

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

عبدالمهدی نصیرزاده<sup>1\*</sup>، شمس‌الدین رضایی<sup>2</sup>

1. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور.

2. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه ایلام.

تاریخ دریافت: (96/02/13) تاریخ پذیرش: (96/04/20)

### Environmental analysis assignment football clubs in Iran Case study: Esteghlal and Persepolis clubs

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

1. Assistant Professor of Sport Management, Payame Noor University .

2. Assistant Professor of Sport Management, University of Ilam.

Received: (8/May/2017)

Accepted: (11/July/2017)

#### Abstract

Football a major part of the sports industry in the world and in terms of economic, social and cultural, sport and society in the world has left a great impact. Activities in a given industry are gaining benefit and harm Complex relations in the field of management; business and economy based on the enhancement of the state overseer and reduce the role of the executive government. The aim of this study was to Environmental analysis (SWOT) assignment football clubs to the private sector. For this purpose, a qualitative research method was adopted, and detailed interviews with 31 experts who were aware of this subject were done. The findings from the analysis of the interviews led to the strengths (7 cases), weakness (15 cases), opportunities (7 cases), threats (15 cases) and strategies (20). The results showed that Assignment football clubs to the private sector in the existing conditions almost is 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 31 نفر از نخبگان آگاه از موضوع پرداخته شد. یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها منجر به آرایه قوت‌ها (7 مورد)، ضعف‌ها (15 مورد)، فرصت‌ها (7 مورد)، تهدیدها (15 مورد) و راهبردهای (20 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 مولفه‌های درآمدزایی می‌باشد.

#### واژه‌های کلیدی

خصوصی‌سازی، سوات، باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس.

\*Corresponding Author: Abdol Mahdi Nasirzadeh

E-mail: mehdi.nasirzade@gmail.com

\* نویسنده مسئول: عبدالمهدی نصیرزاده

## 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 21 بشمار می‌رود (عسکریان، 1383). 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، 1381). تاثیرات کلان اقتصادی ورزش نظیر سهم ورزش در تولید ناخالص داخلی (GDP)<sup>1</sup> و تولید ناخالص ملی (GNP)<sup>2</sup> یا سهم آن در ایجاد اشتغال، کشورها را بر آن داشته تا هر ساله به صورت دقیق و منظم تاثیرات 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 1/8، 1/7، 2/1، 1/2 و 1/5 درصد بوده است (مارو<sup>3</sup>، 2004). هرچند سهم صنعت ورزش از GDP ایران در سال 1381، 0/39 درصد برآورد گردیده است (عسکریان، 1383)، این در حالی است که مطالعات مختلف نشان می‌دهد سهم صنعت ورزش از GDP کشورها به صورت کلی بین 0/5 تا 2 درصد متغیر است (سندرسون<sup>4</sup>، 2002).

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"<sup>3</sup> 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، 1392). هرچند تاثیرات 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، 1385). لبریز شدن ورزشگاه‌ها و برخورداری رقابت‌ها از بینندگان چند صد میلیونی، فوتبال را به عنوان مردمی‌ترین ورزش جهان معرفی کرده است. جام جهانی 1998

فرانسه در مجموع 37 میلیارد نفر - بار و جام جهانی 2002 کره جنوبی و ژاپن در مجموع 50 میلیارد نفر - بار بیننده داشت (مارو، 2004). 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 صد میلیون 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<sup>5</sup>، 2002). بنابراین ورزش فوتبال بیش از هر عصر دیگری میدان مسابقه اقتصادی شده و باشگاه‌ها بیش از هر زمان دیگری به درآمدزایی متکی شده‌اند. به طوری 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 به عنوان بنگاه‌های تجاری به مانند سایر شرکت‌ها و موسسات تجاری و به تبع آن واگذاری آنها به بخش خصوصی می‌باشد. خصوصی‌سازی در برگیرنده 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، 1392). 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. دراصل، خصوصی‌سازی واگذاری مسؤلیت‌های 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 44 قانون اساسی، 1388). 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 (کشکر، 1391). نیرمانی (1381) 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

