدم شفافیت مالی و وجود سیاست‌های مالی انبساطی	W <sub>11</sub>
۱۲	۱۵۰	فقدان عزم کافی در دولت به دلیل ابهامات سیاسی واگذاری	W <sub>12</sub>
۱۳	۱۳۶	عدم وجود سند راهبردی نظام جامع توسعه مالی باشگاه‌های فوتبال	W <sub>13</sub>
۱۴	۱۱۵	شکست‌های جدی دولت در واگذاری‌های باشگاه‌های فوتبال	W <sub>14</sub>
۱۵	۹۶	هدف‌های غیرواقع‌بینانه، احساسی، کوتاه‌مدت و غیرکلان	W <sub>15</sub>

جدول ۴. فرصت‌های واگذاری باشگاه‌های فوتبال

رتبه	مجموع وزن	فرصت‌ها (بیرونی)	O
۱	۲۴۲	حمایت‌ها و سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری، قانون راه‌های توسعه کشور	O <sub>1</sub>
۲	۲۰۵	وابستگی و دلبستگی مردم به فوتبال	O <sub>2</sub>
۳	۱۲۰	وجود افراد خیر و سرمایه‌دار علاقه‌مند در کشور	O <sub>3</sub>
۴	۱۱۲	وجود نیروی انسانی جوان، مستعد و نخبه در کشور	O <sub>4</sub>
۵	۴۴	ابلاغ قانون جذب و حمایت از سرمایه‌گذاری خارجی (FDI) <sup>۳۳</sup>	O <sub>5</sub>
۶	۱۵	تسهیلات در امر واردات و صادرات، معافیت‌های مالیاتی و ...	O <sub>6</sub>
۷	۱۴	گرایش عمومی به کاهش نقش دولت در فوتبال	O <sub>7</sub>

## جدول ۵. تهدیدهای واگذاری باشگاه‌های فوتبال

رتبه	مجموع وزن	تهدیدها (بیرونی)	T
۱	۳۰۸	وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر (نه الزاماً در قالب قانون اساسی یا قوانین موضوعی)	T <sub>1</sub>
۲	۲۹۰	تعدد مراکز قدرت و تصمیم‌گیری و به دنبال آن عدم اطمینان در سرمایه‌گذاری	T <sub>2</sub>
۳	۲۸۶	اختصاصی‌سازی به جای خصوصی‌سازی به دلیل رانت‌های سیاسی و ...	T <sub>3</sub>
۴	۲۷۲	تقاضای محدود و بازارهای ضعیف مالی	T <sub>4</sub>
۵	۲۴۵	رقابت غیرمستقیم دولت و شبه‌دولتی‌ها با بخش خصوصی	T <sub>5</sub>
۶	۲۴۰	زیرساخت‌های ضعیف هواداری	T <sub>6</sub>
۷	۲۳۸	مخالفت گروه‌های ذی‌نفع قوی، فساد و ...	T <sub>7</sub>
۸	۲۳۶	قوانین تجاری ناکارآمد و عدم توجه دولت به قوانین تحقق مؤلفه‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال	T <sub>8</sub>
۹	۲۳۵	ارتباط افقی با بانکداری، بیمه و سایر فعالیت‌های بازار سرمایه	T <sub>9</sub>
۱۰	۲۳۲	رابطه‌گرایی شدید سیاسی در واگذاری‌ها به دلیل آمیختگی سیاسی فوتبال	T <sub>10</sub>
۱۱	۲۲۵	فقدان سیستم نظارتی قوی و رشد افراد نوکیسه شبه‌دولتی در فوتبال	T <sub>11</sub>
۱۲	۱۹۸	واگذاری بخش‌های صرفاً زیان‌ده به بخش خصوصی از سوی دولت	T <sub>12</sub>
۱۳	۱۶۴	نبود بالفعل هولدینگ‌های بزرگ خصوصی در فوتبال به عنوان حامی و پشتیبان	T <sub>13</sub>
۱۴	۱۵۱	ریسک بالای واگذاری در شرایط موجود به دلیل مدیریت ضعیف فوتبال و سازمان خصوصی‌سازی	T <sub>14</sub>
۱۵	۱۲۸	عدم موفقیت دولت در امر خصوصی‌سازی در برنامه‌های اول و دوم توسعه کشور	T <sub>15</sub>

