

Applied Research of Sport Management

Vol. 14(3), (Series 55): 33-52/ 2026

 Doi: 10.30473/ARSM.2025.71683.3899

E-ISSN: 2345-5551 P-ISSN: 2538-5879

ORIGINAL ARTICLE

Privatization of State Sporting Venues in Alborz Province: Requirements and Actions

Mostafa Afshari^{1*}, Hamid Reza Mirsafian², Fahimeh Mohammad Hassan³,
Mohsen Esmacili⁴

1. Associate Professor,
Department of Sport
Management, Sport Sciences
Research Institute, Tehran, Iran.

2. Associate Professor,
Department of Sport
Management, Faculty of Sport
Sciences, University of Isfahan,
Iran.

3. Assistant Professor,
Department of Sport
Management, Sport Sciences
Research Institute, Tehran, Iran.

4. Associate Professor,
Department of Sport
Management, Sport Sciences
Research Institute, Tehran, Iran.

*Correspondence

Mostafa Afshari
E-mail: afshari.ua@gmail.com

Receive Date: 29/Jun/ 2024
Accept Date: 05/July/2024
Published Online: 24/Dce/2025

How to cite

Afshari, M., Mirsafian, H. R.,
Mohammad Hassan, F., &
Esmacili, M. (2026).
Privatization of State Sporting
Venues of Alborz Province
Requirements and
Measures. *Applied Research of
Sport Management*, 14(3), 33-52.

EXTENDED A B S T R A C T

Introduction

Examining access to resources, achieving economic progress, and addressing related challenges has consistently posed a pervasive challenge to humanity, placing economic issues at the forefront of human concern, particularly in the modern era. Among these, privatization, the development of the private sector, and the reduction of government involvement have emerged as critical issues confronting economists and policymakers in recent decades, with the aim of fostering economic prosperity and relieving the state from managing numerous enterprises that the private sector is willing and capable of handling (Welsh & Frmond, 2011). Privatization in the sports industry enables governments to reduce current expenditures, redirecting saved resources toward foundational investments in sports infrastructure (Salatin Eslamiye et al., 2023). Given the extensive structure of government and its current inability to achieve optimal productivity, transferring operational and executive responsibilities to the private sector, under adequate supervision and sound policymaking, offers a principled approach to addressing challenges in this domain. One issue that has consistently attracted the attention of sports experts is the transfer of public sports facilities to the private sector (Mollajafari, 2011). Privatization can be understood as an economic policy aimed at balancing the roles of government and other economic sectors to enhance competition and improve economic and social efficiency (Karamzadeh, 2023).

Sports facilities and venues serve as the foundation for implementing sports activities and programs, with their quantity and quality directly influencing the development and expansion of sports participation across various societal segments. According to statistics from Iran's Physical Education Organization, the per capita sports space is approximately 0.5 square meters, far below the global standard of three square meters per person. Consequently, increased investment in constructing sports facilities not only raises per capita sports space but also promotes public health and reduces healthcare costs (Salari, 2013). The expansion of government services in recent years, coupled with rising public costs and economic pressures, necessitates improved performance in public organizations, including public sports facilities (Rostami et al., 2011). Many sports facilities fully owned and managed by the government face budget shortages, leading to the cancellation or reduction of organized events. As a result, sports organizations, particularly the Ministry of Sports and Youth, have turned to private entities, which

demonstrate superior investment capacity compared to public organizations (Ehsani, 2003). Research indicates that privatization in sports yields positive outcomes, most notably increasing the number of sports, recreational, and training facilities (Moghani, 2015).

In recent years, policies for constructing and developing sports facilities have gained greater attention nationwide, resulting in specialized and multi-purpose venues in most counties. However, the limited per capita sports space remains inadequate to meet diverse societal needs, requiring managers to enhance facility utilization through strategic planning and executive approaches (Olson, 2008), with privatization representing one such strategy. Budget constraints in publicly owned and managed sports facilities highlight the need for incentives to encourage private sector involvement. Evidence reveals that public sports organizations exhibit suboptimal operational efficiency and financial performance, falling short of public expectations. Thus, transferring management to the private sector addresses these issues while fostering championship sports development and expanding facilities and equipment. Despite strong private sector interest in sports facilities, barriers such as an insecure economic environment, high investment risk, lack of serious managerial commitment to privatization, bureaucratic delays, and other factors have hindered progress (Salari, 2013).

The significance of privatization is underscored by its dedication in Article 44 of Iran's Constitution, yet incomplete and improper implementation has deprived the economy of its benefits. Reforming the national economic structure, heavily influenced by global oil dynamics, currency fluctuations, inadequate support for production and employment, and dominance of quasi-private entities, represents an initial step toward effective privatization (Salimi, 2022). In advanced economies, the added value of the sports industry constitutes a substantial portion of gross domestic product, playing a vital role in income generation, employment, recreation, and entertainment (Jones, 2010). Private sector participation in sports can thus drive industry growth amid challenging economic conditions (Michi, 2006). Within public organizations, resistance to privatization policies persists despite official directives, emphasizing that overcoming barriers requires cultural and attitudinal transformation (Karamzadeh & Nasiri, 2023). Achieving broad objectives like implementing Article 44 demands not only constructive strategies but also transparent infrastructure and committed expertise. From a policy analysis perspective, inappropriate linear executive strategies and neglect of alternative approaches contribute to privatization failures in Iran (Torabi & Safarikia, 2023).

International studies further illuminate barriers: Alfandi and Seguin (2016) identified political, economic, social, legal, cultural, and technological obstacles affecting sports business in Egypt. Diejomaoh et al. (2015) found adequate government facilities for select disciplines like football and volleyball but insufficient provision in others. Christopher et al. (2015) concluded that facilities and equipment do not significantly predict sports development in Nigeria. Successful privatization requires complementary economic adjustments, including capital market reforms, banking system modifications, and robust legal frameworks (Panahi et al., 2022).

Karaj, as a developing city, possesses substantial potential for delivering sports services, generating financial profit, and achieving citizen health objectives, with sports facilities serving as essential infrastructure. Accordingly, given Karaj's need to expand sports in alignment with national goals, improving lifestyles, fostering employment, reducing social harms, and recognizing the critical role of infrastructure requiring financial and human resources, the present study examines the current state of privatization in public sports facilities in Alborz Province, identifying barriers, challenges, threats, and opportunities.

Methodology

To precisely elucidate observable and latent aspects of privatization in public sports facilities, while identifying barriers, challenges, threats, and opportunities, an exploratory mixed-methods design was employed. Initially, the qualitative phase involved reviewing theoretical foundations and literature from internet

databases, books, journals, and publications. Subsequently, semi-structured interviews with experts and specialists identified key factors and indicators. In the second phase, grounded theory was applied to construct the proposed model.

The statistical population comprised heads and deputies of sports and youth departments across Alborz Province districts and counties; presidents and vice-presidents (women's section) of sports federations; tenants and coaches in privatized facilities; athletes, champions, and users of rented venues; physical education experts in provincial departments; and specialized university professors holding PhDs in physical education with familiarity in sports privatization. Purposeful sampling targeted knowledgeable individuals, continuing over three months until theoretical saturation was reached with 13 interviewees.

In qualitative research, acceptability, transferability, and confirmability replace traditional validity and reliability concepts. Recommendations by Parker and Pitney (2009) for enhancing acceptability were rigorously followed. Transferability was pursued through repeated interview reviews to extract maximum non-repetitive content. Confirmability was achieved by transparently documenting the entire research process and decisions. Collaborative input from research team members was maximized despite constraints. Credibility followed a seven-stage process: topic selection, question design, expert interviews, coding transcripts, response analysis, result verification, and reporting. Reliability was confirmed through multi-expert review of interviews.

Findings

The paradigmatic model derived from grounded theory reveals privatization of public sports facilities in Alborz Province as the central phenomenon. Contextual conditions were categorized into four primary groups. The first encompasses intra-organizational factors and barriers to public privatization, including financial-economic, legal-regulatory, executive-behavioral components; managerial, environmental, and structural challenges; and restrictions in transfer, management, and execution. The second category involves incentives promoting privatization development, impacting employment and public sports, spanning individual, interpersonal, economic, social, and cultural dimensions. The third addresses influential components of the current privatization status, emerging from market dynamics and statistical indicators. The fourth examines privatization effects on labor markets, unemployment, public sports, and education, prioritized by experts. Intervening conditions represent broader environmental factors influencing strategies, identified as opportunities across five domains: political-legal, macro-management, infrastructure, cultural-social, and economic drivers affecting public sports facility privatization.

Strategies constitute specific actions or interactions deriving from the central phenomenon, shaped by contextual and intervening conditions. Proposed strategies address internal and external threats while leveraging opportunities within the sports and youth administration. These are structured across four levels: Level one targets improving the current privatization status of public facilities; levels two and three focus on mid-level interventions tackling barriers and threats; level four encompasses macro-policies exploiting opportunities in the sports administration domain.

Consequences represent outcomes from strategy implementation under internal and external conditions. Five primary codes emerged: increased statistics of privatized public facilities; purposeful privatization of public venues; expanded space for sports investors; enhanced organizational processes for privatization; and strengthened decision-making capacity in dynamic environments.

The paradigmatic model visually integrates these components, illustrating relationships among causal conditions, context, interventions, strategies, and consequences.

Discussion and Conclusion

In advanced countries, the sports industry's added value significantly contributes to gross domestic product, driving income, employment, recreation, and

entertainment (Holt, 2007). However, Iran's sports sector presents a contrasting reality. Omolawon and Ibraheem (2005) found 92% support for sports privatization among athletes, managers, and philanthropists. Tomaru (2007) argues privatization reduces productive efficiency but enhances social welfare. Zhang and Zhang (2009) view privatization as elevating economic and social welfare in sports facilities. In Iran, transfers to quasi-governmental entities are classified as privatization layers, yet evidence shows state-owned companies underperform compared to private counterparts across numerous metrics (Yarahmadi & Sadeghi Shahdani, 2023). Tsamenyi et al. (2010) assert privatization improves services, customer satisfaction, staff training, and productive efficiency.

