

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۹، شماره ۳۲، بهار ۱۴۰۰

ص ص: ۵۱-۶۸

## چالش‌ها و فرصت‌های خصوصی‌سازی باشگاه فوتبال استقلال و پرسپولیس

محمد زارع آبندانسری<sup>۱\*</sup> - سیدحسین رضوی<sup>۲</sup> - مرتضی دوستی<sup>۳</sup>

۱. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. ۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر،

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

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۲۹، تاریخ تصویب: ۱۳۹۹/۰۶/۲۷)

### چکیده

خصوصی‌سازی را می‌توان مشارکت عموم مردم در تمامی سطوح اقتصادی کشور و نظارت غیرمستقیم دولت در کارها دانست. در پژوهش حاضر چالش‌ها و فرصت‌های خصوصی‌سازی باشگاه استقلال و پرسپولیس بررسی شد. روش پژوهش آمیخته کیفی و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها روش کمی بود. برای جمع‌آوری داده‌ها، از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، داوران، بازیکنان، حقوقدانان، مربیان، استادان دانشگاه، مسئولان اداره ورزش و جوانان، مسئولان وزارت اقتصاد و دارایی، اهالی رسانه، پیشکسوتان، هواداران که در عرصه فوتبال و بخش خصوصی به نوعی فعالیت می‌کنند، انتخاب شدند و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. بعد از رسیدن به اشباع نظری مصاحبه متوقف و در بخش کمی به تعداد ۳۸۴ نفر پرسشنامه ارسال شد. روایی صوری این پژوهش توسط ۸ نفر از استادان مدیریت ورزشی تأیید شد و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ ۰.۸۶ به دست آمد. برای محاسبه آمار توصیفی و برای رتبه‌بندی مؤلفه‌ها از آزمون فریدمن استفاده شد. در قسمت چالش‌ها مدیریت با ۴/۰۴ درصد مهم‌ترین بخش و در قسمت فرصت‌ها بخش مدیریت و اقتصادی با ۳ درصد تأثیرگذارترین موارد برای واگذاری این دو باشگاه به بخش خصوصی تعیین شدند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که با تأمین منابع مالی لازم، توجه مدیران به بخش خصوصی برای ورود به بورس و رقابت تجاری مثبت بین باشگاه‌ها برای جذب بخش‌های خصوصی کارآمد باید گامی مؤثر در جهت خارج شدن این دو باشگاه از انحصار دولت برداشت.

### واژه‌های کلیدی

استقلال، پرسپولیس، چالش، خصوصی‌سازی، فرصت.

## مقدمه

خود به بخش‌های مختلف موجب کیفیت عملکرد دقیق گزارش مالی بخش خصوصی می‌شود (۲۹). آنبیال (۲۰۰۱) بیان می‌کند اصلی‌ترین دلیل خصوصی‌سازی بیشتر شدن منابع مالی است. هر شرکت خصوصی نقش مهمی در تأمین برخی کالاها دارد، بنابراین با واگذاری این دو باشگاه به بخش خصوصی دولت نیز باید در کنار بخش خصوصی همکاری لازم را برای پیشرفت این دو باشگاه مطرح داشته باشد (۲۴). دولت ورزش را به‌عنوان یک بخش زیان‌ده و هزینه‌بر نگاه نمی‌کند، بلکه آن را یک سرمایه بالقوه برای افزایش سلامت جامعه، ایجاد اشتغال و بهره‌وری از نیروی کار متخصص می‌داند (۱۰). افزون‌بر تأثیر ورزش بر سلامت جامعه سبب پیشرفت و گسترش صنعت کشورها از راه جذب حامیان مالی و گردشگران، کاهش بیکاری و اوقات فراغت می‌شود (۳۲). در ایران باشگاه‌های مختلف ورزشی وجود دارد که بودجه خود را از طریق دولت تأمین می‌کنند و دولت حامی اصلی در زمینه ورزش است و برای توسعه ورزش به زیرساخت‌هایی نیاز دارد که بتواند در این حیطه به‌درستی سرمایه‌گذاری را انجام دهد (۹).

بی‌تردید فوتبال معروف‌ترین ورزش در جهان است که جدا از یک صنعت به یکی از تأثیرات مهم زندگی بشر تبدیل شده و با داشتن چندین میلیون طرفدار، محبوب‌ترین ورزش در سرتاسر دنیا است (۲۵). فوتبال در حال حاضر بیش از هر زمانی محبوب شده و نه تنها به سلامت بدن کمک می‌کند، بلکه موجب بهتر شدن کیفیت زندگی افراد می‌شود (۲۶). یکی از دلایل محبوبیت فوتبال به سادگی آن برمی‌گردد؛ زیرا به وسایل خاص و باقیمت بالا نیاز ندارد و در مکان‌های مختلفی قابل انجام است (۳۹).

امروزه تیم‌های ورزشی نقش بسیار ارزشمندی در اقتصاد کشور دارند. رشد باشگاه‌ها به‌عنوان یک بنگاه اقتصادی درآمدزا فقط معطوف به کشورهای اروپایی مانند انگلستان، آلمان و اسپانیا نیست، بلکه کشورهای آسیایی

خصوصی‌سازی یک اولویت در امور اقتصادی و سیاسی کشورهای جهان در حال توسعه است. به‌عبارت ساده‌تر خصوصی‌سازی، انتقال بخشی از دارایی دولت به بخش خصوصی است (۴۵). فرایند خصوصی‌سازی سبب اشتغال‌زایی، افزایش تولید و بهره‌وری کامل از نیروی کار می‌شود (۱). یکی از هدف‌های اساسی در خصوصی‌سازی افزایش بهره‌وری است. بخش دولتی در تأمین و ارائه خدمات با مشکل مواجه است، در صورتی که در بخش خصوصی به‌دلیل سودآوری تمام تلاش خود را در راستای فراهم‌سازی، تولید کالا و ارائه خدمات به‌کار گرفته و از مدیریت کارآمد، نیروی انسانی متخصص و ساختار نظام‌مند بهره می‌گیرند (۳۸). از تفاوت‌های بخش دولتی و خصوصی، اطمینان و همدلی است. در بخش خصوصی مؤلفه اطمینان و همدلی از اهمیت زیادی برخوردار است، زیرا رضایت مشتری از سازمان و ارائه خدمات بهتر موجب درآمدزایی بیشتر در بخش خصوصی می‌شود. در صورتی که در سازمان‌های دولتی بی‌توجهی به مشتریان و رسیدگی ناکافی به آنها عواملی‌اند که در افراد تأثیر منفی می‌گذارند (۴). یکی از موارد تأثیرگذار بر سر راه بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در ورزش دولت است که به‌عنوان مالک شرکت‌های تجاری و نداشتن ساختار رقابتی سبب کاهش حمایت شرکت‌های خصوصی شده است.

با توجه به اینکه دولت تأمین‌کننده منابع مالی ورزش است، به‌تبع هزینه‌بر بودن صنعت ورزش و درآمدزایی کم آن به‌دلیل مدیریت دولتی یکی از مشکلات اساسی در ورزش است. مهم‌ترین روش برای تأمین منابع مالی صنعت ورزش خصوصی‌سازی در این حوزه است (۶). با واگذاری بخشی از کارهای دولت به بخش خصوصی، سبب کم‌رنگ شدن نقش دولت نمی‌شود، بلکه هنوز نقش نظارتی دولت به بخش‌های خصوصی وجود دارد. دولت با قوانین و مقررات

امور باشگاه دخالت می‌کنند. انتخاب سیاسی مدیران در باشگاه‌های فوتبال سبب پیگیری‌های اصولی ناکافی امور باشگاه شده است (۳۷). از چالش‌های مدیریتی خصوصی‌سازی استفاده غیراصولی از تسهیلات و امکانات، سیاست، عوامل اقتصادی و مدیران ناکارآمد است (۴۴). باشگاه‌های مختلفی با اهمیت دادن به برند باعث جذب هواداران، فروش کالا، افزایش پخش مسابقات در رسانه‌ها و افزایش هواداران از نقاط مختلف دنیا می‌شوند و به درآمد بالایی می‌رسند (۱۹). ورود باشگاه‌های پرطرفدار به بازار بورس سبب بالا رفتن قیمت باشگاه و رغبت سهامداران به سرمایه‌گذاری می‌شود (۳۰). مدیران باشگاه‌ها برای تأمین منابع مالی خود نباید به دولت اکتفا کنند و باید با بخش خصوصی در این امر مشارکت سودآور داشته باشند (۲۰). مدیران در باشگاه نقش کلیدی در جذب حامیان مالی دارند. با توجه به اینکه درآمد خود باشگاه نیازهای مالی باشگاه را برآورده نمی‌سازد، مدیران باتدبیر و درایت اقدام به جذب حامی مالی می‌کنند. حامیان مالی این اطمینان را از مدیران می‌خواهند که باشگاه برای آنها سوددهی دارد و به هدف‌های خود از این سرمایه‌گذاری خواهند رسید (۲۲).

