

Organizational Behavior Management in Sport Studies

Vol. 12(2), (Series 47): 100-109/ 2025

 <https://doi.org/10.30473/fmss.2025.70556.2593>

E-ISSN: 2538-4031 P-ISSN: 2538-4023

ORIGINAL ARTICLE

Developing and Prioritizing the Strategies and Consequences of Handing Over State Sports Clubs to The Private Sector Using Analytic Hierarchy Process (AHP) (case study: Esteghlal and Persepolis)

Nosratolla Abedini¹, Parvin Asadpoor Kofy^{*2}

¹ Assistant Professor of Sports Management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Payam Noor University, Garmsar Branch, Semnan, Iran.

² Master of Sports Management, Payam Noor University, Garmsar Branch, Semnan, Iran.

*Correspondence:

Parvin Asadpoor Kofy
asadpoorkofyparvin@gmail.com
Received: 31/May/2024

Accepted: 12/November /2024

Published Online: 01/Sep/2025

How to cite

Abedini, N. and Asad pour koufi, Parvin. (2025). Formulating and prioritizing strategies and consequences of transferring state-owned sports clubs to private ones using the Analytical Hierarchy Process (AHP) technique (case study: Esteghlal and Persepolis clubs). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 12(3), 100-109.

Background and Purpose: The aim of the current research was to compile and prioritize the strategies and consequences of handing over state sports clubs to the private sector using the hierarchical AHP technique. Privatization of the sports club is selling the club to companies or a group of people by buying the club's shares with the aim of technical development and investment in the club, which leads to an increase in profits. Privatization is one of the most important tools to increase the efficiency of financial and economic performance for public sector institutions. Privatization policy is a means, not a goal. It is a method to achieve relative efficiency in performance by taking advantage and using all available resources. Privatization in the sports sector is only part of the 2030 vision and national transformation program in Saudi Arabia and part of the huge economic and development movement.

METHODOLOGY: The current research was applied in terms of purpose, and in terms of data collection, it was descriptive-analytical and field method. The research process was done in two stages. In the first stage, a questionnaire related to the indicators of handing over state sports clubs to the private sector was prepared and provided to the statistical community through literature review and research background. The statistical population was football federation officials with 18 people, university professors with 33 people and club managers with 23 people and a total of 74 people. The sampling method was full number and all the people of the society were selected as a sample. In the second step, the relative weight and rank of each index were analyzed using the Analytical Hierarchy (AHP) technique and Expert Choice software. Analytic Hierarchy Process is one of the most famous multi-criteria decision-making techniques that was first developed by Thomas L. in the 1970s. This technique examines complex problems based on their interactions and solves them by transforming them into a simple form. The basis of this decision-making method is based on pairwise comparisons in such a way that after the indicators are identified and the questionnaire is given to the subjects; a series of pairwise

comparisons are made by the subjects. These comparisons show the weight of each index in line with the competing options evaluated in the decision. Finally, this process combines the matrices obtained from the pairwise comparisons to obtain the optimal decision.

RESULT: In general, it can be concluded that privatization has a very direct relationship with the economic development of the country, especially the prosperity of sports clubs, and is a very important step for a better economy and more opportunities, and it takes time to show results. In order to successfully implement privatization programs in sports, studying successful experiences of countries in the field of privatization can be very beneficial, but an important point that should be considered is the ability to generalize the results and consider the conditions and requirements of each country, which ultimately causes differences in the goals, methods, effects and success rate of privatization programs in sports. Considering the results obtained from the present study, it is suggested that the government, by accepting a competitive economy, provide a suitable platform for the privatization of Persepolis and Esteghlal clubs and implement the privatization of professional clubs. It is also suggested that an important step be taken towards privatization by widespread advertising among the fans and supporters of the two football teams Persepolis and Esteghlal.

By applying these factors and implementing them in the two clubs, Persepolis and Esteghlal, investment in the private sector of sports in the country can be improved and capital resources can be attracted to the country's football industry. The share of sports in the national economy is directly related to the amount of investments made in the sports sector, which is very low in the current situation, considering the limitations and bottlenecks that the private sector has to participate in the development of sports in the country, compared to developed countries. Persepolis and Esteghlal football clubs have a special and unique position in society, and on the other hand, these two clubs have a long history and are considered part of the country's history. Around the world, the level of satisfaction with private football clubs is higher than that of public clubs, and these clubs have higher quality. In fact, the main priority in the private sector is to achieve maximum profit, while the public sector is more interested in the interests of society. Many professional clubs in the world, including Real Madrid, were transferred to the private sector and attracted significant success and attention. Paying attention to advertising and specialized agencies for sports marketing in the football industry was recognized as one of the effective strategies in transferring state-owned sports clubs to the private sector. In fact, through advertising and marketing, the grounds for income generation of Persepolis and Esteghlal clubs are provided. The indicator of changing the structure and role of the government from ownership to supervision and leadership without interfering in the Redskins club has achieved the highest priority among the legal strategies .