4 . Sanderson  
5 . Sir Norman

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

در باشگاه‌داری حرفه‌ای است؛ این درحالی‌که امروزه مقوله مالکیت دولتی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال به شدت غیرمعمول و در بسیاری از موارد از جمله در اروپا کاملاً غیرقانونی است (خبیری، 1383). 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 (1384) بیان کرده که 81 درصد مدیران استان مازندران خصوصی‌سازی را موجب توسعه و تحول ورزش استان دانسته‌اند؛ 72 درصد نمونه آماری خصوصی‌سازی را در اصلاح ساختار ورزشی مازندران مؤثر دانسته‌اند؛ 79 درصد مدیران خصوصی‌سازی را موجب افزایش بهره‌وری و بهینه‌سازی در ورزش مازندران دانسته‌اند. الهی (1387) مالکیت بسیاری از شرکت‌های دولتی، نابسامانی 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 (1388) 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 (1389) مهمترین موانع خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال را در چهار دسته حقوقی، ساختاری، اقتصادی و مدیریتی را دسته‌بندی کردند. رضایی (1392) 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 (1377) در بررسی تحلیل آثار خصوصی‌سازی در سازمان تربیت بدنی می‌گوید که بخش دولتی باید با واگذاری امکانات ورزشی موجب کارایی و بهره‌وری بیشتر شود. رضوی (1384) 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 (1389)، عدم تجاری‌سازی باشگاه‌های فوتبال را مهمترین مانع ساختاری در خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال عنوان کرد. بررسی‌های میچی و آگتون (2005) 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 (1395) عنوان نمودند که هواداران باشگاه‌های دولتی استقلال، پرسپولیس و تراکتورسازی از فعالیت‌های اقتصادی مدیران دولتی ناراضی هستند.

هرچند بحث خصوصی‌سازی باشگاه‌های ورزشی در کشور از سال 1384 مطرح شد و به موجب آن باشگاه‌های استقلال اهواز، شیرین‌فراز کرمانشاه، استیل‌آذین تهران در بخش فوتبال

بهینه تعمیرات نیروگاهی، جذب و نگهداری نیروهای متخصص و تعیین میزان تعهد کارکنان موفق بوده است. شاهیندزاده (1372) اجتناب از ایجاد مراکز متعدد مدیریتی و فرماندهی در فرآیند خصوصی‌سازی را هنگام ایجاد ساختاری جدید مدنظر قرار می‌دهد و احمدوند (1374) معتقد است که انتقال سازمانی در فرآیند خصوصی‌سازی باید بر اساس اهداف مشخص و از الگوی معینی پیروی کند. حیدری (1377) معتقد است که در طراحی الگوی خصوصی‌سازی، مالکیت، بهبود و ارتقای نظام مدیریت، کنترل، هدایت، مهارت و نظارت مستمر بایستی مورد نظر باشد. ابراهیم بای سلامی (1385) 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 (2001) ساختارهای ناهماهنگ با شرایط جدید و نبود واقع‌گرایی را موجب کندی اجرای مرحله‌های اقدامات و عملیات دولتی می‌دانند. تومارو (2007) معتقد است که خصوصی‌سازی، کارایی تولید را کاهش ولی رفاه اجتماعی را افزایش می‌دهد. تی‌سامنی و همکاران (2010) معتقدند که خصوصی‌سازی موجب بهبود خدمات، افزایش رضایت مشتریان، بهبود آموزش کارکنان و کارایی تولید می‌شود.