## تدوین راهبردها

## جدول ۶. ماتریس راهبردها

تهدیدها (جدول شماره ۵)	فرصت‌ها (جدول شماره ۴)	تحلیل SWOT
راهبردهای تنوع (ST)	راهبردهای تهاجمی (SO)	قوت‌ها (جدول شماره ۲)
راهبردهای تدافعی (WT)	راهبردهای بازنگری (WO)	ضعف‌ها (جدول شماره ۳)

## راهبردهای رقابتی تهاجمی (SO): در این راهبردها بر

راهبردهای تنوع (ST): این راهبردها بر تنوع بخشی در

نقاط قوت درونی و تهدیدهای بیرونی متمرکز بوده و شامل:

۱. ایجاد سیستم نظارتی قانونی برای خریداران باشگاه‌ها به منظور جلوگیری از تغییر کاربری از ورزشی به اقتصادی

محض

۲. اعتمادسازی و کاهش ناامنی سرمایه‌گذاری از طریق وضع

قوانین مورد نیاز

۳. واگذاری ابتدا به صورت اجاره‌ای، میان‌مدت، آزمایشی و گام

به گام

۴. عرضه سهام به صورت کوپن

۵. تشکیل شورای‌های همیاری یا هیأت امانا به‌عنوان

تصمیم‌گیرندگان بلافصل

نقاط درونی و فرصت‌های بیرونی استوار است که عبارت است از:

۱. تشکیل کمیته‌های فنی و تخصصی در باشگاه‌ها به خصوص

در بخش بازاریابی و درآمدزایی

۲. ایجاد تشکلهای تعاونی برای ورود به صحنه

خصوصی‌سازی یا فروش سهام به تعاونی‌ها

۳. مشارکت دادن مردم در تصمیم‌گیری‌های واگذاری یا ایجاد

زمینه مشارکت مردم با سرمایه‌های اندک برای حضور در

خصوصی‌سازی

۴. چانه‌زنی دسته‌جمعی برای اخذ حق و پخش تلویزیونی،

کپی‌رایت و ...

۵. الحاق به سازمان جهانی مالکیت فکری و رفع انحصارات و

حذف رانت‌های دولتی

فیفا بر اساس پیشنهاد اتحادیه فوتبال اروپا به فدراسیون‌های ملی عضو بخشنامه کرده است که یک شرکت فقط می‌تواند یک باشگاه داشته باشد و اگر شرکت یا سازمانی دارای دو یا چند باشگاه باشد، باید برای جلوگیری از مسائلی همچون انحرافات مالی و یا تبانی، از حضور آنها در مسابقات رسمی جلوگیری شود (مارو، ۲۰۰۴). حال حتی اگر دولت به منزله یک شرکت هم در نظر گرفته شود، مالکیت همزمان دولتی چند باشگاه مغایر با بخشنامه فیفا است. به نظر می‌رسد، تصدی‌گری دولت در باشگاه‌داری حرفه‌ای، موجبات مشکلات عدیده‌ای برای باشگاه‌ها را فراهم می‌آورد و بایستی با توجه به شکل جدید باشگاه‌های حرفه‌ای که مشمول قوانین تجارت هستند و ملزم شده‌اند به مانند شرکت‌های تجاری، شماره ثبت فعالیت داشته و به دولت مالیات پرداخت نمایند، نقش و رابطه دولت با باشگاه‌های فوتبال مورد بحث و بررسی دقیق و مجدد قرار گیرد.