Discussion: The present study was conducted with the aim of formulating and prioritizing the strategies and outcomes proposed by state-owned sports clubs, especially using the AHP hierarchical technique. Regarding the most important

strategies proposed by the red clubs to the private sector from the official perspectives of the Football Federation, university clubs, and club managers, it shows that they were legal, political, and structural strategies, respectively, and no difference was observed between the three groups of the statistical population regarding the strategies of football clubs to the private sector. The contribution of sports to the national economy is directly related to the number of investments made in the sports sector, which in the current situation, due to the limitations and bottlenecks that are part of the participation in the development of sports countries, is very low compared to developed countries. Persepolis and Esteghlal football clubs have a special and unique position in society, and on the other hand, these two clubs have a long history and are part of the history of the country.

Keywords: Legal index, Transparency, Corruption, Private Sector, Oversight.

References

Balwel M, Tayachi T. The impact of privatization on saudi clubs according to 2030 vision. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*. 2021 May 8;18(13):580-596.

Chiamaka Okeke M & Samper, M, R. The Impact of Privatization of the Power Sector on the Economy in Nigeria. 2013;2022.2024: 4(2): 8-17.

Yuen B. Sport and urban development in Singapore. *Cities*. 2008 Feb 1;25(1):29-36.

Zare Abandansari M, Razavi S M H, Dousti M. Examining the challenges and opportunities of privatization of Esteghlal and Persepolis football clubs. 3 2021; 9 (32) :51-68. [in Persian]

Zhang JJ, Kim E, Mastromartino B, Qian TY, Nauright J. The sport industry in growing economies: critical issues and challenges. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 2018 May 8;19(2):110-26.

KEYWORDS

Private sector, public sports club, hierarchical technique.



Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>

«مقاله پژوهشی»

تدوین و اولویت‌بندی راهبردها و پیامدهای واگذاری باشگاه‌های ورزشی دولتی به بخش خصوصی با استفاده از تکنیک سلسله مراتبی (AHP) (مطالعه موردی: باشگاه استقلال و پرسپولیس)

نصرت اله عابدینی^۱، پروین اسدیپور کوفی^{۲*}

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر، تدوین و اولویت‌بندی راهبردها و پیامدهای واگذاری باشگاه‌های ورزشی دولتی به بخش خصوصی با استفاده از تکنیک سلسله مراتبی AHP بود.

روش: فرآیند انجام پژوهش در دو مرحله صورت پذیرفت. در مرحله اول جهت شناسایی بندی راهبردها و پیامدهای واگذاری باشگاه‌های ورزشی دولتی به بخش خصوصی، با مرور ادبیات و پیشینه پژوهش، فهرستی از شاخص‌های راهبردها و پیامدهای واگذاری باشگاه‌های ورزشی دولتی به بخش خصوصی تنظیم گردید. روایی پرسشنامه با نظرخواهی از متخصصان و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ (۰/۸۱) مورد تأیید قرار گرفت. در مرحله دوم، وزن نسبی و رتبه هر یک از شاخص‌های شناسایی شده، با نظرخواهی از ۷۴ تن از مسئولین فدراسیون فوتبال، اساتید دانشگاهی و مدیران باشگاه‌ها از طریق تکنیک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و با استفاده از نرم‌افزار اکسل محاسبه گردید.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد مهم‌ترین راهبردهای واگذاری باشگاه‌های فوتبال به بخش خصوصی شفافیت در اطلاعات مالی از شاخص قانونی، تغییر ساختار و نقش دولت از تصدی‌گری به نظارت و رهبری بدون دخالت در باشگاه‌های پرسپولیس و استقلال از شاخص ساختاری و مبارزه با فساد و رانت در خلال مزایده از شاخص سیاسی بود. مهم‌ترین پیامدهای واگذاری باشگاه‌های فوتبال به بخش خصوصی به ترتیب شامل پیامدهای مدیریتی، اقتصادی و سیاسی بود.

نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌ها پیشنهاد می‌شود که با خصوصی‌سازی، ضمن آسان کردن تربیت مدیران حرفه‌ای، کیفیت مدیریت در باشگاه سرخابی‌ها افزایش و رونق اقتصادی فراهم می‌شود.

واژه‌های کلیدی:

باشگاه ورزشی دولتی، بخش خصوصی، تکنیک سلسله مراتبی.

^۱ استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه پیام نور واحد گرمسار، سمنان، ایران
^۲ کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور واحد گرمسار، سمنان، ایران

نویسنده مسئول: پروین اسدیپور کوفی
رایانامه:

asadpoorkofyparvin@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۲۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۱۰

استناد به این مقاله:

عابدینی، نصرت اله و اسدیپور کوفی، پروین. (۱۴۰۴). تدوین و اولویت‌بندی راهبردها و پیامدهای واگذاری باشگاه‌های ورزشی دولتی به بخش خصوصی با استفاده از تکنیک سلسله مراتبی (AHP) (مطالعه موردی: باشگاه استقلال و پرسپولیس). مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۲(۳): ۱۰۹-۱۰۰.