Privatization has not fully materialized in Iranian sports due to insecure economic conditions, high investment risk, restricted foreign investment, managerial reluctance, bureaucratic delays, multiple decision centers, and imbalanced inter-organizational relations (Elahi, 2008; Elahi et al., 2009; Ahmadi, 2007; Padash, 2009). Conditions elevating privatization importance include sports' societal sensitivity, national privatization seriousness, public management issues, dynamic international environment, positive privatization impacts, and existing sports privatization constraints.

Overcoming public sector challenges increasingly favors private transfer. The private sports sector can significantly contribute to public and championship sports development, employment generation, and enhanced facility utilization. Public sports facilities currently exhibit suboptimal operational and financial performance, failing public expectations and facing budget deficits that reduce services and events (Ahmadi et al., 2007). Sports organizations thus seek private partnerships for superior investment (Zare et al., 2015). Public facilities in Alborz Province similarly require privatization attention, driven by sports importance, privatization seriousness, public ownership, constraints, and positive impacts.

Successful privatization yields substantial benefits: reduced government involvement, aligning with policies promoting public administration; alleviated financial burden through private coverage of operational costs (salaries, insurance, utilities); revenue generation and sports economic growth via taxes and dedicated returns; functional development, redirecting public administration toward expertise in planning, education, supervision, and evaluation; and employment opportunities, as sports industry growth creates diverse jobs (Asgarian, 2005).

Contextual conditions influencing strategies include intra-organizational barriers (financial-economic, legal, executive-behavioral), challenges (managerial, environmental, structural), and restrictions (transfer, management, execution). Incentives span individual, interpersonal, economic, social, and cultural realms impacting employment and public sports. Market and statistical factors shape current status.

Intervening opportunities encompass political-legal, macro-management, infrastructure, cultural-social, and economic domains, consistent with Ghanbari Firouzabadi et al. (2011) ranking political factors highest for foreign investment in Iranian sports facilities.

Four-level strategies address current status improvement, barrier/threat mitigation, and opportunity exploitation via macro-policies. Consequences include expanded privatized facilities, purposeful processes, investor attraction, organizational enhancement, and adaptive decision-making.

Global changes, expanded public services, rising costs, and economic pressures necessitate improving public organizations like sports facilities for national sports development. Private transfer offers widespread support for overcoming public sector issues. To advance privatization in Alborz Province, intra-organizational barriers and restrictions must be addressed, followed by challenge pathology, incentive development, market analysis, intervening factor consideration, and strategy implementation yielding societal benefits.

Overcoming barriers requires cultural transformation; government must trust private efficiency, foster acceptance through media, promote social commitment, and engage stakeholders while persuading opponents. Clarifying decision-maker authorities reduces multiple centers and bureaucracy. Restructuring facilities

currently controlled by non-sports entities advances goals.

International evidence (Diejomaoh et al., 2015; Christopher et al., 2015) highlights government limitations in facility provision. Successful privatization demands supportive macro-policies avoiding post-transfer challenges that deter investors.

Weak supervision post-privatization risks stagnation; comprehensive oversight clauses and localized facility grading systems ensure transparency in pricing and performance. Authorities should minimize involvement via diverse methods, asset return, direct sales, management/employee buyouts, share distribution, commercialization, contracting, service agreements, management contracts, leasing, public-private partnerships, joint ventures, and build-operate-transfer models, drawing from advanced nations to activate dormant or underperforming facilities.

KEYWORDS

Privatization, Public Sports Facilities, Paradigmatic Model, Sports Infrastructure, Private Sector Participation

Copyright © 2026 The Authors. Published by Payame Noor University.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International

license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

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



خصوصی سازی اماکن ورزشی دولتی استان البرز: الزامات و اقدامها

مصطفی افشاری^{۱*}، حمیدرضا میرصفیان^۲، فهیمه محمدحسن^۳، محسن اسمعیلی^۴

چکیده

با توجه به گسترش دامنه خدمات دولتی در سالهای اخیر، افزایش هزینه‌های عمومی و مسائل اقتصادی و بسیاری از عناصر دیگر لازم می‌سازد تا بهبود کارکرد سازمان‌های دولتی به‌عنوان یک امر حیاتی مورد توجه قرار گیرد که یکی از این ارگان‌ها اماکن ورزشی دولتی می‌باشد. در این راستا سهم ورزش در اقتصاد ملی هر کشور رابطه مستقیمی با میزان سرمایه‌گذاری انجام شده در بخش ورزش دارد. لذا پژوهش حاضر به بررسی وضعیت خصوصی‌سازی اماکن ورزشی دولتی استان البرز در سال‌های ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۶ پرداخت. جامعه آماری شامل همه رؤسا و معاونین ادارات ورزش و جوانان حوزه‌ها و شهرستان‌های استان البرز؛ روسا و نایب‌رئیسان (بانوان) هیئت‌های ورزشی؛ مستاجرین اماکن ورزشی و مربیان شاغل در اماکن ورزشی واگذار شده و ورزشکاران و قهرمانان و استفاده‌کنندگان از اماکن ورزشی استیجاری و کارشناسان تربیت بدنی ادارات ورزش و جوانان حوزه‌ها و شهرستان‌های استان البرز و استادان متخصص ورزشی بود. با استفاده از روش گردن‌توری مقوله‌ها، مفاهیم و گویه‌ها برای شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها استخراج شد. در روند تحقیق، وضعیت موجود شرایط خصوصی کردن سالن‌های ورزشی دولتی، فرصت‌ها و تهدیدهای پیشروی خصوصی‌سازی اماکن ورزشی، چالش‌ها و موانع خصوصی‌سازی اماکن بررسی شدند. طبق مدل مفهومی استخراج شده شرایط علی شامل حساسیت و اهمیت بالای ورزش در کشور، جدی بودن بحث خصوصی‌سازی، مدیریت دولتی، محیط بین‌المللی، تأثیرات مثبت خصوصی‌سازی، محدودیت‌های پیشروی خصوصی‌سازی، شرایط زمینه‌ای شامل عوامل درون‌سازمانی و رفع محدودیت‌ها، افزایش مشوق توسعه خصوصی‌سازی بر اشتغال و ورزش عمومی و مؤلفه‌های تأثیرگذار وضعیت موجود و سوق‌دهنده‌های محیطی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر شناسایی شدند. با توجه به نتایج مثبت خصوصی‌سازی، گام برداشتن در این مسیر برای اماکن ورزشی کارگشاست.

واژه‌های کلیدی

خصوصی‌سازی، اقتصاد، اماکن ورزشی، سرمایه‌گذاری.

۱. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران.
۴. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران.

*نویسنده مسئول: مصطفی افشاری

ایرانامه: afshari.ua@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۵

تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۴/۱۰/۰۳

استناد به این مقاله:

افشاری، مصطفی؛ میرصفیان، حمیدرضا؛ محمدحسن، فهیمه و اسمعیلی، محسن (۱۴۰۴). خصوصی‌سازی اماکن ورزشی دولتی استان البرز: الزامات و اقدامها. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۴(۳)، ۵۲-۳۳.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۴ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.



Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

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

مقدمه

بسیار اندک است. در نتیجه افزایش هرگونه سرمایه‌گذاری در احداث اماکن ورزشی نه تنها موجب افزایش سرانه ورزشی بلکه باعث ترغیب افزایش سلامتی جامعه و کاهش هزینه‌های درمانی می‌شود (سالاری، ۱۳۹۱). با توجه به گسترش دامنه خدمات دولتی در سال‌های اخیر، افزایش هزینه‌های عمومی و مسائل اقتصادی و بسیاری از عناصر دیگر لازم می‌سازد تا بهبود کارکرد سازمان‌های دولتی به‌عنوان یک امر حیاتی مورد توجه قرار گیرد که یکی از این ارگان‌ها اماکن ورزشی دولتی می‌باشد (رستمی و همکاران، ۱۳۹۰).

بسیاری از تأسیسات و اماکن ورزشی که کاملاً در مالکیت دولت هستند و به شکل دولتی اداره می‌شوند با کمبود بودجه مواجه می‌شوند. این وضعیت سبب حذف یا کاهش رویدادهای ترتیب داده شده به وسیله این مؤسسات شده است. از این رو سازمان‌های ورزشی و در رأس آن‌ها وزارت ورزش و جوانان که متولی امر ورزش در کشور می‌باشد، برای پیشبرد اهداف ورزشی به سازمان‌های خصوصی روی آورده است چرا که دارای سرمایه‌گذاری بهتر و بیشتر نسبت به سازمان‌های دولتی می‌باشند (احسانی، ۱۳۸۲).

نتایج تحقیقات حاکی از آن است که انجام خصوصی‌سازی در ورزش می‌تواند نتایج مثبتی به همراه داشته باشد که مهم‌ترین آن‌ها می‌تواند افزایش تعداد اماکن ورزشی، تفریحی و اردویی باشد (مغانی، ۱۳۹۴).

در طی سال‌های اخیر سیاست ساخت و توسعه اماکن ورزشی در سطح کشور مورد توجه بیشتری قرار گرفته است به نحوی که در حال حاضر شاهد وجود اماکن ورزشی تخصصی و چندمنظوره در هر شهرستان می‌باشیم؛ اما از آنجا که شاخص سرانه امکانات ورزشی در کشور بسیار محدود بوده و پاسخگوی نیازهای اقشار مختلف جامعه نمی‌باشد بنابراین مدیران باید تلاش کنند تا با برنامه‌ریزی و راهبردهای اجرایی، میزان بهره‌وری را در اماکن ورزشی افزایش دهند (اولسن^۳، ۲۰۰۸)؛ که خصوصی‌سازی یکی از این راه‌ها می‌باشد. بسیاری از تأسیسات و اماکن ورزشی که کاملاً در مالکیت دولت هستند و به شکل دولتی اداره می‌شوند با کمبود بودجه

بررسی دست‌یابی به منابع و رسیدن به پیشرفت اقتصادی و رفع مشکلات مرتبط با آن، همیشه انسان را به چالشی فراگیر فراخوانده و مسائل اقتصادی را در مرکز توجه بشر و خصوصاً انسان امروزی قرار داده است. یکی از مهم‌ترین این مسائل که در چند دهه اخیر پیش روی اقتصاددانان و دولت‌مردان قرار گرفته است بحث خصوصی‌سازی^۱ و توسعه بخش خصوصی و کاهش تصدی‌گری دولت با هدف شکوفاتر شدن اقتصاد و رها شدن دولت از امر اداره بسیاری از بنگاه‌هایی است که بخش خصوصی تمایل و توان انجام آن را دارد (دیک ولش و لیور فرموند^۲، ۱۳۸۹).