در سال‌های گذشته باشگاه‌های دولتی در دست افراد ثروتمند و سیاستمداران بود و آنها هزینه‌های باشگاه را تأمین می‌کردند. سپس به دلیل افزایش هزینه‌های باشگاه و دستمزد مربیان و بازیکنان، نیاز شدیدی به منابع مالی جدید پیدا شد، در این حال با مشورت از کارشناسان خبره اقتصادی، بهترین گزینه را وارد شدن به بازار بورس دانستند. باشگاه تاتنهام اولین باشگاهی بود که در انگلستان وارد بورس شد، چند سال بعد باشگاه منچستر هم برای کسب درآمد باشگاه وارد بورس شد (۳۶). یکی از راه‌های توسعه باشگاه‌های ورزش و واگذاری باشگاه‌ها از بخش دولتی به بخش خصوصی است. بخش خصوصی می‌تواند تأثیر بسزایی در توسعه ورزش داشته باشد و سبب اشتغال‌زایی،

نیز با مدیریت قوی بر بهبود رشد اقتصادی صنعت ورزش در تلاش برای سرمایه‌گذاری هستند (۶). باشگاه خصوصی یکی از سازمان‌هایی است که سهم چشمگیری در ارائه خدمات به افراد مختلف جامعه بر عهده دارد (۳۷). بخش خصوصی و سرمایه‌گذاری شرکت‌های خصوصی در ورزش سبب رفع مشکلات مالی باشگاه‌ها می‌شود (۲). حمایت مالی به‌نوعی پشتیبانی از یک رویداد، سازمان، باشگاه و ورزشکار است (۲۳). در سال‌های اخیر بسیاری از رشته‌های مختلف ورزشی به دلیل نداشتن بودجه کافی، ضعف در وضعیت اقتصادی و نداشتن حامی مالی به مسابقات اعزام نشده‌اند. یکی از راه‌های افزایش بهره‌وری باشگاه‌ها داشتن برنامه راهبردی است. باشگاه با تدوین برنامه بلندمدت می‌تواند از لحاظ کسب درآمد، افزایش هواداران، افزایش حامیان مالی و همچنین داشتن مدیران و بازیکنان متعهد به اهداف خود برسد (۳۳). انتخاب مؤثرترین عوامل در ارزیابی باشگاه‌های فوتبال کمک می‌کند که در بحث مالی دچار مشکل نشوند. باشگاه‌های فوتبال از لحاظ مالی نامتعادل هستند و به سرمایه‌گذار برای سوددهی، پرداخت بدهی و مشکلات نقدینگی نیاز دارند (۲۷). جذب سرمایه‌گذاران در عرصه فوتبال از شرایط اقتصادی کشورها تأثیر می‌پذیرد. مهم‌ترین عامل در زمینه جذب و بازاریابی در صنعت فوتبال وجود ساختار رقابتی در اقتصاد کشورهاست (۳۴). هریک از باشگاه‌های فوتبال در کشورهای توسعه‌یافته اروپایی با انجام فعالیت‌هایی در زمینه اجتماعی و فرهنگی موجب پیشرفت و با شرکت در برخی مراسم فرهنگی و تأثیر بر نگرش هواداران سبب محبوبیت بیشتر آن باشگاه در بین مردم می‌شود (۳۶).

یکی دیگر از چالش‌های باشگاه‌های دولتی مدیریت آن است. انتخاب مدیران باشگاه‌ها در بخش دولتی با نگرش سیاسی همراه است. در این حین مدیران بیشتر به فکر حفظ موقعیت فعلی خود هستند و خیلی محافظه‌کارانه در

مراکز آمادگی غیردولتی بیشتر به اسباب و لوازم مدرن، امنیت باشگاه و همکاری کارکنان با مشتریان توجه و مشتریان در مراکز دولتی بیشتر به راحتی در حمل و نقل توجه داشتند (۲۱). چنگ (۲۰۱۰) در تحقیقی با موضوع خصوصی سازی و توسعه ورزش در اندیشه مدیران تربیت بدنی کشور بیان کرد مدیران ورزش کشور، خصوصی سازی را عاملی برای توسعه و تحول در بخش های مختلف مدیریتی می دانند (۲۸). نتایج کاظمی و همکاران (۱۳۹۶) نشان می دهد بین ویژگی های کارآفرینی مدیران بخش دولتی و خصوصی تفاوتی وجود ندارد (۱۶). همچنین در اصل ۴۴ قانون اساسی، دولت بایستی تا پایان برنامه چهارم توسعه سهم اقتصاد کشور را با ۵۵ درصد به مالکیت بخش خصوصی واگذار کند (۱۸).

باشگاه های بزرگی مانند استقلال و پرسپولیس دولتی اند و این موضوعی است که بر ساختار فوتبال آسیب بسیاری می زند و بهترین راه حل آن واگذاری این دو باشگاه به بخش خصوصی است. با قطع وابستگی دو تیم استقلال و پرسپولیس به دولت و دخالت نکردن در انتخاب مدیران سبب حذف روابط سیاسی در امور داخلی این دو باشگاه می شود. بنابراین دو باشگاه بزرگ و پرطرفدار استقلال و پرسپولیس با توجه به برند ویژه ای که در فوتبال هستند و صحبت هایی که در خصوص واگذاری این دو باشگاه به بخش خصوصی و کناره گیری دولت و وزارت ورزش در خصوص تیم داری شنیده می شود، فرصت های جدیدی در انتظار این دو باشگاه خواهد بود؛ این فرصت ها چه چیزهایی هستند؟ همچنین واگذاری سهام این دو باشگاه دارای چالش هایی است؛ حال این چالش ها چه چیزهایی هستند؟ پژوهش حاضر به فرصت ها و چالش های دو باشگاه می پردازد که واگذاری این دو باشگاه به بخش خصوصی چه مزیت هایی دارد.

درآمذزایی، افزایش نقدینگی و بهره وری اصولی از تجهیزات و امکانات ورزشی شود. در کشورهای غربی، خصوصی سازی ورزش و واگذاری باشگاه ها به بخش خصوصی از اهداف مدیران باشگاه ها به شمار می رود (۱۴). بخش خصوصی ورزشی یکی از زمینه های توسعه اقتصادی ورزش است. در صورتی که در ایران بر بخش های خصوصی تمایل کمی در سرمایه گذاری در ورزش دارند. دلایلی که بخش خصوصی کمتر به سرمایه گذاری در ورزش روی می آورد، دارا بودن قوانین و مقررات زیاد، ناکامی فوتبال در رقابت های مختلف ورزشی و همکاری کم بانک ها برای اعطای تسهیلات به بخش خصوصی است (۱۳). برطرف کردن موانع حضور سرمایه گذار خارجی سبب بهبود روند خصوصی سازی می شود. سرمایه گذاری در فوتبال با مدیریت اصولی و مقررات عادلانه توجیه اقتصادی دارد. اگر سرمایه گذار در بخش فوتبال به منافع مالی بیشتر از سلامت مالی توجه کند، در این صورت سلامت بازی و عدالت به خطر می افتد (۴۲). وزیر ورزش و جوانان بارها از لزوم خصوصی شدن این دو باشگاه صحبت کرده و چندین بار رئیس جمهور و نمایندگان مجلس شورای اسلامی نیز خواستار خصوصی شدن برخی از بخش های دولتی و ورود آنها به بازار بورس بوده اند.

ساینی و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیق خود نشان دادند که بین عامل اقتصادی و نسبت حضور سرمایه گذاران خارجی رابطه ای وجود دارد (۴۱). سجادی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که میزان کیفیت خدمات در باشگاه های خصوصی بهتر از باشگاه های دولتی است (۱۳). الماسی (۱۳۹۴) عنوان می کند که در بخش خصوصی مشتریان در بعد شناخت و خشنودی رضایت بیشتری به نسبت مراکز دولتی دارند (۳). آفتینوس و همکاران (۲۰۰۵) در تحقیقی روی نگرش مشتریان از فعالیت مراکز مهم آمادگی در کشور یونان دریافتند که افراد

## روش‌شناسی پژوهش

از آمار توصیفی و برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های به‌دست‌آمده از آزمون فریدمن و نرم‌افزار Spss۲۲ استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

در جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱ نشان می‌دهد بیشترین افراد نمونه در بخش کمی دارای جنسیت مرد (۸۶/۴۶ درصد)، در دامنه سنی بالاتر از ۶۰ (۴/۷ درصد)، جزء هواداران (۲۵/۵) و دارای تحصیلات کارشناسی ارشد (۳۴/۹) هستند؛ همچنین کمترین افراد نمونه در بخش کمی دارای جنسیت زن (۱۳/۵۴ درصد)، در دامنه سنی ۳۰-۳۹ (۴۲/۴ درصد)، جزء افراد حقوقدان (۱/۶ درصد) و دارای تحصیلات زیر دیپلم (۴/۹ درصد) هستند.