مقدمه

امروزه صنعت ورزش به دلایلی همچون ایجاد اشتغال، درآمدزایی، کمک به افزایش تولید ناخالص ملی و توسعه عوامل اجتماعی و فرهنگی جایگاه ویژه ای در بین صنایع به دست آورده است (۱۸). در این بین؛ عوامل بسیاری مانند ورزشکاران، تیم های ورزشی، باشگاه های ورزشی، لیگ های ورزشی و سازمان های ورزشی نقش مهمی در توسعه صنعت ورزش ایفاء کرده اند (۶). باشگاه های ورزشی یکی از مهم ترین سازمان های ورزشی هستند که وابسته به نهادهای برتر ورزشی خود - فدراسیون ها - هستند و توسط بخش خصوصی در کشورهای توسعه یافته تأسیس و اداره می شوند. آژانس های ورزشی در این کشورها پیامدهای اقتصادی و گرانبهایی دارند. آنها علاوه بر ورزش، بیشتر قدرت خود را صرف تبلیغات و فعالیت های اقتصادی می کنند (۶). یکی از حوزه های مهم در هر جامعه ای ورزش می باشد که نقش مهم و اساسی را می تواند در سازمان ها ایفا نماید. اثرات مستقیم اقتصادی ورزش، اثراتی چون تولید کالاها و خدمات ورزشی، صادرات و واردات، هزینه های خانوار، ایجاد اماکن و تسهیلات، تبلیغات، مشارکت در بازار بورس، پوشش رسانه ای، اشتغال، جذب گردشگر و حامیان مالی را شامل می شود و اثرات اقتصادی غیر مستقیم ورزش نیز در زمینه هایی چون ارتقای سلامتی جامعه، کاهش هزینه های درمان و به تبع آن توسعه برنامه های ملی سلامت، کاهش بزهکاری ها، کاهش غیبت کارکنان و افزایش عملکرد و بهره وری آن ها مدنظر قرار می گیرد (۱۶).

ورزش در ابعاد مختلف خدماتی و محصولاتی مربوط به ورزش، فعالیت می نماید. ورزش همچنین در حوزه های قهرمانی، همگانی و حرفه ای فعالیت می نماید و خدمات و محصولات خود را به علاقه مندان ورزش در تمامی ابعاد ارائه می نماید. استفاده از ظرفیت های ورزش می تواند سبب رشد شاخص های اقتصادی در کشورهای مختلف گردد. بررسی آمارهای موجود در خصوص ورزش نشان گر این واقعیت است که هر ساله شاهد رشد روز افزون ورزش می باشیم. حیطه های مختلف ورزش امروزه شاهد پیشرفت های گسترده ای شده است. امروزه صنعت پزشکی ورزشی تنها در سال ۲۰۱۶ حدود ۱۰ میلیارد دلار به واسطه ۸۲۶۹۷ کسب و کار درآمد ایجاد کرده است. درآمد ورزش در آمریکای شمالی از ۶۰/۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۴ به ۷۳/۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۹ رسیده است. گسترش رسانه ها و فضاهای مجازی سبب گردیده است تا ورزش و رسانه نیز ارتباطات تنگاتنگی با یکدیگر داشته باشند. از طرفی رسانه ها و فضای مجازی سبب بهبود و ارتقاء درآمد

ورزش شده است. همچنین ورزش سبب افزایش درآمدها در رسانه ها گردیده است. پیش بینی شده است تا درآمد رسانه ها به واسطه ورزش از ۱۴/۶ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۴ به ۲۰/۶ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۹ برسد که این مسئله رشدی به میزان ۷/۲ درصد را شامل می شود و اهمیت رسانه و فضای مجازی در مسیر توسعه اقتصادی ورزش را نشان می دهد (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۸). فوتبال به عنوان یکی از محبوب ترین ورزش ها در جهان شناخته می شود. محبوبیت فوتبال، جهان را در یک کشور فوتبال متحد کرده است. جهانی شدن کشورهای مختلف جهان در مورد درک فوتبال، ماهیت پویای تعاملات اجتماعی را در بسیاری از کشورهای جهان تغییر داده است. علاوه بر این، فرصت هایی را برای تعاملات اجتماعی مثبت در جهان فراهم کرده است. رشد و توسعه موسسات فوتبال در جهان، جنبه های مختلف زندگی حامیان آن را تغییر داده است. وجود سازمان های قوی و توانمند در جهان برای اجرای مسابقات فوتبال در سراسر جهان دستاوردهای بسیار زیادی را به همراه داشته است و رشد سازمان فوتبال به مردم احساس اتحاد، شادی، امید، همبستگی، اشتیاق، ارتباط اجتماعی و عشق می دهد (۳).

سیاست های مالی یکی از ابزارهای مهم و تأثیرگذار بر رشد و توسعه اقتصادی است و پایداری سیاست مالی یکی از نگرانی های عمده سیاست گذاران اقتصادی کشورهای جهان است، زیرا سیاست مالی ناپایدار می تواند حجم سرمایه گذاری و در نتیجه، رشد اقتصادی پایدار را تهدید کند (۹). یکی از راههای توسعه باشگاه های ورزش و واگذاری باشگاه ها از بخش دولتی به بخش خصوصی است. بخش خصوصی میتواند تأثیر بسزایی در توسعه ورزش داشته باشد و سبب اشتغالزایی، درآمدزایی، افزایش نقدینگی و بهره وری اصولی از تجهیزات و امکانات ورزشی شود (۱۷). خصوصی سازی باشگاه ورزشی، فروش باشگاه به شرکت ها و یا گروهی از افراد با خرید سهام باشگاه با هدف توسعه فنی و سرمایه گذاری در باشگاه است که منجر به افزایش سود در آن می شود. خصوصی سازی یکی از مهم ترین ابزارها برای افزایش کارایی عملکرد مالی و اقتصادی برای نهادهای بخش دولتی است. سیاست خصوصی سازی یک وسیله است نه یک هدف. روشی برای دستیابی به کارایی نسبی در عملکرد با بهره گیری از مزیت و استفاده از تمامی منابع موجود است. خصوصی سازی در بخش ورزش تنها بخشی از چشم انداز ۲۰۳۰ و برنامه تحول ملی در عربستان و بخشی از جنبش عظیم اقتصادی و توسعه ای است (۴). در چین، خصوصی سازی گام مهمی در تبدیل اقتصادهای متمرکز به اقتصادهای بازار بوده است و به طور فزاینده ای، شرکت های دولتی کوچک و متوسط