آنچه مسلم است، خصوصی سازی می‌تواند راه‌حلی برای خروج از این بحران باشد. بنابراین افزایش کارایی، کاهش دخالت دولت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و اجرایی و در عوض تمرکز دولت بر مسائل و سیاست‌هایی که برای توسعه پایدار این صنعت ضروری‌اند، از مزیت‌های مهم خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال می‌باشد. از سویی دیگر، دولت می‌تواند با خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال، درآمدهای نقدی خود همچون درآمدهای جدید مالیاتی را افزایش و هزینه‌های باشگاه‌داری را کاهش دهد. اما به طور حتم وجود قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای بسیاری واگذاری باشگاه‌های فوتبال به‌طور اعم و باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس به‌طور اخص را تحت تأثیر قرار داده است. وجود هواداران و طرفداران کم‌نظیر، محبوبیت آرم یا نشان و قدمت تاریخی از مهم‌ترین نقاط قوت واگذاری این باشگاه‌ها محسوب می‌شود. رضایی در سال ۱۳۹۲ طرفداران باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس را مهم‌ترین منبع درآمدزایی آنها دانست. الهی (۱۳۸۸)، بالا بودن اعتبار آرم یا نشان باشگاه‌ها را عاملی مهم در جذب منابع مالی دانست. پاداش و همکاران (۱۳۸۹)، ویژگی‌های فرهنگی، مذهبی، سیاسی و اقتصادی را از مهم‌ترین نقاط قوت باشگاه‌های فوتبال عنوان کردند.

هدف‌های غیرواقع‌بینانه، کوتاه‌مدت و غیرکلان باشگاه‌ها، مدیریت غیرتخصصی به همراه منابع ناکارآمد مالی، افزایش هزینه‌های باشگاه‌داری و جهش قیمتی بازیکنان، عدم شفافیت

**راهبردهای بازنگری (WO):** این راهبردها ضمن تأکید بر نقاط ضعف درونی، سعی بر بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی در جهت رفع نقاط ضعف فراروی واگذاری باشگاه‌های فوتبال دارد و در برگیرنده مواردی همچون:

۱. بازگرداندن تیم‌ها و استرداد اموال و جایگاه آنها
۲. سیاست‌زدایی فوتبال و کنترل اقتصادی فوتبال
۳. بازسازی زیرساخت‌ها و اصلاح قوانین در زمینه تسهیلات بانک‌ها، بیمه و ...
۴. حذف رقابت دولتی‌ها و شبه‌دولتی‌ها با بخش خصوصی
۵. شفاف سازی امور مالی باشگاه‌ها و استفاده از کارآفرینان اقتصاد ورزش

**راهبردهای تدافعی (WT):** این راهبردها بر رفع

آسیب‌پذیری و حفظ وضعیت کنونی تأکید داشته و عبارت‌اند از:

۱. حذف نگاه امنیتی و محافظه‌کارانه به باشگاه‌ها
۲. استفاده از لبه مثبت و تیز حضور اجباری شبه‌دولتی‌ها در فوتبال
۳. استفاده از تجارب کشورهای موفق و انجام مطالعات تطبیقی
۴. تجاری کردن باشگاه‌ها و تبعیت از قوانین تجارت جهت موفقیت بیشتر
۵. توجه بیشتر دولت‌مردان به اساسنامه‌های مصوب فدراسیون و نهادهای فراملی

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش قوت‌ها (۷ مورد)، ضعف‌ها (۱۵ مورد)، فرصت‌ها (۷ مورد)، تهدیدها (۱۵ مورد) و راهبردها (۲۰ مورد) در حیطه واگذاری باشگاه‌های فوتبال به بخش خصوصی دسته‌بندی گردید، اما پرداختن به همه آنها به دلیل محدودیت انتشار غیرممکن است. بنابراین سعی شد به مهم‌ترین آنها پرداخته شود.