در ایران موضوع خصوصی‌سازی از سال 1368 در خط‌مشی و سیاست‌های برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مطرح گردید و زمینه آن با تصویب‌نامه مورخ 1370/03/19 هیات وزیران محقق گردید (علی اکبری، 1382). احیای مجدد اصل 44 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 44 دولت می‌تواند با واگذاری امور تصدی‌گری در ورزش حرفه‌ای، نظارت خود را بهتر و بیشتر نماید. به خصوص آنکه در برنامه چهارم توسعه به رغم تأکید بر خصوصی‌سازی (بند "ز" ماده 117، 135، 136 و 145) در زمینه ورزش، اقدام محسوس 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 در ذیل ماده (13) قانون برنامه پنجم دایر بر عدم هرگونه پرداختی از اعتبارات دولتی برای ورزش حرفه‌ای گردید (رضایی، 1392). اما به رغم همه این تأکیده‌های قانونی، مرور نوع مالکیت باشگاه‌های حرفه‌ای ایران به خصوص در فوتبال، حاکی از تصدی‌گری بسیار بالای دولت

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 57 دقیقه با انحراف معیار 9 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: 1- مرحله آشناسازی<sup>۱۴</sup> 2- شناسایی یک چارچوب موضوعی 3- نمایه کردن 4- ترسیم جداول و 5- کشیدن نقشه و تفسیر، استفاده شد (رشیدیان<sup>۱۵</sup>، 2008). 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، بر اساس چارچوب موضوعی به دست آمده، مورد بازبینی و حاشیه‌نویسی قرار گرفته و بر اساس منبع موضوعی مناسب چیده شد. در نهایت با مقایسه روابط، مفاهیم، تضادها و نظریات مشاهده شده، درون‌مایه‌های مورد نظر توسط پژوهشگر بر اساس تکنیک سوات (OTSW) از یافته‌ها استخراج و فهرست‌بندی گردید. دلیل استفاده از روش دستی به جای نرم‌افزارهای رایج مانند Atlas T<sup>i</sup>، 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، 2008). 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 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، 2008). اعتبار و عینیت ویژگی داده‌های پژوهشی است و اینکه دو پژوهشگر نتایج مشابهی از دست‌نوشته‌ها و گزارش‌ها گرفته باشند. درگیری و بررسی مداوم،

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 1388 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 1388، علت واگذار نکردن این باشگاه‌ها عدم ارایه اطلاعات مطرح شد. همچنین در سال 1394 نیز دولت و سازمان خصوصی‌سازی از واگذاری این دو باشگاه پر طرفدار خبر دادند، اما در پایان باز کسی را واجد همه شرایط واگذاری ندانست‌اند. این مسایل 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 (OTSW) واگذاری باشگاه‌های فوتبال به بخش خصوصی است تا از طریق آن تعامل سازنده‌ای بین باشگاه‌ها، دولت و صنعت برقرار گردد، بنابراین مساله تحقیق، دسته‌بندی نقاط قوت، ضعف، تهدیدها، فرصت‌ها و تدوین راهبردهای واگذاری باشگاه‌های فوتبال ایران به بخش خصوصی بر اساس مدل سوات است.