رابطه قوی با بهبود اقتصادی کشور و پیشرفت باشگاه دارد و خصوصی سازی باشگاه های ورزشی می تواند به تحقق اهداف مورد نیاز دولت کمک کند (۴). آلونسو و همکاران (۲۰۲۰) در مدیریت، بازاریابی و اقتصاد در سازمان های ورزشی نشان دادند که تاریخچه سازمان های ورزشی می تواند باعث توسعه اقتصادی در ورزش شود (۲). بادا و ماگاجی (۲۰۱۷) در بررسی نقش دولت و بخش خصوصی در رشد فوتبال نیجریه گزارش کردند که هر دو بخش دولتی و خصوصی باید دست به دست هم دهند تا پیشرفت هایی مانند استادیوم، رختکن، سالن بدنسازی، مراکز آموزشی را ارتقا دهند و از این طریق فرصت های شغلی را برای جوانان بیکار ایجاد می کند و فرصت های اقتصادی را برای جوانان نیجریه ای ارتقا می دهد (۳). شهلایی و همکاران (۲۰۱۵) در اولویت های خصوصی سازی باشگاه های فوتبال ایران از دیدگاه کارشناسان بیان کردند که مهم ترین چالش ها به ترتیب چالش های سیاسی-حقوقی، چالش های اقتصادی، چالش های فرهنگی-اجتماعی و چالش های فناوری بودند. خصوصی سازی بدون برنامه و گام مهم ترین چالش حقوقی و سیاسی، عدم اهمیت ورزش در مجموعه برنامه های توسعه اقتصادی اجتماعی مهم ترین چالش فرهنگی اجتماعی، عدم تحقق بخش تلویزیونی به عنوان منبع درآمد و مهمترین معیار چالش اقتصادی و کمبود تسهیلات اعطایی دولت به بخش خصوصی از جمله برق و گاز مهمترین معیار چالش فناوری تلقی شد (۱۲).

عدم تحقیقات جامع در خصوص تدوین و اولویت بندی راهبردها و پیامدهای واگذاری باشگاه های ورزشی دولتی به بخش خصوصی (مطالعه موردی باشگاه استقلال و پرسپولیس)؛ سبب گردیده است تا امروزه شواهد ارزشمندی در جهت خصوص سازی باشگاه های ورزشی وجود نداشته باشد. از طرفی حرفه ای شدن فزاینده فوتبال ناشی از این تصور است که برای تضمین بقای یک باشگاه، به پول سرمایه گذاران شخص ثالث نیاز است. بنابراین، سرمایه گذاران خصوصی نشان دهنده یک مدل جدید و تنها حاکمیت رقابتی برای باشگاه های فوتبال هستند (۱). با این توجه تحقیق حاضر با هدف تدوین و اولویت بندی راهبردها و پیامدهای واگذاری باشگاه های ورزشی دولتی به بخش خصوصی (مطالعه موردی باشگاه استقلال و پرسپولیس)؛ سعی در پاسخ به این سوال دارد که راهبردها و پیامدهای واگذاری باشگاه های ورزشی دولتی به بخش خصوصی کدامند؟

خصوصی سازی شدند، زیرا شرکت های دولتی بزرگ تر نقش های استراتژیک و اقتصادی مهمی دارند (۱۵).