پژوهش از لحاظ هدف نظری و کاربردی و روش انجام آن آمیخته (کمی - کیفی) است. مرحله اول پژوهش شامل بخش کیفی است که به‌صورت مصاحبه انجام گرفت و در بخش کمی به تحلیل و رتبه‌بندی مؤلفه‌های به‌دست‌آمده پرداخته شد. در بخش کیفی با توجه به جامعه آماری انتخاب‌شده، از بین مدیران، داوران، بازیکنان، حقوقدانان، مربیان، استادان دانشگاه، مسئولان اداره ورزش و جوانان، مسئولان وزارت اقتصاد و دارایی، اهالی رسانه، پیشکسوتان، هواداران، انتخاب و از بین این افراد با ۳۰ نفر از خبرگان حوزه خصوصی‌سازی و فعال در ورزش شامل مدیران (۴ نفر)، داوران (۲ نفر)، بازیکنان (۱۰ نفر)، حقوقدانان (۲ نفر)، مربیان (۱ نفر)، استادان دانشگاه (۲ نفر)، مسئولان اداره ورزش و جوانان (۳ نفر)، مسئولان وزارت اقتصاد و دارایی (۲ نفر)، اهالی رسانه (۱ نفر)، پیشکسوتان (۲ نفر) و هواداران (۲ نفر) مصاحبه انجام گرفت و پس از رسیدن به اشباع نظری مصاحبه به اتمام رسید. در مرحله بخش کمی، پس از پایان مصاحبه، در بخش چالش ۳۴ مؤلفه و در بخش فرصت ۳۱ مؤلفه به‌دست آمد و این مؤلفه‌ها در قالب پرسشنامه محقق‌ساخته طراحی شد. در مرحله بعد پرسشنامه طراحی‌شده بین ۳۰ نفر از اعضای گروه دلفی (از همان افراد مصاحبه) برای رسیدن به اجماع نظری توزیع شد. پرسشنامه به‌صورت نظرسنجی با دو گزینه بلی/خیر در اختیار این افراد قرار گرفت و ۲۰ پرسشنامه برگشت خورد. با بررسی پاسخ‌های اعضای گروه دلفی در دو راند مشخص شد که هر مؤلفه حداقل ۷۰ درصد امتیاز را به خود اختصاص داده است و تمامی سؤالات در فرایند بعدی در پرسشنامه باقی ماندند و محقق به طراحی پرسشنامه با طیف لیکرت پرداخت. با توجه به فراوانی جامعه آماری با استفاده از قانون مورگان پرسشنامه در اختیار ۳۸۴ نفر قرار گرفت. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده

## جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۳۳۲
	زن	۵۲
سن	۲۹-۲۰	۱۰۷
	۳۹-۳۰	۱۶۳
	۴۹-۴۰	۶۱
	۵۰-۶۰	۳۵
	بالتر از ۶۰	۱۸
سمت	مدیر	۲۴
	داور	۳۰
	بازیکن	۴۹
	حقوقدان	۶
	استاد دانشگاه	۳۲
	کارمندان دارایی	۱۶
	وزارت ورزش	۱۱
	هوادر	۹۸
	اهل رسانه	۱۹
	پیشکسوت	۳۱
	مربی	۶۸
تحصیلات	زیر دیپلم	۱۹
	دیپلم	۴۵
	فوق دیپلم	۲۶
	لیسانس	۱۱۳
	کارشناسی ارشد	۱۳۴
دکتر	۴۷	۲/۱۲

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، از بین ۳۰ درصد توافق حداقل ۷۰ درصد در مرحله بعد در پرسشنامه نفر از مصاحبه‌شونده‌ها ۲۰ نفر در مرحله اول همکاری داشتند و تمام چالش‌های شناسایی شده در مصاحبه، با

## جدول ۲. دلفی دور اول بخش سؤالات چالش پژوهش

ردیف	چالش‌های بخش اقتصادی	مثبت پاسخ تعداد	توافق درصد
۱	درآمدزایی نامناسب و ناکافی باشگاه به دلیل دولتی بودن	۱۹	۹۵
۲	سرمایه ناکافی برای ورود به بورس این دو باشگاه	۱۷	۸۵
۳	ارائه نامناسب برنامه استراتژیک برای سودآوری درازمدت	۱۹	۹۵
۴	بحث حقوقی بدهی‌های معوق در قبال باشگاه، مربی و بازیکنان	۱۹	۹۵
۵	ناتوانی در پرداخت دستمزد نیروی انسانی در باشگاه	۱۸	۹۰
۶	برآورد غیرواقعی برای واگذاری باشگاه به بخش خصوصی	۱۵	۷۵
۷	هزینه زیاد نگهداری، ساخت و تعمیر باشگاه	۱۶	۸۰
۸	پایین بودن درآمدهای جانبی باشگاه از جمله تبلیغات اطراف زمین	۱۸	۹۰
۹	همکاری کم صداوسیما با بخش خصوصی	۱۸	۹۰
۱۰	تخصیص تسهیلات مالی کم بانک‌ها به باشگاه‌ها	۱۵	۷۵
۱۱	امنیت پایین برای سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت و بلندمدت در بخش خصوصی ورزشی	۱۷	۸۵

ادامه جدول ۲. دلفی دور اول بخش سوالات چالش پژوهش

ردیف	چالش‌های بخش اقتصادی	مثبت پاسخ تعداد	توافق درصد
۱	درآمدزایی نامناسب و ناکافی باشگاه به دلیل دولتی بودن	۱۹	۹۵
۲	سرمایه ناکافی برای ورود به بورس این دو باشگاه	۱۷	۸۵
۳	ارائه نامناسب برنامه استراتژیک برای سودآوری درازمدت	۱۹	۹۵
۴	بحث حقوقی بدهی‌های معوق در قبال باشگاه، مربی و بازیکنان	۱۹	۹۵
۵	ناتوانی در پرداخت دستمزد نیروی انسانی در باشگاه	۱۸	۹۰
۶	برآورد غیرواقعی برای واگذاری باشگاه به بخش خصوصی	۱۵	۷۵
۷	هزینه زیاد نگهداری، ساخت و تعمیر باشگاه	۱۶	۸۰
۸	پایین بودن درآمدهای جانبی باشگاه از جمله تبلیغات اطراف زمین	۱۸	۹۰
۹	همکاری کم صداوسیما با بخش خصوصی	۱۸	۹۰
۱۰	تخصیص تسهیلات مالی کم بانک‌ها به باشگاه‌ها	۱۵	۷۵
۱۱	امنیت پایین برای سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت و بلندمدت در بخش خصوصی ورزشی	۱۷	۸۵
<b>چالش‌های بخش مدیریت</b>			
۱	اطلاعات ناکافی در بین مدیران کنونی برای خصوصی‌سازی	۱۹	۹۵
۲	دانش ناکافی مدیران برای ورود به بازار بورس	۱۶	۸۰
۳	تصدی‌گری دولت در امور کامل باشگاه	۱۹	۹۵
۴	شفاف نبودن عملکرد مدیران باشگاه	۱۷	۸۵
۵	غیرخلاق بودن مدیران در اداره کردن باشگاه	۱۸	۹۰
۶	نگرانی مدیران برای واگذاری به بخش خصوصی و قطع کامل حمایت دولت	۱۶	۸۰
۷	مشکلات مربوط به مدیریت و تأمین امنیت اماکن خصوصی ورزشی	۱۶	۸۰
۸	بی‌توجهی مدیر و یا سرپرست باشگاه به عملکرد مربیان و بازیکنان	۱۷	۸۵
<b>چالش‌های بخش حقوقی و قانونی</b>			
۱	قوانین سخت‌گیرانه نهادهای دولتی برای واگذاری باشگاه به بخش خصوصی	۱۷	۸۵
۲	ناکافی بودن تسهیلات بانکی مانند وام‌های کم‌بهره به بخش خصوصی	۱۹	۹۵
۳	قوانین مالیاتی سخت برای بخش خصوصی	۱۷	۸۵
۴	روشن نبودن رابطه بین دولت و باشگاه	۱۵	۷۵
۵	ارائه نکردن چارچوب حقوقی و قانونی برای ورود باشگاه به بازار بورس	۱۷	۸۵
۶	بی‌ثباتی در نوع مالکیت باشگاه	۱۸	۹۰
۷	وجود قوانین دست‌وپا گیر دولت برای واگذاری باشگاه به بخش خصوصی	۲۰	۱۰۰
<b>چالش‌های بخش فرهنگی و اجتماعی</b>			
۱	تبلیغ و فرهنگ‌سازی نامناسب مطبوعات و صداوسیما نسبت به بخش خصوصی ورزشی	۱۴	۷۰
۲	تمایل کم مردم در صرف هزینه و سرمایه‌گذاری در ورزش	۱۶	۸۰
۳	نگرش بدبینانه مردم نسبت به بخش‌های خصوصی در ورزش	۱۸	۹۰
۴	تمایل کم مردم نسبت به ورزش و انجام فعالیت‌های جسمانی	۱۷	۸۵
<b>چالش‌های بخش ساختاری</b>			
۱	همکاری کم نهادهای تخصصی در زمینه خصوصی‌سازی باشگاه	۲۰	۱۰۰
۲	رقابت تجاری پایین بین باشگاه‌ها برای خصوصی شدن	۱۹	۹۵
۳	ساختار نامناسب و بدون قاعده در ورزش برای خصوصی‌سازی باشگاه	۱۸	۹۰
۴	ساختار نامناسب اصولی در باشگاه‌ها برای ورود به بازار بورس	۱۶	۸۰