امروزه در اکثر کشورهای دنیا واگذاری باشگاه‌های فوتبال به افراد و بخش خصوصی امری عادی و قانونی محسوب می‌شود، ولی این موضوع هنوز در کشور ما وجاهت قانونی و اجرایی نیافته است. اکثر باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران را می‌توان در سه گروه وابسته به صنایع دولتی، وابسته به نیروهای نظامی و انتظامی و وابسته به وزارت ورزش و جوانان تقسیم‌بندی کرد. بنابراین در کشور ما اکثریت باشگاه‌های فوتبال از مالکیت عمومی یا دولتی برخوردار هستند، این در حالی است که امروزه مقوله مالکیت دولتی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال شدیداً غیر معقول و در بسیاری از موارد، از جمله در اروپا کاملاً غیر قانونی است (خبیری، ۱۳۸۳). از سویی دیگر،



می‌رسد چنین موضوعاتی نیازمند تدوین قوانین حقوقی مدون و با ضمانت اجرایی بالا باشد. در مجموع به نظر می‌رسد تا مشکلات قانونی و اجرایی موضوع حق مالکیت معنوی در کل کشور حل و فصل نگردد، موضوع پخش تلویزیونی مسابقات نیز به عنوان یک حق قانونی برای صاحبان صنعت فوتبال به عنوان مهم‌ترین منبع مالی دارای مشکلات اساسی خواهد بود و درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال را با مشکل مواجه خواهد کرد. در حال حاضر در ایران قوانین ویژه‌ای برای حمایت از حقوق مالکیت برخی اصناف نظیر مؤلفان، مصنفان و هنرمندان وجود دارد ولی در زمینه قوانین اختصاصی و لازم الاجرا برای به رسمیت شناختن درآمد پخش رسانه‌ای خلاءهای قانونی بسیاری وجود دارد. به بیان دیگر قانونگذار جمهوری اسلامی ایران در زمینه حق و پخش تلویزیونی مسابقات ورزشی و خصوصاً فوتبال سکوت کرده است. هرچند قوانین داخلی نظام جمهوری اسلامی ایران از موضوع دریافت حق پخش تلویزیونی حمایت نکرده‌اند ولی قوانین بین‌المللی حمایت وسیعی از آن به عمل آورده‌اند. ماده ۷۲ اساسنامه فدراسیون بین‌المللی فوتبال (فیفا) از جمله این قوانین است (فیفا، ۲۰۱۲)، که به دلیل عضویت ایران در فیفا تمامی قوانین آن نیز توسط جمهوری اسلامی ایران مورد پذیرش قرار گرفته است. لازم به ذکر است، اخیراً در ماده ۷۵ اساسنامه فدراسیون فوتبال، از فدراسیون و اعضای آن به عنوان صاحبان اصلی کلیه حقوق ناشی از برگزاری مسابقات نظیر حق پخش تلویزیونی نام برده شده است (فدراسیون فوتبال، ۱۳۸۶). از آنجا که این اساسنامه در تاریخ ۲۴ مرداد ماه ۱۳۸۶ به تصویب هیأت دولت ایران نیز رسیده است، بنابراین لازم الاجرا می‌باشد. از دیگر تهدیدهای پیش‌روی واگذاری، برخی ملاحظات سیاسی در باشگاه‌ها است که باعث عدم پیگیری حقوق مشروع باشگاه توسط مدیریت کلان آنها شده است. به‌طور کلی یکی از مشکلاتی که گریبانگیر شرکت‌های دولتی است، این است که انتخاب مدیران شرکت‌های دولتی با نگرش سیاسی توأمان است و به دنبال آن مدیران با اندیشه حفظ موقعیت شغلی خود سعی بر اعمال رفتارهای سیاسی محافظه‌کارانه‌تری در فرآیند شرکت تحت کنترل خود دارند. باشگاه‌های دولتی فوتبال نیز از این مقوله مستثنی نبوده و چه بسا دولتی بودن باشگاه‌ها و متعاقب آن انتخاب سیاسی مدیران این باشگاه‌ها باعث رفتارهای محافظه‌کارانه آنها و نهایتاً عدم پیگیری حقوق مشروع باشگاه شده باشد. بنابراین به نظر می‌رسد مادامی که نهادهای صنعت فوتبال از بدنه دولت ارتزاق مالی نموده و نتوانند از نظر مالی و درآمدزایی مستقل گردند، مجبور به تحمل دخالت‌های دولتی در چیدمان مدیریت و سیاست‌های کلان