سلطین اسلامیه و همکاران (۱۴۰۲) در بررسی موانع خصوصی سازی باشگاه های فوتبال ایران با رویکرد حقوقی گزارش کردند که موانع خصوصی سازی باشگاه های فوتبال ایران شامل موانع ورود باشگاه ها به بازار سرمایه، مشکلات ساختاری بازار بورس، موانع مالی باشگاه ها، بوروکراسی های سازمان های ورزشی، مشکلات اداری دستگاه های نظارتی، عدم شفافیت رویه حقوقی اداری، دخالت دولت در خصوصی سازی باشگاه ها، نفوذ افراد غیر ورزشی در باشگاه ها، عدم اجرای قوانین حقوقی خصوصی سازی، وابستگی باشگاه ها به بخش های دولتی و خصوصی، فاصله با معیارهای مالی فیفا و محدودیت های قانونی درآمدزایی می باشند (۱۱). زارع و همکاران (۱۴۰۰) در بررسی چالش ها و فرصت های خصوصی سازی باشگاه استقلال و پرسپولیس نتیجه گرفتند که با تأمین منابع مالی لازم، توجه مدیران به بخش خصوصی برای ورود به بورس و رقابت تجاری مثبت بین باشگاه ها برای جذب بخش های خصوصی کارآمد باید گامی مؤثر در جهت خارج شدن این دو باشگاه از انحصار دولت برداش (۱۷). رضوی و همکاران (۱۳۹۸) در تحلیل مؤلفه های اثرگذار در خصوصی سازی باشگاه های حرفه ای فوتبال ایران نتیجه گیری کردند که تحول اقتصادی در ساختار باشگاه ها متناسب با خصوصی سازی، تقویت، آزادسازی و گسترش بازار سرمایه برای حضور در فوتبال، نظارت جامع بر همه امور و حمایت از ورزش و فوتبال و روش های فروش ترکیبی، آزمایشی و حمایتی به عنوان راهبردها و راهکارهایی شناخته شدند که می توانند جریان خصوصی سازی را به سمت و سویی مثبت هدایت کنند (۱۰). سلطانی و همکاران (۱۳۹۷) در طراحی الگو درآمدزایی باشگاه های حرفه ای فوتبال ایران گزارش کردند که باشگاه ها می توانند با بهره گیری از شیوه های نوین بازاریابی و منابع مختلف درآمدزایی نظیر: فعالیت های تجاری، هواداران، حق پخش رسانه ای، تبلیغات، درآمد روز مسابقه، حامیان مالی و سایر منابع، به منظور تأمین نیازهای مالی، توسعه باشگاه و جهت حضور قدرتمند در عرصه های داخلی و بین المللی استفاده کنند (۱۳). چپاماکا و سمپر (۲۰۲۴) در بررسی چالش های خصوصی سازی و راهبردها دریافتند که چالش های خصوصی سازی شامل نامنی و ارائه خدمات غیرقابل اعتماد و راهبردهای بهبود شامل اقدامات ضد فساد، آموزش و تخصص می باشد (۵). بالاو و تایاچی (۲۰۲۱) در بررسی تاثیر خصوصی سازی بر باشگاه های عربستان، چشم انداز ۲۰۳۰ گزارش کردند که خصوصی سازی

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده ها، توصیفی- تحلیلی و به روش میدانی انجام گرفت. فرآیند پژوهش در دو مرحله صورت پذیرفت. در مرحله اول، پرسشنامه مربوط به شاخص های واگذاری باشگاه های ورزشی دولتی به بخش خصوصی از طریق مرور ادبیات و پیشینه پژوهش تنظیم و در اختیار جامعه آماری قرار داده شد. جامعه آماری، مسئولین فدراسیون فوتبال با ۱۸ نفر، اساتید دانشگاهی با ۳۳ نفر و مدیران باشگاه ها با ۲۳ نفر و مجموعاً ۷۴ نفر بودند. روش نمونه گیری به صورت تمام شمار بود و تمامی افراد جامعه به عنوان نمونه انتخاب شدند. در مرحله دوم وزن نسبی و رتبه هر یک از شاخص ها با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و نرم افزار Expert Choice مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروف ترین فنون تصمیم گیری چند معیاره است که اولین بار

توسط توماس ال در دهه ۱۹۷۰ ابداع شد. این تکنیک مسائل پیچیده را بر اساس آثار متقابل آن ها بررسی می کند و با تبدیل آن ها به شکلی ساده به حل آن ها می پردازد. اساس این روش تصمیم گیری بر مقایسات زوجی استوار است به گونه ای که پس از شناسایی شاخص ها و قرارگیری پرسشنامه در اختیار آزمودنی ها، یک سری مقایسات زوجی توسط آزمودنی ها صورت می گیرد. این مقایسه ها وزن هریک از شاخص ها را در راستای گزینه های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می دهد. در نهایت، این فرآیند به گونه ای ماتریس های حاصل از مقایسات زوجی را با یکدیگر تلفیق می کند تا تصمیم بهینه به دست آید.

یافته های پژوهش

یافته های توصیفی پژوهش حاضر در مورد جنسیت، تحصیلات و نوع مدرک در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱: مشخصات جمعیت شناختی

متغیر	ویژگی جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۸	۱۰/۸
	مرد	۶۶	۸۹/۲
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۴۸	۶۴/۸
	دکتری	۲۶	۳۵/۲
نوع مدرک	تربیت بدنی	۴۷	۶۳/۵
	غیر تربیت بدنی	۲۷	۳۶/۵

در جدول شماره ۲ ماتریس مقایسه زوجی راهبردهای واگذاری به بخش خصوصی نمایش داده شده است.