خصوصی‌سازی صنعت ورزش باعث خواهد شد تا دولت با کاهش هزینه‌هایی که هم اکنون گریبان گیرش است، منابع صرفه‌جویی شده را در بخش‌های زیربنایی صنعت ورزش، سرمایه‌گذاری کند (سلاطین اسلامی و همکاران، ۱۴۰۲).

در حال حاضر که ساختار و تشکیلات گسترده دولتی با در نظر گرفتن وضع موجود نمی‌تواند به بهره‌وری مطلوبی دست یابد، با این دیدگاه و با سپردن بخش‌های عملیاتی و اجرائی، به بخش خصوصی، به‌نوعی می‌توان راهکارهای اصولی و صحیح را در این بخش با نظارت کافی و سیاست‌گذاری‌های صحیح ترسیم و تبیین نمود. یکی از مواردی که همواره ذهن متخصصان و کارشناسان ورزش را به خود جلب نموده، واگذاری اماکن ورزشی دولتی به بخش خصوصی است (ملاجعفری، ۱۳۹۰). در واقع خصوصی‌سازی را می‌توان یک سیاست اقتصادی جهت تعادل بخشیدن میان دولت و دیگر بخش‌های اقتصادی با هدف ایجاد رقابت و حصول بیشتر کارایی اقتصادی اجتماعی دانست (کرمزاده، ۱۴۰۲).

از سویی اماکن و فضاهای ورزشی بستر اجرای فعالیت‌ها و برنامه‌های ورزشی هستند. کمیت و کیفیت آن‌ها در توسعه و گسترش ورزش در بین اقشار مختلف جامعه تأثیر مستقیم دارد. طبق آمار منتشر شده از سوی سازمان تربیت بدنی ایران سرانه ورزشی برای هر نفر حدود ۰/۵ مترمربع بوده است که در مقایسه با سرانه فضاهای ورزشی در جهان سه مترمربع به ازای هر نفر

1. Privatization

2. Dick welsh and Oliver Frmond

3. Olson

در سازمان‌های دولتی علی‌رغم ابلاغ سیاست‌های خصوصی‌سازی، با یک جو مخالف این سیاست مواجه هستیم. لذا بدون تغییر باور و فرهنگ، در رفع موانع موجود در اجرای سیاست‌های خصوصی‌سازی در ورزش به‌جایی نخواهیم رسید (کرم‌زاده و نصیری، ۱۴۰۲).

برای تحقق اهداف بزرگی نظیر اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی صرف این‌که راهبردها و سیاست‌های کلان آن مفید و سازنده باشند کافی نبوده و ضرورت دارد اولاً؛ زیرساخت لازم برای اجرای این سیاست‌ها در بستر کاملاً شفاف و عادلانه‌ای فراهم شود و ثانیاً برای تحقق آن کارگزار متخصص و متعهد باشد. با نگاه آسیب‌شناسانه و از منظر آموزه‌های سیاست‌گذاری می‌توان گفت؛ یکی از دلایل اصلی عدم موفقیت و ناکامی سیاست‌ها و اقدامات خصوصی‌سازی در ایران، اتخاذ راهبردهای اجرایی نامناسب خطی و عدم توجه به سایر راهبردهای اجرایی سیاست‌گذاری است (ترابی و صفری‌کیا، ۱۴۰۱).

الفندی و سگوئین^۳ (۲۰۱۶)، در پژوهش مبنی بر بازاریابی در ورزش مصر و چالش‌ها و موانع نشان دادند که موانع‌های سیاسی، محیط‌های اقتصادی، اجتماعی، حقوقی، قانونی، فرهنگی و تکنولوژیکی به‌عنوان موانعی شناخته شدند که کسب‌وکار در ورزش را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

دیوجوما و همکاران^۴ (۲۰۱۵)، در پژوهش خود مبنی بر دسترس بودن امکانات و تجهیزات برای اداره ورزش؛ نشان داد که دولت امکانات و تسهیلات و سالن‌های ورزشی مناسب برای فوتبال، والیبال و دوومیدانی و بدمینتون و زمین‌بازی عمومی را دارد اما در دیگر رشته‌ها این کافی نبوده است.

کریستوفر و همکاران^۵ (۲۰۱۵)، در پژوهش خود مبنی بر امکانات؛ تجهیزات به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده توسعه ورزش در نیجریه نشان دادند امکانات؛ تجهیزات به‌طور قابل‌توجهی توسعه ورزش در دولت نیجریه را پیش‌بینی نمی‌کند. خصوصی‌سازی باید با تعدیلات اقتصادی دیگر مانند تعدیل بازار سرمایه و سیستم بانک ملی و همچنین تدوین قوانین و مقررات همراه باشد (پناهی و همکاران، ۱۴۰۰). از این رو می‌توان ادعان داشت شهر کرج به‌عنوان

مواجه می‌شوند. ایجاد تسهیلات لازم برای ترغیب بخش خصوصی در این زمینه بسیار ضروری به نظر می‌رسد. چرا که با بررسی‌های انجام شده در حوزه ورزش دولتی مشخص شده است که این بخش دارای مشکلات و تنگناهای فراوانی می‌باشد. همچنین نتایج نشان می‌دهد سازمان‌های ورزشی دولتی از لحاظ کارایی عملیاتی و عملکرد مالی در حد کمتر از مطلوب بودند و چندان دلخواه عموم جامعه نمی‌باشند. در نتیجه یکی از راه‌های غلبه بر مشکلات سازمان‌های دولتی واگذاری به بخش خصوصی است. چرا که خصوصی‌سازی علاوه بر توسعه ورزش قهرمانی می‌تواند سبب افزایش اماکن و تجهیزات ورزشی شود. با وجودی که بخش خصوصی گرایش زیادی به مشارکت در عرصه ورزش علی‌الخصوص اماکن ورزشی از خود نشان داده است اما به دلایل مختلف نتوانسته است در آن سرمایه‌گذاری کند که می‌توان به محیط نامنم اقتصادی و ریسک بالای سرمایه‌گذاری اقتصادی، فقدان اراده و عزم جدی در بین مدیران و دست‌اندرکاران برای خصوصی‌سازی و تأخیر و پیچیدگی بوروکراتیک و موارد متعدد دیگر اشاره نمود (سالاری، ۱۳۹۱).

مقوله خصوصی‌سازی به‌قدری از اهمیت بالایی برخوردار است که اصل ۴۴ قانون اساسی به آن اختصاص یافته و این در حالی است که عدم اجرای کامل و صحیح آن در کشور، اقتصاد ما را از مواهب آن بی‌بهره ساخته است. به نظر می‌رسد اصلاح ساختار اقتصادی کشور که به‌شدت تحت تأثیر وضعیت جهانی نفت و نوسانات نرخ ارز است عدم‌حمایت از تولید و اشتغال‌زایی و غلبه بخش‌های شبه خصوصی بر سایر بخش‌ها اولین گام در اجرای خصوصی‌سازی است (سلیمی، ۱۴۰۰).

در کشورهای پیشرفته ارزش‌افزوده صنعت ورزش بخش قابل‌توجهی از محصول ناخالص داخلی را تشکیل می‌دهد و نقش مهمی در ایجاد درآمد، اشتغال و نیز تفریح و سرگرمی ایفا می‌کند (جونز^۱، ۲۰۱۰). در نتیجه توجه به شرایط اقتصادی بسیار دشواری که صنعت ورزش را احاطه کرده، مشارکت بخش خصوصی در ورزش می‌تواند موجب رونق صنعت ورزش گردد (میچی^۲، ۲۰۰۶).

3. Alafandi & Séguin

4. Diejomaoh

5. Christopher

1. Jones

2. Michie

ورزش نیز آشنایی دارند) در این زمینه تشکیل می‌دهند. مصاحبه با انتخاب هدفمند افرادی که صاحب‌نظر و آگاه در ارتباط با موضوع پژوهش (خصوصی‌سازی) بودند آغاز شد و طی یک پروسه ۳ ماهه و مصاحبه با ۱۳ نفر، به نقطه اشباع رسیده است.

در پژوهش‌های کیفی به‌جای واژه اعتبار و روایی از واژه‌های مقبولیت، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده می‌کنند. پارکر و پیتنی^۱ (۲۰۰۹)، روش‌هایی را برای افزایش مقبولیت پژوهش کیفی پیشنهاد کردند که در این پژوهش سعی گردید تمامی این موارد رعایت گردد. برای بررسی انتقال‌پذیری با مرور متعدد مصاحبه‌ها و استخراج حداکثری و غیرتکراری مطالب سعی بر اجرای این توصیه شد.

تأییدپذیری نتایج پژوهش کیفی هنگامی تحقق می‌یابد که سایر پژوهشگران بتوانند به‌روشنی مسیر پژوهش و اقدامات انجام شده توسط پژوهشگر را دنبال کنند. یک راه برای تحقق این امر آن است که پژوهشگر دقیقاً تمام روند پژوهش و مسیر تصمیمات خود در طی پژوهش را در گزارش بیان نماید که در این پژوهش سعی بر آن بود. همچنین در روند پیشبرد پژوهش سعی شد از حضور حداکثری همکاران گروه پژوهش با وجود محدودیت‌هایی مانند کمبود وقت و یا عدم دسترسی، استفاده شود. همچنین اعتبار^۲ در مصاحبه ناظر بر دو موضوع واقعیت و دانش است. پژوهشگر سعی کرد مراحل هفت‌گانه تعیین اعتبار اعم از انتخاب موضوع، طراحی سؤالات و اهداف پژوهش، مصاحبه با افراد خبره، نسخه‌برداری از گدهای مهم و کلیدی مصاحبه‌شوندگان، تحلیل پاسخ‌ها، تأیید نتایج و داده‌های گردآوری شده و گزارشگری یا گزارش داده‌ها به مخاطبان را مورد توجه قرار دهد.

پایایی نیز از طریق گوش کردن مصاحبه توسط چند نفر از استادان و خبره مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

در این بخش در ابتدا گزارشی از نمونه‌ها (جدول شماره ۱) و در ادامه یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود.

یکی از شهرهای در حال توسعه ظرفیت گسترده‌ای در ارائه خدمات ورزشی و کسب سود مالی در کنار دستیابی به اهداف سلامتی شهروندان را دارد که فضاها و اماکن ورزشی به‌عنوان زیرساخت‌های لازم جهت دستیابی به این هدف می‌باشد. بر همین اساس با توجه به نیاز شهر کرج به گسترش امر ورزش در راستای اهداف کلان ورزش از جمله بهبود سبک زندگی، توسعه اشتغال، کاهش آسیب‌های اجتماعی و نقش مهم وجود زیرساخت‌ها و فضاهای ورزشی و اماکن ورزشی که نیازمند منابع مالی و انسانی است پژوهش حاضر درصدد است که وضعیت موجود خصوصی‌سازی اماکن ورزشی، شناسایی موانع‌ها و چالش‌ها و الزامات و اقدامات خصوصی‌سازی اماکن ورزشی دولتی را مورد بررسی قرار دهد.

روش‌شناسی پژوهش

به‌منظور تبیین دقیق‌تر، بررسی جنبه‌های نهفته و همچنین جنبه‌های مشاهده‌پذیر وضعیت خصوصی‌سازی اماکن دولتی ورزش و شناسایی موانع، چالش‌ها، تهدیدات و فرصت‌ها و خصوصی‌سازی اماکن ورزشی دولتی استان البرز از روش پژوهش آمیخته اکتشافی استفاده گردید. بدین صورت که ابتدا در مرحله کیفی از طریق رجوع به اطلاعات موجود در پایگاه‌های اینترنتی، کتب، مجلات و نشریات مختلف، مبانی نظری و پیشینه موضوع بررسی شده سپس با انجام مصاحبه‌های کیفی با خبرگان و متخصصان امر، مهم‌ترین فاکتورها و شاخص‌ها مورد بررسی این تحقیق شناسایی شد. در مرحله دوم (مصاحبه‌های کیفی)، برای ساخت الگوی پیشنهادی پژوهش از روش نظریه برخاسته از داده‌ها (گردند تئوری) استفاده شد.

جامعه آماری این پژوهش را کلیه رؤسا و معاونین ادارات ورزش و جوانان حوزه‌ها و شهرستان‌های استان البرز؛ روسا و نایب‌رئیسان (بانوان) هیئت‌های ورزشی؛ مستاجرین اماکن ورزشی و مربیان شاغل در اماکن ورزشی واگذار شده و ورزشکاران و قهرمانان و استفاده‌کنندگان از اماکن ورزشی استیجاری و کارشناسان تربیت بدنی ادارات ورزش و جوانان حوزه‌ها و شهرستان‌های استان البرز و استادان متخصص ورزشی (افرادی که دارای مدرک دکتری تربیت بدنی بوده و با مسائل خصوصی‌سازی در

1. Pitney & Parker

2. Validity

جدول ۱. ویژگی‌های نمونه‌های پژوهش

سن	تحصیلات	سابقه کاری	حوزه کاری	سابقه مدیریت
۵۷	کارشناس ارشد مدیریت ورزشی	۲۲	اداره و ورزش جوانان استان البرز	۱۰
۴۷	دانشجوی دکتری علوم سیاسی	۲۶	اداره و ورزش جوانان استان البرز	-
۳۸	کارشناس ارشد مدیریت اماکن	۱۷	اداره ورزش و جوانان (شهرهای استان البرز)	-
۵۲	کارشناس تربیت بدنی	عضو شورای شهر	دانشگاه	۲۰
۲۸	کارشناس حقوق	۱۲	اداره ورزش و جوانان استان البرز	-
۴۷	کارشناس ارشد مدیریت ورزشی	۳۰	اداره ورزش و جوانان (شهرهای استان البرز)	۲۷
۵۰	کارشناس ارشد مدیریت ورزشی	۲۷ سال	رئیس گروه اداره کل	-
۵۲	دکتری فیزیولوژی ورزش	۱۴ سال رئیس دانشکده تربیت بدنی ۵ سال معاون دانشجویی فرهنگی	کمیته‌های استانی	۲۷
۵۸	کارشناس IT	۴۳	مربی و داور بین‌المللی	۲۷
۶۱	فوق‌دیپلم مدیریت	۴۰	هیئت‌های ورزشی	۳۵
۳۵	دکتری مدیریت ورزشی	۱۲	دانشگاه و پژوهشگاه	۱
۴۱	دکتری مدیریت ورزشی	۲۰	دانشگاه	۸
۴۷	دکتری مدیریت ورزشی	۲۶	دانشگاه	۱۱

در ادامه در جداول مربوطه کدها و مقوله‌های مستخرج از مصاحبه‌های کیفی به ترتیب قابل مشاهده است.

جدول ۲. عوامل علی پدیدآورنده مقوله‌های اصلی

کد	شرایط علی
۱	حساسیت و اهمیت بالای ورزش در کشور
۲	جدی بودن بحث خصوصی‌سازی در کشور
۳	مدیریت دولتی و مسائل آن
۴	محیط پویای بین‌المللی

جدول ۳. عوامل درون‌سازمانی و رفع محدودیت‌ها به‌عنوان اولین دسته از شرایط زمینه‌ای

محدودیت‌های درون‌سازمانی	مالی و اقتصادی
	عدم راهبرد اقتصادی، ضعف فرهنگ سرمایه‌گذاری و سرمایه‌داری، خطرات سیاسی - اقتصادی، ضعف امنیت اقتصادی برای بنگاه‌های خصوصی، ضعف مدیریت و کارآفرینی اقتصادی، معضل رانته‌های اقتصادی، کوچک بودن بازار مالی، ابهام سیاسی در مورد خصوصی‌سازی
	حقوقی و قانونی
	قوانین محدود کننده و مالیات‌های سنگین، قوانین نامطمئن و ناقص مالکیت، ناکارآمدی چارچوب‌های قانونی
	اجرایی
	تأخیرها و پیچیدگی‌های بوروکراتیک، ضعف مهارت‌های مدیریتی در اقتصاد بازار، ضعف تبلیغاتی، سوء تدبیر مدیریت و آگذاری
	رفتاری
	حسادت عمومی نسبت به کارآفرینان خصوصی، مخالفت گروه‌های ذی‌نفع قوی، مقاومت مدیران و کارکنان، عدم اشاعه فرهنگ مناسب و عدم تلاش برای زمینه‌سازی آن

ادامه جدول ۳. عوامل درون سازمانی و رفع محدودیت‌ها به‌عنوان اولین دسته از شرایط زمینه‌ای

فالش‌های موجود	مدیریتی	نبود سیاست‌گذاری (هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی)، عدم وجود قوانین حمایتی برای گسترش خصوصی‌سازی، عدم وجود قوانین حمایتی برای سرمایه‌گذاران، عدم همکاری سازمان‌های مربوط نظیر شهرداری‌ها
	محیطی	عدم وجود ثبات اقتصادی، دخالت‌های سیاسی، عدم وجود هماهنگی سازمانی در دو حوزه، عدم وجود تطابق سازمانی در دو حوزه، نبود مستندات اطلاعاتی کارآمد از گذشته
	ساختاری	عدم ثبات تشکیلاتی، جاری نشدن سیاست‌های کلان در سطح دو حوزه، تغییر سریع سیاست‌های کلان با تغییر دولت، عدم شایسته‌سالاری، عدم ثبات مدیریتی
	محدودیت‌های واگذاری	نظارت کم بر اصل ۸۸، عدم استفاده کم از اصل ۲۷، کارشناسی کمی انجام شده است، عدم وجود اسناد رسمی و واگذاری بر اساس صورت‌جلسه، استفاده از ماده ۵، سوء‌تعبیرهای ماده ۸۸ مقاومت سازمی در قبال واگذاری
	مدیریتی	مدیران غیرورزشی، درآمدزایی بیشتر هیئت‌ها، نبود تعاونی، ترس سرمایه‌گذار، ضعف در سطح‌بندی و درجه‌بندی سالن‌ها و اماکن، نبود اماکن با استفاده هم‌زمان دو جنس، برگشت پول به هیئت‌ها
	اجرایی	افزایش هزینه‌های استفاده پس از خصوصی‌سازی، ضعف در نگهداری اماکن پس از واگذاری، ضعف فرهنگی اماکن خصوصی‌سازی شده، استفاده از مربیان کار آمد،

دسته اول شرایط زمینه‌ای در دو سطح درون‌سازمانی و جدول ۳ ذکر شده‌اند. رفع محدودیت‌های خصوصی‌سازی دولتی می‌باشند که در

جدول ۴. افزایش مشوق توسعه خصوصی‌سازی به‌عنوان دومین دسته از شرایط زمینه‌ای

فردی	آمادگی برای واگذاری به سرمایه‌گذار، اشتغال افراد، کارآفرینی، نگرش توسعه‌ای به خصوصی‌سازی، افزایش اعتماد به سرمایه‌گذار، از بین بردن ترس سرمایه‌گذار، ایجاد حس سودمندی برای سرمایه‌گذار، ارزش‌گذاری سرمایه، افزایش حس مسئول بودن برای سرمایه‌گذار، افزایش قهرمان‌پروری
بین فردی	آگاهی از اهمیت ارتباطات و اطلاعات، تعاملات غیررسمی بین سازمانی، هماهنگی بین کارکنان، تغییر در رویه‌های کارکنان اداره ورزش، تعاملات برای ورزش همگانی، مکان‌های مخصوص ورزش‌های همگانی و تربیتی
اقتصادی	درآمد بیشتر سرمایه‌گذاران، کاهش هزینه‌های ورود سرمایه‌گذار، ایجاد سرمایه‌های مالی و مادی سازمانی و برون‌سازمانی برای اداره ورزش و جوانان البرز، کاهش بیکاری، افزایش اشتغال،
اجتماعی	گروه‌های سرمایه‌گذار، ارتباطات اجتماعی، تعاملات برای ورزش همگانی و مشارکت ورزش،
فرهنگی	ایجاد اصول اخلاقی پایبند دوطرفه، فرهنگ‌سازی عمومی برای گسترش خصوصی‌سازی

دسته دوم شرایط زمینه‌ای هستند که به‌عنوان مشوق دارند و در جدول ۴ ترسیم شده‌اند. می‌باشد و در ۵ دسته در اداره ورزش و جوانان البرز وجود

جدول ۵. مؤلفه‌های تأثیرگذار وضعیت موجود به‌عنوان سومین دسته از شرایط زمینه‌ای

وضعیت موجود	آمار	میزان و ارقام اماکن خصوصی‌سازی شده، روش‌های واگذاری و ماده‌ها، حساب سود و زیان، حفظ و نگهداری اماکن، اساس و آمار شرکت‌های سرمایه‌گذار
	بازار تأثیرگذار	کوچک بودن بازار داخلی، پایین بودن درآمد سرانه، تقاضای محدود و بازارهای مالی قوی، تقاضای محدود و بازارهای مالی ضعیف

در جدول ۵، دسته سوم شرایط زمینه‌ای می‌باشند که از دل بازار و سایر موارد تأثیرگذار برمی‌خیزد و مربوط به وضعیت خصوصی سازی اماکن دولتی است.

جدول ۶. تأثیرگذاری خصوصی سازی بر بازار کار، بیکاری و... ورزش‌های همگانی و ...	
اشتغال	حرفه‌های موجود
	نیروی انسانی
ورزش و همگانی	آموزش
	کاربرد

دسته چهارم شرایط تأثیرگذار بر اشتغال و ورزش‌های عمومی یا همگانی و آموزشی بوده است که از نظر متخصصان شناسایی و اولویت‌بندی شده‌اند و در جدول ۶ به نمایش گذاشته شده‌اند.

شرایط مداخله‌گر
شرایط زمینه‌ای عمومی هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد. لذا در این قسمت، عواملی کلی که از محیط بیرونی بر راهبردها و پدیده محوری تأثیرگذار هستند شناسایی شدند.

جدول ۷. فرصت‌ها به عنوان شرایط مداخله‌گر

سیاسی - قانونی	کارایی بهتر بخش خصوصی، تدوین قوانین حمایتی از بنگاه‌های سرمایه‌گذار، تغییر نگرش دولت‌مردان به حوزه ورزش و جوانان، ارتباطات بین سازمانی قوی با شهرداری‌ها و... تصویر مثبت از خصوصی سازی در شهر کرج، تدوین اسناد فرابخشی کشوری، استانی، شهری و محلی جهت گسترش خصوصی سازی، تدوین سیاست‌های خاص اماکن تحت نظارت اداره ورزش و جوانان
	ورود سیستم پست مدرنیسم، پیاده‌سازی عملی خصوصی سازی، ورود دانشگاهیان به عرصه خصوصی سازی، طراحی سیستم سطح‌بندی، ساختار اجرایی، استانداردهای خصوصی سازی جدید در مورد واگذاری، ثبت تشکیلاتی چند سال اخیر، مدیریت وابسته به نظم، مدیران سیاسی و ورزشی، آگاهی مدیر با مسائل خاص ورزش، مدیریت حواشی، مدیریت تجربی اماکن ورزشی، هدف‌گذاری چندساله برای خصوصی سازی
	سیستم فناوری اطلاعاتی قوی در حوزه ورزش و جوانان کشور، گسترش سخت‌افزاری فناوری در اماکن ورزشی، تمایل زیاد مردم به ورزش، فرهنگ سازی عمومی، تجربی بودن مدیریت ارتباطات اماکن ورزشی، کناره‌گیری افراد ورزشکار از عرصه خصوصی سازی، افزایش تعهد اداره ورزش و جوانان و همچنین سرمایه‌گذار، رقابتی بودن ورزش، خارج شدن هیئت‌ها از سالن داری
	ورود شرکت‌های هولدینگ، درآمد کارشناسان، کاهش هزینه‌های توسعه
	مدیریت کلان
زیرساخت	
فرهنگی - اجتماعی	
اقتصادی	

راهبردها
شرایط مداخله‌گر در این تحقیق شامل سوق‌دهنده‌های محیطی بوده است که در ۵ حیطه کلی بر خصوصی سازی اماکن دولتی تأثیرگذار است.

راهبردها: کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های خاصی هستند که از پدیده محوری منتج می‌شوند و تحت تأثیر شرایط زمینه و مداخله‌گر هستند. لذا در این بخش راهبردهای موردنظر برای حل تهدیدها و چالش‌های درونی و بیرونی و فرصت‌های اداره ورزش و جوانان البرز ارائه شده است.

جدول ۸. سطوح ۴ گانه راهبردها

وضعیت موجود	مشوق‌ها و انگیزاننده‌ها	راهکارها	بر مبنای موانع و چالش‌ها	بر مبنای فرصت‌ها
بررسی آماری میزان و شرایط خصوصی‌سازی اماکن ورزشی در دوره‌های زمانی معین	هدف‌گذاری دقیق بنیادین بر اساس آمار خصوصی‌سازی کنونی	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	استفاده از مدیران ورزشی	تدوین استراتژی‌های کلان صنعتی شدن ورزش (مأموریت، چشم‌انداز، راهکار و روش)
بررسی اسناد بالادستی کشور مرتبط با خصوصی‌سازی	بررسی و افزایش انگیزاننده‌های فردی مسئولان، سرمایه‌گذاران	تدوین فلسفه اجتماعی ملی (مشارکت همه سرمایه‌گذاران) برای توسعه خصوصی‌سازی	برندسازی و فرایندهای آن برای اماکن ورزشی	تدوین مدیریت همگرایی ملی (یکپارچه‌سازی سازمان‌ها) برای تسهیل در اجرای خصوصی‌سازی
بررسی مؤلفه‌های لازم‌الاجرا بودن در اماکن ورزشی نظیر درآمدزایی، ساختار تجاری و... پیاپاده‌سازی تمامی فاکتورهای خصوصی‌سازی اماکن ورزشی شهر نظیر درآمدزایی، ساختار تجاری، مستقل از دولت و ...	تدوین قوانین حمایتی از سوی دولت و مجلس	تدوین مدیریت همگرایی ملی (یکپارچه‌سازی سازمان‌ها) برای تسهیل در اجرای خصوصی‌سازی	سازمان خصوصی‌سازی متولی امر ورزش شود	در نظر گرفتن اقتصاد مقاومتی در خصوصی‌سازی
بررسی گزارش‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	تدوین نظام هماهنگ بین نهادی برای خصوصی‌سازی باشگاه‌ها	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	جداسازی سالن‌ها و اماکن قهرمانی و همگانی، تربیتی و ...	تغییر سبک مدیریت کشور با سبک‌های جدید مدیریتی (تحول، فرانوگرا و امثالهم)
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	استفاده از شیوه‌های مختلف خصوصی‌سازی (واگذاری، فروش سهام و...)	تدوین فلسفه اجتماعی ملی (مشارکت همه سرمایه‌گذاران) برای توسعه خصوصی‌سازی	نظارت دقیق‌تر بر اماکن پس از واگذاری	تدوین نظام ملی ورزش کشور (تئوری‌ها، سیستم‌ها، کنترل و بازخورد و امثالهم)
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	تدوین و بررسی شیوه‌های جدید خصوصی‌سازی	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	ورود در برنامه‌ریزی هیئت‌های ورزشی	
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	درآمدزایی اماکن زیرمجموعه اداره ورزش و جوانان البرز	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	عدم اتکای به دولت و گسترش مردمی بودن	
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	تدوین و وجود ساختارهای تجاری برای اماکن زیرمجموعه	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	ایجاد فاکتورهای دقیق خصوصی‌سازی واقعی (واگذاری صحیح، قوانین مالکیت ...)	
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	تدوین و بررسی شیوه‌های جدید خصوصی‌سازی	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	استفاده از مدیران ورزشی	
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	درآمدزایی اماکن زیرمجموعه اداره ورزش و جوانان البرز	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	برندسازی و فرایندهای آن برای اماکن ورزشی	
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	تدوین و وجود ساختارهای تجاری برای اماکن زیرمجموعه	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	سازمان خصوصی‌سازی متولی امر ورزش شود	
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	تدوین و بررسی شیوه‌های جدید خصوصی‌سازی	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	جداسازی سالن‌ها و اماکن قهرمانی و همگانی، تربیتی و ...	
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	درآمدزایی اماکن زیرمجموعه اداره ورزش و جوانان البرز	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	نظارت دقیق‌تر بر اماکن پس از واگذاری	
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	تدوین و وجود ساختارهای تجاری برای اماکن زیرمجموعه	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	ورود در برنامه‌ریزی هیئت‌های ورزشی	
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	تدوین و بررسی شیوه‌های جدید خصوصی‌سازی	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	دکتر همه موارد در شرایط ضمن قرارداد با شرکت‌های سرمایه‌گذار	
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	درآمدزایی اماکن زیرمجموعه اداره ورزش و جوانان البرز	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	واگذار کردن مدیریت اماکن به خیرین	
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	تدوین و وجود ساختارهای تجاری برای اماکن زیرمجموعه	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	سطح‌بندی و درجه‌بندی دقیق اماکن	
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	تدوین و بررسی شیوه‌های جدید خصوصی‌سازی	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	درآمدزایی اماکن زیرمجموعه اداره ورزش و جوانان البرز	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	تدوین استراتژی‌های کلان صنعتی شدن ورزش (مأموریت، چشم‌انداز، راهکار و روش)	
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	تدوین و وجود ساختارهای تجاری برای اماکن زیرمجموعه	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	تدوین فلسفه اجتماعی ملی (مشارکت همه سرمایه‌گذاران) برای توسعه خصوصی‌سازی	
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	تدوین و بررسی شیوه‌های جدید خصوصی‌سازی	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	تدوین مدیریت همگرایی ملی (یکپارچه‌سازی سازمان‌ها) برای تسهیل در اجرای خصوصی‌سازی	
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	درآمدزایی اماکن زیرمجموعه اداره ورزش و جوانان البرز	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	در نظر گرفتن اقتصاد مقاومتی در خصوصی‌سازی	
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	تدوین و وجود ساختارهای تجاری برای اماکن زیرمجموعه	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	تغییر سبک مدیریت کشور با سبک‌های جدید مدیریتی (تحول، فرانوگرا و امثالهم)	
بررسی گزارشی‌ها، شکایات و موارد بجا مانده قبلی	تدوین و بررسی شیوه‌های جدید خصوصی‌سازی	توسعه فاکتورهای مربوط به خصوصی‌سازی نظیر مؤلفه‌های باشگاه‌داری حرفه‌ای، بازو کار مالی و...	تدوین نظام ملی ورزش کشور (تئوری‌ها، سیستم‌ها، کنترل و بازخورد و امثالهم)	

پیامدها

پیامدها خروجی حاصل از به‌کارگیری راهبردها هستند. با توجه شرایط درونی و بیرونی بررسی شده و همچنین راهبردهای ارائه شده پیش‌بینی می‌شود که پیامدهای زیر حاصل گردد.

در جدول ۸، راهبردها در ۴ سطح ذکر شده‌اند. در سطح اول، راهکارهای مربوط به وضعیت موجود خصوصی‌سازی اماکن دولتی می‌توان نام برد. در سطح دوم و سوم، که راهکارها در سطح میانی می‌باشد مربوط به مؤلفه‌های موانع و چالش‌ها و همچنین تهدیدهای موجود می‌باشد. در سطح چهارم، اصولاً سیاست‌های کلان در حوزه فرصت‌ها در حوزه اداره ورزش و جوانان قرار می‌گیرند.

جدول ۹. پیامدهای منتج شده از مراحل مدل پارادایمی

پیامد	کد
افزایش آمار اماکن خصوصی‌سازی شده دولتی	۱
هدفمند بودن خصوصی‌سازی اماکن دولتی	۲
باز شدن فضای حضور سرمایه‌گذاران ورزشی	۳
ارتقای فرایندهای سازمانی برای خصوصی‌سازی	۴
افزایش قدرت تصمیم‌گیری در محیط پویای امروزه	۵

با تدوین راهکارهای مساعدی که در راستای ارتقای خصوصی‌سازی اماکن دولتی انجام گردیده است، پیامدها در ۵ کد شناسایی گردیده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

آمولاون و ابراهیم^۲ (۲۰۰۵)، با نظرخواهی از ورزشکاران، مدیران ورزشی و خیرین ورزشی درباره خصوصی کردن ورزش دریافتند که اکثریت قابل ملاحظه شرکت‌کنندگان (۹۲٪) با خصوصی‌سازی ورزش موافق بودند. تومارو^۳ (۲۰۰۷)، معتقد است که خصوصی‌سازی، کارایی تولید را کاهش ولی رفاه اجتماعی را افزایش می‌دهد.

امروزه در کشورهای پیشرفته، ارزش‌افزوده صنعت ورزش بخش چشمگیری از محصول ناخالص داخلی را تشکیل می‌دهد و نقش مهمی در ایجاد درآمد، اشتغال و نیز تفریح و سرگرمی دارد (هولت^۱، ۲۰۰۷)؛ اما وضعیت این صنعت در ایران به‌گونه دیگری است.

2. Omolawon & Ibraheem
3. Tomaru

1. Holt

چندان دلخواه عموم جامعه نیستند. به همین دلیل بسیاری از تأسیسات ورزشی که کاملاً در مالکیت دولت هستند و به شکل دولتی اداره می‌شوند، با کمبود بودجه مواجه می‌شوند (احمدی و همکاران، ۱۳۸۵).

این وضعیت سبب حذف یا کاهش خدمات و رویدادهای ترتیب داده شده به وسیله این مؤسسات شده است. از این رو سازمان‌هایی، از جمله سازمان تربیت بدنی که متولی امر ورزش در کشور است، برای پیشبرد اهداف ورزشی به سازمان‌های خصوصی روی آورده که دارای سرمایه‌گذاری بهتر و بیشتر نسبت به سازمان‌های دولتی است (زارع، ۱۳۹۳). در این راستا اماکن ورزشی دولتی تحت نظر سازمان تربیت بدنی در استان البرز نیز مستثنی از این امر نمی‌باشد و نیازمند توجه به خصوصی‌سازی است. بر این اساس به دلایلی چون حساسیت و اهمیت بالای ورزش در کشور، جدی بودن، دولتی بودن اماکن ورزشی، محدودیت‌ها و تأثیرات مثبت خصوصی‌سازی از اهمیت زیادی برخوردار است. به دلیل اهمیت و ضرورت انجام در بین ورزش و اماکن ورزشی به دلیل عوامل ذکر شده در بالا اهمیت پیدا کرده است که چنانچه این امر صورت گیرد و اماکن ورزشی دولتی نیز در استان البرز خصوصی‌سازی شوند می‌تواند فواید و مزایایی قابل توجهی را در پی داشته باشد که می‌توان به چند مورد زیر اشاره کرد.

کاهش تصدی‌گری دولت: مدیریت غیردولتی و به عبارتی اداره امور کشور توسط خود مردم از سیاست‌های مسئولین کشور است و این سیاست سبب مشارکت مردم در سازندگی کشور و همراهی با نظام خواهد شد. کاهش بار مالی از دوش دولت: با اجاره اماکن ورزشی بخش زیادی از هزینه‌های جاری از قبیل حقوق کارکنان که تحت عنوان متصدی سالن تا قبل از قانون اجاره اماکن توسط سازمان تربیت بدنی وقت به کارگیری و استخدام می‌شدند و همچنین هزینه‌های نظیر بیمه حوادث سالن‌ها، هزینه آب، برق و گاز از دوش دولت برداشته و توسط بخش خصوصی بهره‌بردار پرداخته می‌شود. درآمدزایی و رشد اقتصادی ورزشی: با خصوصی‌سازی عرصه‌های مختلف ورزش علاوه بر کاهش هزینه‌های سرسام‌آوری که بر دولت و نهادهای وابسته به آن وارد می‌شد، درآمدهای نقدی دولت (مالیات) نیز افزایش می‌یابد. علی‌رغم کاهش

ژانگ و ژانگ^۱ (۲۰۰۹)، خصوصی‌سازی را موجب بالا بردن رفاه اقتصادی و اجتماعی در تسهیلات ورزشی می‌دانند. در ایران واگذاری مالکیت به بخش‌های شبه‌دولتی در لایه خصوصی‌سازی طبقه‌بندی می‌شود. مجموعه‌ای متقاعدکننده از شواهد نشان می‌دهد که شرکت‌های دولتی در بخش قابل توجهی از عملکردهای مربوط به شرکت‌های خصوصی ضعیف عمل می‌کنند (یاراحمدی و صادقی شاهدانی، ۱۴۰۲).

تی سامنی و همکاران^۲ (۲۰۱۰)، معتقدند که خصوصی‌سازی موجب بهبود خدمات، افزایش رضایت مشتریان، بهبود آموزش کارکنان و کارایی تولید می‌شود. به دلایل مختلف خصوصی‌سازی در ورزش کشور ایران به معنی واقعی کلمه اتفاق نیفتاده است که از جمله می‌توان به محیط نامن اقتصاد و ریسک بالای سرمایه‌گذاری در ورزش، عدم امکان سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، فقدان اراده و عزم جدی در بین مدیران و دست‌اندرکاران برای خصوصی‌سازی (الهی، ۱۳۸۸)، تأخیر و پیچیدگی بروکراتیک (الهی، ۱۳۸۷؛ پاداش، ۱۳۸۸)، تعداد مراکز تصمیم‌گیری و عدم تعادل لازم بین سازمان‌های مرتبط (احمدی ۱۳۸۵، پاداش، ۱۳۸۸) و موارد متعدد دیگر که در ادامه تحقیق به آن‌ها اشاره کرد که همگی همسو با یافته نتایج تحقیق حاضر است. شرایطی که سبب شده‌اند تا خصوصی‌سازی اهمیت پیدا کند طبق نتایج تحقیق عبارت‌اند از حساسیت و اهمیت بالای ورزش در کشور، جدی بودن بحث خصوصی‌سازی در کشور، مدیریت دولتی و مسائل آن، محیط پویای بین‌المللی، تأثیرات مثبت خصوصی‌سازی و محدودیت‌های پیشروی خصوصی‌سازی ورزشی.

یکی از راه‌های غلبه بر مشکلات بخش عمومی که به صورت گسترده طرفدار پیدا کرده، واگذاری به بخش خصوصی است. بخش خصوصی ورزش می‌تواند نقش مؤثری در توسعه ورزش همگانی، قهرمانی و همچنین اهدافی مانند اشتغال‌زایی و افزایش بهره‌وری از اماکن و تجهیزات ورزشی داشته باشد.

امروزه تأسیسات دولتی ورزشی از لحاظ کارایی عملیاتی و عملکرد مالی در حد کمتر از مطلوب هستند و

4. Zhang & Zhang

5 Tsameny

مؤلفه‌های تأثیرگذار وضعیت موجود به‌عنوان سومین دسته از شرایط زمینه‌ای شناسایی شد که از دل بازار و سایر موارد تأثیرگذار برمی‌خیزد و مربوط به وضعیت خصوصی‌سازی اماکن دولتی است که شامل دسته‌های مربوط به آمار و بازار تأثیرگذار است. شرایط مداخله‌گر در این تحقیق شامل سوق‌دهنده‌های محیطی بوده است که در ۵ حیطه کلی سیاسی - قانونی، مدیریت کلان، زیرساخت و فرهنگی - اجتماعی و اقتصادی بر خصوصی‌سازی اماکن دولتی تأثیرگذار است.

قنبری فیروزآبادی و همکاران (۱۳۹۳)، در مقاله‌ای با عنوان عوامل مؤثر بر سرمایه‌گذاری خارجی در ساخت اماکن ورزشی ایران عوامل سیاسی را با میانگین رتبه ۶/۲۲ در رتبه اول و عوامل خصوصی‌سازی، انسانی، فناوری، قانونی، مدیریتی، امنیتی، اقتصادی و پژوهشی را در رتبه‌های بعدی قرار داده است. راهبردهای موردنظر برای حل تهدیدها و چالش‌های درونی و بیرونی و فرصت‌ها برای خصوصی‌سازی اماکن ورزشی استان البرز در ۴ سطح ذکر شده‌اند. در سطح اول، راهکارهای مربوط به وضعیت موجود خصوصی‌سازی اماکن دولتی می‌توان نام برد. در سطح دوم و سوم که راهکارها در سطح میانی می‌باشد مربوط به مؤلفه‌های موانع و چالش‌ها و همچنین تهدیدهای موجود است. در سطح چهارم، اصولاً سیاست‌های کلان در حوزه فرصت‌ها در حوزه‌ی اداره ورزش و جوانان قرار می‌گیرند. با تدوین راهکارهای مساعدی که در راستای ارتقاء خصوصی‌سازی اماکن دولتی انجام گردیده است، پیامدها در ۵ کد افزایش آمار اماکن خصوصی‌سازی شده دولتی، هدفمند بودن خصوصی‌سازی اماکن دولتی، باز شدن فضای حضور سرمایه‌گذاران ورزشی، ارتقای فرایندهای سازمانی برای خصوصی‌سازی و افزایش قدرت تصمیم‌گیری در محیط پویای امروزه شناسایی گردیده است.

با بررسی دگرگونی‌های تازه‌ای که در جهان پدید آمده و با گسترش دامنه خدمات دولتی در سال‌های اخیر، افزایش هزینه‌های عمومی، مسائل اقتصادی و بسیاری عناصر دیگر لازم است تا بهبود کارکرد سازمان‌های دولتی همچون اماکن ورزشی دولتی به‌عنوان یک امر مهم در توسعه ورزش در کشور مورد توجه قرار گیرد. یکی از راه‌هایی که برای غلبه بر مشکلات بخش عمومی پیشنهاد

بار مالی با اجاره اماکن ورزشی که به صورت سالانه با بهره‌برداران منعقد می‌شود، مبالغی به‌حساب خزانه دولت واریز می‌شود که درصدی از آن تحت عنوان درآمدهای اختصاصی یا برگشتی اماکن به‌حساب اداره واریز و به‌حساب هیئت‌ها منظور می‌گردد. تولید منابع مالی از طریق اماکن ورزشی نیز یکی از مقوله‌های اقتصاد ورزشی است. توسعه عملکردی: با کاهش تصدی‌گری دولت و اجاره اماکن به بخش خصوصی ادارات به‌جای اداره باشگاه‌ها به بخش‌های کارشناسی‌تر نظیر برنامه‌ریزی، آموزش، نظارت و ارزیابی پرداختند طی سال‌های گذشته سهم زیادی از نیروهای سازمان تربیت بدنی را به خاطر تصدی سالن‌ها جذب می‌کردند که همگی فاقد تحصیلات عالی بودند، این نشان‌دهنده این بود که در گذشته وظایف ادارات تربیت بدنی را با وظایف سالن داری برابر می‌دانستند. در میان اثرات مستقیم اقتصادی ورزش می‌توان ایجاد فرصت‌های شغلی را از مهم‌ترین اثرات صنعت ورزش معرفی کرد به‌طوری که در طی سی سال گذشته رشد تصاعدی صنعت ورزش باعث ایجاد فرصت‌های شغلی ورزشی در بخش‌های مختلف شده است (عسگریان، ۱۳۸۴). همین امر باعث شده تا بعضی از کشورها به دنبال برآورد تعداد فرصت‌های شغلی ایجاد شده توسط صنعت ورزش و سهم ورزش از کل اشتغال کشور در کشور خود باشند.

شرایط زمینه‌ی شرایط خاصی هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند و در این تحقیق عوامل درونی اثرگذار بر پدیده اصلی و راهبردها به‌عنوان شرایط زمینه‌ی در نظر گرفته شده‌اند. دسته اول شرایط زمینه‌ی در دو سطح درون‌سازمانی و رفع محدودیت‌های خصوصی‌سازی دولتی می‌باشند که محدودیت‌های درون‌سازمانی شامل مؤلفه‌های مالی و اقتصادی، حقوقی و قانونی، اجرایی و رفتاری می‌باشد. چالش‌های موجود شامل مؤلفه‌های مدیریتی، محیطی و ساختاری می‌باشد. موانع موجود نیز شامل محدودیت‌های واگذاری، مدیریتی و اجرایی می‌باشد. افزایش مشوق توسعه خصوصی‌سازی بر اشتغال و ورزش عمومی (همگانی و ...) به‌عنوان دومین دسته از شرایط زمینه‌ی شناسایی شد که در ۵ دسته فردی، بین فردی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بوده است.

ورزشی به‌منظور جلوگیری از شکل‌گیری مقاومت در برابر آن می‌تواند از دیگر نقش‌های دولت در این زمینه باشد. با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر برای محقق شدن امر خصوصی‌سازی اماکن ورزشی و رسیدن به اهداف موردنظر آن دولت باید حیطه وظایف و اختیارات مسئولان تصمیم‌ساز در این زمینه را به‌طور کامل و شفاف مشخص نماید تا هم از تعدد مراجع تصمیم‌گیرنده جلوگیری کرده باشد و هم از تأخیر و بروکراسی اداری. چرا که این دو عامل از عوامل اصلی محدودیت در خصوصی‌سازی ورزش به شمار می‌روند. از طرفی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و اصلاح ساختار موجود اماکن ورزشی کشور که اکثراً در اختیار نهادها و شرکت‌های وابسته به دولت، سیاسیون و افراد غیرورزشی است می‌تواند گامی مهم در نیل به اهداف موردنظر باشد.

دیوجوما و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهش خود به این اشاره دارد که امکانات و تسهیلات دولت برای ورزش‌هایی هم چون فوتبال، والیبال و دوومیدانی و بدمینتون کافی نمی‌باشد و کریستوفر و همکاران (۲۰۱۵)، نیز معتقدند دولت نیچریه توانایی تأمین تسهیلات ورزشی کافی در این کشور را دارا نمی‌باشد. برنامه خصوصی‌سازی موفق به اصلاح اقتصادی مناسب و سیاست‌های تثبیت اقتصاد کلان مؤثر مربوط می‌باشد، حتی جو سیاسی و اجتماعی کشور نیز در واگذاری‌های بخش اماکن ورزشی دولتی می‌تواند اثرگذار باشد، اما آنچه در وهله اول باید بدان پرداخت سیاست‌های اقتصادی قبل و بعد از واگذاری است که دولت‌ها باید برای آن برنامه‌ای جامع داشته باشند و بعد از واگذاری با اتخاذ سیاست‌های اقتصادی در بخش اماکن ورزشی دولتی به بهبود شرایط بخش خصوصی کمک کنند نه این‌که این بخش را با چالش روبه‌رو کنند که نتیجه آن انصراف سرمایه‌گذاران از ادامه روند کار و ورشکستگی آنان و به دنبال آن فرار دیگر سرمایه‌گذاران از سرمایه‌گذاری در بخش ورزش خواهد بود.

با توجه به نتایج تحقیق یکی از ضعف‌های فرایند خصوصی‌سازی در استان نظارت کم بر مجموعه‌های ورزشی واگذار شده می‌باشد. بدیهی است مجموعه‌های ورزشی به‌عنوان متولیان توسعه ورزش در استان قلمداد شده و عدم نظارت بر آن‌ها پس از واگذاری باعث رکود

شده و به صورت گسترده طرفدار پیدا کرده، واگذاری کارها به بخش خصوصی است. بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده و در جهت مدل خصوصی‌سازی اماکن ورزشی دولتی استان البرز لازم است که در ابتدا عوامل درون‌سازمانی و محدودیت‌های خصوصی‌سازی دولتی اعم از مؤلفه‌های مالی و اقتصادی، حقوقی و قانونی، اجرایی و رفتاری توسط مسئولان و مدیران زیر نظر گرفته شود. در مرحله بعدی، چالش‌های مدیریتی، محیطی و ساختاری و نیز موانع موجود شامل محدودیت‌های واگذاری، مدیریتی و اجرایی آسیب‌شناسی شده و در جهت بهبود وضعیت خصوصی‌سازی رفع گردد. سپس عوامل و فاکتورهای مشوق توسعه خصوصی‌سازی بر اشتغال و ورزش عمومی (همگانی و...) که می‌تواند شامل عوامل فردی، بین فردی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی باشد توسعه یابد.