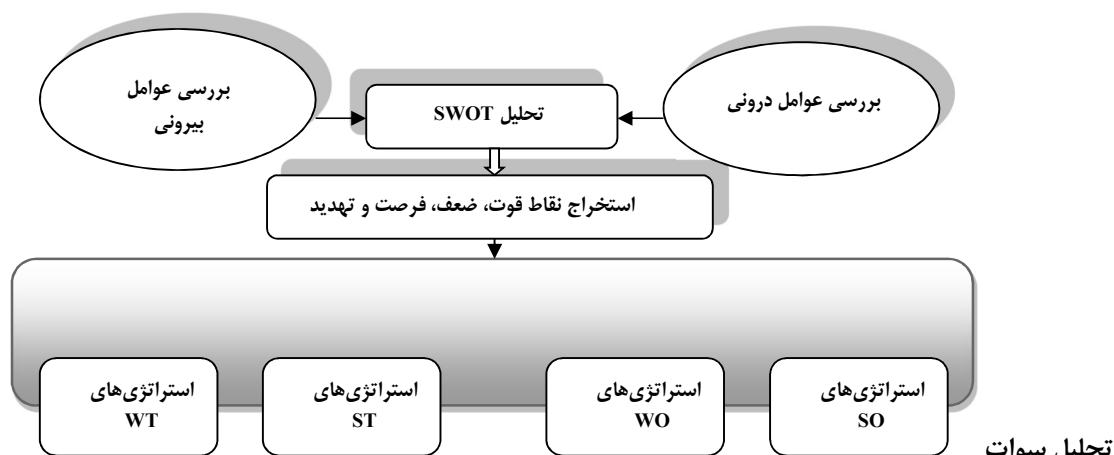
### روش‌شناسی تحقیق

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 ارایه 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 به منظور گردآوری دیدگاه‌های جمعی<sup>۱۰</sup> افراد متخصص و خبره (مدیران باشگاه‌های فوتبال، اساتید تربیت‌بدنی و غیر تربیت‌بدنی، دانشجویان دکتری مدیریت ورزشی و ...)، 31 نفر به صورت

14. Familiarization  
15. Rashidian  
16. Confirm ability  
17. Prolonged engagement & Persistent observation  
18. Method triangulation  
19. Time triangulation  
20. Peer check  
21. Searching for opposite evidence and negative case analysis

6. Content analysis  
7. Framework analysis  
8. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats  
9. Theme  
10. Round view  
11. Goal oriented or purposive sampling  
12. Snow balling  
13. Data saturation

استراتژیک و شناسایی عوامل داخلی و خارجی محیط سازمان به کار می‌رود. تحلیل سوات می‌تواند یک مرحله اولیه از یک تحلیل با هدف نهایی ارایه و اتخاذ سیاست‌های لازم برای تناسب میان عوامل داخلی و خارجی باشد. وقتی این تحلیل به کار می‌رود پایه‌ای مناسب برای فرمول‌بندی سیاست‌گذاری و خط‌مشی است (مافی، 1388). در قالب این تحلیل، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند و با استفاده از نقاط 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 بدان جا برسند که بتوانند از استراتژی‌های رقابتی تهاجمی (SO) استفاده نمایند (صایمیان، 1386). برای این حصول سازمان نیاز به بررسی محیط داخلی و خارجی خود دارد. به طور کلی، چارچوب تحلیل سوات به صورت زیر است:



شکل 1. چارچوب تحلیل سوات

حسن سلوک و ارتباط مناسب، دقیق بودن در تمام مراحل پژوهش و روشن بودن روش پژوهش داده‌ها را عینیت می‌بخشد (صلصالی، 1382). در این پژوهش نیز این موارد در نظر گرفته شده است.

### نتایج تحقیق عوامل فردی مصاحبه‌شوندگان

جدول 1. توزیع فراوانی وضعیت تخصص مصاحبه‌شوندگان

تخصص	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
اساتید اقتصاد	4	12/90	12/90
اساتید مدیریت	6	19/35	32/25
اساتید مدیریت ورزشی	9	29/03	61/28
مدیران و مربیان فوتبال	9	29/03	90/31
سایر	3	09/67	100
جمع	31	100	-

تحلیل سوات، کوتاه‌سازی شده نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است (هالا<sup>۳۲</sup>، 2007). این تکنیک ابزاری مهم در امر تصمیم‌گیری است و عموماً برای تحلیل نظام‌مند شرایط

جدول 2. نقاط قوت واگذاری باشگاه‌های فوتبال

S	نقاط قوت (داخلی)	مجموع وزن	رتبه
S <sub>1</sub>	وجود هواداران و طرفداران میلیونی در کشور	232	1
S <sub>2</sub>	محبوبیت آرم یا نشان باشگاه‌ها در بین مردم (وفاداری)	211	2

3	157	قدمت تاریخی، جایگاه ملی و آسیایی باشگاه‌ها	S <sub>3</sub>
4	36	امکان جذب و حفظ بازارهای بالقوه داخلی	S <sub>4</sub>
5	23	امکان اخذ مولفه‌های قانونی درآمدزایی (حق و پخش، کپی‌رایت و...)	S <sub>5</sub>
6	13	سابقه اهمیت فوتبال در مجموعه برنامه‌های توسعه اقتصادی اجتماعی کشور	S <sub>6</sub>
7	11	ویژگی‌های فرهنگی، سیاسی و اقتصادی باشگاه‌ها	S <sub>7</sub>