جدول ۲: ماتریس مقایسه زوجی راهبردهای واگذاری به بخش خصوصی

	داشتن برنامه مدون استراتژیک مالی	ایجاد اتحادیه های باشگاه ها	آژانس های تخصصی ویژه بازاریابی ورزشی	شفافیت مالی	وزن نرمال شده
داشتن برنامه مدون استراتژیک مالی	۱/۰۰۲	۲/۰۶۶	۱/۸۳۶	۱/۷۷۳	۰/۳۹۲
ایجاد اتحادیه های باشگاه ها	۰/۴۸۴	۱/۰۰۵	۱/۲۱۴	۱/۴۶۰	۰/۱۹۲
آژانس های تخصصی ویژه بازاریابی ورزشی	۰/۵۴۵	۰/۸۲۴	۱/۰۰۶	۱/۸۹۰	۰/۲۰۵
شفافیت مالی	۰/۸۶۱	۰/۸۸۰	۰/۶۳۱	۰/۶۹۶	۰/۱۶۵

جدول ۳: ماتریس مقایسه زوجی پیامدها

وزن نرمال شده	اقتصادی	سیاسی	مدیریتی	
۰/۱۹۴	۳/۶۳۴	۱/۶۰۷	۱/۰۰۰	مدیریتی
۰/۱۷۰	۰/۸۱۸	۰/۹۴۲	۰/۷۵۱	سیاسی
۰/۱۹۲	۱/۲۳۰	۱/۰۰۰	۰/۶۲۲	اقتصادی

بر اساس نتایج به دست آمده،

شاخص مدیریتی با وزن نرمال شده ۰/۱۹۴ در اولویت اول می باشد.

شاخص اقتصادی با وزن نرمال شده ۰/۱۹۲ در اولویت دوم می باشد.

شاخص سیاسی با وزن نرمال شده ۰/۱۷۰ در اولویت سوم می باشد.

جدول ۴: وزن نهایی زیرشاخص های پژوهش

خوشه اصلی	وزن خوشه	زیر شاخص ها	وزن زیر شاخص ها	وزن نهایی زیر شاخص ها
مدیریتی	۰/۱۹۴	ثبات مدیریتی	۰/۱۸۹	۰/۵۵۴
		افزایش کارایی مدیران و مربیان	۰/۱۹۲	۰/۵۶۵
		ایجاد انگیزه برای سرمایه گذاری شاغلان در ورزش	۰/۱۸۸	۰/۴۳۹
		آموزش و تربیت مدیران حرفه ای برای سرخابی ها	۰/۱۷۰	۰/۴۹۹
سیاسی	۰/۱۷۰	عدم دخالت افراد سیاسی در اداره باشگاه سرخابی ها	۰/۱۶۵	۰/۳۷۵
		عدم جابه جایی سرخابی ها با اهداف سیاسی	۰/۱۲۵	۰/۳۵۴
		عدم استفاده از مدیران سیاسی در اداره باشگاه ها	۰/۱۳۵	۰/۳۲۵
		عدم سودجویی های آشکار و پنهان از باشگاه سرخابی ها	۰/۱۴۲	۰/۳۳۱
اقتصادی	۰/۱۹۲	تراز مالی مثبت برای سرخابی ها	۰/۱۷۵	۰/۵۰۱
		کاهش هزینه های ورزش و کمک به رونق اقتصادی	۰/۱۶۸	۰/۴۸۹
		خرید بازیکنان تراز اول جهانی و افزایش سودآوری باشگاه ها	۰/۱۷۱	۰/۴۹۹
		مصرف صحیح درآمدهای حاصل از خصوصی سازی و واگذاری	۰/۱۶۹	۰/۴۹۵

بر اساس یافته های به دست آمده جدول شماره ۲، شاخص داشتن برنامه مدون استراتژیک مالی با وزن نرمال شده ۰/۲۹۲ در اولویت اول می باشد.

شاخص آژانس های تخصصی ویژه بازاریابی ورزشی با وزن نرمال شده ۰/۲۰۵ در اولویت دوم می باشد.

شاخص ایجاد اتحادیه های باشگاه ها با وزن نرمال شده ۰/۱۹۲ در اولویت سوم می باشد.

شاخص شفافیت در اطلاعات مالی با وزن نرمال شده ۰/۱۶۵ در اولویت چهارم می باشد.

در جدول شماره ۳ ماتریس مقایسه زوجی پیامدهای واگذاری به بخش خصوصی نمایش داده شده است.

در پایان، با توجه به محاسبات انجام شده وزن هر یک از شاخص های مدل با استفاده از تکنیک AHP محاسبه شدند. با توجه به نتایج به دست آمده، زیر شاخص افزایش کارایی مدیران و مربیان با وزن نهایی ۰/۵۶۵ از شاخص مدیریتی در اولویت اول قرار دارد. زیر شاخص تراز مالی مثبت برای سرخابی ها با وزن نهایی ۰/۵۰۱ از شاخص اقتصادی در اولویت دوم قرار دارد. زیر شاخص عدم دخالت افراد سیاسی در اداره باشگاه سرخابی ها با وزن نهایی ۰/۳۷۵ از شاخص سیاسی در اولویت سوم قرار دارد.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین و اولویت بندی راهبردها و پیامدهای واگذاری باشگاه های ورزشی دولتی به بخش خصوصی با استفاده از تکنیک سلسله مراتبی AHP انجام گرفت. نتایج مربوط به مهم ترین راهبردهای واگذاری باشگاه های سرخابی ها به بخش