در ادامه نیز موارد تأثیرگذار از بازاریابی و آمار و ارقام‌های مرتبط با بازار مورد بررسی قرار گیرد. همچنین لازم است که در این مسیر فاکتورهای مداخله‌گر سیاسی-قانونی، مدیریت کلان، زیرساخت و فرهنگی-اجتماعی و اقتصادی تأثیرگذار بر خصوصی‌سازی اماکن دولتی نیز مورد توجه و شناسایی قرار گیرد و در نهایت راهبردهای موردنظر برای رفع تهدیدها و چالش‌های موجود درونی و بیرونی، ارتقای فرصت‌ها، بهبود وضعیت موجود و سیاست‌گذاری مناسب و درست در جهت خصوصی‌سازی اماکن ورزشی دولتی استان البرز اقدام شود که پیامدهای مطلوبی را برای جامعه به ارمغان می‌آورد.

برای رفع موانع موجود و خصوصی‌شدن، بدون تغییر فرهنگ و باورها به‌جایی نخواهیم رسید. لذا محقق در این مطالعه پیشنهاد می‌کند که دولت برای برون‌رفت از این مشکل و رفع موانع و چالش‌های فرهنگی اجتماعی، به اثربخشی و کارایی بخش خصوصی اعتماد داشته باشد و بخش خصوصی را به‌عنوان یک مولد بسیار خوب در کنار خود پذیرش نماید و این اعتماد و نگرش خوش‌بینانه را با فرهنگ‌سازی مناسب از طریق صدا و سیما و... در بین مردم و جامعه، ساری و جاری نماید. همچنین با ایجاد تمهید اجتماعی زمینه مشارکت تمام گروه‌های ذی‌نفع در فرآیند خصوصی‌سازی در اماکن ورزش را فراهم نماید. متقاعد ساختن مخالفان با مباحث خصوصی‌سازی اماکن

توافقات ساخت، عملیات، انتقادی ۱۳- (BOT) انتقال خدمات به سازمان‌های خصوصی یا غیردولتی، موجب بهبود ارائه خدمات ورزشی گردد. همچنین مسئولین استان می‌تواند با بهره‌گیری از الگوی کشورهای پیشرفته، زمینه اجرای سیاست خصوصی‌سازی در ورزش را با استفاده از روش‌های متداول فوق هرچه سریع‌تر مهیا سازد. هریک از شیوه‌های یاد شده می‌تواند در دولت و وزارت ورزش به اجرا درآید تا بخش زیادی از اماکن ورزشی در دست ساخت که به صورت راکد باقی‌مانده و مورد بهره‌برداری قرار نمی‌گیرد و یا آن دسته از اماکن ورزشی در تصدی دولت که قادر به ارائه خدمات ورزشی مطلوب نمی‌باشد، به بخش خصوصی واگذار گردد.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از اداره کل ورزش و جوانان استان البرز و همه افرادی که در انجام پژوهش، محققان را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

References

- Ahmadi, A. (2007). Investigating the obstacles and problems in the privatization of sports from the perspective of the private clubs of Urmia city. *1th National City and Sports Conference*, Tehran. (In Persian)
- Christopher, A. (2015). Facilities/Equipment as Predictor of Sport Development in edo. *European Journal of Research In Social Sciences*, 3(3), 2056-5429.
- Diejomaoh S, ET AL (2015) Availability of Facilities and Equipment for Sports Administration at the Local Government Areas of Delta State, Nigeria, *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, MCSER Publishing. *Rome-Italy*, 4(2).
- Ehsani, M. (2003). *Contemporary Management in Sports*. Tarbiat Modares University Publication, 1st edition, Tehran. (In Persian)
- Elahi, A. (2008). *Obstacles and solutions to the economic development of the football industry in the Islamic Republic of Iran*. PhD Dissertation, Physical Education and Sport Sciences Faculty, University of Tehran (In Persian)
- Elahi, A., Sajjadi, N., Khabiri, M., & Abrishami, H. (2009). Barriers to the Development of Revenues from Sponsorship in Iran Football Industry. *Sport Management Journal*, 1(1), 189-202.
- Ghanbari Firouzabadi, A. et al (2011). Privatization of sports facilities in Iran, opportunities and threats. *Papers of the 7th International Conference on Physical Education and Sports Sciences*, Tehran. (In Persian)
- Holt, M. (2007). The ownership and control of elite club competition in european football. *Soccer and society*, 8(1), 50-67.
- Jones, D. (2010). Deloitte: Annual Review of Football Finance, National interest. Sports Business Group at Deloitte. In: www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup
- Karamzadeh, L., & Nasiri, M. (2023). Meta-analysis of factors and obstacles affecting the privatization of sports in Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(60), 61-

توسعه همه‌جانبه ورزش‌های دارای طرفدار در استان می‌شود. لذا ایجاد و توسعه بندهایی در راستای نظارت فراگیر و به موقع بر عملکرد این مجموعه‌ها می‌تواند راهگشا در توسعه ورزش استان باشد. ایجاد سیستم درجه‌بندی اماکن ورزشی و تعیین برخی شاخص‌های درجه‌بندی بومی‌سازی شده راهی صحیح در مشخص شدن نوع اماکن ورزشی و روشن و شفاف شدن قیمت واگذاری که یکی از چالش‌های اساسی در واگذاری است می‌باشد.

پیشنهاد می‌شود مسئولان استان با کاهش تصدی‌گری خود در بخش ورزش با واگذاری مالکیت اماکن ورزشی به بخش خصوصی از طریق اعاده مالکیت و دوباره خصوصی‌سازی ۲- فروش مستقیم و ارائه سهام ۳- خرید سهام توسط مدیریت یا کارکنان ۴- توزیع مجانی یا ارزان قیمت سهام ۵- تجاری کردن یا انحصارزدایی بخش‌های دولتی ۶- بستن قرارداد با شرکت و تشکل‌ها خصوصی ورزشی ۷- قرارداد خدماتی ۸- پیمان مدیریت ۹- قرارداد اجاره ۱۰- همکاری بخش دولتی با خصوصی ۱۱- بازرگانی‌های مشترک بخش دولتی و خصوصی ۱۲-

84. Doi: [10.22034/ssys.2022.1991.2411](https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1991.2411). (In Persian)
- Moghani, H. (2015). *Designing and explaining the role of the government in the process of privatization of sports in Iran*. PhD Dissertation in Physical Education and Sport Sciences. Urmia University. (In Persian)
- Mollajafari, A. (2011). *Investigating the role of handing over government sports facilities to the private sector on the development of sports in Tehran province in line with the fulfillment of Article 88*. M.A Thesis in Physical Education. Payam Noor University, Shahre Rey Branch. (In Persian)
- Olson, J. (2008). *Facility and Equipment Management for Sport Directors*. Human Kinetics. Omolawon, K.O. Ibraheem, T.O. (2005). Opinion of athletes, sports administrators and sports philanthropists on privatizations of sports. *Journal of physical and Health Education*, 9(1).
- Padash, D. (2009). *Prioritization of effective factors on the privatization of sports clubs using the process of hierarchical analysis*. M.A. Thesis. Physical Education and Sport Sciences Faculty, Isfahan University. (In Persian)
- Panahi, M., Heidarpour, F., Esamailzadeh mogry, A., & keyghobadi, A. (2022). Privatization in Iran; New Regional Economic and Financial Challenges with Data Foundation Theory (grounded theory). *Journal of economics and regional development*, 28(22), 23-56. doi: [10.22067/erd.2022.70873.1053](https://doi.org/10.22067/erd.2022.70873.1053). (In Persian)
- Pitney, A., & Parker, J. (2009). *Qualitative research in physical activity and the health professions*. Canada: Human Kinetics. 56.
- Rostami, M. et al. (2011). Investigating the role of privatization principles in the development of sports in East Azarbaijan Province. *6th National Conference of Physical Education and Sports Science Students*. (In Persian)
- Salari, M. (2013). *Factors affecting the investment of the private sector in the construction of sports facilities in Kerman*. M.A. Thesis. Urmia University. (In Persian)
- Salatin Eslamiye, M., Nemati, N., & Bagherpour, T. (2023). Investigating Obstacles to the Privatization of Iranian Football Clubs by Legal Approach. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(59), 173-191. Doi: [10.22034/ssys.2022.1667.2170](https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1667.2170) (In Persian)
- Salimi, S. (2022). Privatization in Iran with emphasis on article 44 of Constitution. *Contemporary jurisprudence and law*, 7(18), 256-267. (In Persian)
- Tomaru, Y. (2007). Privatization, productive efficiency and social welfare with a foreign competitor. *Research in Economics*, 61, 224-232.
- Torabi, M., & Safarikia, M. (2023). Privatization organization and the degree of fulfillment of the goals of Article 44 of the Constitution in the governments 11th and 12th. *International Journal of Nations Research*, 7(74), 29-46. (In Persian)
- Tsameny, M., Onumah, J., tetteh-kumah, E. (2010). Post-Privatization performance and organization changes: Case study from Ghana. *Critical perspectives on Accounting*, 21, 428-442.
- Welsh, D., & Frmond, O. (2011). *The case-by-case approach to privatization Techniques and examples*. Translated by Study Management and Planning. Etrat Publication.
- Yarahmadi, M., & Sadeghi Shahdani, M. (2023). Analyzing the Privatization of Downstream Oil and Gas Industries in Iran from the Perspective of Ostrom's Institutional Analysis and Development Framework. *Quarterly Journal of Applied Theories of Economics*, 10(1), 245-288. Doi: [10.22034/eoj.2023.55743.3170](https://doi.org/10.22034/eoj.2023.55743.3170) (In Persian)
- Zare, A., Babaeian, A., Moradi, G. R., & Hosseini, S. A. (2015). The Identification and Prioritization of the Exiting Challenges of Privatization of Iranian Football Clubs Using PEST1 Model. *Sport Management Journal*, 6(4), 575-593. Doi: [10.22059/jsm.2015.53110](https://doi.org/10.22059/jsm.2015.53110)
- Zhang, B., & Zhang, L. (2009). Government Regulations of the Privatization of the Public Sports Facilities. *Sport Science Research*, 11, 12-13.