مالی، شرایط نامساعد نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و تسهیلات محدود، بدهکاری شدید مالی و زیان‌ده بودن باشگاه‌ها و عدم شفافیت در قیمت‌گذاری از مهم‌ترین نقاط ضعف جهت واگذاری باشگاه‌های فوتبال ایران می‌باشد. رضایی (۱۳۹۲) زیان‌ده بودن و مدیریت غیرتخصصی را از مهم‌ترین موانع پیشرفت باشگاه‌های فوتبال ایران عنوان کردند. قره‌خانی و همکاران (۱۳۸۹)، مهم‌ترین موانع خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال را در چهار دسته حقوقی، ساختاری، اقتصادی و مدیریتی بررسی کردند. الهی (۱۳۸۸)، خبیری (۱۳۸۳)، کشاک (۲۰۰۴)، میچی و آگتون (۲۰۰۵) و آلیسون و مارتا (۲۰۰۷) عدم شفافیت مالی باشگاه‌ها را از مهم‌ترین موانع جذب حمایت مالی عنوان کردند.

حمایت و سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری، قانون اساسی و برنامه‌های توسعه کشور، وابستگی و دلبستگی مردم به فوتبال، وجود افراد خیر و سرمایه‌دار علاقه‌مند و معافیت‌های مالیاتی از مهم‌ترین فرصت‌های واگذاری باشگاه‌های فوتبال است. سمیع‌نیا و همکاران (۱۳۹۲) نیز تأکیدات رهبر معظم انقلاب را فرصتی بی‌بدیل برای خصوصی‌سازی در ورزش عنوان نمودند. قلی‌نیا (۱۳۸۳)، نصیرزاده (۱۳۸۷)، جهان‌بینی (۱۳۸۸) و موسوی (۱۳۸۹) نیز بر حمایت‌های قانون اساسی و برنامه‌های توسعه کشور به عنوان فرصتی مناسب جهت خصوصی‌سازی در ورزش تأکید کردند. رضایی و همکاران (۱۳۹۲)، نیز معافیت‌های مالیاتی و یارانه‌های دولتی را برای بخش خصوصی یک فرصت دانستند، هرچند بر اصلاح و تصویب قانون‌های مکمل در این باره تأکید داشتند.

وجود مقررات و قوانین دست و پاگیر، تعدد مراکز تصمیم‌گیری، شکست‌های دولت در امر خصوصی‌سازی در ورزش، زیرساخت‌های ضعیف هواداری، عدم توجه به قوانین تحقق مؤلفه‌های درآمدزایی (حق و پخش تلویزیونی، کپی‌رایت و...)، تقاضای محدود و بازارهای مالی ضعیف و رابطه‌گرایی شدید سیاسی در واگذاری‌ها نمونه‌های بارز از تهدیدهای محیطی به شمار می‌روند. سمیع‌نیا (۱۳۹۱)، فقدان انگیزه بخش خصوصی برای ورود به صحنه ورزش را تهدیدی جدی خواند. هرچند به نظر می‌رسد مهم‌ترین تهدید برای واگذاری باشگاه‌های فوتبال ایران به بخش خصوصی عدم برخورداری از مؤلفه‌های درآمدزایی حق و پخش تلویزیونی، کپی‌رایت و... می‌باشد (الهی ۱۳۸۸، رضایی ۱۳۹۲، قره‌خانی ۱۳۸۹ و رضایی و همکاران ۱۳۹۲)، اما به دلیل فقدان قوانین مدون و لازم‌الاجرا در این زمینه، در سال‌های اخیر علاوه بر باشگاه‌ها، اعتراضاتی از سوی صاحبان صنعت سینما نیز در این رابطه به‌وجود آمده است، ولی به‌نظر

واگذاری به بخش خصوصی را ندارند و در صورت واگذاری با این شرایط، شکست آنها قابل پیش‌بینی و تقریباً قطعی است؛ چرا که در همه باشگاه‌های فوتبال ایران نقاط ضعف و تهدیدهای بسیاری به نسبت نقاط قوت و فرصت‌ها وجود دارد.