از دیدگاه مسئولین فدراسیون فوتبال، اساتید دانشگاهی و مدیران باشگاه ها نشان داد که داشتن برنامه مدون استراتژیک مالی، وجود آژانس های تخصصی ویژه بازاریابی ورزشی، ایجاد اتحادیه های باشگاه ها و شفافیت در اطلاعات مالی بود و تفاوتی بین سه گروه جامعه آماری در خصوص راهبردهای واگذاری باشگاه های فوتبال به بخش خصوصی مشاهده نشد. یافته های به دست آمده با نتایج پژوهش های سلاطین اسلامیه و همکاران (۱۴۰۲)، زارع و همکاران (۱۴۰۰)، رضوی و همکاران (۱۳۹۸)، چپاماکا و سمپر (۲۰۲۴) و بادا و ماگاجی (۲۰۱۷) همسو می باشد (۱۱، ۱۷، ۱۰، ۵ و ۳). با به کار بردن این عوامل و اجرایی کردن آن ها در دو باشگاه پرسپولیس و استقلال می توان سرمایه گذاری در بخش خصوصی ورزش کشور را بهبود بخشید و به جذب منابع سرمایه در صنعت فوتبال کشور پرداخت. سهم ورزش در اقتصاد ملی، رابطه مستقیم با میزان سرمایه گذاری های انجام شده در بخش ورزش دارد که در شرایط حاضر که با توجه به محدودیت ها و تنگنایی که بخش خصوصی برای مشارکت در توسعه

ورزش کشور دارد در مقایسه با کشورهای توسعه یافته بسیار پایین است. باشگاه های فوتبال پرسپولیس و استقلال در جامعه، جایگاه ویژه و منحصر به فردی دارند و از طرفی این دو باشگاه قدمت زیادی دارند و بخشی از تاریخ کشور محسوب می شوند. در سراسر جهان میزان رضایت از باشگاه های فوتبال خصوصی بیشتر از باشگاه های دولتی است و این باشگاه ها کیفیت بالاتری دارند. در واقع اولویت اصلی در بخش خصوصی دستیابی به حداکثر سود می باشد در حالی که بخش دولتی بیشتر به دنبال منافع جامعه است. بسیاری از باشگاه های حرفه ای جهان از جمله رئال مادرید به بخش خصوصی واگذار شدند و موفقیت و توجه قابل توجهی را جلب کردند. توجه به تبلیغات و آژانس های تخصصی ویژه بازاریابی ورزشی در صنعت فوتبال یکی از راهبردهای موثر در واگذاری باشگاه های ورزشی دولتی به بخش خصوصی شناخته شد. در واقع از طریق تبلیغات و بازاریابی، زمینه درآمدزایی باشگاه های پرسپولیس و استقلال فراهم می شود.

نتایج مربوط به مهم ترین پیامدهای واگذاری باشگاه های فوتبال از دیدگاه مسئولین فدراسیون فوتبال، اساتید دانشگاهی و مدیران باشگاه ها نشان داد که پیامدهای مدیریتی، اقتصادی و سیاسی به ترتیب از اهمیت بیشتری برخوردار بودند و تفاوتی بین سه گروه جامعه آماری در خصوص پیامدهای واگذاری باشگاه های سرخابی ها به بخش خصوصی مشاهده نشد. یافته های به دست آمده با نتایج پژوهش های سلاطین اسلامیه و همکاران (۱۴۰۲)، چپاماکا و سمپر (۲۰۲۴)، بالاول و تایاچی (۲۰۲۱)، بادا و ماگاجی (۲۰۱۷) و شهلائی و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد (۱۱، ۵، ۴، ۳ و ۱۲). بالاول و تایاچی (۲۰۲۱) در پژوهش خود در مورد خصوصی سازی در باشگاه های کشور عربستان بیان کردند که خصوصی سازی، فرصت های سرمایه گذاری برای باشگاه ها را از سوی سرمایه گذاران داخلی و خارجی جذب خواهد کرد و ارزش باشگاه را می توان با توجه به آنها تعیین کرد، همچنین اگر خصوصی سازی انجام نشود دارایی ها و درآمدهای باشگاه به مرور زمان کاهش می یابد (۴). در واقع سرمایه گذاری بخش خصوصی در ورزش باعث ارتقاء مدیریت باشگاه ها، رونق باشگاه ها و ورزشگاه های دولتی می شود. یکی از عوامل مهم که با خصوصی سازی، به رشد و پیشرفت قابل توجهی دست می یابد عوامل مدیریتی است. در واقع خصوصی سازی باعث ثبات

مدیریتی و ثبات مدیریتی بر تصمیم گیری مدیران ورزشی جهت انعقاد قرارداد با بخش خصوصی که باعث رونق اقتصادی باشگاه ها می شود تاثیر مفید و قابل توجهی دارد. خصوصی سازی باعث ایجاد محیط امن و با ثبات برای سرمایه گذاری می شود و انگیزه سرمایه گذاران خارجی و مردم برای سرمایه گذاری افزایش می یابد. فوتبالی ها و مدیران فوتبالی و هواداران فوتبالی که علاقه مندند هم سرمایه دارند و هم علاقه مندند در فوتبال سرمایه گذاری کنند، به شرط اینکه مطمئن باشند سرمایه شان بر می گردد و خصوصی سازی این اطمینان را از طریق ایجاد محیط امن و پایدار فراهم می نماید. یکی دیگر از پیامدهای خصوصی سازی مربوط به عوامل سیاسی بود. در واقع با خصوصی سازی دو تیم فوتبال پرسپولیس و استقلال، دخالت افراد سیاسی در اداره باشگاه کمتر و جابه جایی تیم ها با اهداف سیاسی به میزان قابل توجهی کاهش می یابد. همچنین خصوصی سازی باعث می شود که افراد متخصص و خبره در فوتبال، اداره و مدیریت باشگاه ها را بر عهده گیرند و سودجویی های پنهان و آشکار از باشگاه های فوتبال کاسته می شود.