## جدول ۳. دلفی دور اول بخش سؤالات فرصت پژوهش

توافق درصد	مثبت پاسخ تعداد	فرصت‌های بخش اقتصادی
۹۵	۱۹	۱ واگذاری باشگاه به بخش خصوصی برای درآمدزایی بیشتر
۹۰	۱۸	۲ وجود سرمایه کافی بخش خصوصی برای حمایت باشگاه
۱۰۰	۲۰	۳ تدوین برنامه راهبردی بخش خصوصی برای سودآوری درازمدت
۱۰۰	۲۰	۴ مشخص کردن بدهی‌های باشگاه و پرداخت به موقع
۹۵	۱۹	۵ حمایت کافی بخش خصوصی برای پرداخت به موقع نیروی انسانی
۹۵	۱۹	۶ استفاده بخش خصوصی از متخصصان اقتصاد برای برآورد واقعی شرایط باشگاه
۹۰	۱۸	۷ تأمین هزینه ساخت و نگهداری باشگاه مانند استفاده چندمنظوره از باشگاه
۸۵	۱۷	۸ بستن قرارداد با حامیان مالی و شرکت‌های صنعتی برای تبلیغات اطراف زمین و باشگاه
۹۵	۱۹	۹ بستن قرارداد بخش خصوصی با صداوسیما برای هر چه بهتر دیده شدن
۱۰۰	۲۰	۱۰ استفاده از بانک‌های خصوصی برای تأمین تسهیلات بانکی کم‌بهره
<b>فرصت‌های بخش مدیریت</b>		
۱۰۰	۲۰	۱ به‌روز کردن اطلاعات مدیران از منافع واگذاری باشگاه به بخش خصوصی
۱۰۰	۲۰	۲ استفاده از مشاوران حقوقی و اقتصادی برای ورود به بازار بورس
۹۵	۱۹	۳ نظارت کم دولت به باشگاه و واگذاری به بخش خصوصی
۹۰	۱۸	۴ به‌کارگیری مدیران باتجربه با عملکردهای شفاف
۹۰	۱۸	۵ خلاقیت در اداره کردن باشگاه (الگو گیری از مدیران باشگاه‌های اروپایی)
۸۵	۱۷	۶ دید باز مدیران برای همکاری با بخش خصوصی
۹۵	۱۹	۷ بررسی و کنکاش مدیران در عملکرد مربی و بازیکنان
<b>فرصت‌های بخش حقوقی و قانونی</b>		
۹۵	۱۹	۱ داشتن قواعد و قوانین اصولی برای واگذاری باشگاه به بخش خصوصی
۹۵	۱۹	۲ همکاری بانک‌های دولتی و خصوصی با بخش خصوصی برای توسعه باشگاه
۹۵	۱۹	۳ ( همکاری وزارت اقتصاد و دارایی با بخش خصوصی (بخشودگی مالیاتی، اقساطی کردن مالیات
۹۵	۱۹	۴ کمرنگ شدن دولت در عرصه ورزش و حضور بخش خصوصی
۹۰	۱۸	۵ آماده‌سازی استانداردهای کافی برای ورود باشگاه به بورس
۸۵	۱۷	۶ ثبات چندین ساله نوع مالکیت (ده سال)
۹۵	۱۹	۷ قوانین منطقی برای واگذاری باشگاه به بخش خصوصی
<b>فرصت‌های بخش فرهنگی و اجتماعی</b>		
۸۰	۱۶	۱ فرهنگ‌سازی مناسب صداوسیما به حضور بخش خصوصی در باشگاه‌ها
۸۰	۱۶	۲ تشویق مردم به سرمایه‌گذاری در ورزش
۹۰	۱۸	۳ حضور فعال بخش خصوصی در صحنه برای تغییر نگرش مردم
<b>فرصت‌های بخش ساختاری</b>		
۸۵	۱۷	۱ همکاری نهادهای مختلف (از جمله اداره مالیات، نیروی انتظامی و ...) با بخش خصوصی
۸۵	۱۷	۲ رقابت تجاری مثبت بین باشگاه‌ها برای جذب بخش‌های خصوصی کارآمد
۹۰	۱۸	۳ ساختار مناسب در ورزش برای واگذاری باشگاه به بخش خصوصی
۹۵	۱۹	۴ رعایت استاندارد و ساختار مناسب برای ورود باشگاه به بورس

درصد توافق حداقل ۷۰ درصد در مرحله بعد در پرسشنامه

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، از بین ۳۰

باقی ماندند.

نفر از مصاحبه‌شونده‌ها ۲۰ نفر در مرحله اول همکاری

داشتند و تمام فرصت‌های شناسایی شده در مصاحبه، با



همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود ۵ بخش با اجتماعی با میانگین رتبه‌ای ۲ بیشترین و کمترین تأثیر را استفاده از آزمون فریدمن اولویت‌بندی شد و نشان داد که بخش مدیریت با میانگین رتبه‌ای ۰/۰۴ و بخش فرهنگی و

جدول ۴. اولویت‌بندی بخش‌های چالش در پژوهش

چالش	مدیریت	اقتصادی	حقوقی و قانونی	ساختاری	فرهنگی و اجتماعی
میانگین رتبه	۴/۰۴	۳	۳	۳	۲

جدول ۵. اولویت‌بندی چالش‌ها در بخش اقتصادی

ردیف	مؤلفه‌های بخش اقتصادی	میانگین رتبه	رتبه
۱	بحث حقوقی بدهی‌های معوق در قبال باشگاه، مربی و بازیکنان	۸/۰۳	۱
۲	درآمدزایی نامناسب و ناکافی باشگاه به دلیل دولتی بودن	۶	۲
۳	سرمایه ناکافی برای ورود به بورس این دو باشگاه	۶	۲
۴	ارائه نامناسب برنامه استراتژیک برای سودآوری مدت‌دار	۶	۲
۵	تخصیص تسهیلات مالی کم بانک‌ها به باشگاه‌ها	۶	۲
۶	امنیت پایین برای سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت و بلندمدت در بخش خصوصی ورزشی	۶	۲
۷	پایین بودن درآمدهای جانبی باشگاه از جمله تبلیغات اطراف زمین	۵/۰۸	۳
۸	ناتوانی در پرداخت دستمزد نیروی انسانی در باشگاه	۵	۴
۹	برآورد غیرواقعی برای واگذاری باشگاه به بخش خصوصی	۵	۴
۱۰	هزینه زیاد نگهداری، ساخت و تعمیر باشگاه	۵	۴
۱۱	همکاری کم صداوسیما با بخش خصوصی	۵	۴

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود از بین مؤلفه‌های بخش اقتصادی، بحث حقوقی بدهی‌های معوق در قبال باشگاه، مربی و بازیکنان با میانگین رتبه‌ای ۸/۰۳ مؤثرترین و ناتوانی در پرداخت دستمزد نیروی انسانی در باشگاه، برآورد غیرواقعی برای واگذاری باشگاه به بخش خصوصی، هزینه زیاد نگهداری، ساخت و تعمیر باشگاه و همکاری کم صداوسیما با بخش خصوصی با میانگین رتبه‌ای ۵ کم‌اثرترین رتبه را به خود اختصاص دادند.

جدول ۶. اولویت‌بندی چالش‌ها در بخش مدیریتی

ردیف	مؤلفه‌های بخش مدیریتی	میانگین رتبه	رتبه
۱	دانش ناکافی مدیران برای ورود به بازار بورس	۶/۰۱	۱
۲	غیر خلاق بودن مدیران در اداره کردن باشگاه	۶	۲
۳	مشکلات مربوط به مدیریت و تأمین امنیت اماکن خصوصی ورزشی	۵	۳
۴	شفاف نبودن عملکرد مدیران باشگاه	۴/۰۳	۴
۵	اطلاعات ناکافی در بین مدیران کنونی برای خصوصی‌سازی	۳	۵
۶	تصدی‌گری دولت در امور کامل باشگاه	۳	۵
۷	نگرانی مدیران برای واگذاری به بخش خصوصی و قطع کامل حمایت دولت	۳	۵
۸	بی‌توجهی مدیر و یا سرپرست باشگاه به عملکرد مربیان و بازیکنان	۳	۵

همان‌گونه که در جدول ۶ مشاهده می‌شود در بخش مدیریت، دانش ناکافی مدیران برای ورود به بازار بورس با میانگین رتبه‌ای ۶/۰۱ مؤثرترین و تصدی‌گری دولت در امور کامل باشگاه، نگرانی مدیران برای واگذاری به بخش

خصوصی و قطع کامل حمایت دولت و بی‌توجهی مدیر و یا سرپرست باشگاه به عملکرد مربیان و بازیکنان با میانگین رتبه‌ای ۳ کم‌اثرترین مؤلفه بودند.

