

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی  
دوره ۷، شماره ۲۵، تابستان ۱۳۹۸  
ص ص: ۹۲-۸۱

## تحلیل مؤلفه‌های اثرگذار در خصوصی‌سازی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران

محمدحسین رضوی<sup>۱</sup> - وحید چوپانکاره<sup>۲\*</sup> - محسن اسماعیلی<sup>۳</sup> - مصطفی افشاری<sup>۴</sup>

۱. استاد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران ۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی،

پژوهشگاه علوم ورزشی، تهران، ایران ۳. استادیار، پژوهشگاه علوم ورزشی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳/۰۴/۱۳۹۷، تاریخ تصویب: ۰۳/۰۲/۱۳۹۸)

### چکیده

در این مقاله به تحلیل مؤلفه‌های اثرگذار در خصوصی‌سازی باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران پرداخته شده است. روش پژوهش، از نوع کیفی است و داده‌های آن به صورت مصاحبه و با استفاده از نظریه داده‌بنیاد به دست آمد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۵ تن از افراد متخصص و صاحب نظر بود. پس از انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی متن مصاحبه‌های مربوط به حوزه مؤلفه‌های اثرگذار، تعداد ۱۸۶ کد باز در مرحله اولیه کدگذاری باز تشخیص داده شد و در ادامه در کدگذاری باز ثانویه تعداد ۹۳ کد باز ثانویه به دست آمد. برای تشکیل مقولات فرعی در این حوزه، ابتدا کدهای ثانویه دارای قرابت معنایی و موضوعی حول یک مقوله فرعی جمع شدند که در مجموع ۶۳ مقوله فرعی به دست آمد. در ادامه کدگذاری محوری، مقوله‌های فرعی مربوط به مؤلفه‌های اثرگذار در خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال، براساس قرابت معنایی و مفهومی در ذیل ۲۰ طبقه دسته‌بندی شدند. در نهایت، تحول اقتصادی در ساختار باشگاه‌ها متناسب با خصوصی‌سازی، تقویت، آزادسازی و گسترش بازار سرمایه برای حضور در فوتبال، نظارت جامع بر همه امور و حمایت از ورزش و فوتبال و روش‌های فروش ترکیبی، آزمایشی و حمایتی به عنوان راهبردها و راهکارهایی شناخته شدند که می‌توانند جریان خصوصی‌سازی را به سمت و سویی مثبت هدایت کنند.

### واژه‌های کلیدی

باشگاه‌های فوتبال، خصوصی‌سازی در ورزش، چالش‌های خصوصی‌سازی، مؤلفه‌های خصوصی‌سازی، ورزش حرفه‌ای.

## مقدمه

اصطلاح خصوصی‌سازی به هر گونه انتقال فعالیت از بخش عمومی به بخش خصوصی اطلاق می‌شود (۲). به‌عبارت دیگر، خصوصی‌سازی واگذاری مسئولیت دولت در هرچه کارآمدتر کردن سرمایه‌ها با اتکا به مشارکت بخش خصوصی است (۸). احمدوند (۱۳۷۴) معتقد است که انتقال سازمانی در فرایند خصوصی‌سازی باید براساس اهداف مشخص شود و از الگوی معینی پیروی کند (۱). حیدری (۱۳۷۷) معتقد است که در طراحی الگوی خصوصی‌سازی، مالکیت، بهبود و ارتقای نظام مدیریت، کنترل، هدایت، مهارت و نظارت مستمر باید موردنظر باشد (۳). در همین زمینه رضوی (۱۳۸۳) نیز بر ضرورت اجرای برنامه خصوصی‌سازی در ورزش کشور تأکید می‌کند و معتقد است که ورزش قهرمانی باید از تمرکز بخش دولتی خارج و به بخش غیردولتی واگذار شود (۶). آمولوان و ابراهیم<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) با نظرخواهی از ورزشکاران، مدیران ورزشی و خیرین ورزشی درباره خصوصی کردن ورزش دریافتند که اکثریت شرکت‌کنندگان (۹۲٪) با خصوصی‌سازی ورزش موافق بودند (۲۳). همچنین، تومارو<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) معتقد است که خصوصی‌سازی، کارایی تولید را کاهش ولی رفاه اجتماعی را افزایش می‌دهد (۲۷). کشر و همکاران (۱۳۹۱) نیز با بررسی دستاوردهای برنامه خصوصی‌سازی در دارایی‌های ورزشی نشان دادند که رقابت، منافع مالی و سودآوری، کارایی، ارزشیابی و نظارت، تأمین منافع مصرف‌کنندگان، استفاده از تخصص‌ها، نسبت به قبل از خصوصی‌سازی بهبود داشته و مقررات‌زدایی، اشتغال و دستمزد، و گسترش مالکیت بدون تغییر بوده‌اند (۱۱).

بی‌شک، فوتبال پرطرفدارترین و محبوب‌ترین ورزش در پهنه بین‌المللی است (۱۶). امروزه فوتبال در بسیاری از کشورها ورزش ملی محسوب می‌شود (۱۵)، و در میان ارکان صنعت فوتبال، نقش باشگاه‌ها از بقیه مهم‌تر است، زیرا به‌مثابه کارخانه‌های تولیدی و بنگاه‌های اقتصادی آن عمل می‌کند (۴). در حال حاضر، تأثیر اقتصادی فوتبال به برگزاری رویدادهای بزرگ بین‌المللی مانند جام جهانی محدود نمی‌شود، بلکه در بسیاری از کشورها، برگزاری لیگ‌های حرفه‌ای و صنعت باشگاه‌داری موجب رشد و توسعه اقتصادی در سطح کلان شده است؛ برای نمونه در کشورهایی مانند انگلستان و اسپانیا، فوتبال به‌منزله ماشین اقتصادی عمل می‌کند و سالانه میلیون‌ها دلار درآمد دارد و از این طریق، در رشد و توسعه اقتصادی کل کشور نیز نقش مهمی ایفا می‌کند (۱۳). درگذشته بسیاری از باشگاه‌های فوتبال در جهان توسط مالکان ثروتمند یا سیاستمداران اداره می‌شدند، اما از اوایل دهه ۹۰ میلادی به‌دلیل افزایش هزینه‌ها، به‌ویژه دستمزد بازیکنان و نیاز شدید به منابع مالی جدید، کارشناسان خبره اقتصادی بهترین راه‌حل را پیوستن آنها به بازار بورس معرفی کردند. در انگلستان باشگاه تاتنهام اولین باشگاهی بود که با عرضه سهام خود در بازار بورس در سال ۱۹۸۳ بیش از ۳/۳ میلیون پوند درآمد به‌دست آورد (۲۲). به‌طور کلی در زمینه واگذاری شرکت‌ها بیش از ۸ استراتژی وجود دارد که خصوصی‌سازی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین استراتژی‌ها شناخته می‌شود. سایر روش‌های متداول واگذاری، شامل جذب سرمایه‌گذار خارجی، عرضه عمومی سهام از طریق بورس اوراق بهادار، فروش سهام به تعاونی‌ها، اجاره شرکت‌های دولتی، فروش اموال و دارایی‌های شرکت است (۱۹).

2 . Tomaru, Y

1 . Omolawon, K.O., Ibraheem, T.O

همچنین، خسروی و عبدوی (۲۰۱۶) با انجام پژوهشی دریافتند که متخصصان مدیریت فوتبال در ایران بر این باورند که صدور سهام خصوصی متعلق به باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران، بهترین شیوه برای خصوصی‌سازی فوتبال است و ورود بخش خصوصی در این حیطه می‌تواند بسیار سودآور باشد (۲۰). در همین زمینه می‌توان گفت که در کشورهای پیشرفته، صنعت ورزش و بخش‌های مختلف آن به‌طور معمول از طریق بخش خصوصی ایجاد و اداره می‌شوند. در این کشورها، باشگاه‌های ورزشی به‌عنوان مهم‌ترین بخش این صنعت، آثار اقتصادی مهم و پرارزشی را در بردارند. آنها با وجود فعالیت‌های ورزشی، بخش عمده‌ای از توان خود را صرف تبلیغات و فعالیت‌های اقتصادی می‌کنند. همچنین برخی از فعالیت‌ها و فرایندهای مربوط به ورزش به‌ویژه ورزش قهرمانی و ورزش حرفه‌ای را نیز انجام می‌دهند. این در حالی است که در حال حاضر، می‌توان مشاهده کرد که هنوز هم جنبه‌های مختلف ورزش در کشور ما در اختیار بخش‌های دولتی بوده و این امر سبب شده است تا ورزش کشور از ثبات خوبی برخوردار نباشد و موفقیت در جنبه‌های مختلف ورزش وابسته به عواملی همچون شانس، حضور ستاره‌های ورزشی و دیگر موارد پیش‌بینی‌ناپذیر باشد (۴). علی‌دوست و همکاران (۱۳۹۲) نیز معتقدند که شاید بتوان علت اصلی مشکلات ورزش ایران را در این نکته دانست که اقتصاد ایران دولتی است و به‌صورت درون‌گرا و انحصارگرا عمل می‌کند که همین امر صنعت ورزش ایران را با مشکل مواجه کرده است (۹). در همین زمینه، بسیاری از کارشناسان و صاحب‌نظران معتقدند که اقتصاد کشور به‌سبب مالکیت گسترده دولتی، ساختار انحصاری بازار، درون‌گرایی و تعامل نداشتن با جهان خارج دچار لطمات فراوانی شده که در تمامی عرصه‌های

در همین زمینه، ژانگ و ژانگ (۲۰۰۹) خصوصی‌سازی را موجب بالا بردن رفاه اقتصادی و اجتماعی در تسهیلات ورزشی می‌دانند (۲۹). تی سامنی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) نیز معتقدند که خصوصی‌سازی موجب بهبود خدمات، افزایش رضایت مشتریان، بهبود آموزش کارکنان و کارایی تولید می‌شود (۲۸). همچنین، کشکر و سلیمانی (۱۳۹۱) با بررسی نقش برنامه خصوصی‌سازی بر توسعه ورزش‌های همگانی دریافتند که بین اجرای برنامه خصوصی‌سازی و توسعه ورزش‌های همگانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین مؤلفه‌های خصوصی‌سازی و میزان مشارکت عمومی، اصلاح ساختار ورزش‌های همگانی، بهینه‌سازی و کارایی واحدهای مدیریتی رابطه معنی‌داری وجود دارد که با تحقیقات قبلی مطابقت دارد، ولی بین مؤلفه‌های خصوصی‌سازی و کیفیت خدمات و بهبود وضعیت اشتغال رابطه معنی‌داری وجود ندارد (۱۱). همیل و والتر<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) ضمن بررسی عملکرد مالی باشگاه‌های فوتبال انگلستان از ابتدای برگزاری لیگ برتر در سال ۱۹۹۲ بیان کردند که اگرچه درآمد باشگاه‌ها به‌خصوص به‌سبب حق پخش تلویزیونی زیاد شده است، هر ساله میزان سود مالیات معوقه باشگاه‌ها افزایش یافته و باشگاه‌های زیادی وجود دارند که میزان بدهی‌های آنها بالا رفته است (۱۷). دلدار و همکاران (۱۳۹۳) نیز با بررسی موانع اقتصادی خصوصی‌سازی باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال کشور دریافتند که افزایش کارایی و اثربخشی، بهبود مدیریت، به‌دست آوردن نتایج مطلوب و افزایش اعتبار باشگاه از موارد مهمی است که همواره مورد توجه علاقه‌مندان فوتبال بوده و مشکلات اقتصادی در راه خصوصی‌سازی باشگاه‌ها مانع دستیابی به اهداف مذکور شده است؛ بنابراین رفع موانع اقتصادی موجود، نخستین گام ضروری در این زمینه است (۵).

3 . Hamil, S. Walters, G.

1 . Zhang, B. Y., & Zhang, L  
2 . Tsameny

شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های اثرگذار بر خصوصی‌سازی لیگ حرفه‌ای فوتبال کشور انجام گرفت تا رهنمودهایی عملیاتی برای رفع این مشکل ارائه کند.

### روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر از نوع کیفی بود. استراتژی ابتدایی این پژوهش اتخاذ یک رویکرد کیفی بود تا با مصاحبه و تحلیل مصاحبه‌ها و استفاده از نظریه داده‌بنیاد بتوان به یک دسته از مفاهیم و پارادایم‌ها در پاسخ به پرسش‌های پژوهش رسید. بنابراین در این تحقیق، نخست وضعیت خصوصی‌سازی در ورزش کشور و به‌خصوص در باشگاه‌های فوتبال حرفه‌ای بررسی و جنبه‌های مختلف آن مشخص شد. بدین ترتیب، از اطلاعات جمع‌آوری‌شده، توصیف‌های تحلیلی، ادراکی و طبقه‌بندی‌شده حاصل شد. برای تدوین متغیرها و مؤلفه‌های خصوصی‌سازی از روش کتابخانه‌ای استفاده شد. در این پژوهش بنابر مناسبت موضوع پژوهش که افراد خاصی در آن دارای تخصص و صاحب‌نظرند، از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی افراد در دسترس استفاده شد. به این صورت که افرادی که در این حوزه تخصص دانشگاهی داشتند یا در نهادهای مرتبط با این موضوع بودند، شناسایی شدند و سپس مصاحبه با آنها صورت گرفت. باید خاطر نشان کرد در هر مرحله از مصاحبه با افراد متخصص از آنها مشخصات سایر افراد متخصص در این حوزه نیز پرسیده می‌شد که اغلب شامل افرادی می‌شد که شناسایی شده بودند. در همه پرسش‌های مطرح‌شده، در مصاحبه‌های هشتم یا نهم اشباع نظری احساس می‌شد، اما تعداد مصاحبه‌ها تا ۱۵ ادامه یافت. در این پژوهش، روایی درونی از طریق ارائه نتایج به‌دست‌آمده به مصاحبه‌شوندگان بررسی شد. به‌طوری‌که اگر آنها نیز یافته‌ها را تأیید کردند، می‌توان از روایی پژوهش اطمینان حاصل کرد. بنابراین،

مهم، مشکلات فراوانی را به‌وجود آورده است (۱۰). دن هورک<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، در مطالعه‌ای با عنوان «مشارکت عمومی و خصوصی در زیرساخت‌های ورزشی» بیان می‌کنند تفاوت رویکرد بخش خصوصی و دولتی نسبت به زیرساخت‌های ورزشی امری بدیهی است که درک این مسئله برای تدوین برنامه‌های آینده سازمان بسیار مهم تلقی می‌شود (۱۲).

بررسی نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که مهم‌ترین موانع اقتصادی عدم مشارکت بخش خصوصی در فوتبال شامل تحقق نیافتن حق پخش تلویزیونی، پرداخت نکردن حق تبلیغات دور زمین مسابقه، رعایت نکردن حق مالکیت، درآمد پایین بلیت‌فروشی، درآمد کم از محل حامیان مالی، دریافت نکردن حق عضویت، درآمد ناچیز از محل نقل‌وانتقال بازیکن، شفاف نبودن وضعیت مالی، هزینه نامتناسب با درآمد در زمینه حقوق و مزایای بازیکنان و مربیان (عدم حاکمیت منطق هزینه-فایده)، درآمد کم باشگاه‌ها از محل تبلیغات و بازرگانی و تراز مالی منفی باشگاه‌های فوتبال بوده است (۷). از آنجا که در حال حاضر، فوتبال کشور دچار زیان مالی بوده و ریسک بالایی دارد، جذابیت چندانی برای بخش خصوصی ندارد؛ به‌ویژه زمانی که دولت به باشگاه‌ها کمک مالی می‌کند و بودجه باشگاه‌ها مستقیماً از دولت گرفته می‌شود، برای حامیان مالی خصوصی تمایل و رغبتی برای حمایت وجود ندارد؛ بنابراین رفع مشکلات باشگاه‌ها ضرورتی انکارناپذیر برای موفقیت خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال است. همچنین با توجه به تحقیقات انجام‌گرفته درباره خصوصی‌سازی در صنعت ورزش و به‌ویژه خصوصی‌سازی در ورزش فوتبال، هنوز تحقیق جامعی که مؤلفه‌های اثرگذار بر خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال کشور را شناسایی و رتبه‌بندی کند، انجام نگرفته، از این‌رو تحقیق حاضر با هدف

این مدل، پس از کدگذاری محوری و در کدگذاری انتخابی، یکی از مقوله‌ها به‌عنوان مقولهٔ محوری انتخاب شد. براساس عناصر مدل استراوس و کوربین، یکی از مقولات اصلی به‌عنوان پدیده شناسایی شد تا سایر مفاهیم و مقولات با توجه به ارتباط منطقی و نظری با پدیده طبقه‌بندی شدند که به آن الگوی پارادایمی می‌گویند. در واقع منظور از الگوی پارادایمی سلسله روابطی است که میان زیرمقوله‌ها و مقولهٔ اصلی برقرار می‌شود. با توجه به مدل استراوس و کوربین در مدل نهایی پارادایم‌ها در دسته‌های ذیل طبقه‌بندی شدند:

شرایط علی: مجموعه شرایطی است که سبب پیدایش پدیده می‌شود. پدیده: ایده‌ای است که مفاهیم و مقوله‌ها بر محور آن ایجاد می‌شوند. زمینه: نشان‌دهندهٔ شرایط ویژه‌ای است که پدیده در آن قرار دارد. زمینه شامل خصایص مقوله (پدیده) نیز می‌شود. شرایط مداخله‌گر: زمینهٔ ساختاری گسترده‌ای هستند که پدیده (مقوله) در آن رخ می‌دهد و بر چگونگی واکنش نشان دادن به آن، یا پیامدهای آن مؤثر است. راهبردهای کنش: در یک زمینه و با شرایط میانجی مشخص، مجموعه مشخصی از راهبردها یا اقدامات، امکان‌پذیر می‌شود. پیامدها: هر کنش و اقدامی، پیامدهایی دارد (۲۶).

#### نتایج و یافته‌های تحقیق

نتایج تحقیق نشان داد که بیشترین فراوانی شرکت‌کنندگان در گروه سنی ۴۶ تا ۵۵ سال قرار داشتند و اکثریت مصاحبه‌شوندگان دارای تحصیلات دکتری و مذکر بودند. اطلاعات دموگرافیک در جدول ۱ آمده است.

به‌منظور افزایش روایی داخلی، پس از هر مصاحبه، الگوی به‌دست‌آمده تا آن مرحله به افراد ارائه شد و این کار پس از مصاحبه انجام گرفت تا مصاحبه، خالی از هر گونه پیش‌فرض و جهت‌گیری انجام گیرد. در زمینهٔ روایی بیرونی یا انتقال‌پذیری نیز، سعی شد با توجه به تخصص و جایگاه سازمانی هر یک از مصاحبه‌شوندگان و لحاظ کردن این موضوع در انتخاب آنها، احتمال انتقال مفاهیم به سایر محیط‌ها افزایش داده شود.

همچنین برای سنجش پایایی در این پژوهش از روش «پایایی بازآزمون» استفاده شد که به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان برابر ۸۰٪ به‌دست آمد. شیوهٔ کدگذاری در این پژوهش دارای سه مرحلهٔ کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بود. در پژوهش حاضر نیز، مصاحبه‌ها در مرحلهٔ کدگذاری باز جمله به جمله بررسی شدند و عبارات و مفاهیم مربوط به موضوع پژوهش به‌عنوان یک کد نامگذاری شدند. یک مرحله، کدگذاری اولیه صورت گرفت. به این شکل که عبارات و مفاهیم هر کدام به‌عنوان یک کد در نظر گرفته شدند. در کدگذاری ثانویه برخی عبارات و مفاهیم که شباهتهایی با یکدیگر داشتند، باهم ترکیب شدند. کدگذاری محوری: سطح دوم کدگذاری شامل تعیین الگوهای موجود در داده‌هاست. در این مرحله، داده‌های کدگذاری شده با یکدیگر مقایسه شدند و به‌صورت مقوله‌هایی که با هم تناسب دارند، در کنار هم قرار گرفتند و مقوله‌های فرعی را شکل دادند. سپس براساس جمع‌بندی مقولات فرعی مقولهٔ محوری انتخاب شد و سایر مقولات فرعی مرتبط با آن نیز ذیل آن قرار گرفتند. برای طراحی مدل در پایان فاز کیفی از مدل استراوس و کوربین (۱۳۸۵) بهره گرفته شد. برای طراحی

جدول ۱. اطلاعات دموگرافیک مصاحبه‌شوندگان

نام متغیر	(درصد فراوانی)	فراوانی
جنس	مرد	۸۶
	زن	۱۳
سن	۳۵-۲۵	۴
	۴۵-۳۶	۳
	۵۵-۴۶	۸
	کارشناسی ارشد	۴۷
تحصیلات	دکتری	۵۳
		۷

تشکیل مقولات فرعی در این حوزه، ابتدا کدهای ثانویه دارای قرابت معنایی و موضوعی حول یک مقوله فرعی جمع شدند. در مجموع ۶۳ مقوله فرعی به دست آمد. در ادامه کدگذاری محوری، مقوله‌های فرعی مربوط به مؤلفه‌های اثرگذار در خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال، براساس قرابت معنایی و مفهومی در ذیل ۲۰ طبقه دسته‌بندی شدند. جدول ۲ اسامی طبقات اصلی و مقولات فرعی ذیل آنها را نشان می‌دهد.

پس از انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی متن مصاحبه‌های مربوط به حوزه مؤلفه‌های اثرگذار، همه گزاره‌ها و مفاهیم مربوط به مؤلفه‌های اثرگذار در خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال بررسی و به‌عنوان یک کد در نظر گرفته شدند و تعداد ۱۸۶ کد باز در مرحله اولیه کدگذاری باز تشخیص داده شد. در ادامه در کدگذاری باز ثانویه کدهای باز که شباهت و قرابت معنایی به یکدیگر داشتند با هم ترکیب شدند و تعداد ۹۳ کد باز ثانویه به دست آمد. سپس، برای

جدول ۲. طبقات اصلی مؤلفه‌های اثرگذار بر خصوصی سازی باشگاه‌های فوتبال

ردیف	طبقات اصلی	مقولات (طبقات فرعی)
۱	هماهنگی و ثبات اقتصادی برای اجرای خصوصی سازی	هماهنگی بین زمان اجرای فرایند خصوصی سازی باشگاه‌ها و شرایط اقتصادی ثبات اقتصادی
۲	نگاه جامع اقتصادی به خصوصی سازی باشگاه‌ها	در نظر گرفتن خصوصی سازی به‌عنوان بخشی از سیاست اقتصادی کشور جامعیت (در برگرفتن تمامی بخش‌های اقتصادی و ورزشی)
۳	تحول اقتصادی در ساختار باشگاه‌ها متناسب با خصوصی سازی	تجدید ساختارهای اقتصادی باشگاه‌ها و دیگر ساختارهای مرتبط توجه به فعالیت‌های درآمدزا به‌منظور حضور مؤثر در بازارهای رقابتی ایجاد محیط کاملاً رقابتی و شفاف
۴	ایجاد رقابت شفاف و نظارت بر آن	نظارت مستمر بر بازار برای حصول اطمینان از وجود رقابت شفاف سازی فرایند خصوصی سازی
۵	جلوگیری از هزینه‌های زیاد فرایند خصوصی سازی	کاهش هزینه‌های معاملاتی و مبادلاتی کاهش هزینه‌های دولت در طول برنامه خصوصی سازی کاهش هزینه‌های معاملاتی و مبادلاتی
۶	تقویت، آزادسازی و گسترش بازار سرمایه برای حضور در فوتبال	تقویت و گسترش بازار سرمایه متشکل و نقل و انتقال صحیح و مستمر منابع مالی از طریق این بازار آزادسازی اقتصادی در حوزه فوتبال
۷	ثبات فرایند خصوصی سازی	تعهد سیاسی دولت و مدیران رده‌بالا برای خصوصی سازی باشگاه‌ها ثبات سیاسی عزم ملی و اعتقاد راسخ سیاسی و اقتصادی عدم لغو تصمیمات دولت‌های قبلی هماهنگی اعتقادات سیاسی مسئولان استانی و مسئولان عالی کشور در امر خصوصی سازی انسجام و هماهنگی در بخش دولتی در روند خصوصی سازی ایجاد تعهد در سهامداران در حوزه ورزشی

## ادامه جدول ۲. طبقات اصلی مؤلفه‌های اثرگذار بر خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال

ردیف	طبقات اصلی	مقولات (طبقات فرعی)
۸	استفاده از مشاوران سیاسی و اقتصادی قوی داخلی و خارجی	استفاده از مشاوران سیاسی و اقتصادی قوی داخلی و خارجی
۹	نظارت جامع بر همه امور و حمایت از ورزش و فوتبال	نظارت مطلوب از سوی مراجع ذی‌ربط نظارت بر بازار برای حصول اطمینان از روند مناسب باشگاه ایجاد نهادهای واحد، متخصص و بی‌طرف در امر نظارت نظام حقوقی جامع، مستقل و قوی برای حمایت از برنامه ورزشی و فوتبال
۱۰	تداوم برنامه و فرایند خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال	عدم توقف برنامه خصوصی‌سازی به لحاظ اعتراضات طرفداران و پیشکسوتان عدم توقف برنامه خصوصی‌سازی به تبع تغییر دولت‌ها
۱۱	جلوگیری از مداخله و خرید مجدد توسط نهادهای دولتی	عدم مداخله مجدد و غیرمستقیم لایه‌هایی از حاکمیت در خرید باشگاه‌ها عدم سرمایه‌گذاری بیشتر دولت و شرکت‌های دولتی در فعالیت‌های تصدی به موازات خصوصی‌سازی
۱۲	حمایت جامع از بخش خصوصی	حمایت سیاسی از خریداران خارجی احتمالی سیاست‌های حمایت از سرمایه‌گذاران بخش خصوصی
۱۳	انحصار زدایی دولت و جلوگیری از انحصار دوطرفه	انحصار زدایی دولت در کسب درآمدهای باشگاه‌ها جلوگیری از انحصار بخش خصوصی کاهش تدریجی نقش دولت در طول برنامه خصوصی‌سازی لغو انحصارات قبل از خصوصی‌سازی
۱۴	توسعه و تقویت بورس و فرابورس	توسعه و تقویت بازار بورس برای حضور در خصوصی‌سازی ایجاد و تقویت بازارهای فرابورسی
۱۵	ارائه تضمین‌های اقتصادی و قانونی و جلب اعتماد بخش خصوصی	تضمین رشد اقتصادی حاصل از خصوصی‌سازی باشگاه‌ها برای تشویق مردم تضمین سازوکارهای تنظیمی و قانونی قبل از سرمایه‌گذاری جلب اعتماد بخش خصوصی به صحت و سلامت فرایند خصوصی‌سازی
۱۶	ایجاد تمایل و انگیزه سیاسی و ایجاد انگیزه و آگاهی در مردم و گروه‌ها برای مشارکت در خصوصی‌سازی	فرصت و تمایل عوامل سیاسی تمایل و توانایی (معادل فرصت) سیاسی بازیگران اقتصادی توانایی و تمایل بازیگران سیاسی برای خصوصی‌سازی مشارکت تمام گروه‌های ذی‌نفع و مردم در فرایند خصوصی‌سازی اطلاع‌رسانی گسترده جهت جذب مردم و ایجاد انگیزه ایجاد نظام انگیزشی مناسب برای خرید گسترش آگاهی عمومی از بازار سهام
۱۷	مدیریت و کنترل متغیرهای اقتصادی مؤثر	تعیین و اجرای چارچوب مشروح و مفصل کنترل اقتصادی کاهش نرخ تورم و مهار آن مدیریت بحث‌های ارزی و مالیاتی جداسازی کارکردهای اقتصادی و اجتماعی از هم
۱۸	ایجاد سازوکارهای حقوقی و قانونی مرتبط با مالکیت و فرایند خصوصی‌سازی	تأمین حقوق مالکیت باشگاه اصلاح قوانین مرتبط با مدیریت ورزش و باشگاه‌ها اصلاح قوانین و مقررات سرمایه‌گذاری تدوین چارچوب قانونی منسجم با پشتوانه و ضمانت اجرایی لازم اصلاح نظام مالیاتی
۱۹	آموزش پایه‌ای در حوزه مدیریت ورزشی و باشگاه‌داری	آموزش پایه‌ای در حوزه مدیریت ورزشی و باشگاه‌داری
۲۰	فرهنگ پذیرش ریسک	فرهنگ پذیرش ریسک

است (۱۸). اسماعیلی (۲۰۱۶) هفت مؤلفه مهم را به شرح زیر شناسایی کرده است که با مؤلفه‌های پژوهش حاضر مطابقت دارد. توسعه حقوقی، سرمایه‌گذاران و اسپانسرها، هواداران و ذی‌نفعان، حمایت‌های دولت، پوشش رسانه‌ای، و آموزش ورزشکاران از جمله این مؤلفه‌هاست (۱۴). رضایی و همکاران (۱۳۹۴) مدل مفهومی مسیر پیشرفت فوتبال ایران را ترسیم می‌کنند که تجاری‌سازی و مناسب‌سازی ساختار باشگاه‌ها و تبدیل آنها به بنگاه اقتصادی به‌عنوان یکی از پیش‌نیازهای خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال معرفی می‌شود که با نتایج تحقیق حاضر در حوزه اقتصادی مطابقت دارد.

محمدی مغانی و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای با عنوان «تجزیه و تحلیل نقش سیاسی دولت در اجرای خصوصی‌سازی در ورزش» دریافتند که تأثیر انسجام سیاسی-اجتماعی، حاکمیت قانون و قدرت دولت در خصوصی‌سازی ورزش ایران قابل توجه است که این موضوع با بعد سیاسی تحقیق حاضر قابل انطباق است (۲۱).

مهم‌ترین دستاورد پژوهش حاضر این بود که طرح الگوی خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال باید مبتنی بر موانع و چالش‌های خصوصی‌سازی و مؤلفه‌های اثرگذار بر آن باشد. به عبارتی برای ارائه یک مدل براساس واقعیت‌های موجود فضای ورزش و خصوصی‌سازی فوتبال، باید براساس واقعیت‌های موجود حرکت کرد. انتظار می‌رود که نتایج این تحقیق درک کافی از مؤلفه‌های مؤثر بر خصوصی‌سازی در کشور را فراهم آورد. در پژوهش حاضر ابتدا بنا بر تعریف عناصر یک باشگاه حرفه‌ای گذاشته شد تا به‌عنوان یک ایده‌آل و مقصد الگو تعریف شود. چنین کاری توانست به پژوهشگر و مصاحبه‌شوندگان کمک کند تا درباره شرایط ایده‌آل یک باشگاه حرفه‌ای خصوصی توافق حاصل شود. مدل حاصل از فاز کیفی پژوهش نشان داد که پدیده‌محوری در این مدل ثبات و دوام فرایند خصوصی‌سازی به‌عنوان

در مرحله بعد، از میان طبقات، یک طبقه به‌عنوان طبقه و پدیده محوری انتخاب شد تا ارتباط پدیده‌های دیگر با آن شناخته شود. در این مرحله از الگوی پارادایمی استراوس و کوربین استفاده شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

مؤلفه‌هایی که در این پژوهش به‌دست آمده‌اند و می‌توانند در جریان خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال تأثیرگذار باشند نیز اغلب در سه حوزه سیاسی و حقوقی، اقتصادی و اجتماعی - فرهنگی است.

در حوزه اقتصادی ثبات و هماهنگی، مدیریت و کنترل متغیرهای اقتصادی و مناسب‌سازی ساختار باشگاه‌ها با اقتصاد خصوصی‌سازی از جمله مؤلفه‌هایی است که اثرگذاری آنها مورد تأکید است. در حوزه سیاسی و حقوقی ثبات سیاسی و اجرایی، نظارت حقوقی، ایجاد انگیزش سیاسی و ارائه تضمین‌ها مؤلفه‌های تأثیرگذارند. در حوزه اجتماعی و فرهنگی نیز می‌توان به فرهنگ ریسک و آموزش اشاره کرد.

رضوی و همکاران (۲۰۱۸) در تحلیل فاکتورهای زیربنایی خصوصی‌سازی در ورزش ۴۱ عامل مهم را در ۵ مجموعه شامل بازار مالی، عوامل فرهنگی، عوامل رسانه‌ای، مدیریت عوامل و عوامل قانونی که پلت فرم را شکل می‌دهد دسته‌بندی می‌کند (۲۴).

همتی و همکاران (۲۰۱۷) در بررسی الزامات خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران به برخی از شرایط اثرگذار اشاره کرده‌اند که با یافته‌های پژوهش حاضر مطابقت دارد. از جمله در بعد اجتماعی-فرهنگی بهبود ادراک عمومی از شرایط فوتبال ایران، در بعد اقتصادی، بهبود افزایش درآمد حاصل از فروش بلیت و در بعد قانونی، شفافیت قوانین مربوط به خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال را دارای اهمیت دانسته‌اند که منطبق بر تحقیق حاضر نیز



صریح تعریف شود. به نظر می‌رسد، تصدی‌گری دولت در باشگاه‌داری حرفه‌ای، موجبات تأخیر در توسعه مالی و ناکارآمدی اقتصادی باشگاه‌ها را فراهم می‌آورد و باید با توجه به شکل جدید باشگاه‌های حرفه‌ای که مشمول قوانین تجارت هستند و ملزم شده‌اند مانند شرکت‌های تجاری، شماره ثبت فعالیت داشته باشند و به دولت مالیات پرداخت کنند، نقش و رابطه دولت با باشگاه‌های فوتبال تحت بحث و بررسی دقیق و مجدد قرار گیرد.

برای برون‌رفت از این چالش‌ها و امتداد ثبت فرایند خصوصی‌سازی چه باید کرد؟ این راهبردها را می‌توان براساس نتایج پژوهش ارائه داد: ابتدا باید در ساختار باشگاه‌ها تحول ایجاد کرد و ساختار مدیریتی باشگاه‌ها را متناسب با فرایند خصوصی‌سازی شکل داد. از جمله اینکه باید به تجاری و تخصصی کردن ساختار باشگاه‌ها توجه کرد، چه این دو مورد جزئی از مؤلفه‌های تعریف یک باشگاه حرفه‌ای خصوصی‌اند. یکی از رویکردهای درآمدزایی و توسعه پایدار اقتصادی باشگاه‌ها در کشورهای صاحب فوتبال، ثبت این باشگاه‌ها به‌عنوان بنگاه‌های تجاری مانند شرکت‌ها و مؤسسات تجاری دیگر است. نظارت‌ها باید شکل و سازمانی متناسب با فرایند خصوصی پیدا کنند و همه‌جانبه باشند. نظارت‌ها علاوه بر پشتوانه‌های قانونی و اجرایی، باید دارای سازوکاری برای حمایت از فوتبال نیز باشد. راهبرد سوم، تقویت بازار سرمایه و کشاندن هرچه بیشتر آن به عرصه فوتبال است. آنچه مسلم است، حق پخش تلویزیونی، حمایت مالی، بلیت‌فروشی، فروش اقلام تجاری به هواداران و حق کپی‌رایت مهم‌ترین مؤلفه‌های درآمدزایی در صنعت فوتبال هستند که جایگاه و روابط بین آنها در صنعت باشگاه‌داری ایران هنوز به‌روشنی معلوم نشده است. حرکت از زیرساخت‌های سیاسی و اقتصادی به سمت فرایند خصوصی‌سازی و کنار آمدن و با موانع و چالش‌ها و اتخاذ راهبردها ما را می‌تواند به تحقق عناصر

امری سیاسی، اجرایی و اقتصادی بوده است. عواملی چند سبب این ثبات در فرایند خصوصی‌سازی خواهند شد، از جمله ثبات اقتصادی و سیاسی، انحصارزدایی و ارائه تضمین. در واقع چند مؤلفه زیرساخت سیاسی و اقتصادی نیاز داریم تا بتوانیم به ثبات در حوزه خصوصی‌سازی برسیم. این فرایند خصوصی‌سازی در یک بستر قرار دارد. بستری که موانع و چالش‌ها شکل‌دهنده آن هستند. یافته‌های پژوهش سلطان حسینی و همکاران (۱۳۹۶) 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 (۲۵). بستر حاکم بر این روند خصوصی‌سازی موانع بوروکراتیک، ریسک‌های حوزه زیرساختی، ابهام درباره خصوصی‌سازی و مشکلات مالی باشگاه‌هاست. شرایط مداخله‌گری نیز وجود دارد که آنها نیز اغلب موانع و چالش‌ها هستند. مدیریت ضعیف اقتصادی در ورزش، ناکارآمدی بخش خصوصی و ضعف برنامه‌ریزی‌های اجتماعی و دخالت دولت در امور باشگاه‌ها، از جمله این شرایط مداخله‌گرند. در خصوص رابطه دولت و باشگاه مباحث زیادی مطرح است. ارتباط باشگاه‌های ورزشی با مراجع دولتی موضوعی است که هنوز در ایران به‌صورت روشن تعریف نشده است. بنابراین، این موضوع در بسیاری از موارد به‌صورت معضلی اجتماعی نمود یافته و هزینه‌های زیادی را نیز به خود معطوف کرده است. به هر حال دولت‌ها بنا به دلایل مختلف تمایل دارند، در امور ورزشی وارد شوند. نگرش دولت‌ها به باشگاه‌ها می‌تواند از حمایت فعالانه تا نادیده گرفتن آن در نوسان باشد. باشگاه‌های ورزشی نیز به دلایل گوناگون به حمایت دولت نیاز مبرم دارند، ولی آنچه اهمیت دارد این است که رابطه دولت و باشگاه‌ها روشن و

چالش‌ها دارای معنی ضمنی مقابله و رفع آن چالش نیز است.

به شکل خلاصه به‌عنوان نتیجه‌گیری می‌توان گفت قبل از واگذاری باشگاه‌ها اقداماتی همچون تعریف، تعیین و فراهم آوردن مؤلفه‌های درآمدزا، برقراری ارتباط‌های ورزشی و اقتصادی، فراهم کردن فضای قانونی، سیاسی، و فرهنگی و برداشتن موانع قانونی و اجرائی، توافق عمومی بر سر توسعه باشگاه‌ها، مهیا کردن حداقل معیارهای باشگاه حرفه‌ای همانند زمین اختصاصی و...، بازسازی امور مالی، اداری و حقوقی باشگاه‌ها و در نهایت انتخاب مؤثرترین روش خصوصی‌سازی را باید به‌نحو مقتضی انجام داد تا الگوی خصوصی‌سازی به‌دست‌آمده در بستر واقعی و بر مبنای مؤلفه‌های اثرگذار باشد.

خصوصی‌سازی نائل کند. اما باید چند نکته و ملاحظاتی در این زمینه داشت.

- این الگو یک الگوی مکانیکی نیست که با صرف ایجاد یک عنصر خاص لزوماً عنصری دیگر تحقق یابد. بلکه حالتی تعاملی و انعطاف‌پذیر دارد. به‌عبارتی باید عناصر و راهبردها با تعامل با یکدیگر و در نظر گرفتن سایر ملاحظات اجرایی شود.

- هر موردی که در الگو برحسب الگوی پارادایمی کوربین و اشتراوس آمده است، باید با مقوله‌های فرعی و سایر موارد مرتبط دیگر در نظر گرفته شود.

- الگوی حاضر به معنای یک فرایند جامع و گسترده و به‌هم‌پیوسته است نه مجموعه موارد جزیره‌ای.

- در بخش بستر حاکم و شرایط مداخله‌گر مواردی از چالش‌ها و موانع گنجانده شده است که نام بردن از موانع و

## منابع و مأخذ

۱. احمدوند، محمدرحیم (۱۳۷۴). «تحلیلی پیرامون خصوصی‌سازی و روند آن طی برنامه پنج‌ساله اول اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران»، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۲. تقوی، مهدی (۱۳۷۴). «خصوصی‌سازی از تئوری تا عمل»، مجموعه مقالات، انتشارات آگاه، ص ۹.
۳. حیدری، غلامرضا (۱۳۷۷). «طراحی مدل خصوصی‌سازی در ایران: صنعت برق ایران»، دانشگاه تربیت مدرس، ص ۱۵۵-۱۲۷.
۴. خبیری، محمد (۱۳۸۴). «مقایسه وضعیت باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران با معیارهای یوفا و باشگاه‌های منتخب ژاپن، کره جنوبی، امارات و ترکیه»، گزارش طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ص ۱۰-۵.
۵. دلدار، ابراهیم؛ کارگر، غلامعلی؛ غفوری، فرزاد (۱۳۹۳). «بررسی موانع اقتصادی خصوصی‌سازی باشگاه‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال کشور»، دوفصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، سال ۵، ش ۲، ص ۶۹-۵۳.
۶. رضوی، سید محمدحسین (۱۳۸۴). «خصوصی‌سازی و اصلاح ساختار ورزش قهرمانی در کشور»، نشریه حرکت، ش ۲۷، ص ۳۱.
۷. رضایی، رحمان (۱۳۸۶). «پژوهش اقتصاد و سرمایه‌گذاری ورزش: موردکاوی فوتبال»، گزارش طرح پژوهشی، سازمان تربیت بدنی، دفتر ملی مدیریت و توسعه ورزش، ص ۹۳-۸۵.
۸. «سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی» (۱۳۸۸). انتشارات پژوهشکده امور اقتصادی، ص ۲-۱.

۹. علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم؛ جلالی فراهانی، مجید؛ گودرزی، محمود؛ نادران، الیاس (۱۳۹۲). «تحلیل موانع فرهنگی و اجتماعی مؤثر بر اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی در ورزش حرفه‌ای ایران»، مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۲۰، ص ۷۹-۹۶.
۱۰. قره‌خانی، حسن (۱۳۸۹). بررسی موانع و چالش‌های توسعه خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال ایران، رساله دکتری، دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس، ۵۵-۵۰.
۱۱. کشکر، سارا؛ سلیمانی، مجتبی (۱۳۹۱). «نقش برنامه خصوصی‌سازی بر توسعه ورزش‌های همگانی از دیدگاه کارشناسان»، پژوهش‌های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش، ش ۲، ص ۹۹-۱۰۴.
12. Den hurk, M.; Verhoest, K. The governance of public private partnerships in sports infrastructure: Interfering complexities in Belgium. *International Journal of Project Management*, Volume 33, Issue 1, January 2015, Pages 201-211, 2015.
13. Dobson, S. Goddard, J. (2001). "The Economics of Football". Cambridge University Press, pp:106-130.
14. Esmaeili, Ahmad, Sedaghati, Saied. (2016). Economic strategies for privatization of Iran's football clubs from the perspective of managers and professors of physical education universities of Tehran (public and private universities). *international Journal of Sport Studies*. Vol., 6 (3), pp: 164-171
15. García-Sánchez, M. (2007). "Efficiency and effectiveness of Spanish football teams: a three-stage- DEA approach". Springer, 15, pp:21-45.
16. Guzmán, I. Morrow, S. (2007). "Measuring efficiency and productivity in professional football teams: evidence from the English Premier League". Springer-Verlag, pp: 309-328.
17. Hamil, S. Walters, G. (2010). "Financial performance in English professional football: an inconvenient truth. *Soccer & Society*", 11(4), pp: 354-372.
18. Hemati-Nejad, M., Goharrostami, H., Sajjad Hosseini, S. (2017). Requirements for privatization of Iran pro league football clubs. *Physical education of students*, 21(1), pp: 33-39
19. Hodge, G. (2018). *Privatization: An international review of performance*. Routledge, pp:53.
20. Khosravi, M., Abdavi, F. (2016). "Privatization of Football club in Iran: from Stock Exchange to Leasing". *Journal of Management and Business Studies*, Vol. 5(4) pp: 113-120.
21. Mohammadi moghani, H. ET AL. The factor analysis of the government political role in implementing the privatization policy in sports industry, *New Approaches to Sport Management*. 4 (13): 61-72, 2016
22. Morrow, S. (2004). "The Financial Crisis in Scottish Football". *Scottish Affaires*, 47, pp: 48-57.
23. Omolawon, K.O., Ibraheem, T.O. (2005). "Opinion of athletes, sports administrators and sports philanthropists on privatizations of sports". *Journal of phisical and health education*, Vol. 9, pp: 1.

24. Razavi, Seyed Mohammad Hossein; AMANI, Amin; FIROUZABADI, Alireza Ghanbari. An analysis of underlying factors for implementing privatization in Iranian Sport. *Estação Científica (UNIFAP)*, Macapá, v. 8, n. 1, p. 57-65, jan./abr. 2018
25. 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
26. Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc. pp:149-126
27. Tomaru, Y. (2007). "Privatization, productive efficiency and social welfare with a foreign competitor". *Research in economics*, 61, pp: 224-232.
28. Tsameny, M., Onumah, J., tetteh-kumah, E. (2010). "Post-Privatization performance and organization changes: Case study from Ghana". *Critical perspectives on Accounting* 21, pp: 428-442.
29. Zhang, B. Y., & Zhang, L. (2009). Government Regulations of the Privatization of the Public Sports Facilities. *Sport Science Research*, 6, pp:12.

## **The Analysis of the Components Affecting Privatization of Iran Professional Soccer Clubs**

**Mohammad Hossein Razavi<sup>1</sup> - Vahid Chupankareh<sup>\*2</sup>- Mohsen Esmaeili<sup>3</sup> - Mostafa Afshari<sup>4</sup>**

**1. Professor, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Mazandaran, Babolsar, Iran 2. PhD Student of Sport Management, Sport Science Research Institute, Tehran, Iran 3,4. Assistant Professor, Sport Science Research Institute, Tehran, Iran**

**(Received: 2018/07/04; Accepted: 2019/04/23)**

### **Abstract**

In this article, those factors influencing the privatization of professional soccer clubs in Iran were analyzed. The method was qualitative and its data were obtained by interviews and using the grounded theory. The population consisted of 15 experts. After conducting interviews and implementing the texts of the interviews related to the field of effective components, 186 open codes were detected at the initial stage of open coding, and at the second stage, 93 secondary codes were obtained. Subsequently, firstly the secondary codes with semantic and thematic affinity around a subset were collected, and a total of 63 subsets were obtained in order to form subsets in this domain. At the next stage of axial coding, the subsets related to the components influencing the privatization of football clubs were classified according to the semantic and conceptual affinity to 20 groups. Finally, the economic evolution in the club structure in line with the privatization, strengthening, liberalization and expansion of the capital market for soccer, comprehensive monitoring of all affairs, and support for sport and football, and the combined selling, testing and support methods were recognized as strategies which could direct the flow of privatization to a positive position.

### **Keywords**

challenges of privatization, components of privatization, privatization in sport, professional sport, soccer clubs.

---

\* Corresponding Author: Email: vahid\_chubi@yahoo.com Tel: +989153528557