

## شناخت و اولویت‌بندی موانع خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران با رویکرد آنالیز چندمعیاره و کپلند

محمد سلطان حسینی<sup>۱</sup>، سید محمد جواد رضوی<sup>۲</sup>، مهدی سلیمی<sup>۳</sup>

۱. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه اصفهان

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد\*

۳. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه اصفهان

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۳/۳۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۰/۱۴

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناخت و ارزیابی موانع خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران با رویکرد منسجم آنالیز چندمعیاره و کپلند براساس نظر خبرگان و آگاه‌نمودن سیاست‌گذاران ورزشی از نقاط قوت و ضعف موانع خصوصی‌سازی در صنعت ورزش فوتبال در ایران بود. این پژوهش از نوع کاربردی بوده و به شیوه پیمایشی اجرا گردیده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گرفت. در این پژوهش، در وهله اول موانع خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران شناسایی شد و در ادامه، با استفاده از مدل‌های مختلف تصمیم‌گیری چندشاخصه رتبه‌بندی گردید. با توجه به این‌که نتایج حاصل از اجرای مدل‌های فوق در مواردی با یکدیگر همخوانی نداشت، برای رسیدن به یک اجماع کلی از رتبه‌بندی موانع پیش روی خصوصی‌سازی باشگاه‌های صنعت ورزش فوتبال در ایران، از تکنیک ادغامی با عنوان روش کپلند استفاده گردید. نتایج رتبه‌بندی حاصل از تکنیک کپلند نشان می‌دهد که سه مانع اصلی خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران به ترتیب عبارت هستند از: عدم برنامه‌ریزی مناسب جهت خصوصی‌سازی، عدم برخورداری صنعت ورزش فوتبال در ایران از حق پخش تلویزیونی و عدم ایجاد زیرساخت‌های مناسب جهت خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران؛ بنابراین، توجه به موانع موجود می‌تواند برای تحقق امر خصوصی‌سازی در صنعت ورزش فوتبال ایران بسیار مفید باشد.

**واژگان کلیدی:** ایران، مدل کپلند، موانع خصوصی‌سازی، فوتبال

## مقدمه

در حال حاضر، بحث خصوصی سازی در کشور در تمام صنایع مورد توجه قرار گرفته است و صنعت ورزش نیز از این مقوله مستثنی نمی باشد. امروزه، اندیشمندان عنوان می کنند که راه کار مناسب برای مقابله با شرایط اقتصادی بسیار دشواری که صنعت ورزش را احاطه نموده است، خصوصی سازی و مشارکت بخش خصوصی در ورزش می باشد (امیری، نیری، صفاری و دلبری، ۱۳۹۲، ۸۵). خصوصی سازی در شکل ظاهری عبارت است از: فرایندی که طی آن وظایف و تأسیسات بخش دولتی به بخش خصوصی انتقال داده می شود (پاداش، سلطان حسینی و خبیری، ۱۳۹۰، ۳۴). در این ارتباط، بیس و لیتلد جای<sup>۱</sup> خصوصی سازی را چنین تعریف کرده اند: "خصوصی سازی وسیله ای برای بهبود عملکرد فعالیت های اقتصادی از طریق افزایش نقش نیروهای بازار است؛ به شرطی که حداقل ۵۰ درصد از سهام دولتی به بخش خصوصی واگذار شود." خصوصی سازی به تازگی به سوی جبهه اول اندیشه اقتصادی و سیاسی حرکت کرده و به عنوان راه کاری پذیرفتنی برای افزایش تولید و دستیابی به رشد اقتصادی در کشورهای کمتر توسعه یافته مطرح گردیده است (زارع، بابائیان، مرادی و حسینی، ۱۳۹۳، ۵۷۶). از سوی دیگر، ورزش فوتبال پرطرفدارترین و محبوب ترین ورزش در اغلب کشورها محسوب می شود؛ تا آن جا که بسیاری از کشورهای جهان آن را در ردیف ورزش ملی خود قرار داده اند. لبریزبودن ورزشگاه ها از هواداران در دیدارهای داخلی، ملی، قاره ای و جهانی و برخورداری رقابت ها از بینندگان چند میلیونی تلویزیونی، فوتبال را به عنوان محبوب ترین ورزش جهان معرفی کرده است. در کشور ما نیز فوتبال، رایج ترین و پرطرفدارترین ورزش بوده و در مقایسه با تمامی ورزش ها، بیشترین تعداد ورزشکار و طرفدار را به خود اختصاص داده است (ساعت چیان، علیزاده، دهقان و الهی، ۱۳۹۰، ۱۳۱). علاوه بر این، امروزه ورزش فوتبال به صنعتی بین المللی تبدیل شده است؛ صنعتی که رابطه تنگاتنگی با تبلیغات، سیاست و غرور ملی دارد و شرایط به گونه ای پیش می رود که به اهمیت روزافزون این رشته ورزشی منجر خواهد شد؛ بدین گونه که کشورها با سرمایه گذاری های هنگفت در لیگ های حرفه ای فوتبال و استخدام مربیان طراز اول جهان، در پی موفقیت در این رشته ورزشی می باشند (امیرتاش و مظفری، ۱۳۹۳، ۳۹۹)؛ به صورتی که باشگاه های فوتبال مطرح جهان به شرکت های تجاری حرفه ای و معتبر تبدیل گردیده اند؛ به عنوان مثال، ۲۰ باشگاه مطرح انگلستان در بورس لندن فعالیت دارند و هزاران نفر طرفدار فوتبال، سهام دار این باشگاه ها بوده و از طریق داد و ستد سهام، علاوه بر کسب سود، کمک مالی فراوانی به باشگاه های خود می کنند. این شکل از اداره کردن باعث شده است باشگاه ها به

دو هدف اصلی خود؛ یعنی موفقیت تجاری و موفقیت ورزشی دست یابند (هالیس و هلت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ۷۹). در حال حاضر، شرایط اقتصادی دشواری صنعت فوتبال کشور را احاطه کرده است. از زمان ایجاد فوتبال حرفه‌ای در ایران تا امروز، غالب هزینه‌های آن به روش‌های مختلفی از جانب دولت تأمین شده است؛ اما در شرایط کنونی، این موضوع به تغییری اساسی نیاز دارد. از سوی دیگر، مصوبات جدید مجلس شورای اسلامی بر مبنای عدم حمایت مالی ارگان‌های دولتی از ورزش حرفه‌ای، از مهم‌ترین دلایل الزام این تغییر می‌باشد. طبق این مصوبات، باشگاه‌ها، تیم‌ها و ورزشکاران حرفه‌ای، دیگر تحت حمایت مالی دولت نبوده و مجبور خواهند بود برای ادامه حیات خود به جذب شرکت‌ها و مؤسسات خصوصی اقدام نمایند. همچنین، فشار کنفدراسیون فوتبال آسیا مبنی بر خصوصی‌سازی باشگاه‌های لیگ برتر ایران نیز مزید بر علت شده است (سلیمی، سلطان‌حسینی و نصر، ۱۳۹۲، ۱۷۲). به نظر می‌رسد صنعت ورزش فوتبال در ایران برای گذر از این وضع و کم‌شدن هزینه‌های کلان سر بار آن بر بودجه عمومی، نیازمند بازنگری اساسی و توجهی ویژه است؛ از این رو، در پژوهش حاضر به معرفی، شناخت و الویت‌بندی موانع خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران پرداخته شده و جهت رتبه‌بندی موانع مطرح‌شده در آن، از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه<sup>۲</sup> استفاده گردیده است (در ادامه به شرح مختصری از این تکنیک‌ها پرداخته شده است).

### تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه

تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه از جمله مدل‌های تصمیم‌گیری می‌باشد که در دو دهه اخیر، استقبال بالایی از آن شده است و این تکنیک‌ها و مدل‌ها، کاربرد بسیار گسترده‌ای در تصمیم‌گیری‌های پیچیده (هنگامی که معیارهای متعدد و گاه متضاد وجود دارند) پیدا کرده‌اند. قدرت بسیار بالای این تکنیک‌ها در کاهش پیچیدگی تصمیم‌گیری، استفاده هم‌زمان از معیارهای کیفی و کمی، اعطای چهارچوب ساختارمند به مسائل تصمیم‌گیری و در نهایت، کاربرد آسان آن‌ها باعث شده است تا به‌عنوان ابزار دست تصمیم‌گیران رشته‌های مختلف مورد استفاده قرار گیرند. این تکنیک‌ها، مسائل تصمیم را در قالب یک ماتریس (همانند ماتریس ذیل) فرموله کرده و تحلیل‌های لازم را بر روی آن‌ها انجام می‌دهند (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۹۱، ۴۷).

- 
1. Haliss & Helt
  2. Multi Attribute Decision Making (MADM)

جدول ۱- ماتریس محاسبه تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه

شاخص گزینه	X1	X2	...	Xn
A1	r11	r12	...	r1n
A2	r21	r22	...	r2n
...	...	...	...	...
Am	rm1	rm2	...	Rmn

در این ماتریس،  $A_i$  نشان‌دهنده گزینه  $i$  ام،  $x_j$  نشان‌دهنده شاخص  $j$  ام و  $r_{ij}$  نشان‌دهنده ارزش شاخص  $j$  ام برای گزینه  $i$  ام است.

در این مرحله، پس از شناسایی موانع مؤثر بر توسعه و پیشرفت فوتبال استان یزد، به اولویت‌بندی اهمیت هر یک از این عوامل با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه پرداخته شد. شایان‌ذکر است که به دلیل تعداد زیاد تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه، از پنج نوع تکنیک پرکاربرد و کارا در حوزه تصمیم‌گیری چندشاخصه با عنوان "تکنیک‌های الکترا، ساو<sup>۲</sup>، تاپسیس<sup>۳</sup> و تاکسونومی<sup>۴</sup>" استفاده گردید. در ادامه، برای تکنیک‌های ذکر شده توضیحاتی ارائه شده است.

### تکنیک ساو

مدل مجموع ساده وزنی؛ یعنی ساو، یکی از ساده‌ترین روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه می‌باشد؛ به طوری که با محاسبه اوزان شاخص‌ها ( $W_j$ ) می‌توان مناسب‌ترین گزینه را ( $A^*$ ) به صورت زیر محاسبه نمود:

$$A^* = \left\{ A_i \left| \max_j \frac{\sum_j w_j r_{ij}}{\sum_j w_j} \right. \right\}$$

در این مدل، رتبه‌بندی گزینه‌ها براساس اوزان به دست آمده از آن‌ها، با توجه به رابطه بالا خواهد بود. براین اساس، گزینه‌ای ارجح خواهد بود که وزن آن بالاتر از سایر گزینه‌ها باشد (اصغریور، ۱۳۹۳، ۴۰۰).

1. Elimination Et Choice Tranlation Reality (ELECTRE)
2. Simple Additive Weighted (SAW)
3. Technique for the Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)
4. TAXONOMY Model

### تکنیک تاپسیس

مدل تاپسیس توسط یون و هوانگ<sup>۱</sup> در سال (۱۹۸۱) طراحی گردید. این مدل یکی از بهترین مدل‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه بوده و از آن استفاده زیادی می‌شود. در این روش نیز  $m$  گزینه به وسیله  $n$  شاخص مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. اساس این تکنیک بر این مفهوم استوار است که گزینه انتخابی می‌بایست کمترین فاصله را با راه‌حل ایده‌آل مثبت (بهترین حالت ممکن) و بیشترین فاصله را با راه‌حل ایده‌آل منفی (بدترین حالت ممکن) داشته باشد (یون و هوانگ، ۱۹۹۵، ۷۵). در ادامه، گزینه‌ها براساس شاخص نزدیکی نسبی به صورت ذیل که یک شاخص افزایشی در دامنه صفر تا یک است، رتبه‌بندی می‌شوند.

$$C_i^+ = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+}$$

### تکنیک تاکسونومی

مدل تاکسونومی، تکنیکی است که ضمن بررسی همگنی گزینه‌ها، در صورت ضرورت،  $m$  گزینه را به  $k$  دسته همگن طبقه‌بندی می‌کند. این تکنیک در دو فاز انجام می‌شود؛ بدین صورت که در فاز یک، همگنی گزینه‌ها بررسی می‌شود و در فاز دو، روش کلاسیک تاکسونومی گزینه‌های همگن براساس شاخص نزدیکی نسبی به صورت زیر رتبه‌بندی می‌گردد:

$$C_i^- = \frac{d_i^+}{d_i^+ + 2\sigma_{d^+}}$$

در این مدل هرچه  $C_i^-$  کمتر باشد، گزینه موردنظر در اولویت قرار خواهد داشت (آذر و رجبزاده، ۱۳۹۱، ۸۹).

### تکنیک الکترا

تکنیک الکترا در اواخر دهه (۱۹۸۰) مطرح گردیده و به‌عنوان یکی از معروف‌ترین متدهای ناپارامتریک در زیرگروه غیررتبه‌ای قرار دارد. اساس این متد، روابط غیررتبه‌ای<sup>۲</sup> است؛ بدین معنا که لزوماً به رتبه‌بندی گزینه‌ها منتهی نمی‌شود، بلکه ممکن است گزینه‌هایی را حذف کند (مؤمنی، ۱۳۹۰، ۲۱۸).

در بررسی پژوهش‌های صورت‌گرفته، الهی و همکاران (۱۳۸۹) پژوهشی را در زمینه موانع توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران انجام دادند. در یافته‌های این پژوهش، ۲۴ مانع در راستای توسعه باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال در کشور شناسایی گردید. نابه‌سامانی نظام باشگاه‌داری حرفه‌ای