#### جدول ۷. اولویت‌بندی چالش‌ها در بخش حقوقی و قانونی

ردیف	مؤلفه‌های بخش حقوقی و قانونی	میانگین رتبه	رتبه
۱	روشن نبودن رابطه بین دولت و باشگاه	۵	۱
۲	وجود قوانین دست‌وپاگیر دولت برای واگذاری باشگاه به بخش خصوصی	۵	۱
۳	قوانین مالیاتی سخت‌گیرانه برای بخش خصوصی	۴	۲
۴	قوانین سرسختانه نهادهای دولتی برای واگذاری باشگاه به بخش خصوصی	۳	۳
۵	ناکافی بودن تسهیلات بانکی مانند وام‌های کم‌بهره به بخش خصوصی	۳	۳
۶	ارائه نکردن چارچوب حقوقی و قانونی برای ورود باشگاه به بازار بورس	۲	۴
۷	بی‌ثباتی در نوع مالکیت باشگاه	۲	۴

و ارائه نکردن چارچوب حقوقی و قانونی برای ورود باشگاه به بازار بورس و بی‌ثباتی در نوع مالکیت باشگاه کمترین میانگین رتبه ۲ را به خود اختصاص دادند.

در جدول ۷ مشاهده می‌شود که روشن نبودن رابطه بین دولت و باشگاه و وجود قوانین دست‌وپاگیر دولت برای واگذاری باشگاه به بخش خصوصی با میانگین رتبه بالا (۵)

#### جدول ۸. اولویت‌بندی چالش‌ها در بخش فرهنگی و اجتماعی

ردیف	مؤلفه‌های بخش فرهنگی و اجتماعی	میانگین رتبه	رتبه
۱	تبلیغ و فرهنگ‌سازی ناسازگار نشریات و تلویزیون در مقوله ورود بخش خصوصی به ورزش	۲	۱
۲	رغبت کم عوام مردم نسبت به تخصیص سرمایه در ورزش	۲	۱
۳	نگرش بدبینانه مردم نسبت به بخش‌های خصوصی در ورزش	۲	۱
۴	تمایل کم مردم نسبت به ورزش و انجام فعالیت‌های جسمانی	۱	۲

رتبه‌ای ۲ و تمایل کم مردم نسبت به ورزش و انجام فعالیت‌های جسمانی کمترین میانگین رتبه‌ای ۱ را به خود اختصاص دادند.

در جدول ۸، تبلیغ و فرهنگ‌سازی ناسازگار نشریات و تلویزیون در مقوله بخش خصوصی ورزشی، رغبت کم عوام مردم نسبت به تخصیص سرمایه در ورزش، نگرش بدبینانه مردم به بخش‌های خصوصی در ورزش با بالاترین میانگین

#### جدول ۹. اولویت‌بندی چالش‌ها در بخش ساختاری

ردیف	مؤلفه‌های بخش ساختاری	میانگین رتبه	رتبه
۱	همکاری کم نهادهای تخصصی در زمینه خصوصی‌سازی باشگاه	۲	۱
۲	رقابت تجاری پایین بین باشگاه‌ها برای خصوصی شدن	۲	۱
۳	ساختار نامناسب و بدون قاعده در ورزش برای خصوصی‌سازی باشگاه	۲	۱
۴	ساختار نامناسب اصولی در باشگاه‌ها برای ورود به باشگاه به بازار بورس	۱	۲

نامناسب و بدون قاعده در ورزش برای خصوصی‌سازی باشگاه بالاترین رتبه ۲ و ساختار نامناسب اصولی در باشگاه‌ها برای ورود به باشگاه به بازار بورس با ۱ کمترین

در بخش ساختاری در جدول ۹، به‌ترتیب همکاری کم نهادهای تخصصی در زمینه خصوصی‌سازی باشگاه، رقابت تجاری پایین بین باشگاه‌ها برای خصوصی شدن و ساختار

رتبه را به خود اختصاص داد.

**جدول ۱۰. اولویت‌بندی بخش‌های فرصت در پژوهش**

فرصت	مدیریت	اقتصادی	حقوقی و قانونی	ساختاری	فرهنگی و اجتماعی
میانگین رتبه	۳	۳	۲	۲	۲

همان‌طور که در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود بخش مدیریت و اقتصاد با رتبه ۳ بیشترین میانگین را به خود اختصاص دادند و بقیه بخش‌ها با رتبه ۲ کمترین میانگین را گرفتند.

**جدول ۱۱. اولویت‌بندی فرصت‌ها در بخش اقتصادی**

ردیف	مؤلفه‌های بخش اقتصادی	میانگین رتبه	رتبه
۱	بستن قرارداد با حامیان مالی و شرکت‌های صنعتی برای تبلیغات اطراف زمین و اطراف باشگاه	۶	۱
۲	استفاده از بانک‌های خصوصی برای تأمین تسهیلات بانکی کم‌بهره	۶	۱
۳	حمایت کافی بخش خصوصی برای پرداخت به‌موقع حقوق نیروی انسانی	۵/۰۴	۲
۴	وجود سرمایه کافی بخش خصوصی برای حمایت باشگاه	۵	۳
۵	تدوین برنامه راهبردی بخش خصوصی برای سودآوری درازمدت	۵	۳
۶	مشخص کردن بدهی‌های باشگاه و پرداخت به‌موقع	۵	۳
۷	استفاده بخش خصوصی از متخصصان اقتصاد برای برآورد واقعی باشگاه	۵	۳
۸	تأمین هزینه ساخت، نگهداری باشگاه مانند استفاده چندمنظوره از باشگاه	۵	۳
۹	واگذاری باشگاه به بخش خصوصی برای درآمدزایی بیشتر	۴	۴
۱۰	بستن قرارداد بخش خصوصی با صداوسیما برای هر چه بهتر دیده شدن	۴	۴

همان‌طور که در جدول ۱۱ مشاهده می‌شود در بخش اقتصادی، بستن قرارداد با حامیان مالی و شرکت‌های صنعتی برای تبلیغات اطراف زمین و اطراف باشگاه و استفاده از بانک‌های خصوصی برای تأمین تسهیلات بانکی کم‌بهره با بالاترین میانگین رتبه ۶ و واگذاری باشگاه به بخش خصوصی برای درآمدزایی بیشتر و بستن قرارداد با صداوسیما برای هر چه بهتر دیده شدن با میانگین رتبه‌ای ۴ کمترین میانگین را به خود اختصاص دادند.

**جدول ۱۲. اولویت‌بندی فرصت‌ها در بخش مدیریت**

ردیف	مؤلفه‌های بخش مدیریت	میانگین رتبه	رتبه
۱	به‌روز کردن اطلاعات مدیران از منافع واگذاری باشگاه به بخش خصوصی	۴	۱
۲	نظارت کم دولت به باشگاه و واگذاری به بخش خصوصی	۴	۱
۳	بررسی و کنکاش مدیران در عملکرد مربی و بازیکنان	۴	۱
۴	استفاده از مشاوران حقوقی و اقتصادی برای ورود به بازار بورس	۳	۲
۵	به‌کارگیری مدیران باتجربه با عملکردهای شفاف	۳	۲
۶	خلاقیت در اداره کردن باشگاه (الگو گیری از مدیران باشگاه‌های اروپایی)	۳	۲
۷	دید باز مدیران برای همکاری با بخش خصوصی	۳	۲

همان‌گونه که در جدول ۱۲ مشاهده می‌شود، به‌روز کردن اطلاعات مدیران از منافع واگذاری باشگاه به بخش خصوصی، نظارت کم دولت به باشگاه و واگذاری به بخش خصوصی و بررسی مدیران در عملکرد مربی و بازیکنان بالاترین رتبه ۴ و استفاده از مشاوران حقوقی و اقتصادی برای ورود به بازار بورس، به‌کارگیری مدیران باتجربه با عملکردهای شفاف، خلاقیت در اداره کردن باشگاه (الگو گیری از مدیران باشگاه‌های اروپایی) و دید باز مدیران برای همکاری با بخش خصوصی با ۳ کمترین رتبه را شامل شد.

### جدول ۱۳. اولویت‌بندی فرصت‌ها در بخش حقوقی و قانونی

ردیف	مؤلفه‌های بخش حقوقی و قانونی	میانگین رتبه	رتبه
۱	کمرنگ شدن دولت در عرصه ورزش و حضور بخش خصوصی	۵	۱
۲	همکاری وزارت اقتصاد و دارایی با بخش خصوصی (بخشودگی مالیاتی، اقساطی کردن مالیات)	۴	۲
۳	ثبات چندین ساله نوع مالکیت (ده سال)	۴	۲
۴	همکاری بانک‌های دولتی و خصوصی با بخش خصوصی برای توسعه باشگاه	۳/۰۵	۳
۵	داشتن قواعد و قوانین اصولی برای واگذاری باشگاه به بخش خصوصی	۳	۴
۶	آماده‌سازی استانداردهای کافی برای ورود باشگاه به بورس	۲	۵

همان‌طور که در جدول ۱۳ مشاهده می‌شود، کمرنگ شدن دولت در عرصه ورزش و حضور بخش خصوصی با میانگین رتبه‌ای ۵ مؤثرترین و آماده‌سازی استانداردهای کافی برای ورود باشگاه به بورس با میانگین رتبه‌ای ۲ کم‌اثرترین مؤلفه بودند.

### جدول ۱۴. اولویت‌بندی فرصت‌ها در بخش فرهنگی و اجتماعی

ردیف	مؤلفه‌های بخش فرهنگی و اجتماعی	میانگین رتبه	رتبه
۱	رغبت عوام مردم نسبت به تخصیص سرمایه در ورزش	۲	۱
۲	تبلیغ و فرهنگ‌سازی سازگار نشریات و تلویزیون در مقوله ورود بخش خصوصی به ورزش	۱	۲
۳	حضور فعال بخش خصوصی در صحنه برای تغییر نگرش مردم	۱	۲

همان‌طور که در جدول ۱۴ مشاهده می‌شود، رغبت عوام مردم به تخصیص سرمایه در ورزش با میانگین رتبه‌ای ۲ بیشترین تأثیر و تبلیغ و فرهنگ‌سازی سازگار نشریات و تلویزیون در مقوله ورود بخش خصوصی به ورزش و حضور فعال بخش خصوصی در صحنه برای تغییر نگرش مردم با میانگین رتبه‌ای ۱ کمترین تأثیر را داشته است.

### جدول ۱۵. اولویت‌بندی فرصت‌ها در بخش ساختاری

ردیف	مؤلفه‌های بخش ساختاری	میانگین رتبه	رتبه
۱	رقابت تجاری مثبت بین باشگاه‌ها برای جذب بخش‌های خصوصی کارآمد	۵	۱
۲	رعایت استاندارد و ساختار مناسب برای ورود باشگاه به بورس	۴	۲
۳	ساختار مناسب در ورزش برای واگذاری باشگاه به بخش خصوصی	۳	۳
۴	همکاری نهادهای مختلف (از جمله اداره مالیات، نیروی انتظامی و ...) با بخش خصوصی	۳	۳

رشد و توسعه اقتصاد کشور و توجه همگانی به فوتبال شد، به‌گونه‌ای که بیش از ۴ میلیارد یورو تا قبل از سال ۲۰۰۳ درآمدزایی از طریق بخش خصوصی صورت گرفت (۳۷). یکی دیگر از کشورهای فعال در بخش خصوصی‌سازی باشگاه‌ها انگلستان است که در حال حاضر حدود ۱۰۰ باشگاه این کشور به‌عنوان یک شرکت خصوصی مجوز فعالیت گرفته و عضو قانون تجارت انگلستان هستند (۳۰). مورو (۲۰۰۴) در تحقیقی که برای شناخت موانع و آشفتگی از حاصل از تنش مالی ورزش فوتبال در اسکاتلند انجام داد دولتی بودن برخی باشگاه‌های لیگ این کشور را مهم‌ترین مانع پیشرفت آنان عنوان کرد. در سال‌های اخیر شاهد بوده‌ایم که برخی باشگاه‌های دولتی در کشور به‌علت حمایت ناکافی از آنها نظیر نفت تهران، پارس جنوبی بوشهر، شاهین بوشهر و فجر شهید سپاسی شیراز به‌علت مشکلات مالی به لیگ‌های پایین‌تر سقوط کرده و اوضاع چندین تیم دولتی دیگر مانند سایپا و پیکان نیز در جدول این فصل از رقابت‌های لیگ برتر نامطلوب است.

با توجه به محدودیت‌های مالی باشگاه استقلال و پرسپولیس در زمینه منابع درآمدی و تراز مالی منفی که دارند، تشکیل زمینه مناسب در جهت ایجاد شرایط لازم برای موفقیت اقتصادی و تجاری کردن این دو باشگاه می‌توان گفت نخستین گام در راه خصوصی‌سازی این دو باشگاه است. موانعی که در بخش اقتصادی این دو باشگاه وجود دارد، آنها را از سودآوری باز داشته است و با واگذاری به بخش خصوصی سبب موفقیت خصوصی‌سازی باشگاه استقلال و پرسپولیس خواهد شد.

در بخش مدیریتی دانش ناکافی مدیران برای ورود به بازار بورس و غیرخلاق بودن مدیران در اداره کردن باشگاه سبب بروز مشکلات مدیریتی شده است.

همان‌طور که در جدول ۱۵ مشاهده می‌شود، رقابت تجاری مثبت بین باشگاه‌ها برای جذب بخش‌های خصوصی کارآمد با میانگین رتبه‌ای ۵ اثرگذارترین و ساختار مناسب در ورزش برای واگذاری باشگاه به بخش خصوصی و همکاری نهادهای مختلف (از جمله اداره مالیات، نیروی انتظامی و ...) با بخش خصوصی با میانگین رتبه‌ای ۳ کم‌اثرترین مؤلفه بودند.

### بحث و نتیجه‌گیری

باشگاه‌های خصوصی در سراسر دنیا یکی از سازمان‌هایی هستند که سهم چشمگیری در ارائه خدمات به افراد مختلف جامعه اعم از ورزشی و غیرورزشی دارند (۳۹). میزان رضایت مشتریان از باشگاه‌های خصوصی به‌مراتب بیشتر از باشگاه‌های دولتی است که این مسئله دارای دلایل مختلفی همچون تفاوت اهداف، مدیریت و موارد دیگر است که در بخش خصوصی و دولتی وجود دارد. مهم‌ترین هدف بخش خصوصی سودآوری بالاست، درحالی‌که بخش دولتی منافع کل جامعه را در نظر دارد. در بخش خصوصی چون مهم‌ترین هدف را درآمدزایی و سودآوری می‌داند، بنابراین بخش خصوصی تمام تلاش خود را برای جذب مشتری انجام می‌دهد و کیفیت خدمات را برای مشتریان به شکل مطلوب فراهم می‌سازد (۱۶).

نتایج چشمگیر پیشرفت و موفقیت باشگاه‌های اروپایی با خصوصی‌سازی باشگاه‌ها سبب توجه کشورهای شرق آسیا مانند چین، کره جنوبی و ژاپن به این موضوع شده و آنها با برنامه‌ریزی مناسب در جهت ارتقای باشگاه‌های خود گامی اساسی برداشته‌اند (۳). یکی از بزرگ‌ترین باشگاه‌های حرفه‌ای دنیا که از انحصار دولت خارج شد و هم‌اکنون توسط بخش خصوصی اداره می‌شود، باشگاه رئال مادرید است. فرایند خصوصی شدن باشگاه‌ها در کاسپانیا سبب

مدیران باید باشگاه‌های خود را توسعه دهند تا از سطوح فعلی خود و رقیبان پیشی بگیرند و هویت برند باشگاه را برای افزایش رضایت تماشاگران و کسب درآمد بیشتر به جایگاه بالایی برسانند (۱۹). به کارگماری مدیران باتجربه دارای سابقه عملکرد شفاف و دید باز مدیران برای همکاری با بخش خصوصی در کنترل مشکلات مؤثر است. ضعف مدیریتی باشگاه استقلال و پرسپولیس مشکلات زیادی را برای این دو باشگاه ایجاد کرده است. مدیران باید برنامه‌ریزی بلندمدت برای موفقیت این دو تیم داشته باشند. کسب امتیازهای این دو تیم در مسابقات نشان می‌دهد که مدیران برنامه‌مدون و بلندمدتی ندارند و بیشتر برای بازی‌های اخیر خود برنامه‌ریزی می‌کنند. با توجه به اینکه این دو باشگاه ظرفیت لازم برای درآمدزایی را دارند، از این رو مدیریتی می‌تواند موفق باشد که از وضعیت فعلی این دو باشگاه درآمد ایجاد کند و بدهی‌ها را بپردازد. لازم است زیرساخت‌های مورد نیاز در زمینه مدیریت کارآمد فراهم شود و مدیری بر سرکار آید که از سیاست جدا بوده و در حوزه ورزش سابقه کافی داشته باشد. سجادی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که میزان کیفیت خدمات در باشگاه‌های خصوصی بهتر از باشگاه‌های دولتی است. نتایج پژوهش حاضر با نتایج نظری و قوامی (۱۳۹۶) و کاظمی و همکاران (۱۳۹۶) همسوست که می‌توان اظهار داشت مدیران باشگاه‌ها باید به نگرش کارآفرینی توجه داشته باشند و آموزش ناکارآمد و ناتوانی مدیریت بخشی مهمی از مشکلات یک باشگاه است (۱۴، ۱۲).

در بخش اقتصادی بدهی‌های معوق در قبال اعضای باشگاه و درآمدزایی ناکافی باشگاه به دلیل دولتی بودن برای ورود به بازار بورس و تخصیص تسهیلات مالی ناکافی به باشگاه‌ها موارد مهمی است که بستن قرارداد با حامیان مالی برای تبلیغات اطراف زمین، وجود سرمایه کافی و تدوین برنامه راهبردی بخش خصوصی برای سودآوری

طولانی‌مدت در بهبود عملکرد است. به نظر می‌رسد مشکلات اقتصادی امروزه بیشتر در این دو باشگاه مطرح به چشم می‌خورد. با تراز مالی منفی که این دو باشگاه دارند، دولت باید برای ورود به بازار بورس شفاف‌سازی لازم و دارایی‌های این دو باشگاه را اعلام کند تا بخش‌های خصوصی که در بازار بورس وجود دارند، از میزان بودجه و بدهی‌های این دو باشگاه آگاه شوند؛ بنابراین وزارت ورزش و جوانان باید با همکاری سازمان بورس و اوراق بهادار و سازمان خصوصی‌سازی شرایط پذیرش باشگاه استقلال و پرسپولیس را در بازار بورس فراهم سازد. با توجه به اینکه تنها باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس در سطح کشور دولتی‌اند، دولت با واگذاری این دو باشگاه به بخش خصوصی از باشگاه‌داری خارج می‌شود. نتایج پژوهش با نتایج نقدی و همکاران (۱۳۹۲) همسوست که به دلیل نبود برنامه‌ریزی راهبردی و سرمایه مالی کافی امکان خصوصی‌سازی وجود ندارد (۱۵).

در بخش حقوقی و قانونی قوانین سخت‌گیرانه مالیاتی و دست‌وپا گیر دولت و ثبات مالکیت برای واگذاری به بخش خصوصی از موانع خصوصی‌سازی است که همکاری بانک‌های دولتی و خصوصی برای واگذاری باشگاه و همکاری وزارت اقتصاد و دارایی با بخش خصوصی (بخشودگی مالیاتی، افساطی کردن مالیات) موانع را از بین می‌برد. نتایج با یافته‌های ساینی و همکاران (۲۰۱۰) و آنیبال (۲۰۰۱) همخوانی دارد؛ دلیل آن حضور بخش خصوصی به منظور سرمایه‌گذاری است (۳۳، ۱۷).

در بخش فرهنگی و اجتماعی نگرش بدبینانه مردم به بخش خصوصی و تخصیص سرمایه را شاهدیم که بدین سبب تبلیغ و فرهنگ‌سازی نشریات و صداوسیما در مقوله ورود بخش خصوصی در ورزش، حذف سیاست‌های دولت در ورزش و ایجاد رغبت در مردم برای حضور در صحنه ورزش ضروری است. نتایج با یافته‌های اسفندیاری و

ارتباط‌اند، توصیه می‌شود که با مطالعه و تحقیق در زمینه خصوصی‌سازی این دو باشگاه و اولویت‌بندی چالش‌های پیش روی به رفع آنها بپردازند تا در نهایت این دو باشگاه مطرح عملکرد مطلوبی داشته باشند.

همکاران (۱۳۸۷) همسوست و دلیل آن افزایش حضور مردم و ایجاد بسترهایی برای تشویق آنان است (۱). در بخش ساختاری رقابت تجاری پایین بین باشگاه‌ها و همکاری کم نهادهای تخصصی در زمینه خصوصی‌سازی باشگاه وجود دارد که رعایت استانداردها و ساختار مناسب برای ورود باشگاه به بورس مهم است. نتایج با یافته‌های هاگان (۲۰۰۶)، سجادی و همکاران (۱۳۹۰) و اندام و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد و دلیل آن ساختار مناسب برای سرمایه‌گذاری در بخش خصوصی است که سبب بهبود عملکرد تیم و رقابت بیشتر با باشگاه‌های دیگر خواهد شد (۲۶، ۱۱، ۴). به همین دلیل لزوم همکاری نهادهای مختلف و داشتن چارچوب اصولی به بهبود عملکرد باشگاه استقلال و پرسپولیس کمک می‌کند.

بنابراین پیشنهاد می‌شود عوامل مؤثر بر جذب سرمایه‌گذاری سازمان‌های خصوصی، مقایسه میزان درآمد بخش خصوصی و دولتی در باشگاه‌ها، همکاری دولت با بخش خصوصی برای اعطای وام‌های کم‌بهره و بلندمدت، فرهنگ‌سازی و ترغیب عموم مردم برای سرمایه‌گذاری و همکاری با بخش خصوصی، دخالت غیرمستقیم دولت بر باشگاه‌داری، همکاری درست و اصولی صداوسیما، برگزاری همایش‌ها در زمینه فرصت‌های لازم برای اعطای باشگاه‌های دولتی به بخش خصوصی و اصلاح قوانین حقوقی از لحاظ مالکیت، قوانین مالیاتی و قوانین دیگر، در بخش خصوصی به‌طور دقیق بررسی و اجرا شود.

همچنین پیشنهاد می‌شود در آینده پژوهش‌هایی در زمینه رابطه بین کارآفرینی و بخش خصوصی در باشگاه‌های ورزشی، بررسی چالش‌ها و فرصت‌های سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در باشگاه‌های دیگر و در زمینه قوانین و مقررات تسهیلاتی انجام گیرد. در مجموع با توجه به چالش‌ها و فرصت‌های شناسایی‌شده در این مطالعه، به تمامی مسئولان که به‌نحوی با باشگاه استقلال و پرسپولیس در

## منابع و مآخذ

۱. اسفندیاری، علی اصغر؛ دشت بزرگی، زهرا؛ محمدی، زینب؛ رحمتی، پگاه. (۱۳۸۷). مطالعه تطبیقی روند خصوصی سازی در برخی از کشورهای جهان، همایش نظارت بر اجرای سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی «سازمان بازرسی کل کشور، تهران.
۲. آزادان، مهدی؛ عسکریان، فریبا؛ رمضان نژاد، رحیم. (۱۳۹۱). «بررسی راهکارهای جذب اسپانسر در فوتبال حرفه ای ایران»، مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۱۳، ص ۱۳۶-۱۲۳.
۳. الماسی، سمانه؛ رضوی، سید محمدحسین؛ امیرنژاد، سعید. (۱۳۹۴). «بررسی رضایت مشتری و مشتری گرایی در اماکن ورزشی دولتی و خصوصی استان مازندران»، پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دوره ۱۱، ش ۲۱، ص ۱۳۸-۱۲۹.
۴. اندام، رضا؛ مهدی زاده، رحیمه؛ علی آبادی، مژگان. (۱۳۹۳). «بازاریابی در باشگاه های خصوصی و دولتی آمادگی جسمانی و ایروبیک: نقش کیفیت خدمات، رضایت مندی و وفاداری مشتریان»، دوفصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، دوره ۴، ش ۱، ص ۱۳-۱.
۵. الهی، علیرضا. (۱۳۸۷). بررسی موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال در ایران، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
۶. پاداش، دنیا؛ سلطانی حسینی، محمد؛ خبیری، محمد. (۱۳۹۰). «ارزش گذاری عوامل اجتماعی و قانونی مؤثر بر خصوصی سازی باشگاه های ورزشی»، مدیریت ورزشی، دوره ۳، ش ۱۱، ص ۵۲-۳۳.
۷. عیدی پور، کامران؛ خزایی، علی اشرف؛ آرین، الهام؛ غلامی ترکسلویه، سجاد. (۱۳۹۴). «چالش ها و موانع توسعه و پیشرفت ورزش فوتبال در استان های غرب کشور»، مجله مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۲، ش ۱، ص ۶۴-۵۷.
۸. خبیری، محمد، الهی، علیرضا. (۱۳۸۴). «مقایسه وضعیت باشگاه های لیگ حرفه ای فوتبال با معیارهای یوفا و باشگاه های منتخب از کشورهای کره جنوبی، ژاپن، امارات و ترکیه»، پژوهش در علوم ورزشی، دوره ۱، ش ۸، ص ۳۴-۱۵.
۹. خدادا کاشی، فرهاد؛ کریم نیا، الهام. (۱۳۹۷). «ارزیابی میزان رقابت و انحصار در بازی های المپیک بر مبنای شاخص تمرکز: ۲۰۱۶-۱۹۹۶»، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۶، ش ۴، ص ۱۰۳-۹۳.
۱۰. رستم زاده، پرویز؛ صادقی، حسین؛ عساری، عباس؛ یآوری، کاظم. (۱۳۹۳). «اثر سرمایه گذاری دولت در بخش ورزش بر رشد اقتصادی در ایران»، فصلنامه پژوهش های اقتصادی (رشد و توسعه پایدار)، دوره ۴، ش ۴، ص ۲۱۰-۱۱۷.
۱۱. رضایی، شمس الدین؛ امیری، مجتبی؛ کوزه چیان، هاشم. (۱۳۹۲). «بررسی موانع توسعه روابط متقابل باشگاه های فوتبال و سازمان صداوسیما در ایران»، مدیریت ورزشی، دوره ۸، ش ۲، ص ۲۰۶-۱۸۹.
۱۲. زمانی، مطهره؛ حسینی، سید عماد؛ رجایی، هادی. (۱۳۹۰). «اثر مخارج ورزشی بر تولید ناخالص داخلی ایران»، مدیریت ورزشی، ش ۱۵، ص ۱۵۶-۱۴۳.
۱۳. سجادی، سید نصرالله؛ محمودی، احمد؛ گودرزی، محمود؛ میزانی، مهران. (۱۳۹۰). «مقایسه کیفیت خدمات ارائه شده در باشگاه های ورزشی (بدنسازي و آمادگی جسمانی) دولتی و خصوصی شهر تهران از دیدگاه مشتریان»، پژوهش های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، دوره ۱، ش ۲، ص ۴۸-۳۳.



۱۴. شمسائی، نبی؛ عبدی، هادی؛ بلوچی، رامین. (۱۳۸۸). «بررسی وضعیت باشگاه‌های ورزشی خصوصی شهر ایلام با تأکید بر اشتغال‌زایی»، فصلنامه المپیک، دوره ۴، ش ۷، ص ۶۴-۷۲.
۱۵. فراهانی، ابوالفضل؛ علیدوست قهفرخی، ابراهیم؛ درخشنده قهفرخ، سیده طاهره. (۱۳۹۴). «بررسی مشکلات و موانع باشگاه‌های ورزشی خصوصی شهرستان شهرکرد»، مدیریت ورزشی، دوره ۱، ش ۷، ص ۵۳-۶۷.
۱۶. کاظمی، رضا محمد؛ راسخ، نازنین؛ اسمعیلی، فاطمه. (۱۳۹۶). «ارزیابی نگرش کارآفرینانه مدیران باشگاه‌های ورزشی بانوان. شهر تهران و ارائه راهکارها (دولتی و خصوصی)»، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۹، ش ۴۱، ص ۱۱۱-۱۲۶.
۱۷. کوزه‌چیان، هاشم؛ گوهررستمی، حمیدرضا؛ احسانی، محمد. (۱۳۸۸). «مقایسه رضایت‌مندی مشتریان باشگاه‌های بدنسازی خصوصی و دولتی مردان شهر تهران»، مدیریت ورزشی، دوره ۱، ش ۱، ص ۳۷-۴۹.
۱۸. کیانپور، سعید. (۱۳۸۸). «بررسی اجمالی خصوصی‌سازی در چند کشور منتخب با اشاره‌ای بر سیاست‌های کلی اصل ۴۴»، بررسی‌های بازرگانی، ش ۳۸، ص ۲۰-۲.
۱۹. نظری، رسول؛ قوامی، فاطمه. (۱۳۹۶). «تأثیر اعتبار برند به‌منظور ارتقای جایگاه استراتژیک برند: مطالعه موردی باشگاه سپاهان اصفهان»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۶، ش ۲۱، ص ۶۳-۷۳.
۲۰. نقدی، یزدان؛ کاغذیان، سهیلا؛ افشار پی، امیر. (۱۳۹۲). «تحلیل عوامل اقتصادی مؤثر بر درآمد باشگاه‌های فوتبال (باشگاه‌های منتخب جهان)»، فصلنامه علمی-تخصصی اقتصاد توسعه و برنامه‌ریزی، ش ۱، ص ۲۱-۴۳.
21. Afthinos, Y., Theodorakis, N. D., Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers: Gender, Age, Type of Sport Center, and Motivation Differences. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(3), 245-258.
22. Alison, D., and Martha M. (2007). The strategic sponsorship process in a non-profit sport organization. *Sport Marketing Quarterly*, 16(1), 45-59.
23. Amoako, George K. (2012). The effect of sponsorship on marketing communication performance: A case study of Airtel Ghana. *African Journal of Marketing Management*, 4(2), 65-79.
24. Anibal Insfran Pelozo, J. (2001). Privatization in Paraguay: some lessons. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 41(5), 753-737.
25. Barajas, Á, Rodríguez, P. (2014). Spanish Football in Need of Financial Therapy: Cut Expenses and Inject Capital. *International Journal of Sport Finance*, 9(1), 73-90.
26. Cayolla, R., Loureiro, S., Maria, C. (2014). Fans club brand relationship: football passion. *International Journal of Business and Globalisation*. 12(1), 82-97.
27. Chelmiss, E., Niklis, D., Baourakis, G., Zopounidis, C. (2019). Multicriteria evaluation of football clubs: the Greek Superleague. *Operational Research*, 19(2), 585-614.
28. Cheng, K. M. (2010). Application of the Six Sigma Process to Service Quality Improvement in Fitness Clubs: A Managerial Perspective. *International Journal of Management*. 3(27), 528-540.
29. Fafaliou, I., Donaldson, J. (2007). The contribution of privatization to welfare. *Journal of International Economics Research*, 13, 461-474

- 30.Hakan, B. (2006). Performance of soccer on the stock market; Evidence from Turkey. *Social Sciences*, 43(4), 695-699.
- 31.Hamil, S. Miche, J. Oughton, C (2001). *A Game of two Halves: The business of football*. Football Governance Research Center. Recognized Center of Birkbeck, University of London
- 32.Holt, M. (2007). The Ownership and Control of Elite Club Competition in European Football". *Soccer and Society*, 8(1), 50-67.
- 33.Kartakoullis, N. L. D. Vrontis, A. Thrassou, T. Kriemadiv. (2013). Strategic resource planning for football clubs. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*. 7(1): 1-20.
- 34.Khaja, A., Huda. H. (2001). Investor's opinions about sports marketing in Bahrain, *The Sport Journal*, 4(4), 16-29.
- 35.Mogajane, V. S., du Plessis, E., Slabbert, E. (2019). Assessing the importance of spectators to soccer clubs in South Africa: A management perspective. *Acta Commerci*, 19(1), 1-10.
36. Morrow S (2004). The financial crisis in Scottish football. *Scottish Affaires*, (47), 48-57.
- Walker M. Kent A. Vincent J. (2010). Communicating Socially Responsible
- 37.Walker M. Kent A. Vincent J. (2010). Communicating Socially Responsible Initiatives: An Analysis of U.S. Professional Teams, *Sport Marketing Quarterly*, 19(3), 125-131.
- 38.Wisniewski, M., Donnelly, M. (2013). Measuring service quality in the public sector: the potential for SERVQUAL. *Total Quality Management*, 4 (7), 357-365.
- 39.Parker, C., Mathews, B. P. (2001). Customer Satisfaction: Contrasting Academic and Consumers Interpretation. *Marketing Inteelligence & Planning*, 19(1), 38-44
- 40.Perciballi, Sergio. (2011). *Soccer and Society: A Study of Ethnic Group Adaptation in Society Throughs the Game of Soccer*; Windsor, Ontario, 1972. *Electronic Theses and Dissertations*, University of Windsor. 1-241
- 41.Saini, A., Zubaidi, Baharumshan, A., Hook Law, S. (2010). Foreign direct investment, economic freedom and economic growth. *International evidence, economic modelling*. 27(5), 1079-1089.
- 42.Sandy Adam, S. B., Bauers, Gregor, H. (2019) inevitable need for change – identifying and removing barriers to supporter participation in German professional football. *Sport in Society* 0:0, 1-22.
- 43.Simon, M (2003). *Sports Economics- What's the score?* Paper presented at Southeaster Economic Association Annual Meeting. San Antonio, Lehigh University, Retrieved from.
- 44.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), 22-33.
- 45.Wisniewski, M. and Donnelly, M. (2013). Measuring service quality in the public sector: the potential for SERVQUAL. *Total Quality Management*, 4 (7), 357-365.
46. Yonnedi, E. (2010). Privatization, organizational change and performance: Evidence from Indonesia, *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 537-563.

## **Challenges and Opportunities of Privatization of Esteghlal and Persepolis Football Clubs**

**Mohammad Zare Abandansari<sup>1\*</sup> - Seyed Mohammad Hossein Razavi<sup>2</sup> - Morteza Dosti<sup>3</sup>**

**1. M.Sc. of Sport Management, University of Mazandaran, Babolsar, Iran 2. Professor of Sport Management, University of Mazandaran, Babolsar, Iran 3. Associate Professor of Sport Management, University of Mazandaran, Babolsar, Iran**

**(Received: 2020/06/18; Accepted: 2020/09/17)**

### **Abstract**

Privatization can be considered as public participation in all levels of the country's economy and indirect oversight of government in affairs. The present study was to investigate the challenges and opportunities of privatization of Esteghlal and Persepolis clubs. The research method was qualitative mixed and the components were quantitatively. Semi-structured interview method was used to collect data. The statistical population included managers, referees, players, lawyers, coaches, university professors, officials of Sport and Youth office, officials of the Ministry of Economy and Finance, media experts, veterans and fans who worked in football and the private sector. A semi-structured interview was conducted. After reaching theoretical saturation, the interview was stopped and a questionnaire was sent to 384 subjects in the quantitative part. The face validity of this questionnaire was confirmed by 8 professors of sport management and its reliability was obtained as 86% using Cronbach's alpha. Descriptive statistics were used for statistical calculation and Friedman test was used to rank the components. In the challenges section, management with 4.04% was the most important case and in the opportunities section, the management and economy with 3% were the most influential cases to allocate these two clubs to the private sector. The results indicated that effective steps should be taken to get these two clubs out of government monopoly by providing the necessary financial resources, managers' attention to the private sector to enter the stock market and positive business competition of clubs to attract efficient private sectors.

### **Keywords**

Challenge, Esteghlal, opportunity, Persepolis, privatization.

---

\* Corresponding Author: Email: Mmdzare19957m@gmail.com; Tel: +989116747147