به طور کلی می توان نتیجه گرفت که خصوصی سازی رابطه ی کاملاً مستقیم با توسعه اقتصادی کشور و بالاخص باشگاه های ورزشی دارد و گامی بسیار مهم برای اقتصاد بهتر و فرصت های بیشتر است و برای نشان دادن نتایج، نیاز به زمان دارد. با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر پیشنهاد می شود دولت با پذیرش اقتصاد رقابتی، بستر مناسبی برای خصوصی سازی باشگاه های پرسپولیس و استقلال فراهم نماید و خصوصی سازی باشگاه های حرفه ای اجرایی گردد. همچنین پیشنهاد می شود با تبلیغات گسترده در بین هواداران و طرفداران دو تیم فوتبال پرسپولیس و استقلال، گام مهمی در راستای خصوصی سازی برداشته شود.

سیاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می دانند از کلیه افرادی که در انجام تحقیق، محققین را همراهی نموده اند، تشکر و قدردانی نمایند.

تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

1. Agostino D, Thomasson A. NPOs and private governance forms for football clubs: towards a blended model. Accounting, Auditing & Accountability Journal. 2023;17(5), 52- 86.

2. Alonso Dos Santos M, Calabuig Moreno F. Management, marketing and economy in sports organizations. Sport in Society. 2020 Feb 1;23(2):175-9.
3. Bada AB, Magaji AA. Roles of government and private sectors on football organisations in Sokoto state,

- Nigeria. CARD International Journal of Social Sciences and Conflict Management. 2017;2(3):61.
4. Balwel M, Tayachi T. The impact of privatization on saudi clubs according to 2030 vision. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology. 2021 May 8;18(13):580-596.
 5. Chiamaka Okeke M & Samper, M, R. The Impact of Privatization of the Power Sector on the Economy in Nigeria. 2013;2022.2024: 4(2): 8-17.
 6. Dankoub Korpi F., Esfahani Nia A., Bai N., Asgharpour H.. The effect of event perceived values and the event perceived image on the spectators' desire to return to horse racings in Gonbad Kavous. Sport Management and Development. 2019;8(2 (18)):97-115. [in Persian]
 7. Dousti, A, Saboonchi, R, Shariati Feizabadi, M. Thematic Analysis of Sport Diplomacy in Development of International Relations. New Trends in Sport Management. 2020;7(27):131-146. [in Persian]
 8. Gharekhani H, Soleimani T, Saghi J, Ghandehari ME. Modelling Privatization Challenges in Football Clubs: Evidence from Iran. Journal of Economic & Management Perspectives. 2017 Mar 1;11(1):234-244.
 9. Huang J, Roberts H, Tan EK. The impact of Media Sentiment on Firm Risk, Corporate Investment and Financial Policies. Corporate Investment and Financial Policies (January 10, 2018). 2018 Jan 10.
 10. Razavi, Mohammad, H, Chupankareh, V, Esmaeili, M, Afshari Mostafa. The Analysis of the Components Affecting Privatization of Iran Professional Soccer Clubs. New Trends in Sport Management. 2019;7(25):81-92. [in Persian]
 11. Salatin Eslamie, M., nemati, N., bagherpoor, T. Presenting Model of Privatization Barriers in Iranian Professional Football, Mixed Research. *Management and organizational behavior in sports*, 2023; 12(10): 39-57.
 12. Shahlaee J, Ghorbanalizadeh Ghaziani F. Privatization priorities of Iranian football clubs from the perspective of experts. Annals of Applied Sport Science. 2015 Jul 10;3(2):57-68.
 13. Soltani, M, kargar G, A, Keeshkar, S, Ghafori, f. Designing the Revenue Model for Iranian Professional Football Clubs. Sport Management and Development. 2019;7(4 (16)):41-54. [in Persian]
 14. Torabi, T., Ghorbani, M., Bagheri, M., Tarighi, S. New methods of financing football clubs in developed countries and the developing countries have a comparative study. *Journal of Investment Knowledge*, 2015; 4(1), 217- 232. [in Persian]
 15. Wang H, Yuan X, Zhang Y. Research on the Impact of State-owned Enterprise Privatization Reform on Firm Innovation. Highlights in Business, Economics and Management. 2024 Jan 22(24):1951-1968.
 16. Yuen B. Sport and urban development in Singapore. Cities. 2008 Feb 1;25(1):29-36.
 17. Zare Abandansari M, Razavi S M H, Dousti M. Examining the challenges and opportunities of privatization of Esteghlal and Persepolis football clubs. 3 2021; 9 (32) :51-68. [in Persian]
 18. Zhang JJ, Kim E, Mastromartino B, Qian TY, Nauright J. The sport industry in growing economies: critical issues and challenges. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship. 2018 May 8;19(2):110-26.