خود خواهند بود و به خصوصی‌سازی روی نخواهند آورد. نتیجه‌گیری کلی از بررسی وضعیت محیطی (SWOT) موجود در باشگاه‌های فوتبال ایران نشان می‌دهد که هیچ‌کدام از باشگاه‌ها (بالاخص باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس) شرایط

## REFERENCES

- Ahmadvand, M., (1995). "Analysis of privatization and trends during the first five years of economics, social and cultural developments. , M.Sc". thesis of Tehran University. P: 123. [Persian].
- Aliakbari, M., (2003). "The privatization from the first development program till now". *Iranian Privatization Organization*, p: 75. [Persian].
- Alison Doherty and Martha Murray (2007). "The strategic sponsorship process in a non-profit sport organization". *Sport Marketing Quarterly*, 16(1): 45-59.
- Arefian, Y., (2005). "The investigation privatization policy and its obstacles from the view point of sport manager of Mazandaran province". M.Sc. thesis of Mazandaran University, p: 121. [Persian].
- Askarian, F., (2002). On economical circumstances of sport industry of Iran in 1377-1380 with respect to GDSP. Ph. D Thesis faculty of physical education, Tehran university, P: 117. [Persian].
- Bakhshandeh, H., Jalali, M., Sajadi, N., (2017). "Investigation the impact of social responsibility of the club on the recognition of the selected team of Iranian football league". *Applied Research in Sport Management*, 4 (16): 25-33. [Persian].
- Ebrahim, GH., (2006). "Culture and politics in Iran". *Cultural and Communication Studies*, pp: 234-213. [Persian].
- Elahi, A., (2008). "Obstacles and solutions for the economic development of the I.R. Iran". Ph.D. thesis, Tehran University, p: 1. [Persian].
- Elahi, A., Godarzi, M., Khabiri, M., (2006). "Review of the performance of the organization of the professional language of the I. R. Iran and its comparison with the professional organization of Japanese football league". *Harakat Journal*, (27): 32. [Persian].
- Elahi, A., Sajadi, N., Khabiri, M., Abrishami, H., (2010). "Obstacles to the developments of attracting income from financial support to the Iranian football industry". *Sports Management Journal*, (1): 202-189. [Persian].
- General policy of 144 the principle of constitution law, (2009). Publications of the Institute of Economic Sciences, p: 1-2. [Persian].
- Gharekhani, H., (2009). "The investigation of obstacles of development for privatization Iran football clubs. Ph.D". Thesis Tarbiat Modares University, P: 122. [Persian].
- Halla, F. (2007). "A SWOT analysis of strategic urban development planning: The case of Dares Salaam City in Tanzania". *Habitat international*, 31: 130-142.
- Heidari, Gh., (1998). "Designing of the privatization model in Iran :Iran's power industry". M.Sc. thesis of Tarbiat Modares University. P: 156. [Persian].
- International federation of football statute of FIFA. (2012). "FIFA Constitution". Article 72 and clause 49, P: 56. [Persian].
- I. R. Iran federation of football. (2007). "the statute of federation, formation of the transitional executive board and approval by government". Publication of the Exemption, First Edition: 112. [Persian].
- Jahanbini, A., (2009). "Strategic development of general sports and championship development in Qom province. M.Sc". thesis of Payame noor University, P: 98. [Persian].
- Kazem, M., (2002). "Football in exchange and exchange in football". Tehran, First Edition, Ministry of Culture and Islamic Guidance publications, P: 96. [Persian].
- Keshkar, S., Soleimani, M., (2012). "The role of privatization program on development of general sports from the experts view". *Applied Research in Management and Life Sciences in Sport*, (2): 104-99. [Persian].
- Keshock, Christopher.M.(2004). "The effect of economic impact information on the attitudes of potential sports sponsors operating in mid-size and small college communities", unpublished doctoral degree dissertation, department of sport Management, Recreation Management and Physical Education, Florida State University.
- Khoshkhabar, A., (1998). "Examining and analyzing the effect of privatization in organization of physical education". Mazandaran University of Science and Technology, p: 78. [Persian].
- Kiani, F., Fazelian, M., (2011). "The means and equipments of financial institutions in privatization of sport clubs". The 7th International Conference on Physical