### جدول 3. نقاط ضعف واگذاری باشگاه‌های فوتبال

رتبه	مجموع وزن	نقاط ضعف (داخلی)	W
1	325	بدهکاری‌های شدید مالی و زیان‌ده بودن باشگاه‌ها	W <sub>1</sub>
2	311	شرایط نامساعد نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و تسهیلات محدود باشگاه‌ها	W <sub>2</sub>
3	296	افزایش هزینه‌های باشگاه‌داری به همراه جهش قیمتی بازیکنان	W <sub>3</sub>
4	246	عدم داشتن الگوی راه‌گشای خصوصی‌سازی	W <sub>4</sub>
5	232	عدم برخورداری از مولفه‌های قانونی درآمدزایی (حق و پخش و...) در شرایط موجود	W <sub>5</sub>
6	211	انحصار دولتی فوتبال از ابتدا تا کنون	W <sub>6</sub>
7	185	ناکارآمدی حلقه‌های تجاری‌سازی، عدم بکارگیری نیرو و آژانس‌های تخصصی	W <sub>7</sub>
8	184	انحصارهای پنهان و فقدان شفافیت در قیمت‌گذاری باشگاه‌های فوتبال	W <sub>8</sub>
9	182	دخالت نهادها و تشکل‌های مختلف در واگذاری‌ها به دلیل سوء مدیریت و فساد	W <sub>9</sub>
10	175	مدیریت متمرکز، غیرتخصصی، رانتی و موازی به همراه منابع ناکافی و ناکارآمد	W <sub>10</sub>
11	158	عدم جذابیت به دلیل عدم شفافیت مالی و وجود سیاست‌های مالی انبساطی	W <sub>11</sub>
12	150	فقدان عزم کافی در دولت بدلیل ابهامات سیاسی واگذاری	W <sub>12</sub>
13	136	عدم وجود سند راهبردی نظام جامع توسعه مالی باشگاه‌های فوتبال	W <sub>13</sub>
14	115	شکست‌های جدی دولت در واگذاری‌های باشگاه‌های فوتبال	W <sub>14</sub>
15	96	هدف‌های غیرواقع‌بینانه، احساسی، کوتاه‌مدت و غیر کلان	W <sub>15</sub>

### جدول 4. فرصت‌های واگذاری باشگاه‌های فوتبال

رتبه	مجموع وزن	فرصت‌ها (بیرونی)	O
1	242	حمایت‌ها و سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری، قانون‌های توسعه کشور	O <sub>1</sub>
2	205	وابستگی و دل‌بستگی مردم به فوتبال	O <sub>2</sub>
3	120	وجود افراد خیر و سرمایه‌دار علاقه‌مند در کشور	O <sub>3</sub>
4	112	وجود نیروی انسانی جوان، مستعد و نخبه در کشور	O <sub>4</sub>
5	44	ابلاغ قانون جذب و حمایت از سرمایه‌گذاری خارجی (FDI) <sup>۳۳</sup>	O <sub>5</sub>
6	15	تسهیلات در امر واردات و صادرات، معافیت‌های مالیاتی و ...	O <sub>6</sub>
7	14	گرایش عمومی به کاهش نقش دولت در فوتبال	O <sub>7</sub>

### جدول 5. تهدیدهای واگذاری باشگاه‌های فوتبال

رتبه	مجموع وزن	تهدیدها (بیرونی)	T
1	308	وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر (نه الزاما در قالب قانون اساسی یا قوانین موضوعی)	T <sub>1</sub>
2	290	تعدد مراکز قدرت و تصمیم‌گیری و به دنبال آن عدم اطمینان در سرمایه‌گذاری	T <sub>2</sub>
3	286	اختصاصی‌سازی به جای خصوصی‌سازی به دلیل رانت‌های سیاسی و ...	T <sub>3</sub>

4	272	تقاضای محدود و بازارهای ضعیف مالی	T <sub>4</sub>
5	245	رقابت غیرمستقیم دولت و شبه‌دولتی‌ها با بخش خصوصی	T <sub>5</sub>
6	240	زیرساخت‌های ضعیف هواداری	T <sub>6</sub>
7	238	مخالفت گروه‌های دی‌نفع قوی، فساد و...	T <sub>7</sub>
8	236	قوانین تجاری ناکارآمد و عدم توجه دولت به قوانین تحقق مولفه‌های درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال	T <sub>8</sub>
9	235	ارتباط افقی با بانکداری، بیمه و سایر فعالیت‌های بازار سرمایه	T <sub>9</sub>
10	232	رابطه‌گرایی شدید سیاسی در واگذاری‌ها به دلیل آمیختگی سیاسی فوتبال	T <sub>10</sub>
11	225	فقدان سیستم نظارتی قوی و رشد افراد نوکیسه شبه‌دولتی در فوتبال	T <sub>11</sub>
12	198	واگذاری بخش‌های صرفاً زیان‌ده به بخش خصوصی از سوی دولت	T <sub>12</sub>
13	164	نبود بالفعل هولدینگ‌های بزرگ خصوصی در فوتبال به عنوان حامی و پشتیبان	T <sub>13</sub>
14	151	ریسک بالای واگذاری در شرایط موجود به دلیل مدیریت ضعیف فوتبال و سازمان خصوصی‌سازی	T <sub>14</sub>
15	128	عدم موفقیت دولت در امر خصوصی‌سازی در برنامه‌های اول و دوم توسعه کشور	T <sub>15</sub>

## تدوین راهبردها

جدول 6. ماتریس راهبردها

تحلیل SWOT	فرصت‌ها (جدول شماره 4)	تهدیدها (جدول شماره 5)
قوت‌ها (جدول شماره 2)	راهبردهای تهاجمی (SO)	راهبردهای تنوع (ST)
ضعف‌ها (جدول شماره 3)	راهبردهای بازنگری (WO)	راهبردهای تدافعی (WT)

2. اعتمادسازی و کاهش ناامنی سرمایه‌گذاری از طریق وضع قوانین مورد نیاز

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

4. عرضه سهام به صورت کوپن

5. تشکیل شورای‌های همیاری یا هیات امانا به عنوان تصمیم‌گیرندگان بلافصل

**راهبردهای بازنگری (WO):** این راهبردها ضمن تاکید 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:

1. بازگرداندن تیم‌ها و استرداد اموال و جایگاه‌هاشون
2. سیاست‌زدایی فوتبال و کنترل اقتصادی فوتبال
3. بازسازی زیرساخت‌ها و اصلاح قوانین در زمینه تسهیلات بانک‌ها، بیمه و ...
4. حذف رقابت دولتی‌ها و شبه‌دولتی‌ها با بخش خصوصی
5. شفاف سازی امور مالی باشگاه‌ها و استفاده از کارآفرینان اقتصاد ورزش

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

**راهبردهای رقابتی تهاجمی (SO):** در این راهبردها بر نقاط درونی و فرصت‌های بیرونی استوار است که عبارت است از:

1. تشکیل کمیته‌های فنی و تخصصی در باشگاه‌ها به خصوص در بخش بازاریابی و درآمدزایی
2. ایجاد تشکل‌های تعاونی برای ورود به صحنه خصوصی‌سازی یا فروش سهام به تعاونی‌ها
3. مشارکت دادن مردم در تصمیم‌گیری‌های واگذاری یا ایجاد زمینه مشارکت مردم با سرمایه‌های اندک برای حضور در خصوصی‌سازی
4. چانه‌زنی دسته‌جمعی برای اخذ حق و پخش تلویزیونی، کپی‌رایت و ...
5. الحاق به سازمان جهانی مالکیت فکری و رفع انحصارات و حذف رانتهای دولتی

**راهبردهای تنوع (ST):** این راهبردها بر تنوع بخشی در نقاط قوت درونی و تهدیدهای بیرونی متمرکز بوده و شامل:

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

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 خصوصی سازی 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 به طور اعم و باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس به طور اخص را تحت تاثیر قرار داده است. وجود هواداران و طرفداران کم‌نظیر، محبوبیت آرم یا نشان و قدمت تاریخی این باشگاه‌ها از مهمترین نقاط قوت واگذاری این باشگاه‌ها محسوب می‌شود. رضایی در سال 1392 طرفداران باشگاه‌های استقلال و پرسپولیس را مهمترین منبع درآمدزایی آنها دانست. الهی (1388) بالا بودن اعتبار آرم یا نشان باشگاه‌ها را عاملی مهم در جذب منابع مالی دانست. پاداش و همکاران (1389) 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 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 (1392) زیان‌ده بودن و مدیریت غیر تخصصی را از مهمترین موانع پیشرفت باشگاه‌های فوتبال ایران عنوان کردند. قره‌خانی و همکاران (1389) مهمترین موانع خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال را در چهار دسته حقوقی، ساختاری، اقتصادی و مدیریتی بررسی کردند. الهی (1388)، خبیری (1383)، کشاک (2004)، میچی و آکتون (2005) و آیسون و مارتا (2007) 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

آسیب‌پذیری و حفظ وضعیت کنونی تاکید داشته و عبارت‌اند از:

1. حذف نگاه امنیتی و محافظ‌کارانه به باشگاه‌ها
2. استفاده از لبه مثبت و تیز حضور اجباری شبه‌دولتی‌ها در فوتبال
3. استفاده از تجارب کشورهای موفق و انجام مطالعات تطبیقی
4. تجاری کردن باشگاه‌ها و تبعیت از قوانین تجارت جهت موفقیت بیشتر
5. توجه بیشتر دولت‌مردان به اساسنامه‌های مصوب فدراسیون و نهادهای فرا ملی

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش قوت‌ها (7 مورد)، ضعف‌ها (15 مورد)، فرصت‌ها (7 مورد)، تهدیدها (15 مورد) و راهبردها (20 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، 1383). از سویی دیگر، 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، بایستی از حضور آنها در مسابقات رسمی جلوگیری شود (مارو، 2004: ۳۴). 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



خصوصاً فوتبال سکوت کرده است. هر چند 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 72 اساسنامه فدراسیون بین‌المللی فوتبال (فیفا) از جمله این قوانین است (فیفا، 2012)، 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 75 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 چ، 1386). از آنجا که این اساسنامه در تاریخ 24 مرداد ماه 1386 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. به طور 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 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 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.

است. سمیع‌نیا و همکاران (1392) نیز تأکیدات رهبر معظم انقلاب را فرصتی بی‌بدیل برای خصوصی‌سازی در ورزش عنوان نمودند. قلی‌نیا (1383)، نصیرزاده (1387)، جهان‌بینی (1388) و موسوی (1389) نیز بر حمایت‌های قانون اساسی و برنامه‌های توسعه کشور به عنوان فرصتی مناسب جهت خصوصی‌سازی در ورزش تأکید کردند. رضایی و همکاران (1392) نیز معافیت‌های مالیاتی و سوسپیدهای دولتی را برای بخش خصوصی یک فرصت دانستند، هر چند 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 مولفه‌های 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 (1391) فقدان انگیزه بخش خصوصی برای ورود به صحنه ورزش را تهدیدی جدی خواند. هر چند به نظر می‌رسد مهمترین تهدید برای واگذاری باشگاه‌های فوتبال ایران به بخش خصوصی عدم برخورداری از مولفه‌های درآمدزایی حق و پخش تلویزیونی، کپی‌رایت و... می‌باشد (الهی 1388، رضایی 1392، قره‌خانی 1389 و رضایی و همکاران 1392)، 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 بوجود آمده است، ولی به نظر 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 مولفان، مصنفان و هنرمندان وجود دارد ولی در زمینه قوانین اختصاصی و لازم‌الاجرا 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

## 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 Mashad. 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 inn ports 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. Www. 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.