- 
1. Yun and Huang
  2. Outranking

در ورزش کشور، اولین مانع شناسایی شده در پژوهش مذکور بود. در این ارتباط، در پژوهش حاضر به فقدان مدیریت و رویه‌های مناسب جذب، حفظ و توسعه هواداران به‌عنوان مانعی برای توسعه صنعت باشگاه‌داری حرفه‌ای فوتبال ایران اشاره شده است. تی سامنی و همکاران<sup>۱</sup> نیز در پژوهش خود با عنوان "بررسی تأثیر خصوصی‌سازی بر عملکرد سازمان‌ها" به این نتیجه دست یافتند که خصوصی‌سازی موجب بهبود خدمات، افزایش رضایت مشتریان، بهبود آموزش کارکنان و کارایی تولید می‌شود. علاوه بر این، پاداش و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان "ارزش‌گذاری عوامل اجتماعی و قانونی مؤثر بر خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی" نشان دادند که عوامل درصد اهمیت ورزش در برنامه‌های توسعه اقتصادی - اجتماعی ورزش کشور، فقدان قوانین لازم و هماهنگ با اجرای فرایند واگذاری، چگونگی اتخاذ روش‌های مناسب در مراحل مختلف اجرا و وجود قوانین و مقررات دست‌وپاگیر، به ترتیب دارای بیشترین اولویت می‌باشند. در پژوهش دیگری که در قالب پایان‌نامه صورت گرفت، اصل‌کوتی (۱۳۹۰) عوامل اثرگذار بر عدم پیشرفت فوتبال در استان خوزستان را مورد بررسی قرار داد. او در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که از دیدگاه کل جامعه ورزش، عامل تأسیساتی و تجهیزاتی به‌عنوان مهم‌ترین عامل در عدم پیشرفت فوتبال در استان خوزستان به‌شمار می‌رود. کشر و سلیمانی (۱۳۹۱) نیز پژوهشی را با عنوان "نقش برنامه خصوصی‌سازی بر توسعه ورزش‌های همگانی از دیدگاه کارشناسان" انجام دادند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که ارتباط معناداری بین اجرای برنامه خصوصی‌سازی و توسعه ورزش‌های همگانی وجود دارد. همچنین، بین مؤلفه‌های خصوصی‌سازی و میزان مشارکت عمومی، اصلاح ساختار ورزش‌های همگانی، بهینه‌سازی و کارایی واحدهای مدیریتی نیز رابطه معناداری وجود دارد؛ اما بین مؤلفه‌های خصوصی‌سازی و کیفیت خدمات و بهبود وضعیت اشتغال، رابطه معناداری مشاهده نمی‌شود. در این راستا، فرزعلی‌پور و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی که با هدف پی‌بردن به نقش رسانه‌های جمعی بر توسعه ورزش بانوان انجام گرفت، این‌گونه گزارش کردند که رسانه‌های جمعی، نقش گسترده‌ای در معرفی ورزش بانوان دارند. همچنین، پژوهشگران عنوان کرده‌اند که استفاده از رسانه‌های جمعی برای پیشبرد و توسعه ورزش بانوان ضروری می‌باشد. علاوه بر این، سلیمی و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی را با عنوان "اولویت‌بندی موانع توسعه حمایت مالی شرکت‌های خصوصی از ورزش قهرمانی" انجام دادند و عنوان نمودند که از میان شش مانع کلی تعریف‌شده در جهت توسعه حمایت مالی شرکت‌های خصوصی از ورزش قهرمانی، موانع اقتصادی در اولویت قرار گرفتند و از زیرمجموعه‌های آن نیز دست‌نیافتن به بازار جدید و عدم استحکام بیشتر ارتباط بین

---

1. Tsameny

شرکت‌ها و مشتریان فعلی از طریق حمایت مالی از مهم‌ترین موانع معرفی شدند. تیری و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) نیز در پژوهشی با عنوان "تأثیر تبدیل وضعیت باشگاه‌های ورزشی به شرکت تجاری" به این نتیجه دست یافتند که حضور باشگاه‌ها در بورس، نه تنها یک منبع در دسترس برای تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال می‌باشد، بلکه راهی است برای نظم‌بخشیدن و ایجاد تعادل در ساختار مالی باشگاه‌هایی که در مورد بدهکاری و تعادل مالی خود نگرانی دارند. در این ارتباط، امیری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان "تبیین و اولویت‌بندی موانع فراروی خصوصی‌سازی و مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش" نشان دادند که به ترتیب موانع مدیریتی - برنامه‌ریزی، فرهنگی - اجتماعی، سیاسی - حقوقی و اقتصادی مهم‌ترین موانع می‌باشند. امیرتاش و مظفری (۱۳۹۳) نیز پژوهشی دیگر را با عنوان "شرایط و لزوم ورود باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر به بازار سرمایه" انجام دادند و گزارش نمودند که ساختار مدیریتی و نیروی انسانی باشگاه‌ها، متناسب با یک باشگاه فوتبال حرفه‌ای سودآور نبوده و هیچ‌کدام از باشگاه‌های مورد بررسی، دارای شرایط لازم برای ورود به بازار بورس نمی‌باشند. در مورد فرابورس نیز تنها سهام باشگاه راه‌آهن بدون طی فرایند ورود، به شکل یک‌جا از طریق این بازار به بخش خصوصی فروخته شده و دیگر باشگاه‌ها هنوز وارد آن نشده‌اند. براساس نتایج، مقتضی است باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای لیگ برتر، تغییرات لازم را در زمینه ساختار مالی و اداری خود جهت ورود به بازار سرمایه ایجاد نمایند. در این راستا، زارع و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی را با عنوان "شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های موجود در روند خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال کشور" انجام دادند. براساس یافته‌های آن‌ها، مهم‌ترین چالش‌ها به ترتیب اولویت‌بندی عبارت بودند از: چالش‌های سیاسی - حقوقی، اجتماعی - فرهنگی، اقتصادی و تکنولوژیکی. همچنین، خسروی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان "موانع سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان مرکزی" عنوان نمودند که سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان به ترتیب با موانع اقتصادی، اطلاعاتی و بازار سرمایه، مدیریتی، قانونی و حقوقی، فرهنگی و اجتماعی، حمایتی و تشویقی و سیاسی مواجه می‌باشد و یافتن راه‌کارهایی برای حل این مشکلات می‌تواند موجب سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان شود. بنسپردی و همکاران (۱۳۹۴) نیز در پژوهشی با عنوان "شناسایی عوامل مؤثر بر گسترش برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال" گزارش نمودند که در مجموع، ۴۳ عامل مؤثر بر گسترش برند باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال شناسایی شده است که این عوامل در قالب چهار عامل کلی ارزش ویژه برند باشگاه، هویت تیمی هواداران، اقدامات بازاریابی و قوانین و مقررات دسته‌بندی

شدند؛ به صورتی که اقدامات بازاریابی (با توجه به آمیخته بازاریابی) در چهار دسته محصول، قیمت، توزیع و ترویج قرار گرفتند.

حال، با توجه به اهمیتی که موضوع خصوصی سازی در ورزش ایران دارد و نیز از آن جاکه در صنعت ورزش فوتبال کشور، پژوهشی جامع در زمینه موانع موجود برای خصوصی سازی انجام نگرفته است، پژوهشگران در پژوهش حاضر تلاش نمودند با استفاده از نظر متخصصان این حوزه و یافته های پژوهش های پیشین انجام گرفته در این زمینه، موانع پیش روی خصوصی سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران را شناسایی نمایند. شایان ذکر است که جهت اولویت بندی موانع از تکنیک های تصمیم گیری چندشاخصه؛ یعنی تکنیک ام ای دی ام که یک تکنیک آماری قوی در زمینه تصمیم گیری محسوب می شود، استفاده گردید.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع و اهداف مورد نظر از نوع مطالعات کاربردی بوده و به شیوه پیمایشی اجرا گردیده است. شایان ذکر است که اطلاعات مورد نیاز برای انجام پژوهش با استفاده از انواع روش های میدانی، کتابخانه ای، مشاهده، پرسش نامه و مصاحبه به دست آمد. جامعه آماری پژوهش حاضر را خبرگان وزارت ورزش و جوانان کشور که در ورزش فوتبال تخصص داشتند، تشکیل دادند و از میان آن ها ۵۸ نفر به عنوان خبره در نظر گرفته شدند. در پژوهش حاضر برای اولویت بندی عوامل از تکنیک های تصمیم گیری چندشاخصه (تکنیک های الکتور، ساو، تاپسیس و تاکسونومی) استفاده استفاده شد. در این تکنیک ها بحث نمونه گیری از جامعه مطرح نمی باشد، بلکه باید از میان افراد جامعه پژوهش، افرادی را به عنوان فرد خبره در زمینه مورد مطالعه در نظر گرفت؛ بنابراین، افراد خبره پژوهش حاضر، ۵۸ نفر از خبرگان ورزشی وزارت ورزش و جوانان (منظور از خبره ورزشی، کلیه پرسنلی است که حداقل دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده و یا دارای پست سازمانی مدیریتی در وزارت ورزش و جوانان کشور باشند. علاوه بر این، دارای حداقل پنج سال سابقه تخصص در رشته فوتبال و همکاری با باشگاه ها و فدراسیون فوتبال باشند) می باشند. یکی از ابزارهای اصلی اندازه گیری در این پژوهش، پرسش نامه پژوهشگر ساخته موانع خصوصی سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران بود. علاوه بر این، پرسش نامه پژوهش براساس مؤلفه هایی که افراد گروه نمونه در مصاحبه مطرح نمودند و نیز پیشینه پژوهش و نظر خود پژوهشگران طراحی گردید که دارای ۲۶ گویه بود و داده ها براساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت (یک= بسیار کم، سه= کم، پنج= متوسط، هفت= زیاد و نه= بسیار زیاد) ارزش گذاری شدند. لازم به ذکر است که اعتبار این پرسش نامه توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت. میزان پایایی آن نیز براساس ضریب



آلفای کرونباخ معادل (۰/۹۱) برآورد گردید. پس از توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، ۵۴ مورد از آن‌ها (نرخ بازگشت ۹۳ درصد) قابل‌استفاده بود که همین تعداد در تحلیل‌های آماری مورد استفاده قرار گرفت.

## نتایج

ابتدا، با مرور قیاسی مطالعات پیشین و بهره‌گیری از نظرات افراد گروه نمونه، شاخص‌های مؤثر بر موانع خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران که مشتمل بر ۲۶ مانع می‌باشد، شناسایی گردید. این عوامل همراه با منبع استخراج آن‌ها در جدول شماره دو خلاصه شده است.

جدول ۲- موانع خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران

منبع	مؤلفه‌ها
مصاحبه با خبرگان	فقدان تعامل بین دستگاه‌های متولی ورزش
امیری و همکاران (۱۳۹۲)	عدم حمایت مسئولان از امر خصوصی‌سازی ورزش
مصاحبه با خبرگان	عدم برنامه‌ریزی مناسب جهت خصوصی‌سازی فوتبال
امیری و همکاران (۱۳۹۲)	رابطه‌گرایی شدید در واگذاری باشگاه‌های فوتبال
نگارندگان	فقدان سیستم نظارتی قوی به‌منظور کنترل امور مربوط به خصوصی‌سازی
امیرتاش و مظفری (۱۳۹۳)	عدم ایجاد زیرساخت‌های مناسب جهت خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران
مصاحبه با خبرگان	پایین بودن سطح ورزش فوتبال در کشور
مصاحبه با خبرگان	شتاب در واگذاری بدون توجه به ایجاد محیط و فضای مناسب
مصاحبه با خبرگان	عدم توجه مسئولان فدراسیون فوتبال به امر خصوصی‌سازی
نگارندگان	عدم برخورداری صنعت ورزش فوتبال از حق پخش تلویزیونی
مصاحبه با خبرگان	عدم وجود متولی خصوصی‌سازی در فوتبال کشور
پاداش و همکاران (۱۳۹۰)	عدم انعطاف‌پذیری در اجرای خصوصی‌سازی
امیرتاش و مظفری (۱۳۹۳)	ساختار نامناسب فدراسیون فوتبال ایران
مصاحبه با خبرگان	عدم برخورداری بخش خصوصی از تسهیلات دولت (ورزشگاه‌ها)
پاداش و همکاران (۱۳۹۰)	تشریفات پیچیده اداری
نگارندگان	عدم اطلاع از استفاده از راه‌کارهای بازاریابی ورزشی توسط مدیران فوتبال
امیری و همکاران (۱۳۹۲)	روند کند تأمین بار مالی خصوصی‌سازی توسط دولت
مصاحبه با خبرگان	فقدان تجربه خصوصی‌سازی
امیرتاش و مظفری (۱۳۹۳)	ضعف بازار سرمایه و بورس
تیری و همکاران (۲۰۱۲)	عدم وجود سازمان بورس برای صنعت ورزش فوتبال

## ادامه جدول ۲- موانع خصوصی سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران

منبع	مؤلفه‌ها
سلیمی و همکاران (۱۳۹۲)	عدم استفاده از مشوق‌های مالی و سرمایه‌ای
نگارندگان	عدم استفاده از متخصصان و اساتید مدیریت ورزشی
مصاحبه با خبرگان	عدم رعایت قانون حق مؤلف (کپی‌رایت) جهت کسب درآمد از محل فروش پیراهن تیم و اقلام تجاری هواداران
مصاحبه با خبرگان	فقدان مطالعات کافی در زمینه خصوصی سازی صنعت ورزش فوتبال
خسروی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳)	عدم مشارکت شرکت‌ها و کارخانجات به منظور سرمایه‌گذاری در فوتبال
مصاحبه با خبرگان	نگرش منفی نخبگان و مردم نسبت به خصوصی سازی

پس از استخراج عوامل، در قالب پرسش‌نامه‌ای از افراد پژوهش درخواست شد این عوامل را براساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت (بسیار کم، کم، متوسط، زیاد و بسیار زیاد) ارزش‌گذاری نمایند. توزیع فراوانی و درصد پاسخگویان به پرسش‌نامه براساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی به شرح جدول شماره سه می‌باشد.

## جدول ۳- توزیع فراوانی و درصد خبرگان براساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

جمع فراوانی	درصد	فراوانی	ویژگی‌های دموگرافیک
۵۴	۷۸	۴۲	مرد
	۲۲	۱۲	زن
۵۴	۸۳	۴۵	کارشناسی
	۱۷	۹	کارشناسی ارشد
۵۴	۱۸	۱۰	۱-۵
	۲۵	۱۴	۶-۱۰
	۲۲	۱۲	۱۱-۱۵
	۱۲	۶	۱۶-۲۰
	۲۳	۱۲	۲۱ به بالا
۵۴	۳۷	۲۰	۲۰-۳۰ سال
	۴۶	۲۵	۳۱-۴۰ سال
	۱۱	۶	۴۱-۵۰ سال
	۶	۳	۵۱ به بالا
۵۴	۲۱	۱۷	رسمی
	۴۵	۲۴	قراردادی
	۲۴	۱۳	پیمانی
۵۴	۱۸	۹	۵ تا ۱۰ سال
	۳۱	۱۸	۱۱ تا ۱۵ سال
	۱۶	۸	۱۶ تا ۲۰ سال
	۳۵	۱۸	بیش از ۲۱ سال

پس از جمع‌آوری داده‌های حاصل از نظرات افراد در پژوهش، ماتریس تصمیم تشکیل گردید. این ماتریس متشکل از ۲۶ سطر (تعداد مؤلفه‌ها) و ۵۴ ستون (تعداد افراد) بود. پیش از اجرای مراحل محاسباتی روش‌های ساو، تاپسیس، تاکسونومی و الکر، ابتدا می‌بایست ضرایب اهمیت شاخص‌ها تعیین گردد. در پژوهش حاضر این ضرایب با استفاده از روش آنتروپی شانون<sup>۱</sup> به‌دست آمد. پس از اجرای تکنیک‌های فوق، نتایج زیر حاصل گردید (جدول شماره چهار).

جدول ۴- رتبه‌بندی موانع خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران براساس تکنیک‌های مختلف ام‌ای-

**دی‌ام**

ردیف	ساو		تاپسیس		تاکسونومی		الکر
	رتبه	دبلیو‌ای	رتبه	سی‌آی <sup>+</sup>	رتبه	سی‌آی <sup>-</sup>	رتبه
۱	۱۴	۰/۵۸۲	۸	۰/۴۳۰	۱۷	۰/۷۱۲	۷
۲	۸	۰/۶۷۴	۱۱	۰/۴۰۳	۵	۰/۵۴	۱۳
۳	۱	۰/۸۴۱	۲	۰/۶۴۵	۲	۰/۴۵۵	۱
۴	۲۲	۰/۴۶۲	۱۲	۰/۳۹۷	۲۲	۰/۸۵۳	۱۶
۵	۴	۰/۷۲۸	۳	۰/۵۲۷	۶	۰/۵۵۹	۵
۶	۲	۰/۷۵۱	۴	۰/۵۲۳	۴	۰/۵۲۳	۴
۷	۵	۰/۶۹	۵	۰/۴۸۴	۱۱	۰/۶۰۱	۵
۸	۲۱	۰/۴۹۴	۲۳	۰/۲۶۳	۱۸	۰/۷۲۴	۲۳
۹	۱۹	۰/۵۲۴	۲۱	۰/۲۹	۱۹	۰/۷۲۹	۲۱
۱۰	۳	۰/۷۴۰	۶	۰/۴۷۸	۱	۰/۴۴۹	۳
۱۱	۶	۰/۶۸۴	۱	۰/۶۶۱	۹	۰/۵۹۸	۱
۱۲	۱۵	۰/۵۸۵	۲۰	۰/۳۱۴	۱۰	۰/۶۰۲	۱۹
۱۳	۹	۰/۶۴۰	۱۸	۰/۳۴۴	۳	۰/۴۹۵	۷
۱۴	۱۶	۰/۵۴۸	۱۴	۰/۳۴۸	۱۶	۰/۶۹۱	۱۷
۱۵	۱۳	۰/۶۰۴	۱۵	۰/۳۶۷	۱۵	۰/۶۶۵	۷
۱۶	۱۲	۰/۶۲۰	۱۶	۰/۳۶۱	۸	۰/۵۹۲	۷
۱۷	۲۰	۰/۵۱۲	۱۷	۰/۳۵۱	۲۱	۰/۷۸۴	۲۰
۱۸	۲۶	۰/۱۸۹	۲۴	۰/۲۴۸	۲۴	۰/۹۵۷	۲۴
۱۹	۱۷	۰/۵۳۸	۷	۰/۴۶۳	۲۰	۰/۷۶۱	۱۳
۲۰	۱۱	۰/۶۳۱	۱۰	۰/۴۰۶	۱۳	۰/۶۳۵	۱۳
۲۱	۷	۰/۶۷۲	۹	۰/۴۰۸	۷	۰/۵۷۴	۱۲
۲۲	۲۵	۰/۲۵۷	۲۵	۰/۱۱۳	۲۶	۰/۹۸۲	۲۵
۲۳	۱۰	۰/۶۳۷	۱۳	۰/۳۹۱	۱۲	۰/۶۱۳	۷
۲۴	۲۳	۰/۴۲۹	۱۹	۰/۳۲۴	۲۳	۰/۹۲۱	۱۸
۲۵	۱۸	۰/۵۳۶	۲۲	۰/۲۸۲	۱۴	۰/۶۴۸	۲۲
۲۶	۲۴	۴	۲۶	۰/۱۱۰	۲۵	۰/۹۷۱	۲۶

1. Shannon entropy

همان‌گونه که در جدول شماره چهار مشاهده می‌شود، نتایج حاصل از به‌کارگیری مدل ساو نشان می‌دهد که در موانع عدم برنامه‌ریزی مناسب جهت خصوصی‌سازی فوتبال، به‌ترتیب عدم ایجاد زیرساخت‌های مناسب جهت خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران و عدم برخورداری صنعت ورزش فوتبال از حق پخش تلویزیونی دارای بیشترین اهمیت یا اولویت نسبت به سایر مؤلفه‌ها می‌باشند. نتایج حاصل از به‌کارگیری مدل تاپسیس نیز حاکی از آن است که به‌ترتیب، موانع نداشتن متولی خصوصی‌سازی در فوتبال کشور، عدم برنامه‌ریزی مناسب جهت خصوصی‌سازی فوتبال و فقدان سیستم نظارتی قوی به‌منظور کنترل امور مربوط به خصوصی‌سازی دارای بیشترین اهمیت یا اولویت نسبت به سایر مؤلفه‌ها هستند. علاوه‌براین، نتایج حاصل از به‌کارگیری مدل تاکسونومی نشان می‌دهد که موانع عدم برخورداری صنعت ورزش فوتبال از حق پخش تلویزیونی، عدم برنامه‌ریزی مناسب جهت خصوصی‌سازی فوتبال و ساختار نامناسب فدراسیون فوتبال ایران به‌ترتیب دارای بیشترین اهمیت یا اولویت نسبت به سایر مؤلفه‌ها می‌باشند. نتایج حاصل از به‌کارگیری مدل الکر نیز بیانگر این است که موانع نداشتن متولی خصوصی‌سازی در فوتبال کشور، عدم برنامه‌ریزی مناسب جهت خصوصی‌سازی فوتبال و عدم برخورداری صنعت ورزش فوتبال از حق پخش تلویزیونی دارای بیشترین اهمیت یا اولویت نسبت به سایر مؤلفه‌ها می‌باشند. با توجه به نتایج تکنیک‌های مختلف می‌توان مشاهده کرد که رتبه‌بندی‌های متفاوتی برای یک مسأله واحد به‌دست آمده است. با توجه به این که هر یک از این تکنیک‌ها دارای یک‌سری نقاط ضعف و قوت هستند، در این پژوهش جهت اجماع در رتبه‌بندی‌های گوناگون از یک روش ادغامی با عنوان کپ‌لند استفاده شده است که در ادامه به توضیح مختصری از این تکنیک پرداخته می‌شود.

این روش، تعداد برد و باخت را برای هر مؤلفه مشخص می‌کند (جهت تسهیل درک آن، این موضوع در قالب مثالی بیان شده است). فرض کنید چهار روش رتبه‌بندی ساو، تاپسیس، تاکسونومی و الکر برای مسأله‌ای استفاده گردیده و نتایجی به شرح جدول زیر کسب شده است (جدول شماره پنج).

جدول ۵- رتبه‌بندی گزینه‌ها با استفاده از چهار روش مختلف

گزینه	روش‌های ام‌ای‌دی‌ام			
	ساو	تاپسیس	الکترا	تاکسونومی
A1	۱	۲	۱	۴
A2	۲	۱	۲	۱
A3	۳	۳	۴	۲
A4	۴	۴	۳	۳

به‌عنوان مثال، اگر به داده‌های جدول شماره پنج مراجعه کنیم، روش‌های مختلفی که A1 را بر A3 ترجیح می‌دهند، سه روش هستند (ساو، تاپسیس و الکترا). به‌همین ترتیب، ملاحظه می‌شود که تنها یک روش است که معیار A3 را بر A1 ترجیح می‌دهد (تاکسونومی). تعداد روش‌هایی که A1 را بر A3 ترجیح می‌دهند، بیشتر از تعداد روش‌هایی است که A3 را بر A1 ترجیح می‌دهند؛ بنابراین، براساس بیشتر روش‌ها، A3 بر A1 ترجیح دارد که این مورد را در این مقایسه زوجی با M نشان می‌دهیم. ذکر این نکته ضرورت دارد که اگر در این مقایسه زوجی، رأی اکثریت وجود نداشت و یا آرا با هم مساوی بود، آن را با X کدگذاری می‌کنیم. M نشان‌دهنده ارجحیت سطر بر ستون و X نشان‌دهنده ارجحیت ستون بر سطر می‌باشد. اکنون، دوباره داده‌های مثال قبل را در نظر بگیرید. با استفاده از روش کپلند، گزینه‌ها دو به دو با یکدیگر مقایسه گشته و نتایج در جدول زیر ارائه شده است (جدول شماره شش).

جدول ۶- قاعده اکثریت

	A1	A2	A3	A4	سیگماسی
A1	-	X	M	M	۲
A2	X	-	M	M	۲
A3	X	X	-	M	۱
A4	X	X	X	-	۰
سیگما آر	۰	۰	۲	۳	

لازم به ذکر است که هر مقایسه زوجی به‌صورت جداگانه مورد بررسی قرار می‌گیرد. ستون آخر جدول شماره شش ( $\sum C$ ) تعداد بردها را برای هر معیار نشان می‌دهد. همچنین، سطر آخر این جدول ( $\sum R$ ) نشان‌دهنده تعداد باخت‌ها برای هر معیار می‌باشد. امتیازی که کپلند به هر گزینه

اختصاص می‌دهد، با استفاده از کم کردن تعداد باخت‌ها ( $\sum R$ ) از تعداد بردها ( $\sum C$ ) محاسبه می‌گردد. با توجه به مثال قبل و براساس روش کپلند، امتیاز هر گزینه به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$A_1 = \sum C - \sum R = 2 - 0 = 2$$

$$A_2 = 2 - 0 = 2$$

$$A_3 = 1 - 2 = -1$$

$$A_4 = 0 - 3 = -3$$

بنابراین، رتبه‌بندی نهایی به صورت  $A_1 = A_2 > A_3 > A_4$  خواهد بود (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۸۸، ۷۹).

رتبه‌بندی نهایی موانع پژوهش حاضر براساس روش کپلند در جدول شماره هفت ارائه شده است.

جدول ۷- رتبه‌بندی نهایی معیارها براساس روش کپلند

رتبه نهایی	مؤلفه‌ها
۱۳	فقدان تعامل بین دستگاه‌های متولی ورزش
۸	عدم حمایت مسئولان به امر خصوصی‌سازی ورزش
۱	عدم برنامه‌ریزی مناسب جهت خصوصی‌سازی فوتبال
۱۷	رابطه‌گرایی شدید در واگذاری باشگاه‌های فوتبال
۵	فقدان سیستم نظارتی قوی به منظور کنترل امور مربوط به خصوصی‌سازی
۳	عدم ایجاد زیرساخت‌های مناسب جهت خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران
۶	پایین بودن سطح ورزش فوتبال در کشور
۲۳	شتاب در واگذاری بدون توجه به ایجاد محیط و فضای مناسب
۲۱	عدم توجه مسئولان فدراسیون فوتبال به امر خصوصی‌سازی
۲	عدم برخورداری صنعت ورزش فوتبال از حق پخش تلویزیونی
۴	عدم وجود متولی خصوصی‌سازی در فوتبال کشور
۱۸	عدم انعطاف‌پذیری در اجرای خصوصی‌سازی
۹	ساختار نامناسب فدراسیون فوتبال ایران
۱۶	عدم برخورداری بخش خصوصی از تسهیلات دولت (ورزشگاه‌ها)
۱۴	تشریفات پیچیده اداری
۱۱	عدم اطلاع از استفاده از راه‌کارهای بازاریابی ورزشی توسط مدیران فوتبال
۲۰	روند کند تأمین بار مالی خصوصی‌سازی توسط دولت
۲۴	فقدان تجربه خصوصی‌سازی
۱۵	ضعف بازار سرمایه و بورس

ادامه جدول ۷- رتبه‌بندی نهایی معیارها براساس روش کپ‌لند

رتبه نهایی	مؤلفه‌ها
۱۲	عدم وجود سازمان بورس برای صنعت ورزش فوتبال
۷	عدم استفاده از مشوق‌های مالی و سرمایه‌ای
۲۵	عدم استفاده از متخصصان و اساتید مدیریت ورزشی
۱۰	عدم رعایت قانون حق مؤلف (کپی‌رایت) جهت کسب درآمد از محل فروش پیراهن تیم و اقلام تجاری هواداران
۲۲	فقدان مطالعات کافی در زمینه خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال
۱۹	عدم مشارکت شرکت‌ها و کارخانجات به منظور سرمایه‌گذاری در فوتبال
۲۶	نگرش منفی نخبگان و مردم نسبت به خصوصی‌سازی

### بحث و نتیجه‌گیری

بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهد که در گذشته، ورزش به‌طور عمده به‌عنوان یک سرگرمی برای پرکردن اوقات فراغت مطرح بوده است؛ اما انجام ورزش‌های مختلف در زمان حال، علاوه بر سرگرمی که باعث نشاط و شادی می‌گردد، به‌عنوان یک صنعت بزرگ مطرح می‌باشد. از سوی دیگر، امروزه صنعت ورزش فوتبال در ایران دچار مشکلات مالی فراوانی شده است؛ به‌طوری‌که اغلب باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال در ایران به نهادهای دولتی وابسته هستند و از ثبات و استحکام لازم در ساختار مدیریتی برخوردار نمی‌باشند. یافته‌های پژوهش براساس مدل نهایی (کپ‌لند) (جدول شماره هفت) نشان داد که سه علت اصلی موانع خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران به‌ترتیب عبارت است از: عدم برنامه‌ریزی مناسب جهت خصوصی‌سازی فوتبال، عدم برخورداری صنعت ورزش فوتبال در ایران از حق پخش تلویزیونی و عدم ایجاد زیرساخت‌های مناسب جهت خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران. در این ارتباط، عدم برنامه‌ریزی مناسب جهت خصوصی‌سازی فوتبال، مهم‌ترین عاملی بود که در این پژوهش از سوی افراد گروه نمونه به‌عنوان مانع خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران مطرح گردید. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های کشکر و سلیمانی (۱۳۹۱) و امیری و همکاران (۱۳۹۲) هم‌راستا می‌باشد؛ به‌عنوان نمونه، کشکر و سلیمانی (۱۳۹۱) پژوهشی را با عنوان "نقش تدوین برنامه مناسب خصوصی‌سازی بر توسعه ورزش‌های همگانی از دیدگاه کارشناسان" انجام دادند. نتایج نشان داد که ارتباط معناداری بین اجرای برنامه خصوصی‌سازی و توسعه ورزش‌های همگانی وجود دارد. به‌نظر می‌رسد تدوین برنامه‌ریزی جامع در زمینه نحوه خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران به‌صورتی که مرحله به مرحله و با

در نظر گرفتن اهداف مشخص صنعت ورزش فوتبال در ایران خصوصی شود، با استفاده از نظر متخصصان و کارشناسان خبره ضروری می‌باشد؛ بدین شکل که راه‌های کسب درآمد صنعت ورزش فوتبال در ایران از طریق فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ طبق برنامه‌ریزی‌های معین مشخص شود و ضمن خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال در ایران، این منابع براساس کارآیی هریک از باشگاه‌ها جذب گردد. دومین مانعی که از سوی خبرگان به‌عنوان مانع خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران مطرح گردید، عدم برخورداری صنعت ورزش فوتبال از حق پخش تلویزیونی بود که این امر با یافته‌های پژوهش فرزعلی‌پور و همکاران (۲۰۱۲) و سلیمی و همکاران (۱۳۹۲) هم‌راستا می‌باشد. فرزعلی‌پور و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی که با هدف پی‌بردن به نقش رسانه‌های جمعی بر توسعه ورزش بانوان انجام شد، این‌گونه نتیجه‌گیری کردند که رسانه‌های جمعی، نقش گسترده‌ای در معرفی و توسعه ورزش بانوان دارند. به نظر می‌رسد، یکی از موانع مهم جهت خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران رسمیت‌نداشتن قوانین حق پخش تلویزیونی است که در انحصار سازمان صدا و سیما قرار دارد. به صورتی که در ارتباط با حق پخش تلویزیونی، وضعیت به‌قدری تأسف‌برانگیز است که در برخی از موارد، باشگاه‌های فوتبال لیگ دسته اول برای پخش مسابقه در شبکه استانی خود نیز می‌بایست مبلغی را به صدا و سیما استان پرداخت کنند و این امر کاملاً مغایر با اصول حرفه‌ای ورزش و قوانین و مقررات فیفا می‌باشد. حتی کشورهای عربی همسایه نیز بدین لحاظ وضعیت بهتری دارند؛ به‌طوری‌که کشور امارات، حق پخش تلویزیونی مسابقات فوتبال را به‌مدت پنج سال به مبلغ ۹۵ میلیون دلار فروخته است (امیرتاش و مظفری، ۱۳۹۳، ۳۹۹)؛ بنابراین، با توجه به این‌که حدود نیمی از درآمد صنعت حرفه‌ای فوتبال دنیا از حق پخش تلویزیونی حاصل می‌شود (سلیمی، سلطان‌حسینی و نصر، ۱۳۹۲، ۱۷۲) و از سوی دیگر، زمینه‌های موجود در گستره امور فرهنگی ورزش و پوشش تلویزیونی مسابقات فوتبال می‌تواند با گسترش و توسعه ورزش و روش‌های برقراری ارتباط، گزارش لحظه به لحظه بازی‌ها و استفاده از حق پخش تلویزیونی موجب ردوبدل شدن مقادیر زیادی پول شود و موقعیت‌های زیادی را به‌طور مستقیم و غیرمستقیم برای خصوصی‌سازی در صنعت ورزش فوتبال ایجاد نماید؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود سازمان صدا و سیما با همکاری فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ، راه‌کارهایی را اتخاذ نماید تا از طریق آن، میزان درآمد حاصل از ورزش فوتبال (از قبیل تبلیغات بین بازی، تبلیغات پیامکی، میزان زمان پخش و غیره) شفاف‌سازی شود و بر این اساس، درآمدی که سازمان صدا و سیما از ورزش فوتبال کسب می‌کند، توسط سازمان لیگ (براساس کارآیی باشگاه‌ها) در اختیار باشگاه‌ها قرار داده شود. علاوه بر این، سومین مانعی که از سوی خبرگان به‌عنوان مانع خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران مطرح گردید، عدم ایجاد زیرساخت‌های مناسب جهت خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران



بود که این امر با یافته‌های پژوهش اصل‌کوتی (۱۳۹۰) هم‌سو می‌باشد. در این راستا، مهم‌ترین سازوکارهای حل این معضل، میدان‌دادن هرچه بیشتر به بخش خصوصی و خصوصی‌سازی در این حوزه و جلوگیری از توسعه نقش دولت و بخش‌های شبه‌خصوصی با ماهیت دولتی، به‌ویژه در عرصه‌های اجرایی است. در سال‌های اخیر، ابلاغ سیاست‌های اجرایی اصل ۴۴ قانون اساسی از سوی مقام معظم رهبری که از آن به‌عنوان تحول اساسی در عرصه‌های اجرایی و اقتصادی کشور یاد می‌شود نیز به‌عنوان یک الزام قانونی، توجه همگان را در امر خصوصی‌سازی در حوزه ورزش کشور به‌خود مشغول داشته است (امیری و همکاران، ۱۳۹۲، ۸۶). در برخی از موارد به‌منظور ایجاد زیرساخت‌های مناسب، توجه به این موارد ضروری می‌باشد:

از دیدگاه پژوهشگر، اولین شرط اساسی جهت خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران، استفاده از نیروی مدیریتی تحصیل‌کرده و باتجربه می‌باشد. برای تحقق این امر لازم است فدراسیون فوتبال، سازمان لیگ و باشگاه‌های ورزشی فوتبال ضمن ایجاد حوزه‌های تخصصی بازاریابی ورزشی، از نیروی‌های متخصصی در زمینه مدیریت بازاریابی ورزشی استفاده نمایند. همچنین، توجه به امکانات بالقوه درآمدی (از قبیل بلیط‌فروشی، تبلیغات دور زمین، ایجاد حق پخش تلویزیونی، ایجاد فروشگاه‌های وابسته به باشگاه‌ها و غیره) راه‌کار دیگری برای ایجاد فضای مناسب برای خصوصی‌شدن صنعت ورزش فوتبال در ایران می‌باشد. دیگر شرط اساسی برای خصوصی‌شدن باشگاه‌های فوتبال، داشتن حداقل سرمایه ثابت شده مطابق مقررات بازار سرمایه و تبدیل آن به سهام است. در شرایط فعلی، افزایش سرمایه (تا حد لازم) برای باشگاه‌ها با توجه به گردش مالی که در آن‌ها جریان دارد، دشوار نیست و تبدیل سرمایه به سهام فرایند پیچیده‌ای ندارد؛ بنابراین، لازم است باشگاه‌ها ابتدا سرمایه ثابت‌شده خود را تا حد لازم افزایش دهند و سپس، آن را به سهام تبدیل نمایند (امیرتاش و مظفری، ۱۳۹۳، ۴۱۷)؛ بنابراین، از آن‌جاکه صنعت ورزش فوتبال در ایران به‌دلیل محدودیت منابع درآمدی، درآمد قابل‌توجهی ندارند و تراز مالی آن‌ها منفی است، فراهم‌نمودن شرایط لازم برای موفقیت اقتصادی و تجاری‌سازی، گامی مؤثر در راه خصوصی‌سازی می‌باشد؛ زیرا، رفع موانع و مشکلات موجود در این زمینه باعث سودآوری صنعت ورزش فوتبال در ایران و در نتیجه، جذابیت آن‌ها برای بخش خصوصی و در نهایت، موفقیت ورزش فوتبال در کشور خواهد شد (قره‌خانی، احسانی، کوزه‌چیان، خبیری، حیدرلو و نوبخت، ۱۳۹۰، ۱۳۶)؛ از این‌رو، به‌منظور خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در کشور لازم است مدیران و مسئولان ورزشی کشور توجه ویژه‌ای به موانع موجود داشته باشند و برای رفع آن‌ها تلاش نمایند. اگرچه خصوصی‌سازی ورزش فوتبال در ایران مشمول هزینه و زمان زیادی بوده و به فرایندی دقیق و همه‌جانبه‌ای نیاز دارد؛ اما

بی‌توجهی به آن عواقب بسیار سنگین و جبران‌ناپذیری را برای ورزش فوتبال کشور به‌دنبال خواهد داشت.

بنابراین با نگاه کلی به پژوهش‌های گذشته می‌توان بیان نمود موانع زیادی از جمله عدم مشارکت شرکت‌ها و کارخانجات به‌منظور سرمایه‌گذاری در ورزش فوتبال و فقدان تعامل میان سازمان‌های متولی ورزش در توسعه خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران نقش داشتند.

در پژوهش حاضر بر اساس نظر خبرگان و مطالعات گذشته موانع مؤثر جهت خصوصی‌سازی ورزش فوتبال ایران ارائه شد که از این میان مهم‌ترین آن‌ها عدم وجود زیرساخت‌های مناسب و بی‌توجهی به حق پخش تلویزیونی بود، بنابراین توجه به این موانع و تدوین استراتژی‌های مؤثر مهم می‌باشد و اگرچه، گام برداشتن در این راه نیازمند برنامه‌ریزی و ایجاد ساختارهای مناسب در این زمینه است، اما بی‌توجهی به آن عواقب بسیار سنگین و جبران‌ناپذیری را برای آینده صنعت ورزش فوتبال در ایران به‌دنبال خواهد داشت.

## منابع

1. Amiri, M., Nayyeri, Sh., Saffari, M., & Delbari Ragheb, F. (2014). Explanation and prioritization of barriers to privatization and private sector participation in sport development. *Journal of Sport Management*, 5(4), 83-106. (Persian).
2. Amirtash, A. R., & Mozafari, A. A. (2014). Conditions and necessity of entering premier league's professional football clubs into the stock market. *Journal of Sport Management*, 6(4), 399-419. (Persian).
3. Asgharpor, M. J. (2014). Multiple attribute decision making. Tehran: Tehran University Publications. Edit14: 1-400. (Persian).
4. Aslkoti, M. B. (2011). Identification barriers to the development of football in the Khozestan province from view sport society. (Unpublished master dissertation). Shahid Ghamran Ahvaz University, Physical Education College. (Persian).
5. Azar, A., & Rajabzade, A. (2012). Applied decision making MADM approach. Tehran: Danesh Negah Publications, Edit6: 1-230. (Persian).
6. Babaeian, A., Moradi, Gh. R., & Hosseini, A. (2015). The identification and prioritization of the exiting challenges of privatization of Iranian football clubs using PEST1 model. *Journal of Sport Management*, 6(4), 575-93. (Persian).
7. Bansberdi, A., Khabiri, M., Jalali Farahani, M., & Godarzi, M. (2015). Factors affecting the development of the brand league football club In Iran. *Journal of Sport and Youth Studies*, 27(1), 147-58. (Persian).
8. Elahi, A., Sajadi, N., Khabiri, M., & Abrishami, H. (2010). Identification to the development of football industry professional clubs. *Research in Sports Science*, 7(28), 53-68. (Persian).
9. Farzali Pour, S. (2012). The role of mass media in women's sport. *Scholars Research Library*, 1(1), 6-13. (Persian).

10. Gharekhani, H., Kozechian, H., Khabiri, M., Heidarlo, S., & Nobakht, F. (2011). Study of the most important economic barriers privatization of football clubs. *Research in Sports Science*, 3(9), 125-38. (Persian).
11. Hamil, S., & Helt, M. (2003). The state of game, the corporate governance of football clubs. Football Governance Research Center, University of London, 79-92.
12. Kashkar, S., & soleymani. (2012). The role of privatization on recreational sport development in expert's opinion. *Applied Research of Sport Management of Biology*, 1(2), 99-104. (Persian).
13. Khosravizadeh, E., Bahrami, A., & haghadi. (2014). Investment and involvement barriers of private sector in Markazi province sport. *Journal of Sport Management Studies*, 6(24), 207-22. (Persian).
14. Momeni, M., & Sharifi, A. R. (2011). Model and softwares multiple attribute decision making. Tehran: Forozesh Publications. Edit4: 1-218. (Persian).
15. Salimi, M., Soltan Hosseini, M., & Esfahani, N. (2014). The ranking of the private firms' sponsorship improving obstacles from champion sport according to assemble the result of MADM methods using POSET combinational technique. *Journal of Sport Management Studies*, 5(21), 149-72. (Persian).
16. Satchian, V., Alizadeh, A., Dehghan, A., & Elahi, A. R. (2011). Prioritize and identification effective factors on the fans case study: Tehran Derby. *Research in Sports Science*, 8(10), 131-46. (Persian).
17. Theiri, S., Medabesh, A., & Ati, A. (2012). The effect of changing status of sport clubs: From association to the company. *Journal of Finance and Investment, International Scientific Press*, 1(1), 127-49.
18. Torlak, G., Sevkli, M., Sanal, M., & Zaim, S. (2011). Analyzing business competition by using fuzzy TOPSIS method: An example of Turkish domestic airline. *Expert Systems with Applications*, 38(4), 3396-406.
19. Tsameny, M., Onumah, J., & Tetteh-kumah, E. (2010). Post-privatization performance and organization changes: Case study from Ghana. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(5), 428-42.
20. Wicker, P., Hallmannb, K., Breuerb, C. (2013). Analyzing the impact of sport infrastructure on sport participation using geo-coded data: Evidence from multi-levels models. *Sport Management Review*, 16(1), 54-67.
21. Yoon, K. P., & Hwang, C. L. (1995). Multiple attribute decision making: An introduction. London: Sage Publications. Edit1: 1-86.

**استناد به مقاله**

سلطان‌حسینی، محمد، رضوی، سید محمد جواد، و سلیمی، مهدی. (۱۳۹۶). شناخت و اولویت‌بندی موانع خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران با رویکرد آنالیز چندمعیاره و کپلند. مطالعات مدیریت ورزشی، ۹(۴۱)، ۳۶-۱۷. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2017.913

Soltanhoseini, M., S., razavi, S., M., G., & Salimi, M. (2017). Identifying and Prioritizing Barriers to the Privatization of Soccer Industry in Iran Using Multi-Criteria Analysis and Copeland's Approach. Sport Management Studies. 9 (41): 17-36. (Persian). Doi: 10.22089/smrj.2017.913

## Identifying and Prioritizing Barriers to the Privatization of Soccer Industry in Iran Using Multi-Criteria Analysis and Copeland's Approach

M. S. Hoseini<sup>1</sup>, S. M. J. Razavi<sup>2</sup>, M. Salimi<sup>3</sup>

1. Associate Professor of Sport Management, University of Isfahan
2. Ph.D. Student of Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad\*
3. Assistant Professor of Sport Management, University of Isfahan

Received: 2016/01/04

Accepted: 2016/06/20

---

### Abstract

This study aims to recognize and ultimately prioritize barriers to the privatization of soccer industry in Iran using the integrated approach of multi-criteria analysis and Copeland's method. This investigation is also based on the opinions of experts and seeks to inform sport policymakers about strengths and weaknesses of the privatization of soccer industry in Iran as well as the barriers to do so. This research is a survey-based study and follows a practical application. Both descriptive and inferential data analyses were conducted. In this study, barriers to the privatization of soccer industry in Iran were initially identified and then ranked using various models of multi-attribute decision making (MADM). As the results obtained from the above-mentioned models did not conform to each other in some cases, an integrated model called Copeland's method was used to reach a general consensus in ranking obstacles to the privatization of soccer clubs in Iran. Ranking results obtained from Copeland's method revealed that the three main barriers to the privatization of soccer industry in Iran were lack of proper planning for privatization, lack of television broadcasting right for soccer industry in Iran, and lack of appropriate infrastructure for privatization of soccer industry in this country. Therefore, paying attention to the existing obstacles can be very useful in the realization of the soccer industry privatization in Iran.

**Keywords:** Iran, Copeland's Method, Privatization Barriers, Soccer.

---

---

\* Corresponding Author

Email:razavi.s@stu.um.ac.ir