- Education and Sport Sciences, Tehran, P: 14. [Persian].
- Mafi, E., Saghaei, M., (2011). "The application of MS-SWOT in tourism management analysis: The case report in Mashhad". *Geography and development*, 1(14): 27-50. [Persian].
  - Michie, Jonathan and Oughton, Christine. (2005). "The corporate governance of professional Football clubs in England", *Corporate governance: An international review*, 13(4), PP: 517-531
  - Morrow, S. (2004). "The new business of football", *MCMILAN Press LTD, first published*, pp. 114- 132.
  - Muzangaza, C. Gabreil, C. (2001). The role of ideological and behavioral differences in privatization problems in transition economics (the context zimbowe) walden university.
  - Narimani, M., (2003). "The investigation of consequences and obstacles of privatization in Electricity Company". M.Sc thesis the ministry of Power, p: 117. [Persian].
  - Nasirzadeh, A. M., (2015). "Assessment of Entrepreneurship for governmental offices of physical education in Iran". *Applied Research of sport management*, 2(7): 21-33. [Persian].
  - Nasirzadeh, A. M., (2014). "Design and explaining of executive model for strategic program of wrestle federation of Islamic republic of Iran". *Applied Research of sport management*, 2(3): 13. [Persian].
  - Padash, D., Soltan Hosseini, M., Khabiri, M., (2011). "Valuation of social and legal factors affecting the privatization of sports clubs". *Sport Management Journal*, (11): 52-33. [Persian].
  - Rashidian A, Eccles MP, Russell I. (2008). Falling on stony ground? A qualitative study of implementation of clinical guidelines' prescribing 2008; 85(2), pp.148-161.
  - Razavi, M. H., (2005). "Privatization and editing of championship sport structure". *Harakat Journal*, (27):31. [Persian].
  - Rezaei, SH., (2017). "The Economics of Sport, Leisure and Tourism". Ilam University Publications, Ilam, 1th Edition, pp: 89-65. [Persian].
  - Rezaei, SH., Amiri, M., & Kozechian, H., (2017), "Investigating the Obstacles to improving the Relationship between Football Clubs and Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB) Organization". *Sport Management*, 8(2): 206-189. [Persian].
  - Rezaei, Sh., (2018). *Fundamentals of Sports Organizations Management*. Ilam University Publications, 1th Edition, pp: 143-156. [Persian].
  - Rezaei, SH., (2018). "Designing a revenue model for the football clubs in Iran: With grounded theory approach". *Applied Researches in Sport Management*, 6(3): 101-116. [Persian].
  - Saeimian, S., Arghandeh, R., (2008). "The investigation of globalization with approach to SWOT". SID. [Persian].
  - Salsali, M., Parvizi, S., Adib, M., (2003). "The methods of qualitative research". Publishing and promoting human beings, Tehran, p: 44. [Persian].
  - Saminia, M., Paymanizadeh, H., Javadipou, M., (2013). "Sports strategic pathology and giving a way of development with approach to SWOT mode". *Sport Management Studies*, (20):221-238. [Persian].
  - Sanderson, K. Harris, F. Russel, s. Chase, s. (2002), "the economic benefit of sport: A review", *Business and economic research Ltd (BERL)*, (14) pp 76-83.
  - Shah bandarzadeh, H., (1992). The investigation of the effects of partial privatization in sports and shipping, M.Sc thesis of Tarbiat Modares University, p: 88. [Persian].
  - Sir Norman Chester for football Research. British football on the TV, Fact Shee, University of Leicester 2002. Wwww. Le. Ac.uk/snccfr/.
  - Tomaru, Tomaru. (2007). "Privatization, productive efficiency and social welfare with foreign competitor". *Research in Economics* 61(2007), pp 224-232.
  - Tsameny, M. Onumah, J. (2010). "Post privatization performance and organization changes: Case study from Ghana". *Critical perspectives on accounting* 21(2012), pp 428-442.



پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی