



Studying the Geography of Sports Policymaking: Consequences of the Transfer of Sports Venues (Article 5) in the Context of Territorial Planning of Khorasan Razavi Province

Masoud Darabi¹ , Maryam Hosseimi Asgarabadi² , Mohammad Keshtidar³

1. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran

Email: keshtidar@um.ac.ir

2. Department of Sport Science, Human and Social Sciences Faculty, Golestan University, Gorgan, Iran

Email: keshtidar@um.ac.ir

3. (Corresponding Author) Movement Behavior and Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

Email: keshtidar@um.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Article History:

Received:

5 June 2025

Revised:

4 September 2025

Accepted:

9 October 2025

Available online:

11 November 2025

Keywords:

Policymaking,
Sports space,
Land planning,
Privatization,
Geographical inequality.

ABSTRACT

The present study aimed to investigate the geography of sports policy-making: the consequences of the transfer of sports venues (Article 5) in the context of the territorial planning of Khorasan Razavi Province. The present study is applied in terms of orientation and the data collection was qualitatively conducted with the Glaser approach. The statistical population of the present study was the heads of provincial and county boards, sports experts of the provincial Sports and Youth Department (legal experts and the deputy support officer of the Commission for the Implementation of Article (5)), provincial sports elites (sports elites are veterans who have had a history of responsibility in boards and renting sports venues), and members of the academic faculty of sports management in Khorasan Razavi Province. The sampling method was carried out using purposive and snowball sampling methods and the theoretical saturation index to sample the research population. In the present study, theoretical saturation was reached in 39 interviews and the number of sample subjects was 39 people. The data obtained from the interviews were analyzed through three stages of open, axial, and selective coding. Using open coding, the categories of the model were identified; then, in the axial coding stage, the link between these categories was determined in the form of a coding paradigm. Subsequently, in the selective coding stage, the components of the coding paradigm were described, the story was drawn, and the factors were explained. The results indicated that the existing damages of the transfer of sports venues on various aspects of sports included categories such as; financial damages, facility damages, ignorance damages, social damages, cultural damages, destruction and erosion damages, scientific damages, planning damages, management damages, educational damages, bureaucracy damages, human resources damages, and institutional damages.

Citation: Darabi, M., Hosseimi Asgarabadi, M., & Keshtidar, M. (2025) Studying the Geography of Sports Policymaking: Consequences of the Transfer of Sports Venues (Article 5) in the Context of Territorial Planning of Khorasan Razavi Province. *Geographical planning of space quarterly journal*, 15 (3), 141-159.

<http://doi.org/10.30488/gps.2025.518992.3842>



© The Author(s)

Publisher: Golestan University Press

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

Extended Abstract

Introduction

Privatization, in its superficial form, is a process through which the responsibilities and resources of the public sector at any level are transferred to the private sector. However, in its true essence, privatization refers to the dissemination of a cultural mindset across all societal levels—encompassing legislative, judicial, and executive branches, as well as the general populace—that advocates for the delegation of public affairs to the people themselves. This implies that individuals fulfill their societal duties and responsibilities without government intervention or the influence of any external authority.

The majority of nations worldwide have acknowledged that access to physical education and sports is a fundamental human right. Sports are not only recognized as a cost-effective intervention for health promotion but also as a catalyst for human personality development. Consequently, providing opportunities for sports participation and enhancing both the quantity and quality of sports infrastructure are integral components of government policies in the realm of physical education. To enhance efficiency in the sports sector and align with privatization efforts, initiatives have been undertaken to privatize and outsource sports-related activities. This research, employing a spatial policy-making framework, addresses the question of how the privatization of sports facilities has impacted spatial order, regional equity, and local sports governance within the province. Ultimately, it proposes practical strategies to refine this policy and align it with the territorial capacities of the province. Specifically, this study seeks to answer how the privatization of sports facilities, under Article 5 of the Law on the Regulation of Part of the Government's Financial Regulations, has influenced spatial order, regional equity, and local sports governance within the territorial framework of Razavi Khorasan Province.

Methodology

This applied research adopts a qualitative approach, utilizing Glaser's grounded theory for data collection. The study's

statistical population comprises provincial and county sports association heads, sports experts from the Provincial Department of Sports and Youth (including legal experts and support deputies from the Article 5 Implementation Commission), provincial sports elites (veteran athletes with a history of leadership in sports associations and facility management), and academic faculty members in sports management within Razavi Khorasan Province. A purposeful non-probability sampling method was employed for interviews, continuing until theoretical saturation was achieved, resulting in a final sample size of 39 participants. Selection criteria included a minimum of 5 years of executive experience in sports facility management, familiarity with the privatization process (Article 5), and involvement in policy-making or implementation.

Priority was given to individuals with direct experience in facility privatization or management. The sample size (39 interviews) was determined based on theoretical saturation, confirmed after 37 interviews yielded no new information. To assess inter-rater reliability, a seasoned expert in startups was invited to collaborate as a co-coder. The level of agreement and disagreement in coding within a specified time frame served as the reliability index, with typical values ranging between 80% and 100%. Below 70%, data interpretation becomes problematic.

Results and discussion

The findings revealed that the privatization of sports facilities in Razavi Khorasan Province has inflicted multifaceted damages, categorized as follows: financial, supportive, awareness-related, instability-related, trust-related, anomaly-related, erosive, inefficiency-related, mismanagement-related, disorder-related, bureaucratic, incapacity-related, and coordination-related harms.

1. The findings of this research indicate that economic-supportive damages are among the most significant challenges in the privatization of sports facilities in Razavi Khorasan Province. These damages are divided into two main categories: financial damages and supportive damages.

2. The second category of damages affecting the privatization of sports facilities in Razavi Khorasan Province is socio-cultural damages, which include unawareness, instability, distrust, and anomaly-related damages.

3. The third category of damages affecting the privatization of sports facilities in Razavi Khorasan Province is technical damages, comprising two subcategories: erosive damages and inefficiency-related damages.

4. The fourth category of damages affecting the privatization of sports facilities in Razavi Khorasan Province is management and planning damages.

5. The fifth category of damages affecting the privatization of sports facilities in Razavi Khorasan Province is structural-empowerment damages, which include bureaucratic, incapacity, and coordination-related damages.

Conclusion

The privatization of sports facilities in Razavi Khorasan Province faces diverse challenges across economic-supportive, socio-cultural, technical, managerial-planning, and structural-empowerment domains. In the economic-supportive sphere, insufficient tax incentives, public financial incapacity, and inadequate government support exacerbate financial challenges. Socio-culturally, managerial and public unawareness, negative perceptions of the private sector, and a lack of cultural promotion hinder societal engagement. Technical damages, such as infrastructure erosion and maintenance neglect, alongside managerial-planning challenges like weak strategic planning and insufficient oversight, diminish facility efficiency. Structurally, issues like administrative redundancy, a shortage of experienced specialists, and the absence of specialized institutions slow down the privatization process.

To address these challenges, it is recommended to implement measures such as transparent privatization processes, financial incentives and tax benefits, training programs for managers and experts, strengthened oversight systems, and the establishment of specialized

institutions for coordination and monitoring. Additionally, media-driven cultural promotion and customer satisfaction enhancement through feedback systems can bolster societal participation and facility efficiency. By adopting these strategies, existing challenges in sports facility privatization in Razavi Khorasan Province can be mitigated, fostering sustainable sports development in the region.

Funding

This research was conducted as a funded project with the financial support of the General Directorate of Sports and Youth of Razavi Khorasan Province.

Authors' Contribution

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All authors approved the content and agreed on all aspects of the work.

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We are grateful to all the scientific consultants who contributed insights and feedback to this study.



بررسی جغرافیای سیاست‌گذاری ورزشی: پیامدهای واگذاری اماکن ورزشی (ماده ۵) در بستر آمایش سرزمینی استان خراسان رضوی

مسعود دارابی^۱، مریم حسینی عسگرآبادی^۲، محمد کشتی‌دار^۳

۱- گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه: m.darabi@basu.ac.ir

۲- گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه گلستان، گرگان، ایران. رایانامه: maryam.hosseini@gu.ac.ir

۳- نویسنده مسئول، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد. مشهد، ایران. رایانامه: keshtidar@um.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۵ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۷ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۸/۲۰ واژگان کلیدی: سیاست‌گذاری، فضای ورزشی، آمایش سرزمین، خصوصی‌سازی، نابرابری جغرافیایی.	پژوهش حاضر با هدف بررسی جغرافیای سیاست‌گذاری ورزشی: پیامدهای واگذاری اماکن ورزشی (ماده ۵) در بستر آمایش سرزمینی استان خراسان رضوی انجام شد. پژوهش حاضر از حیث جهت‌گیری، کاربردی است و گردآوری داده‌ها به صورت کیفی با رویکرد گلیزر انجام شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر روسای هیئت‌های استانی و شهرستانی، کارشناسان ورزش اداره ورزش و جوانان استان (کارشناسان حقوقی و معاونت پشتیبانی کمیسیون اجرای ماده (۵))، نخبگان ورزش استان (نخبگان ورزش پیشکسوتانی هستند که سابقه مسئولیت در هیئت‌های و اجاره اماکن ورزشی داشته‌اند)، اعضای هیئت‌علمی مدیریت ورزشی در استان خراسان رضوی بودند. روش نمونه‌گیری با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی و شاخص اشباع نظری نسبت به نمونه‌گیری از جامعه پژوهش اقدام شد. در پژوهش حاضر در مصاحبه ۳۹ به اشباع نظری رسیده شد و تعداد نمونه تحت بررسی ۳۹ نفر انتخاب شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. با استفاده از کدگذاری باز، مقوله‌های مدل شناسایی شد؛ سپس، در مرحله کدگذاری محوری، پیوند بین این مقوله‌ها در قالب پارادایم کدگذاری تعیین شد. در ادامه و در مرحله کدگذاری انتخابی نیز، اجزای پارادایم کدگذاری تشریح، سیر داستان ترسیم و عوامل تبیین شدند. نتایج حاکی از آن بود که آسیب‌های موجود واگذاری اماکن ورزشی بر ابعاد مختلف ورزش شامل مقوله‌هایی از جمله: آسیب‌های مالی، آسیب‌های تسهیلاتی، آسیب‌های ناآگاهی، آسیب‌های اجتماعی، آسیب‌های فرهنگی، آسیب‌های از بین رفتگی و فرسایش، آسیب‌های علمی، آسیب‌های برنامه‌ریزی، آسیب‌های مدیریتی، آسیب‌های تربیتی، آسیب‌های بوروکراسی، آسیب‌های نیروی انسانی، آسیب‌های نهادی بودند.

استناد: دارابی، مسعود؛ حسینی عسگرآبادی، مریم و کشتی‌دار، محمد. (۱۴۰۴). بررسی جغرافیای سیاست‌گذاری ورزشی: پیامدهای واگذاری اماکن ورزشی (ماده ۵) در بستر آمایش سرزمینی استان خراسان رضوی. *مجله آمایش جغرافیایی فضا*، ۱۵ (۳)، ۱۵۹-۱۴۱.

<http://doi.org/10.30488/gps.2025.518992.3842>



مقدمه

افزایش جمعیت انسانی، ضرورت روزافزونی برای اشغال زمین‌ها به وجود آورده است که این نیاز با بستر طبیعی محیط‌زیست و شاخص‌های ژئومورفولوژیک هر منطقه ارتباطی تنگاتنگ دارد (مرادی و همکاران، ۱۳۹۸). اماکن ورزشی بستر لازم برای اجرای برنامه‌های ورزشی بوده و مدیریت صحیح آن‌ها به‌طور مستقیم بر کمیت و کیفیت برنامه‌ها و رویدادهای ورزشی تأثیر می‌گذارد؛ از این رو واگذاری اماکن ورزشی دولتی به بخش خصوصی از جمله برنامه‌هایی است که در اهداف بلندمدت اجرایی دولت قرار گرفته است؛ کشورهای در حال توسعه همچون ایران، به دلیل تحولات جهانی با مسائلی همچون افت‌وخیزهای بالای حمایت‌های دولتی به بخش ورزش، نبود برنامه‌های یکپارچه و نبود برنامه‌ای جامع برای جذب مشارکت بخش خصوصی روبرو بوده‌اند (نصیرزاده و سلیمانی، ۱۳۹۹). سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، توسعه زیرساخت‌های ورزشی را تسهیل می‌کنند و به سرمایه‌گذاری خصوصی اجازه می‌دهد تا سرمایه‌گذاری‌های عمومی را تکمیل کند (M'sakni & Alsufyani, 2023).

اماکن ورزشی مانند سازمان‌های دیگر باید به شکلی استراتژیک، یافته‌ها و ادراکات خود را برای سازگاری با محیط‌های تغییر یافته‌شان، به استراتژی‌هایی کارساز مبدل کنند و نهایتاً برای تطبیق و اجرای استراتژی‌هایشان با تعقل و تفکر، بستر مناسب و منطقی لازم را فراهم سازند. در همین ارتباط رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک که در بخش خصوصی تدوین شده‌اند؛ می‌توانند به سازمان‌های خصوصی کمک نمایند تا با محیط‌های دست‌خوش تغییرات شگرف، برخوردی مناسب داشته باشند و به آن‌ها کمک کنند تا به شیوه‌ای کارسازتر عمل نمایند (قنبری فیروزآبادی و همکاران، ۱۳۹۱). موضوع خصوصی‌سازی از سال ۱۳۶۸ در خط‌مشی‌ها و سیاست‌های برنامه اول توسعه (اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی) جمهوری اسلامی ایران مطرح گردیده و زمینه اجرایی آن با تصویب‌نامه مورخ ۱۳۷۰/۳/۲۹ هیئت‌وزیران و اعلام فهرست حدود ۳۰۰۰ شرکت دولتی و متعلق به دولت، به‌منظور دستیابی به ارتقاء کارایی فعالیت‌ها و کاهش حجم تصدی دولت در فعالیت‌های اقتصادی غیرضروری و نیز ایجاد تعادل اقتصادی و استفاده بهینه از امکانات و منابع، فراهم شده است. خصوصی‌سازی یک سیاست اقتصادی جهت تعادل بخشیدن میان دولت و دیگر بخش‌های اقتصادی باهدف ایجاد رقابت کامل و حصول بیشتر کارایی اقتصادی - اجتماعی است این موضوع یکی از اصول اقتصاد پویا و همچنین از پیش‌فاکتورهای توسعه اقتصادی کشورهای پیشرفته دنیا و از جمله سیاست‌های اقتصادی است که در دو دهه اخیر موردتوجه اغلب سیاست‌گذاران در کشورهای مختلف بوده است. موضوع واگذاری شرکت‌هایی که تحت مالکیت دولت قرار دارند به بخش خصوصی، یکی از مسائل با اهمیت و روز اقتصاد ایران نیز می‌باشد (افشارپور، ۱۳۹۰).

خصوصی‌سازی ظاهری فرایندی است که طی آن وظایف و امکانات بخش دولتی در هر سطحی به بخش خصوصی منتقل می‌شود. اما خصوصی‌سازی در مفهوم واقعی به اشاعه فرهنگی در همه سطوح جامعه اشاره دارد که قوه مقننه، قوه قضائیه و مجریه و همه مردم یک کشور معتقدند که مسائل مردم باید به مردم واگذار شود، یعنی مردم بدون دخالت دولت و هیچ نهاد و قدرتی به وظایف و مسئولیت‌های مرتبط با جامعه خود عمل کنند (Lelévrier, 2023). اکثر کشورهای جهان پذیرفته‌اند که دسترسی به تربیت‌بدنی و ورزش حق هر انسان است. ورزش نه‌تنها یک مداخله ارزان‌قیمت برای ارتقاء سلامتی بلکه رشد و توسعه شخصیت انسان شناخته شده است. بنابراین فراهم آوردن امکان ورزش و توسعه ورزش هم از لحاظ کمی و هم از لحاظ کیفی، یکی از سیاست‌گذاری‌های دولت در بخش تربیت‌بدنی است. به‌منظور کارآمدتر شدن بخش ورزش و در راستای خصوصی‌سازی، تلاش‌هایی در زمینه خصوصی‌سازی و برون‌سپاری در امر ورزش انجام شده است (Zhang, 2024). خصوصی‌سازی ورزش در سطح جهانی به دلیل نیاز به بهبود زیرساخت‌ها، کارایی و سرمایه‌گذاری پیشرفت کرده است. مشارکت‌های خصوصی به‌عنوان یک رویکرد استراتژیک برای ارتقای امکانات و

خدمات ورزشی، به‌ویژه در کشورهایی مانند هند و اوکراین که منابع دولتی محدود است، ظهور کرده است. این روند نشان‌دهنده یک تغییر گسترده‌تر به سمت یک بخش ورزشی بادوام‌تر از نظر تجاری است، همان‌طور که در اروپا و آلمان دیده می‌شود، جایی که نهادهای خصوصی نقش مهمی در مدیریت و توسعه ورزش ایفا می‌کنند (M'sakni & Alsufyani, 2023).

در سطح بین‌المللی، خصوصی‌سازی اماکن ورزشی به‌عنوان راهبردی کلیدی برای بهبود زیرساخت‌ها و کارایی در کشورهای مختلف دنبال شده است. به‌عنوان مثال، در آلمان، مشارکت بخش خصوصی در مدیریت اماکن ورزشی منجر به افزایش کیفیت خدمات و کاهش بار مالی دولت شده است. بر اساس گزارش ام.ساکنی و السوفیانی، ۲۰۲۳، در آلمان، ۷۰ درصد از اماکن ورزشی بزرگ تحت مدیریت نهادهای خصوصی قرار دارند که این امر نه تنها به توسعه ورزش حرفه‌ای کمک کرده، بلکه دسترسی عموم به امکانات ورزشی را نیز تسهیل نموده است. در هند نیز، خصوصی‌سازی اماکن ورزشی به‌عنوان راهکاری برای جبران کمبود منابع دولتی موردتوجه قرار گرفته است. به‌عنوان نمونه، در ایالت مادها پرادش، واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی منجر به افزایش ۳۰ درصدی در تعداد رویدادهای ورزشی و ۲۵ درصدی در مشارکت شهروندان در فعالیت‌های ورزشی شده است (Zhang, 2024). با این حال، در این کشور نیز چالش‌هایی مانند نبود نظارت کافی و توزیع نامتوازن امکانات در مناطق روستایی و شهری گزارش شده است. در اوکراین نیز، خصوصی‌سازی اماکن ورزشی به‌عنوان ابزاری برای نوسازی زیرساخت‌های فرسوده مورد استفاده قرار گرفته است. ام.ساکنی و السوفیانی، ۲۰۲۳ اشاره می‌کنند که در این کشور، ۵۰ درصد از اماکن ورزشی دولتی به بخش خصوصی واگذار شده‌اند که منجر به افزایش ۴۰ درصدی سرمایه‌گذاری در این حوزه شده است. با این حال، عدم شفافیت در قراردادها و ضعف در فرایند مزایده‌ها از چالش‌های اصلی این روند بوده است. این تجربیات بین‌المللی نشان می‌دهد که خصوصی‌سازی اماکن ورزشی می‌تواند به بهبود زیرساخت‌ها و کارایی منجر شود، اما موفقیت آن به نظارت دقیق، شفافیت در قراردادها و توزیع عادلانه امکانات بستگی دارد. میشر^۱ و همکاران (۲۰۲۳) بیان کردند که واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی می‌تواند کنترل بیشتری بر درآمدزایی ایجاد کند، اما در صورت عدم استفاده بهینه، ممکن است به زیان‌های جبران‌ناپذیر منجر شود. برای حداکثر سازی سود تجاری از این اماکن، انجام اصلاحات نهادی و ساختاری ضروری است. برادبری^۲ و همکاران (۲۰۲۳) بیان کردند که یارانه‌های دولتی برای اماکن ورزشی اغلب به دلیل تأثیرات اقتصادی محدود و بهبود ناکافی رفاه عمومی، توجیه‌پذیر نیستند و نیاز به خصوصی‌سازی احساس می‌شود. بائومن^۳ و همکاران (۲۰۲۰) بیان کردند واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی می‌تواند منجر به صرفه‌جویی مالیاتی قابل توجهی برای تیم‌ها شود، اما در عین حال، یارانه‌های پنهانی ایجاد می‌کند که ممکن است به بودجه‌های عمومی آسیب برساند. به‌ویژه، شهرداری‌ها هنگام تأمین مالی ساخت استادیوم‌ها، درآمد مالیاتی قابل توجهی را از دست می‌دهند.

با توجه به اهمیت موضوع، در خصوص خصوصی‌سازی تحقیقات متعددی انجام گرفته است که به بررسی اجمالی برخی از آن‌ها می‌پردازیم. داگلاس^۴ (۲۰۲۲) در تحقیقی خطرهای فرصت‌های خصوصی‌سازی را بررسی و گزارش کرد خصوصی‌سازی با خطرهایی مانند عدم برگشت پول، زمان‌بر بودن فرایند به سود رسیدن و ضعف در ساختار سازمان‌های دولتی همراه است. همچنین این مسئله موجب بروز فرصت‌هایی مانند تزریق پول جدید، توسعه و پیشرفت و ارائه بهتر

1. Mishra
2. Bradbury
3. Baumann
4. Douglas

خدمات می‌شود. تومیکاوا و گوتو^۱ (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی کارایی شرکت‌های ژاپنی به از واگذاری به بخش خصوصی پرداختند و گزارش کردند خصوصی‌سازی کارایی را افزایش می‌دهد. با این حال خصوصی‌سازی می‌تواند مانع تلاش‌های مدیریتی برای گرفتن معافیت‌های مالیاتی شود. قرخانی و محمدی (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی نقش‌های چندگانه دولت در فرآیند خصوصی‌سازی ورزش، ۷۴ مؤلفه، ۱۸ بعد و ۵ متغیر شناسایی کردند. از میان پنج نقش شناسایی شده، نقش تدوین آیین‌نامه با میانگین ۳/۳۸ در اولویت اول، نقش سیاسی با میانگین ۳/۱۷ در اولویت دوم، نقش مدیریتی - اجرایی با میانگین ۳/۰۵ در اولویت سوم، نقش اقتصادی با میانگین ۲/۷۶ در اولویت چهارم و نقش فرهنگی با میانگین ۲/۶۳ در رتبه پنجم قرار گرفت. باتوجه به نتایج، پیشنهاد می‌شود دولت با ایجاد یک بخش تخصصی برای خصوصی‌سازی ورزش در ساختار وزارت ورزش، نقش‌های متعدد شناسایی شده و اولویت هر یک از آن‌ها را در نظر بگیرد. قنبری فیروزآبادی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان دستیابی به هدف دولت در مدیریت برون‌سپاری از امکانات ورزشی به بخش خصوصی در شمال شرق ایران تحلیل داده‌ها نشان داد که اولویت‌بندی دستیابی به اهداف دولت در خصوصی‌سازی اماکن ورزشی برای تسریع رشد اقتصادی، افزایش رقابت‌پذیری در اقتصاد ملی و کاهش بازارهای مالی و مدیریت دولت در درصد فعالیت‌های اقتصادی در اولویت اول تا سوم قرار دارد. به نظر می‌رسد نبود عدالت و نظارت بر واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی باعث شده است که دولت به اهداف خود نرسد. همچنین باتوجه به تداخل بخشی از منافع بخش خصوصی و دولت در واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی، اهداف دولت تا حدودی محقق شده است.

سید علی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان ارائه مدل خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری تهران ۵۸ گزاره مفهومی اولیه با ۱۱ مقوله در قالب ابعاد شش‌گانه مدل پارادایمی، شامل شرایط علی (دو مقوله شرایط اماکن و شرایط مدیریتی)، پدیده اصلی (خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی)، راهبرد (دو مقوله اصلاحات و بازیابی و بهبود عملکرد)، ویژگی‌های زمین‌های (دو مقوله شرایط جامعه و شرایط فردی)، شرایط مداخله‌گر (دو مقوله عوامل بازدارنده و عوامل محرک) و پیامد (سه مقوله تحول در پیشبرد امور شهرداری‌ها، تحول در سطح کمی و کیفی اماکن و تحول در خدمت‌رسانی) شناسایی شدند. نصرزاده و سلیمانی (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان شناسایی موانع واگذاری اماکن ورزشی دولتی به بخش خصوصی (مطالعه موردی استان البرز)، به این نتیجه دست یافت که رتبه‌های موانع واگذاری اماکن ورزشی دولتی به بخش خصوصی با یکدیگر تفاوت دارند. موانع مدیریتی با میانگین (۲/۸۴) اولین اولویت، و بعد از آن به ترتیب موانع اقتصادی با میانگین (۲/۶۶)، موانع اجتماعی با میانگین (۲/۱۴) و در پایین‌ترین اولویت موانع سیاسی با میانگین (۲/۰۲) جای دارد.

استان خراسان رضوی به‌عنوان یکی از قطب‌های اصلی ورزش کشور، به دلیل ویژگی‌های جمعیتی، جغرافیایی و ورزشی، نمونه‌ای مناسب برای بررسی پیامدهای خصوصی‌سازی اماکن ورزشی در بستر آمایش سرزمینی است. این استان با جمعیتی بالغ بر ۱۰۰۵ میلیون نفر (بر اساس سرشماری سال ۱۴۰۰) و وجود ۲۰۸۷ مکان ورزشی (منبع: گزارش اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی، ۱۴۰۱)، پتانسیل بالایی برای توسعه ورزش دارد. با این حال، واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی در چارچوب ماده ۵ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت، با چالش‌های ساختاری و اجرایی جدی مواجه است. بر اساس داده‌های رسمی، ۶۰ درصد از اماکن ورزشی استان فاقد شناسنامه فنی بوده و ۳۵ درصد آن‌ها با فرسودگی شدید مواجه هستند. همچنین، از مجموع ۴۱۲ مورد واگذاری انجام‌شده تا سال ۱۴۰۱، ۷۰ درصد در مناطق مرکزی استان (به‌ویژه شهر مشهد) متمرکز شده‌اند، در حالی که شهرستان‌ها و حاشیه شهرها تنها ۳۰ درصد از این اماکن را

در اختیار دارند. این توزیع نامتوازن، شکاف توسعه‌ای را تشدید کرده است. به‌عنوان مثال، در شهرستان‌های تربت‌جام و کاشمر، تنها ۵ درصد از اماکن ورزشی به بخش خصوصی واگذار شده‌اند، در حالی که در شهر مشهد این رقم به ۴۰ درصد می‌رسد. همان‌طور محققان در بررسی عدم تعادل‌های فضایی استان خراسان رضوی نشان داده‌اند، در بخش فضاهای ورزشی نیز این نابرابری مشهود است. با وجود تأکید طرح آمایش سرزمینی خراسان رضوی بر توزیع عادلانه امکانات، دسترسی به خدمات ورزشی در استان با نابرابری فضایی مواجه است. به‌عنوان نمونه، در مناطق روستایی استان، تنها ۱۵ درصد از اماکن ورزشی به بخش خصوصی واگذار شده‌اند، در حالی که این رقم در مناطق شهری به ۵۵ درصد می‌رسد (منبع: گزارش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی خراسان رضوی، ۱۴۰۰). با وجود اهمیت موضوع، مطالعات انجام‌شده در استان عمدتاً به جنبه‌های اقتصادی و مدیریتی واگذاری‌ها محدود شده و پیامدهای فضا محور این سیاست، مانند تأثیر بر نظم فضایی، عدالت منطقه‌ای و حکمرانی محلی ورزش، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به‌عنوان مثال، واگذاری اماکن ورزشی در مناطق مرکزی استان بدون توجه به نیازهای مناطق محروم، شکاف توسعه‌ای را عمیق‌تر کرده است. همچنین، ۶۵ درصد از اماکن واگذار شده فاقد نیروی متخصص در مدیریت هستند (منبع: گزارش سازمان بازرسی استان خراسان رضوی، ۱۴۰۲)، که کارایی این سیاست را در عمل کاهش داده است. با توجه به این داده‌های آماری و چالش‌های موجود، استان خراسان رضوی به‌عنوان نمونه‌ای مناسب برای تحلیل کیفی پیامدهای خصوصی‌سازی اماکن ورزشی در بستر آمایش سرزمینی انتخاب شده است. این پژوهش با بهره‌گیری از چارچوب مفهومی سیاست‌گذاری فضایی، به این پرسش پاسخ می‌دهد که واگذاری اماکن ورزشی چگونه بر نظم فضایی، عدالت منطقه‌ای و حکمرانی محلی ورزش در استان تأثیر گذاشته است. در نهایت، راهکارهایی عملیاتی برای بهبود این سیاست و همسو کردن آن با ظرفیت‌های سرزمینی استان ارائه می‌نماید. در نهایت این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که واگذاری اماکن ورزشی در چارچوب ماده ۵ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت، چگونه بر نظم فضایی، عدالت منطقه‌ای و حکمرانی محلی ورزش در بستر آمایش سرزمینی استان خراسان رضوی تأثیر گذاشته است.

مبانی نظری

چارچوب نظری این پژوهش بر اساس نظریه سیاست‌گذاری عمومی^۱ و مدل مثلث سیاست‌گذاری^۲ شکل گرفته است. این مدل که توسط هارولد لاسول^۳ ارائه شده، سه عنصر اصلی سیاست‌گذاری را شامل اهداف، ابزارها و آثار می‌داند. در این پژوهش، واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی به‌عنوان یک ابزار سیاست‌گذاری در نظر گرفته شده است که با هدف بهبود کارایی و کاهش بار مالی دولت در حوزه ورزش طراحی شده است. علاوه بر این، از نظریه حکمرانی خوب برای تحلیل چالش‌های نهادی و سازمانی استفاده شده است. این نظریه بر اصول شفافیت، مسئولیت‌پذیری، مشارکت و قانون‌مداری تأکید دارد و در این پژوهش برای بررسی چگونگی اجرای سیاست واگذاری اماکن ورزشی به‌کاررفته است. در حوزه آسیب‌های اجتماعی-فرهنگی، از نظریه سرمایه اجتماعی^۴ استفاده شده است که بر اهمیت اعتماد، هنجارها و شبکه‌های اجتماعی در موفقیت سیاست‌ها تأکید دارد. همچنین، نظریه عدالت اجتماعی^۵ برای تحلیل دسترسی عادلانه به خدمات ورزشی و تأثیر واگذاری بر اقشار کم‌درآمد به‌کاررفته است. در نهایت، نظریه مدیریت تغییر^۶ برای بررسی

1. Public Policy Theory

2. Policy Triangle Model

3. Harold Lasswell

4. Social Capital Theory

5. Social Justice Theory

6. Change Management Theory

چالش‌های اجرایی و تسهیلاتی واگذاری اماکن ورزشی استفاده شده است. این نظریه بر لزوم برنامه‌ریزی منسجم، مدیریت مقاومت و تأمین منابع برای موفقیت در فرآیند تغییر تأکید دارد. این چارچوب نظری به صورت یکپارچه، چالش‌های واگذاری اماکن ورزشی در استان خراسان رضوی را از منظر سیاست‌گذاری، حکمرانی، سرمایه اجتماعی و مدیریت تغییر تحلیل می‌کند و راهکارهای عملیاتی را بر اساس این مبانی تئوریک ارائه می‌دهد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث جهت‌گیری، کاربردی است و گردآوری داده‌ها به صورت کیفی با رویکرد گلنزر انجام شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر روسای هیئت‌های استانی و شهرستانی، کارشناسان ورزش اداره ورزش و جوانان استان (کارشناسان حقوقی و معاونت پشتیبانی کمیسیون اجرای ماده (۵))، نخبگان ورزش استان (نخبگان ورزش پیشکسوتانی هستند که سابقه مسئولیت در هیئت‌های و اجاره اماکن ورزشی داشته‌اند)، اعضای هیئت علمی مدیریت ورزشی در استان خراسان رضوی بودند. روش نمونه‌گیری مصاحبه غیر تصادفی از نوع هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری بود که در نهایت ۳۹ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند؛ معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان شامل داشتن حداقل ۵ سال سابقه اجرایی در حوزه مدیریت اماکن ورزشی، آشنایی با فرایند واگذاری اماکن ورزشی (ماده ۵) و نقش‌آفرینی در سیاست‌گذاری یا اجرای این فرایند بود. همچنین، از میان افراد واجد شرایط، اولویت با کسانی بود که تجربه مستقیم در واگذاری یا مدیریت اماکن ورزشی داشتند. حجم نمونه (۳۹ مصاحبه) بر اساس رسیدن به اشباع نظری تعیین شد. پس از مصاحبه با ۳۷ نفر، اطلاعات جدیدی حاصل نشد و اشباع نظری تأیید شد. برای اجرای پژوهش، پس از طراحی سؤالات کلی و تدوین پروتکل مصاحبه، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختارمند با صاحب‌نظران انجام پذیرفت. مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساختاریافته با نمونه‌های آماری با هماهنگی و تعیین وقت قبلی به مدت یک ساعت انجام شد. پس از پایان هر مصاحبه، مصاحبه‌ها به صورت کامل روی کاغذ پیاده و اقدام به کدگذاری اولیه داده‌ها شد تا مفاهیم اولیه استخراج شوند. هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها اقدام به مطالعه عمیق‌تر مبانی نظری و تحقیقات پیشین شده تا از ترکیب مفاهیم گذشته، تجارب پژوهشگر و نظرهای صاحب‌نظران به مراحل بعدی تجزیه و تحلیل داده‌ها اقدام شود. جهت اعتباربخشی به نتایج پژوهش، نیاز به بررسی روایی و پایایی یافته‌ها (مصاحبه‌ها) بود. تعیین اعتبار و پایایی یافته‌ها، مرحله‌ای حیاتی در فرایند مصاحبه به حساب می‌آیند. روایی در پی این است که پژوهش دقیقاً چه اندازه، آنچه را که قرار است بسنجد، می‌سنجد. هرچند این تعریف در پژوهش‌های کیفی شاید چندان جایگاهی نداشته باشد، زیرا هدف، ارزیابی و سنجش چیزی نیست؛ بلکه درک و شناخت موضوعی است. روایی این پژوهش از طریق مصاحبه با استادان دانشگاهی و خبرگان حوزه کارآفرینی ورزش حاصل شد که علاوه بر آن فرایند پژوهش توسط دو نفر از استادان مطالعه و بازبینی شده و با مواردی جهت اصلاح و تغییر تأیید شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته نیز از روش توافق درون موضوعی استفاده شد. پایایی درواقع به همسانی نتایج برآمده از مصاحبه و اعتبار و توانایی مصاحبه در سنجش اهداف پژوهش اشاره دارد. به منظور ارزیابی پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک کارشناس خبره در زمینه استارت‌آپ‌ها درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت داشته باشد. میزان توافقات و عدم توافقات در کدگذاری‌ها در یک فاصله کوتاه زمانی و مشخص شده، شاخص ثبات برای آن پژوهش در نظر گرفته می‌شود و قابل استناد است. درصد توافق درون موضوعی که جهت شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، با استفاده از فرمول زیر قابل محاسبه است. مقدار معمول ضریب پایایی برای بیشتر پژوهش‌ها بین ۸۰ تا ۱۰۰ درصد است و اگر این مقدار به

کمتر از ۷۰ درصد برسد، برای تفسیر داده‌ها با مشکل مواجه خواهیم شد. مطابق با جدول ۱ و با توجه به فرمول ذکر شده در زیر، پایایی بین دو کدگذار ۹۴ درصد است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌ها مورد تأیید است.

$$100 \times \text{تعداد کل داده‌ها} / 2 \times \text{تعداد توافقات} = \text{درصد توافق درون گروهی}$$

جدول ۱. درصد توافق درون موضوعی

شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافق	پایایی
۹	۶	۲	۰/۶۶
۱۷	۷	۳	۰/۸۵
۳۴	۶	۲	۰/۶۶
مجموع	۱۹	۹	۰/۹۴

یافته‌ها

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه تحت بررسی

معیار	متغیر	فراوانی	درصد
تخصص	رؤسای هیئت‌های استانی و شهرستانی	۷	۱۸
	کارشناسان ورزش اداره ورزش و جوانان استان	۴	۱۰
	نخبگان ورزش استان	۱۷	۴۴
	اعضای هیئت علمی مدیریت ورزشی	۱۱	۲۸
سن	۲۵ الی ۳۵ سال	۳	۸
	۳۶ الی ۴۵ سال	۲۱	۵۴
	۴۶ الی ۵۵ سال	۷	۱۸
	بیشتر از ۵۶ سال	۸	۲۰
تحصیلات	کارشناسی	۱۱	۲۸
	ارشد	۱۲	۳۱
	دکتری	۱۶	۴۱
جنسیت	مرد	۲۵	۶۴
	زن	۱۴	۳۶
سابقه علمی، پژوهشی و اجرایی در برون سپاری و واگذاری (ماده ۵)	۱ الی ۳ سال	۱۵	۳۹
	۴ الی ۶ سال	۱۰	۲۵
	۶ الی ۱۰ سال	۱۴	۳۶

این جدول شامل اطلاعات فرضی نخبگان در زمینه‌های مرتبط با اماکن است. اطلاعاتی مانند جنسیت، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، سابقه علمی، پژوهشی و اجرایی برای هر یک از نخبگان ارائه شده است. این نخبگان به واسطه تخصص و تجربه خود می‌توانند نقش مهمی در آسیب‌شناسی واگذاری اماکن ورزشی و بهبود آن ایفا کنند.

باتوجه به اینکه اطلاعات و داده‌های مختلفی در زمینه واگذاری اماکن ورزشی به عنوان اسناد بالادستی موجود است. در این بخش به صورت خلاصه در جدول ۳ اسناد بالادستی مرتبط با واگذاری اماکن ورزشی استان خراسان رضوی آورده شده است.

جدول ۳. اسناد بالادستی مرتبط با واگذاری اماکن ورزشی استان خراسان رضوی

موضوع نامه	تاریخ	امضاکننده
اجرای مفاد شیوه‌نامه اجرایی ماده (۵) قانون الحاق برخی مواد به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت (۲)	۱۳۹۷/۰۲/۲۳	وزیر ورزش و جوانان
ابلاغ نحوه مدت و مبلغ قراردادهای اجاره‌ای	۱۳۹۷/۰۸/۰۲	معاون توسعه مدیریت و منابع
قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت (۲) - مصوب ۱۳۹۳	۱۳۹۸/۰۲/۲۸	معاون اول رئیس‌جمهور
مفاد معاملات موضوع ماده (۳) قانون برگزاری مناقصات مصوب ۱۳۸۳	۱۳۹۸/۰۳/۰۱	رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خراسان رضوی
اجرای مفاد شیوه‌نامه اجرایی واگذاری مدیریت اماکن ورزشی در حال بهره‌برداری به بخش دولتی	۱۳۹۸/۰۳/۰۵	وزیر ورزش و جوانان
ابلاغ نحوه برگزاری مزایده اماکن (استخر شهید نجفی گلشهر مشهد)	۱۳۹۸/۰۴/۲۴	معاون توسعه مدیریت و منابع
ابلاغ نحوه پرداخت کارشناسی اماکن ورزشی	۱۳۹۸/۰۶/۰۶	سید مهدی حسینی/ ذی‌حساب
ابلاغ لزوم دعوت از مزایده‌گذاران در تمام جلسات گشایش پاکت‌ها	۱۳۹۸/۰۷/۰۹	محمدباقر نوبخت
ابلاغ نحوه خدمات‌رسانی به خانواده اینترگران واگذاری بیش از یک مکان ورزشی به اشخاص حقیقی	۱۳۹۸/۱۱/۱۵	معاون توسعه مدیریت و منابع
قانون سقف معاملات سال ۱۳۹۹-۱۴۰۰	۱۳۹۹/۰۲/۰۷	معاون اول رئیس‌جمهور
دستورالعمل واگذاری اماکن به سازمان‌های مردم‌نهاد، دهیاری، اشخاص حقیقی و حقوقی	۱۳۹۹/۰۴/۳۰	وزیر ورزش و جوانان
قانون برگزاری مزایده برای معاملات کوچک، متوسط و بزرگ	۱۴۰۰/۰۲/۲۱	معاون اول رئیس‌جمهور
ابلاغ نحوه تمدید قرارداد یک‌ساله اماکن ورزشی واگذارشده به بخش خصوصی در زمان کرونا بدون افزایش قیمت	۱۴۰۰/۰۳/۰۲	معاون اول رئیس‌جمهور

یافته‌ها نشان داد اسناد بالادستی مرتبط با واگذاری اماکن ورزشی استان خراسان رضوی شامل؛ شیوه‌نامه، مبلغ قراردادهای مفاد معاملات، مزایده، نحوه پرداخت، قانون سقف معاملات، دستورالعمل واگذاری، قانون برگزاری مناقصات و تمدید قرارداد بودند. با استفاده از نظرات خبرگان اطلاعات مربوط به آسیب‌های موجود واگذاری اماکن ورزشی بر ابعاد مختلف ورزش استان خراسان رضوی با استفاده از روش گلیر در سه مرحله کدگذاری به دست آمد.

جدول ۴. نقل‌قول‌های کلیدی

مفهوم	نقل‌قول کلیدی	منبع (مصاحبه‌شونده)
فقدان منطق هزینه- فایده	واگذاری اماکن ورزشی بدون بررسی دقیق هزینه‌ها و منافع انجام می‌شود	رئیس هیئت استانی (مصاحبه ۱)
ناتوانی مالی مردم	قیمت‌های بخش خصوصی برای اکثر مردم قابل پرداخت نیست	نخبه ورزشی (مصاحبه ۵)
فقدان شفافیت آیین‌نامه‌ها	قوانین واگذاری مبهم است و این باعث بی‌اعتمادی می‌شود	کارشناس اداره ورزش و جوانان (مصاحبه ۳)
بی‌اعتمادی مردم	مردم به بخش خصوصی اعتماد ندارند، چون فکر می‌کنند فقط به دنبال سود هستند	عضو هیئت‌علمی مدیریت ورزشی (مصاحبه ۷)
فقدان ثبات اقتصادی	نوسانات اقتصادی باعث شده سرمایه‌گذاران تمایلی به ورود به ورزش نداشته باشند	رئیس هیئت شهرستانی (مصاحبه ۲)
ضعف برنامه‌ریزی	برنامه‌های واگذاری بلندمدت نیستند و فقط به دنبال نتایج کوتاه‌مدت هستند	کارشناس ورزش اداره ورزش و جوانان (مصاحبه ۴)
فقدان نظارت	پس از واگذاری، هیچ نظارتی بر عملکرد بخش خصوصی وجود ندارد	نخبه ورزشی (مصاحبه ۶)
فقدان کارشناسان باتجربه	بخش خصوصی از کارشناسان باتجربه استفاده نمی‌کند و این باعث مشکلات مدیریتی می‌شود	عضو هیئت‌علمی مدیریت ورزشی (مصاحبه ۸)

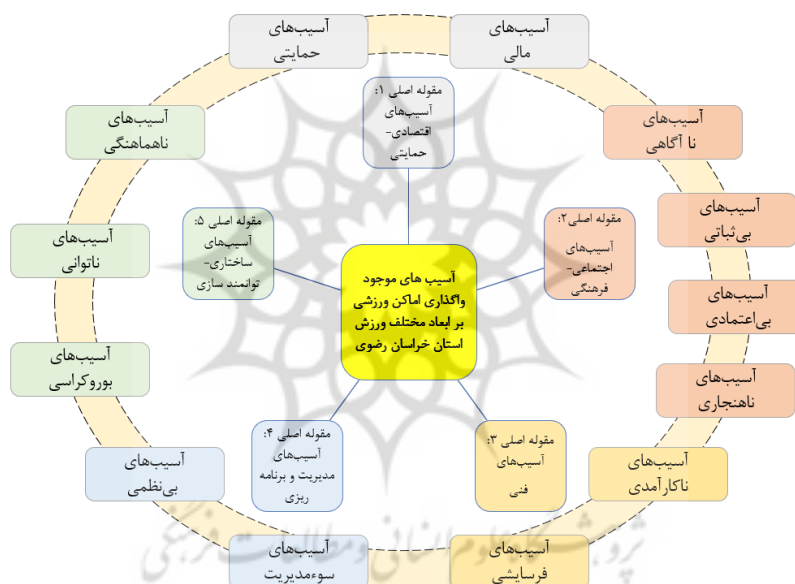
جدول ارائه‌شده، نقل قول‌های مستقیم مصاحبه‌شوندگان از جامعه آماری پژوهش را ارائه می‌دهد.

جدول ۵. کدگذاری نظری آسیب‌های موجود واگذاری اماکن ورزشی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
مقوله اصلی ۱: مشکلات اقتصادی - حمایتی	مقوله فرعی ۱-۱: آسیب‌های مالی	مفهوم ۳: فقدان وجود منطق هزینه- فایده در واگذاری اماکن ورزشی
		مفهوم ۹: ناتوانی مالی اکثر عموم مردم در استفاده از خدمات ورزشی بخش‌های خصوصی
		مفهوم ۱۳: فقدان توجه بخش‌های خصوصی به درآمد و هزینه اقشار طبقه پایین
		مفهوم ۱۶: روند افزایشی شدن تجهیزات اماکن ورزشی
مقوله اصلی ۲: آسیب‌های اجتماعی فرهنگی	مقوله فرعی ۱-۲: آسیب‌های حمایتی	مفهوم ۳۱: افزایش اهمیت منافع مالی و کاهش همدلی در توسعه ورزش استان
		مفهوم ۳۳: ضعف در حسابرسی مالی در بخش خصوصی اماکن ورزشی
		مفهوم ۳۴: فقدان تأمین هزینه‌های مالی هیئت‌های ورزشی
		مفهوم ۴۱: فقدان وجود مشوق‌های مالیاتی و مالی برای تشویق بخش خصوصی
مقوله اصلی ۳: آسیب‌های فنی	مقوله فرعی ۲-۱: آسیب‌های ناآگاهی	مفهوم ۴: کمبود تسهیلات دولتی (وام بانکی، تخفیف در هزینه مصرفی برق و آب و غیره)
		مفهوم ۳۸: فقدان وجود بستر مناسب برای سرمایه‌گذاری در صنعت ورزش استان
		مفهوم ۴۴: فقدان وجود دارایی در باشگاه‌های حرفه‌ای
		مفهوم ۴۸: فقدان حمایت‌های همه‌جانبه در واگذاری اماکن ورزشی
مقوله اصلی ۴: آسیب‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی	مقوله فرعی ۲-۲: آسیب‌های بی‌ثباتی	مفهوم ۱۶: نبود آشنایی کافی مدیران ورزشی و عموم مردم با خصوصی‌سازی در ورزش
		مفهوم ۳۰: بی‌توجهی به برنامه هیئت‌های ورزشی توسط بخش خصوصی
		مفهوم ۴۵: فقدان شفافیت آیین‌نامه‌ها و قوانین موجود در فرایند واگذاری اماکن ورزشی
		مفهوم ۲۰: مشکلات تأمین امنیت در اماکن ورزشی
مقوله اصلی ۵: آسیب‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی	مقوله فرعی ۲-۳: آسیب‌های بی‌اعتمادی	مفهوم ۲۴: ایجاد دید منفی در رابطه با واگذاری مکان‌های ورزشی به بخش خصوصی در مردم
		مفهوم ۳۶: کاهش میزان رضایتمندی مشتریان مجموعه‌های ورزشی استان
		مفهوم ۳۹: فقدان ثبات اقتصادی با توجه به بحران‌های داخلی و خارجی استان
		مفهوم ۴۲: نبود امنیت سرمایه‌گذاری در اماکن ورزشی استان
مقوله اصلی ۶: آسیب‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی	مقوله فرعی ۲-۴: آسیب‌های ناهنجاری	مفهوم ۴۹: پایین آمدن سرانه ورزشی توسط بخش خصوصی
		مفهوم ۶: بی‌توجهی به فرهنگ‌سازی مناسب توسط صداوسیما
		مفهوم ۸: تفکر و فرهنگ نامناسب و دید منفی به واگذاری اماکن ورزشی استان
		مفهوم ۲۶: عدم تمایل و اعتماد نکردن مردم به صرف هزینه برای امور ورزشی در بخش‌های خصوصی
مقوله اصلی ۷: آسیب‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی	مقوله فرعی ۳-۱: آسیب‌های فرسایشی	مفهوم ۴۶: پیامدهای منفی اخلاقی، فرهنگی و قانونی
		مفهوم ۲: فقدان توجه به ابعاد تربیتی
		مفهوم ۲۲: رفتارهای سلیقه‌ای مدیران مجموعه در استفاده از اماکن ورزشی
		مفهوم ۴۷: پیامدهای منفی اجتماعی و پرورشی
مقوله اصلی ۸: آسیب‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی	مقوله فرعی ۳-۲: آسیب‌های ناکارآمدی	مفهوم ۲۳: آسیب به اموال دولتی و عدم رسیدگی به اماکن ورزشی
		مفهوم ۲۶: استفاده غلط از زیرساخت‌های اماکن ورزشی (سیستم سرمایشی و گرمایشی)
		مفهوم ۷: ضعف تبلیغ و بازاریابی در واگذاری اماکن ورزشی استان
		مفهوم ۱۲: کمبود مطالعات عمیق و کیفی در خصوص واگذاری اماکن ورزشی استان به بخش خصوصی
مقوله اصلی ۹: آسیب‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی	مقوله فرعی ۴-۱: آسیب‌های سوء مدیریت	مفهوم ۵: ضعف برنامه‌ریزی در خصوصی‌سازی اماکن ورزشی استان
		مفهوم ۲۱: عدم بهره‌وری مناسب از امکانات موجود مکان‌های ورزشی
		مفهوم ۲۸: واگذاری اماکن ورزشی صرفاً برای تقویت بخش خصوصی
		مفهوم ۳۲: کمی گرایی در ایجاد برنامه و نداشتن برنامه بلندمدت در بخش خصوصی
مقوله اصلی ۱۰: آسیب‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی	مقوله فرعی ۴-۲: آسیب‌های بی‌نظمی	مفهوم ۱۱: ضعف مدیریتی و اجرایی بخش خصوصی در اداره اماکن
		مفهوم ۲۹: فقدان نظارت بر اماکن ورزشی واگذارشده توسط مجریان استانی
		مفهوم ۳۵: فقدان تأمین فضای تمرین برای هیئت‌های ورزشی
		مفهوم ۱۰: موازی کاری مشابه ادارات ورزشی یا سایر نهادهای دیگر
مقوله اصلی ۱۱: آسیب‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی	مقوله فرعی ۵-۱: آسیب‌های بوروکراسی	مفهوم ۱۴: فقدان هماهنگی و تناسب قوانین کار، بیمه و مالیات با برنامه‌های خصوصی‌سازی

مفهوم ۱۹: تعدد مراجع تصمیم‌گیری برای ارائه مجوز واگذاری	ساختاری-توانمند
مفهوم ۴۰: فقدان تمایل بخش خصوصی برای ورود به سرمایه‌گذاری در ورزش	سازی
مفهوم ۱۵: فقدان وجود کارشناسان باتجربه و فنی در اداره کردن مکان‌های ورزشی بخش خصوصی	مقوله فرعی ۲-۵. آسیب‌های ناتوانی
مفهوم ۲۵: ناتوانی در تأمین حقوق و دستمزد منابع انسانی توسط بخش خصوصی	
مفهوم ۴۳: ترس از بیکاری منابع انسانی وابسته به مشاغل دولتی	
مفهوم ۱: فقدان وجود نهادهای تخصصی در خصوصی‌سازی ورزش استان	مقوله فرعی ۳-۵. آسیب‌های ناهماهنگی
مفهوم ۱۷: نیاز بالا به هماهنگی واحدهای اجرایی در فرآیند واگذاری	
مفهوم ۳۷: کاهش همکاری با ادارات ورزش و جوانان توسط بخش خصوصی	

یافته‌ها نشان داد که آسیب‌های موجود واگذاری اماکن ورزشی بر ابعاد مختلف ورزش استان خراسان رضوی شامل مقوله‌هایی از جمله: آسیب‌های مالی، آسیب‌های حمایتی، آسیب‌های ناآگاهی، آسیب‌های بی‌ثباتی، آسیب‌های بی‌اعتمادی، آسیب‌های ناهنجاری، آسیب‌های فرسایشی، آسیب‌های ناکارآمدی، آسیب‌های سوء مدیریت، آسیب‌های بی‌نظمی، آسیب‌های بوروکراسی، آسیب‌های ناتوانی و آسیب‌های ناهماهنگی بودند که با تلفیق مقولات به‌دست‌آمده، مدل تحقیق به‌صورت شکل ۱ ترسیم شد.



شکل ۱. مدل پیامدهای واگذاری اماکن ورزشی (ماده ۵) در بستر آمایش سرزمینی استان خراسان رضوی

بحث

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که آسیب‌های اقتصادی- حمایتی از مهم‌ترین چالش‌های واگذاری اماکن ورزشی در استان خراسان رضوی هستند. این آسیب‌ها به دودسته اصلی تقسیم می‌شوند: آسیب‌های مالی و آسیب‌های حمایتی. در حوزه آسیب‌های مالی، مواردی مانند فقدان منطق هزینه - فایده در واگذاری، ناتوانی مالی عموم مردم در استفاده از خدمات ورزشی بخش خصوصی، عدم توجه بخش خصوصی به اقشار کم‌درآمد، افزایش هزینه‌های تجهیزات ورزشی، ضعف در حسابرسی مالی، و فقدان مشوق‌های مالیاتی شناسایی شد. همچنین، تأمین هزینه‌های هیئت‌های ورزشی و کاهش همدلی در توسعه ورزش استان از دیگر چالش‌های مالی بودند. در حوزه آسیب‌های حمایتی، کمبود تسهیلات دولتی (مانند وام‌های بانکی و تخفیف هزینه‌ای)، فقدان بستر مناسب برای سرمایه‌گذاری، نبود دارایی در باشگاه‌های حرفه‌ای و عدم حمایت همه‌جانبه در واگذاری اماکن ورزشی از چالش‌های اصلی بودند. یافته‌های پژوهش حاضر با

مطالعات داخلی و خارجی همسو است. در حوزه آسیب‌های مالی، بسکای^۱ و همکاران (۲۰۱۵) نیز بر مشکلات مالی برون‌سپاری تأسیسات ورزشی تأکید کرده‌اند و بیان می‌کنند که نیاز به تأمین مالی و بار مخارج دولت پس از رویدادها از چالش‌های اصلی است. همچنین، لیونا^۲ و همکاران (۲۰۲۲) انتقال امکانات ورزشی به بخش خصوصی را راه‌حلی برای کاهش بار اقتصادی دولت می‌دانند، اما بر لزوم تحلیل انتقادی و در نظر گرفتن چالش‌ها تأکید می‌کنند. در حوزه آسیب‌های حمایتی، کانگ و کیم^۳ (۲۰۰۹) بر لزوم بهبود مدیریت تسهیل و حمایت نهادی اجتماعی در مدیریت امکانات ورزشی تجاری تأکید کرده‌اند. همچنین، فیتری^۴ و همکاران (۲۰۲۲) دسترسی به امکانات ورزشی را به‌عنوان یک مانع برای مشارکت، به‌ویژه برای افراد معلول، شناسایی کرده‌اند. در داخل کشور نیز، خسروی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) به موانع مالی در مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان‌های کشور اشاره کرده‌اند که با یافته‌های پژوهش حاضر در مورد ناتوانی مالی مردم و کمبود مشوق‌های مالیاتی همسو است. همچنین، کرم‌زاده و نصیری (۱۴۰۲) بر کمبود حمایت‌های دولتی در مدیریت اماکن ورزشی تأکید کرده‌اند که با یافته‌های پژوهش حاضر در مورد کمبود تسهیلات دولتی و فقدان بستر سرمایه‌گذاری همخوانی دارد. در نتیجه در حوزه آسیب‌های اقتصادی-حمایتی، یافته‌های پژوهش با مطالعاتی مانند بسکای و همکاران (۲۰۱۵) و خسروی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد که بر مشکلات مالی و کمبود تسهیلات دولتی در برون‌سپاری تأسیسات ورزشی تأکید کرده‌اند. همچنین، لیونا و همکاران (۲۰۲۲) انتقال اماکن ورزشی به بخش خصوصی را راه‌حلی برای کاهش بار اقتصادی دولت می‌دانند، اما بر لزوم تحلیل انتقادی چالش‌ها تأکید می‌کنند. در خراسان رضوی، کمبود مشوق‌های مالیاتی و ناتوانی مالی مردم، چالش‌های مالی را تشدید کرده است. چالش‌های اقتصادی-حمایتی در واگذاری اماکن ورزشی در خراسان رضوی ریشه در سیاست‌گذاری‌های ناکارآمد، عدم شفافیت در فرآیندها و کمبود حمایت‌های دولتی دارد. همچنین، عدم توجه به اقشار کم‌درآمد و نبود مشوق‌های مالیاتی باعث شده است که بخش خصوصی بیشتر به منافع اقتصادی خود توجه کند تا مسئولیت اجتماعی. آسیب‌های اقتصادی-حمایتی از چالش‌های اصلی واگذاری اماکن ورزشی در استان خراسان رضوی هستند. این چالش‌ها نه تنها در ایران، بلکه در مطالعات بین‌المللی نیز مشاهده شده‌اند. با این حال، شدت و نوع این چالش‌ها در خراسان رضوی تحت تأثیر عوامل بومی مانند کمبود حمایت‌های دولتی و عدم توجه به اقشار کم‌درآمد قرار دارد. برای رفع چالش‌های اقتصادی-حمایتی در واگذاری اماکن ورزشی خراسان رضوی، پیشنهاد می‌شود فرآیند مزایده شفاف با انتشار فراخوان در رسانه‌های گسترده و تعیین قیمت واقعی انجام شود. بانک‌ها و نهادهای دولتی با ارائه تسهیلات مالی مانند وام‌های کم‌بهره و ضمانت‌نامه‌های بانکی به هیئت‌های ورزشی حمایت کنند. مشوق‌های مالیاتی برای سرمایه‌گذاران بخش خصوصی ایجاد و بسترهای قانونی برای سرمایه‌گذاری تقویت شود. بخش خصوصی موظف شود خدمات ورزشی ارزان‌قیمت برای اقشار کم‌درآمد ارائه دهد و دولت با یارانه‌های هدفمند دسترسی این اقشار را تسهیل نماید. نظام نظارت و حسابرسی در اماکن واگذار شده تقویت شود تا شفافیت مالی افزایش یابد.

دومین دسته از آسیب‌های موجود مؤثر در واگذاری اماکن ورزشی در استان خراسان رضوی آسیب‌های اجتماعی - فرهنگی بود که خود شامل آسیب‌های ناآگاهی، آسیب‌های بی‌ثباتی، آسیب‌های بی‌اعتمادی و آسیب‌های ناهنجاری بودند. آسیب‌های ناآگاهی شامل مواردی همچون؛ نبود آشنایی کافی مدیران ورزشی و عموم مردم با خصوصی‌سازی در ورزش، بی‌توجهی به برنامه هیئت‌های ورزشی توسط بخش خصوصی و فقدان شفافیت آیین‌نامه‌ها و قوانین موجود در فرایند

1. Becsky

2. Liua

3. Kang & Kim

4. Fitri

واگذاری اماکن ورزشی بودند. در حوزه آسیب‌های اجتماعی-فرهنگی، یافته‌های پژوهش با مطالعاتی مانند آتالای و اسواکزدین^۱ (۲۰۲۳) و کانگ و کیم (۲۰۰۹) همسو است که بر چالش‌های اجتماعی برون‌سپاری اماکن ورزشی تأکید کرده‌اند. در خراسان رضوی، ناآگاهی مدیران و مردم، دید منفی نسبت به بخش خصوصی و کمبود فرهنگ‌سازی، مشارکت جامعه را تحت تأثیر قرار داده است. عدم آگاهی مدیران در مورد مزایای بالقوه انتقال اماکن ورزشی به بخش خصوصی وجود دارد. علاوه بر این، تمرین برون‌سپاری اماکن ورزشی مرتبط با سلامت، ورزش و تربیت‌بدنی یک نگرانی است، با دلایل مختلف، از جمله ارزش آموزشی و تخصیص منابع (Liua et al, 2022). این نشان می‌دهد که مدیران ممکن است به‌طور کامل مزایای برون‌سپاری را از نظر تخصص و استفاده از منابع درک نکنند. علاوه بر این، ادراکات و ارزیابی مدیران تأسیسات ورزشی نشان می‌دهد که بین درک مدیران در امکانات خصوصی و عمومی تفاوت‌هایی وجود دارد و عدم درک بالقوه در مورد مزایای شیوه‌های مختلف مدیریتی را برجسته می‌کند (Wondemagnegn & Zemikael, 2022). برای رفع آسیب‌های اجتماعی-فرهنگی در واگذاری اماکن ورزشی خراسان رضوی، پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی تخصصی برای مدیران ورزشی و عموم مردم در زمینه خصوصی‌سازی ورزش برگزار شود تا آگاهی آن‌ها نسبت به مزایا و فرایند واگذاری افزایش یابد. شفاف‌سازی آیین‌نامه‌ها و قوانین از طریق انتشار عمومی و برگزاری کارگاه‌های توجیهی برای ذی‌نفعان انجام شود. هماهنگی منسجم بین هیئت‌های ورزشی و بخش خصوصی با تدوین برنامه‌های مشترک و گنجانیدن تعهدات مشخص در قراردادها (مانند اختصاص ساعات رایگان برای هیئت‌ها) صورت گیرد. نظارت منظم بر اجرای تعهدات بخش خصوصی توسط اداره کل ورزش و جوانان با استفاده از سیستم پایش الکترونیکی انجام شود. همچنین، کمپین‌های آگاه‌سازی از طریق رسانه‌ها برای ترویج فرهنگ مشارکت بخش خصوصی در ورزش اجرا شود. از سویی دیگر آسیب‌های بی‌ثباتی شامل مواردی همچون؛ مشکلات تأمین امنیت در اماکن ورزشی، ایجاد دید منفی در رابطه با واگذاری مکان‌های ورزشی به بخش خصوصی در مردم، کاهش میزان رضایتمندی مشتریان مجموعه‌های ورزشی استان، فقدان ثبات اقتصادی باتوجه‌به بحران‌های داخلی و خارجی استان، نبود امنیت سرمایه‌گذاری در اماکن ورزشی استان و پایین آمدن سرانه ورزشی توسط بخش خصوصی بودند. برون‌سپاری اماکن ورزشی می‌تواند منجر به مشکلات اجتماعی مانند نارضایتی از مدیریت تسهیل و عدم حمایت نهادی اجتماعی شود (Atalay & Švagždienė, 2023). انتقال اماکن ورزشی به داوطلبان می‌تواند به‌طور بالقوه خلاقیت را در جوامع محلی تحریک کند و خدمات ورزشی را تغییر دهد (Kang & Kim, 2009). با این حال، اثربخشی تأمین اماکن ورزشی در افزایش مشارکت مورد بحث است و مشخص شده است که مالکیت و پیکربندی امکانات تأثیر مستقیمی بر مشارکت و نتایج سیاست ندارند. مدیریت روابط برون‌سپاری در مدیریت امکانات نیز می‌تواند منجر به مشکلات شود، از جمله ارائه خدمات کم کیفیت. مهم است که ارائه‌دهندگان، خدمات را با دقت بر اساس عواملی مانند صلاحیت، اندازه‌گیری عملکرد، مقرون‌به‌صرفه و رضایت مشتری انتخاب می‌کنند (Kumar et al, 2019). همچنین آسیب‌های ناهنجاری شامل مواردی همچون؛ فقدان توجه به ابعاد تربیتی، رفتارهای سلیقه‌ای مدیران مجموعه در استفاده از مکان‌های خصوصی و پیامدهای منفی اجتماعی و پرورشی است. از سوی دیگر آسیب‌های بی‌اعتمادی نیز شامل مواردی همچون؛ بی‌توجهی به فرهنگ‌سازی مناسب توسط صداوسیما، تفکر و فرهنگ نامناسب و دید منفی به واگذاری اماکن ورزشی استان، عدم تمایل و اعتماد نکردن مردم به صرف هزینه برای امور ورزشی در بخش‌های خصوصی و پیامدهای منفی اخلاقی، فرهنگی و قانونی بودند. به‌طور کلی، برون‌سپاری اماکن ورزشی می‌تواند چالش‌های اجتماعی را ایجاد کند که باید از طریق سیستم‌های مدیریت و پشتیبانی مؤثر رفع شوند. برای رفع این آسیب‌ها، پیشنهاد می‌شود کمپین‌های آگاه‌سازی از طریق صداوسیما و جلسات

گفتگوی رودررو با جوامع محلی برگزار شود تا نگرش منفی مردم نسبت به بخش خصوصی تغییر کند. رضایت‌مندی مشتریان با ایجاد سیستم بازخورد آنی و نظارت منظم اداره کل ورزش و جوانان بهبود یابد. امنیت سرمایه‌گذاری با ارائه مشوق‌های مالیاتی، تسهیلات بانکی و تدوین قراردادهای شفاف تقویت شود. سرانه ورزشی با الزام بخش خصوصی به ارائه خدمات ارزان‌قیمت در مناطق محروم افزایش یابد. ابعاد تربیتی با ادغام برنامه‌های آموزشی در مدیریت اماکن و نظارت بر عملکرد مدیران تقویت شود. فرهنگ‌سازی از طریق برنامه‌های تلویزیونی و ارائه تخفیف‌های تشویقی برای استفاده از اماکن خصوصی انجام شود. سرانجام، مدیریت روابط برون‌سپاری با انتخاب دقیق ارائه‌دهندگان خدمات بر اساس صلاحیت و عملکرد و تدوین قراردادهای دقیق با شاخص‌های عملکردی واضح انجام گیرد.

سومین دسته از آسیب‌های موجود مؤثر در واگذاری اماکن ورزشی در استان خراسان رضوی آسیب‌های فنی بود که شامل دو دسته عامل آسیب‌های فرسایشی و ناکارآمدی بودند. منظور از آسیب‌های فرسایشی مفهوم‌های از جمله: آسیب به اموال دولتی و عدم رسیدگی به اماکن ورزشی و استفاده غلط از زیرساخت‌های اماکن ورزشی (سیستم سرمایشی و گرمایشی) می‌باشد. از طرفی دیگر آسیب‌های ناکارآمدی شامل مواردی همچون؛ فقدان توجه به اهمیت تبلیغ در واگذاری اماکن ورزشی استان و کمبود مطالعات عمیق و کیفی در خصوص واگذاری اماکن ورزشی استان به بخش خصوصی بودند. اهمیت تبلیغات در برون‌سپاری اماکن ورزشی عمومی به بخش خصوصی در نیاز به استراتژی‌های بازاریابی و مدیریت مؤثر متناسب با نیازهای بازار نهفته است (Park, 2023). سازمان‌های ورزشی، چه دولتی و چه خصوصی، اهمیت بازاریابی هوشمند را به‌منظور رقابت در مسابقات رسانه‌ای و مالی تشخیص می‌دهند و استراتژیک فکر می‌کنند (Jafari Ramiani et al, 2023). باین‌حال، کاربرد بازاریابی ورزشی به‌اندازه کافی در سطح ملی پذیرفته و اعمال نمی‌شود، که منجر به عدم وجود استراتژی‌های بازاریابی صریح می‌شود (Jordahl, 2019) برای افزایش تکمیل موفقیت‌آمیز پروژه‌های اماکن ورزشی عمومی متروکه از طریق مشارکت بخش خصوصی، استراتژی‌های مؤثر عملی یا اقدامات عملی باید توسعه یابند (Amelichichin, 2022). در حوزه آسیب‌های فنی، یافته‌های پژوهش با مطالعاتی مانند پارک، (۲۰۲۳) و جعفری رامیان و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد که بر اهمیت بازاریابی و مطالعات کیفی در واگذاری اماکن ورزشی تأکید کرده‌اند. در خراسان رضوی، کم‌توجهی به نگهداری اماکن و فقدان مطالعات عمیق، منجر به فرسایش زیرساخت‌ها شده است. آسیب‌های فنی در واگذاری اماکن ورزشی استان خراسان رضوی، به دو دسته اصلی آسیب‌های فرسایشی و آسیب‌های ناکارآمدی تقسیم می‌شوند. آسیب‌های فرسایشی، ناشی از عدم رسیدگی به اماکن ورزشی و استفاده نادرست از زیرساخت‌ها (مانند سیستم‌های سرمایشی و گرمایشی) است که منجر به آسیب به اموال دولتی می‌شود. این موضوع نشان‌دهنده کم‌توجهی به نگهداری و تعمیرات دوره‌ای اماکن ورزشی است. از سوی دیگر، آسیب‌های ناکارآمدی، ناشی از فقدان مطالعات عمیق و کیفی در خصوص واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی و کم‌توجهی به اهمیت تبلیغات و بازاریابی است. برای رفع آسیب‌های فنی در واگذاری اماکن ورزشی خراسان رضوی، پیشنهاد می‌شود سیستم نظارتی منظم با بازرسی‌های فصلی از اماکن ورزشی ایجاد و بودجه سالانه تعمیرات به‌صورت هدفمند تخصیص یابد. همچنین، مطالعات کیفی در خصوص واگذاری اماکن به بخش خصوصی انجام و استراتژی بازاریابی هوشمند با استفاده از رسانه‌های دیجیتال و همکاری با بخش خصوصی تدوین شود. برگزاری کارگاه‌های آموزشی سالانه برای مدیران ورزشی در زمینه بازاریابی، ایجاد قراردادهای مشارکتی با بخش خصوصی برای نگهداری اماکن، و به‌کارگیری فناوری‌های هوشمند مانند سنسورهای نظارت بر وضعیت فیزیکی اماکن نیز توصیه می‌شود.

چهارمین دسته از آسیب‌های موجود مؤثر در واگذاری اماکن ورزشی در استان خراسان رضوی آسیب‌های مدیریت و برنامه‌ریزی بود. آسیب‌های سوء مدیریت ریزی شامل مواردی همچون؛ ضعف برنامه‌ریزی در خصوصی‌سازی اماکن

ورزشی استان، عدم بهره‌وری مناسب از امکانات موجود مکان‌های ورزشی، واگذاری اماکن ورزشی صرفاً برای تقویت بخش خصوصی و کمی گرایی در ایجاد برنامه و نداشتن برنامه بلندمدت در بخش خصوصی بود. از سویی دیگر آسیب‌های بی‌نظمی شامل؛ ضعف مدیریتی و اجرایی بخش خصوصی در اداره اماکن، فقدان نظارت بر اماکن ورزشی واگذار شده توسط مجریان استانی و فقدان تأمین فضای تمرین برای هیئت‌های ورزشی بود. برنامه‌ریزی و مدیریت برون‌سپاری اماکن ورزشی می‌تواند چالش‌های متعددی را به همراه داشته باشد. این چالش‌ها شامل نیاز به مدیریت تغییر مناسب برای رسیدگی به تعارضات و اطمینان از تداوم عملیات است (Lok et al, 2023). علاوه بر این، نیاز به مدیریت مؤثر تسهیل و حمایت نهادی اجتماعی برای بهبود کیفیت اماکن ورزشی تجاری وجود دارد (Sridarran & Fernando, 2013). توسعه یک مدل مفهومی برای مدیریت تغییر در خدمات مدیریت اماکن برون‌سپاری برای بهبود کارایی و به حداکثر رساندن مزایا مهم است. علاوه بر این، یک چارچوب قراردادی لازم است تا اطمینان حاصل شود که خدمات برون‌سپاری شده نیازهای کاربران و مشتریان را برآورده می‌کند (Paul, 2023). در حوزه آسیب‌های مدیریت و برنامه‌ریزی، یافته‌های پژوهش با مطالعاتی مانند لوک و همکاران، (۲۰۱۸) و سریداران و فرناندو، (۲۰۱۳) همسو است که بر چالش‌های مدیریت تغییر و تسهیل در برون‌سپاری تأکید کرده‌اند. در خراسان رضوی، ضعف برنامه‌ریزی استراتژیک و نظارت ناکافی، کارایی اماکن ورزشی را کاهش داده است. آسیب‌های مدیریت و برنامه‌ریزی در واگذاری اماکن ورزشی خراسان رضوی، ریشه در ضعف برنامه‌ریزی استراتژیک، عدم بهره‌وری مناسب از امکانات، و رویکرد کمی‌گرایانه در تدوین برنامه‌ها دارد. از سوی دیگر، آسیب‌های بی‌نظمی مانند ضعف اجرایی بخش خصوصی، فقدان نظارت بر اماکن واگذار شده و عدم تأمین فضای تمرین برای هیئت‌های ورزشی، نشان‌دهنده خلأ در سیستم مدیریت و نظارت است. این چالش‌ها نه تنها کارایی اماکن ورزشی را کاهش می‌دهد، بلکه باعث نارضایتی ذی‌نفعان و کاهش مشارکت ورزشی می‌شود. برای رفع آسیب‌های مدیریت و برنامه‌ریزی در واگذاری اماکن ورزشی خراسان رضوی، پیشنهاد می‌شود گام‌های اجرایی مشخصی مانند تشکیل کمیته نظارتی استانی متشکل از نمایندگان اداره کل ورزش و جوانان، بخش خصوصی و هیئت‌های ورزشی با وظیفه بازرسی فصلی از اماکن واگذار شده، تدوین دستورالعمل نظارت سالانه با شاخص‌های عملکردی واضح، تهیه سند راهبردی ۱۰ ساله برای توزیع عادلانه امکانات، برگزاری دوره‌های آموزشی سالانه برای مدیران بخش خصوصی، اختصاص ۲۰ درصد از درآمد واگذاری‌ها به ایجاد سالن‌های تمرینی برای هیئت‌های ورزشی، و تدوین الگوی قرارداد استاندارد با مکانیزم‌های جریمه و هیئت داورى تخصصی برای رسیدگی به اختلافات اجرایی شود.

پنجمین دسته از آسیب‌های موجود مؤثر در واگذاری اماکن ورزشی در استان خراسان رضوی آسیب‌های ساختاری-توانمندسازی بود این دسته آسیب‌های شامل چهار دسته کوچک‌تر با عنوان؛ آسیب‌های بوروکراسی، آسیب‌های ناتوانی و آسیب‌های ناهماهنگی بود. از سویی آسیب‌های بروکراسی شامل مواردی همچون؛ موازی کاری مشابه ادارات ورزشی یا سایر نهادهای دیگر، فقدان هماهنگی و تناسب قوانین کار، بیمه و مالیات با برنامه‌های خصوصی‌سازی، تعدد مراجع تصمیم‌گیری برای ارائه مجوز واگذاری و فقدان تمایل بخش خصوصی برای ورود به سرمایه‌گذاری در ورزش است. آسیب‌های ناتوانی شامل مواردی همچون؛ فقدان وجود کارشناسان باتجربه و فنی در اداره کردن مکان‌های ورزشی بخش خصوصی، ناتوانی در تأمین حقوق و دستمزد منابع انسانی توسط بخش خصوصی و ترس از بیکاری منابع انسانی وابسته به مشاغل دولتی بود. در نهایت آسیب‌های ناهماهنگی شامل؛ فقدان وجود نهادهای تخصصی در واگذاری ورزش استان و نیاز بالا به هماهنگی واحدهای اجرایی در فرآیند واگذاری است. سازمان‌دهی تخصیص اماکن ورزشی با چندین مشکل مواجه است (Jordahl, 2019). مدیریت اماکن ورزشی عمومی از باشگاه‌های محلی به دولت‌های محلی تغییر کرده است، با رویکردهای مختلف بر اساس عواملی مانند اندازه جمعیت و نوع تأسیسات. توزیع جغرافیایی امکانات

زیربنایی در کشورهای کمتر توسعه‌یافته نیز چالش‌هایی را ایجاد کرده که نیاز به بررسی استراتژی‌های توسعه دارد. در سطح دولت محلی، برنامه‌ریزی اماکن ورزشی برای واگذاری به صورت موقت است و منجر به تخصیص و استفاده نامنظم از امکانات و خدمات می‌شود. در حوزه آسیب‌های ساختاری-توانمندسازی، یافته‌های پژوهش با مطالعاتی مانند جوزداهال، (۲۰۱۹) و پنگ و ژو^۱ (۲۰۲۳)، همخوانی دارد که بر چالش‌های بوروکراسی و توزیع جغرافیایی امکانات تأکید کرده‌اند. در خراسان رضوی، موازی‌کاری ادارات، کمبود کارشناسان باتجربه و فقدان نهادهای تخصصی، فرآیند واگذاری را کند کرده است. آسیب‌های ساختاری-توانمندسازی در واگذاری اماکن ورزشی خراسان رضوی، ناشی از چالش‌های بوروکراتیک، مشکلات نیروی انسانی و ضعف ساختارهای نهادی است. موازی‌کاری ادارات، عدم تناسب قوانین کار و مالیات، تعدد مراجع تصمیم‌گیری و بی‌تمایلی بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش، از جمله آسیب‌های بوروکراتیک هستند. همچنین، کمبود کارشناسان باتجربه، ناتوانی در تأمین حقوق کارکنان و ترس از بیکاری کارمندان دولتی، چالش‌های ناتوانی را تشکیل می‌دهند. در نهایت، فقدان نهادهای تخصصی و نیاز به هماهنگی بین واحدها، آسیب‌های ناهماهنگی را تشدید کرده است. این مشکلات نه تنها فرآیند واگذاری را کند می‌کند، بلکه باعث کاهش کارایی و اثربخشی سیستم می‌شود. برای رفع آسیب‌های ساختاری-توانمندسازی در واگذاری اماکن ورزشی خراسان رضوی، پیشنهاد می‌شود چارت فرآیند واگذاری به صورت شفاف و عمومی توسط اداره ورزش و جوانان استان منتشر شود تا مراجع تصمیم‌گیری یکپارچه و مشخص شوند. نهاد تخصصی واگذاری با مشارکت بخش خصوصی و دولتی تشکیل شود تا نظارت و هماهنگی فرآیند را بر عهده گیرد. قوانین کار، بیمه و مالیات اصلاح و با برنامه‌های خصوصی‌سازی هماهنگ شوند تا انگیزه سرمایه‌گذاری افزایش یابد. دوره‌های آموزشی تخصصی برای کارشناسان و مدیران ورزشی برگزار شود تا مهارت‌های مدیریت اماکن ورزشی تقویت شود. همچنین، سامانه الکترونیکی واگذاری راه‌اندازی شود تا شفافیت و دسترسی به اطلاعات فرآیند برای همه ذی‌نفعان فراهم شود. در مقایسه با مطالعات داخلی، چالش‌های مالی و تسهیلاتی در خراسان رضوی شدت بیشتری دارد، که می‌تواند ناشی از کمبود حمایت‌های دولتی و ناتوانی مالی مردم باشد. همچنین، آسیب‌های اجتماعی-فرهنگی در خراسان رضوی تحت تأثیر عوامل بومی مانند کمبود فرهنگ‌سازی و دید منفی نسبت به بخش خصوصی قرار دارد. در حوزه آسیب‌های فنی و مدیریت، یافته‌های پژوهش با مطالعات داخلی همسو است، اما شدت چالش‌ها در خراسان رضوی بالاتر است. در مقایسه با مطالعات بین‌المللی، چالش‌های مالی و تسهیلاتی در خراسان رضوی مشابه مطالعاتی مانند بسکای و همکاران (۲۰۱۵) و لیونا و همکاران (۲۰۲۲) است، اما کمبود مشوق‌های مالیاتی و حمایت‌های دولتی در خراسان رضوی، چالش‌ها را تشدید کرده است. در حوزه آسیب‌های اجتماعی-فرهنگی، یافته‌های پژوهش با مطالعاتی مانند آتالای و اسواکزدین (۲۰۲۳) همسو است، اما کمبود فرهنگ‌سازی در خراسان رضوی، چالش‌ها را پیچیده‌تر کرده است.

نتیجه‌گیری

واگذاری اماکن ورزشی در استان خراسان رضوی با چالش‌های متنوعی در حوزه‌های اقتصادی-حمایتی، اجتماعی-فرهنگی، فنی، مدیریت و برنامه‌ریزی، و ساختاری-توانمندسازی مواجه است. در حوزه اقتصادی-حمایتی، کمبود مشوق‌های مالیاتی، ناتوانی مالی مردم و عدم حمایت‌های دولتی، چالش‌های مالی را تشدید کرده است. در حوزه اجتماعی-فرهنگی، ناآگاهی مدیران و مردم، دید منفی نسبت به بخش خصوصی و کمبود فرهنگ‌سازی، مشارکت جامعه

را تحت تأثیر قرار داده است. آسیب‌های فنی مانند فرسایش زیرساخت‌ها و کم‌توجهی به نگهداری اماکن، و چالش‌های مدیریت و برنامه‌ریزی مانند ضعف برنامه‌ریزی استراتژیک و نظارت ناکافی، کارایی اماکن ورزشی را کاهش داده است. همچنین، آسیب‌های ساختاری-توانمندسازی مانند موازی‌کاری ادارات، کمبود کارشناسان باتجربه و فقدان نهادهای تخصصی، فرآیند واگذاری را کند کرده است. برای رفع این چالش‌ها، پیشنهاد می‌شود اقداماتی مانند شفاف‌سازی فرآیندهای واگذاری، ارائه تسهیلات مالی و مشوق‌های مالیاتی، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارشناسان، تقویت سیستم‌های نظارتی و ایجاد نهادهای تخصصی برای هماهنگی و نظارت بر فرآیند واگذاری انجام شود. همچنین، فرهنگ‌سازی از طریق رسانه‌ها و بهبود رضایت‌مندی مشتریان با ایجاد سیستم‌های بازخورد، می‌تواند به افزایش مشارکت جامعه و کارایی اماکن ورزشی کمک کند. با اجرای این راهکارها، می‌توان چالش‌های موجود در واگذاری اماکن ورزشی در استان خراسان رضوی را کاهش داده و به توسعه پایدار ورزش در این استان دست یافت.

حامی مالی

این پژوهش به صورت یک طرح پژوهشی با حمایت مالی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی انجام شده است.

سهم نویسندگان در پژوهش

نویسندگان در تمامی بخش‌ها و مراحل پژوهش سهم برابر داشتند.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.

تقدیر و تشکر

نویسندگان از همه کسانی که در انجام این پژوهش به ما یاری رساندند، به‌ویژه داوران محترم و سردبیر نشریه که با پیشنهادهای و راهنمایی‌های خود به افزایش کیفیت مقاله کمک نمودند، تشکر و قدردانی می‌نمایند.

منابع

- افشارپور، الهه. (۱۳۹۰). خصوصی‌سازی و مروری بر تجربه برخی کشورها. همایش ملی خصوصی‌سازی در ایران، سمنان.
- خسروی زاده، اسفندیار؛ بهرامی، علیرضا و حقدادی، عابد. (۱۳۹۳). موانع سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش خصوصی در ورزش استان مرکزی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۶(۲۴)، ۲۰۷-۲۲۲.
- سیدعلی، مهدی؛ امامی، فرشاد و موسوی، سیدجعفر. (۱۴۰۲). ارائه مدل خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری تهران. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۱۵(۳)، ۳۳۲-۳۱۷. doi: 10.22059/jsm.2022.343283.2950
- قنبری فیروزآبادی، علیرضا؛ امیرتاش، علی محمد؛ هادوی، فریده و قنبری فیروزآبادی، عارفه. (۱۳۹۰). نقاط قوت خصوصی‌سازی اماکن ورزشی در ایران. *کنفرانس بین‌المللی تربیت‌بدنی و ورزش*.
- کرم زاده، لیلا و نصیری، محمد. (۱۴۰۲). فراتحلیل عوامل و موانع مؤثر بر خصوصی‌سازی ورزش در ایران. *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۲۲(۶۰)، ۸۴-۶۱. doi: 10.22034/ssys.2022.1991.2411
- مرادی، انور؛ علی پور، عباس و گنجاییان، حمید. (۱۳۹۸). آمایش ژئومورفولوژیکی جنوب استان خراسان رضوی جهت توسعه مناطق مسکونی بر اساس تلفیق مدل فازی و ANP. *مجله آمایش جغرافیایی فضا*، ۹(۳۴)، ۶۷-۸۴. doi: 10.30488/gps.2020.91912

ملکی، سعید؛ ثابت تیموری، مژگان؛ امیرفخریان، مصطفی و توانگر، معصومه. (۱۳۹۶). تحلیل عدم تعادل‌های فضایی استان خراسان رضوی. *مجله آمایش جغرافیایی فضا*، ۷(۲۴)، ۳۵-۴۶.

نصیرزاده، عبدالمهدی و سلیمانی، ریحانه. (۱۳۹۹). شناسایی موانع واگذاری اماکن ورزشی دولتی به بخش خصوصی. *علوم حرکتی و رفتاری*، ۳(۴)، ۴۷۱-۴۸۱.

References

- Afsharpour, A. (2011). Privatization and a review of the experience of some countries. *National Conference on Privatization in Iran, Semnan*. [In Persian].
- Alireza Ghanbari Firouzabadi, A., Amirtash A.m., Hadavi, F., and Ghanbari Firouzabadi, A. (2012). Strengths of Privatization of Sports Facilities in Iran. *presented at the International Conference on Physical Education and Sports*. [In Persian].
- Amelichichin, E. (2022). Aplicarea cercetării de marketing în sport. In *Conference on Applied and Industrial Mathematics* (pp. 12-17). <https://doi.org/10.52449/soh22.01>
- Atalay, A., & Švagždienė, B. (2023). Sustainable Environment Problems Arising from Sports Facilities. *Laisvalaikio tyrimai*, 1(21), 1-15. <https://doi.org/10.33607/elt.v1i21.1311>
- Baumann, R., Matheson, V. A., & O'Connor, D. J. (2020). Hidden subsidies and the public ownership of sports facilities: a case study of Levi's Stadium in Santa Clara. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 20(3-4), 181-192.
- Becsky, A., Orban, I., Dekan, T., Bacs, Z., & Herczeg, A. (2015). Financing and operating questions of sports facilities. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 9(1033-2016-84260), 5-8. [Doi:10.22004/ag.econ.210579](https://doi.org/10.22004/ag.econ.210579)
- Bradbury, J. C., Coates, D., & Humphreys, B. R. (2023). The impact of professional sports franchises and venues on local economies: A comprehensive survey. *Journal of Economic Surveys*, 37(4), 1389-1431.
- Douglas, J., Winter, D., McNeill, A., Carr, S., Bunce, M., French, N., ... & Geoghegan, J. L. (2022). Tracing the international arrivals of SARS-CoV-2 Omicron variants after Aotearoa New Zealand reopened its border. *Nature communications*, 13(1), 6484. <https://doi.org/10.1038/s41467-022-34186-9>
- Firouzabadi, A. G., Amani, A., & Madanchi, M. (2022). Government's Goal Achievement in Outsourcing management of sports facilities to Private Sector in Northeastern Iran. *NeuroQuantology*, 20(11), 926.
- Fitri, M., Zainal Abidin, N. E., Novan, N. A., Kumalasari, I., Haris, F., Mulyana, B., ... & Yaacob, N. (2022). Accessibility of Inclusive Sports Facilities for Training and Competition in Indonesia and Malaysia. *Sustainability*, 14(21), 14083. <https://doi.org/10.3390/su142114083>
- Gharehkhani, H., & Mohammadi Moghani, H. (2022). Identifying and Prioritize the Multiple Roles of Government in the Process of Sports Industry Privatization. *Research in Sport Management and Marketing*, 3(3), 61-70. <https://doi.org/10.22098/rsmm.2022.1794>
- Iryna-Maria M. Davydova Iryna V., (2023). Management of public-private partnership in sports infrastructure: vulnerabilities. 2:8-12 <https://doi.org/10.32782/lexsportiva/2022.2.2>
- Jafari Ramiani, A., Sarvari, H., Chan, D. W., Nassereddine, H., & Lotfata, A. (2022). Critical success factors for private sector participation in accomplishing abandoned public sports facilities projects in Iran. *International Journal of Construction Management*, 1-15. [10.1080/15623599.2022.2147647?needAccess=true](https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2147647?needAccess=true)
- Jordahl, H. (2019). Perspectives on public sector outsourcing: Quasi-markets and prices. *CESifo Economic Studies*, 65(4), 343-348. <https://doi.org/10.1093/cesifo/ifz015>
- Kang, H. J., & Kim, K. S. (2009). Developmental Solutions of Commercial Sports Facilities. *The Journal of the Korea Contents Association*, 9(8), 401-411.
- Karamzadeh, L. and Nasiri, M. (2023). Meta-analysis of factors and obstacles affecting the privatization of sports in Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(60), 61-84. [doi: 10.22034/ssys.2022.1991.241](https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1991.241) [In Persian].

- Khosravizadeh, E., Bahrami, A. and Haghdadi, A. (2014). Investment and involvement barriers of private sector in Markazi province sport. *Sport Management Studies*, 6(24), 207-222 [In Persian].
- Kumar, H., Downward, P., Hodgkinson, I., & Manoli, A. E. (2019). Means as well as ends: Some critical insights for UK sport policy on the impact of facility ownership and configuration on sports participation. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(3), 415-432. <https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1522660>
- Lelévrier, C. (2023). Privatization of large housing estates in France: Towards spatial and residential fragmentation. *Journal of Housing and the Built Environment*, 38(1), 199-217.
- Liua, C., Wangb, J., & Wuc, X. (2022) Sport Facility Asset Transfer and the Creativity of Volunteer-Run Public Facilities. <https://doi.org/10.25236/FSR.2022.040602>
- Lok, K. L., Opoku, A., & Baldry, D. (2018). Design of sustainable outsourcing services for facilities management: critical success factors. *Sustainability*, 10(7), 2292. <https://doi.org/10.3390/su10072292>
- M'sakni, N. H., & Alsufyani, T. (2023). Part B: improvement of the optical properties of cellulose nanocrystals reinforced thermoplastic starch bio-composite films by ex situ incorporation of green silver nanoparticles from chaetomorpha linum. *Polymers*, 15(9), 2148. <https://doi.org/10.3390/polym15092148>
- Maleki, S., Sabet teimouri, M., Amirfakhriyan, M. and tavangar, M. (2017). Analysis of the spatial imbalances in Khorasan Razavi. *Geographical Planning of Space*, 7(24), 35-46. [In Persian].
- Mishra, V., Borrowman, L., Frost, L., & Halabi, A. K. (2023). Stadium financing, usage and the impact of institutional change on consumer demand: The case of VFL Park, 1970–1986. *Asia-Pacific Economic History Review*, 63(1), 94-116.
- Moradi, A., Alipour, A. and Ganjaeian, H. (2020). Geomorphological Territorial Planning for Residential Development Based on Fuzzy and ANP Models Integration in South of Razavi Khorasan Province. *Geographical Planning of Space*, 9(34), 67-84. doi: 10.30488/gps.2020.91912. [In Persian].
- Nasirzadeh, A. and Dr. Reyhaneh Soleimani, D. R. S. (2020). Identifying obstacles to the transfer of public sports facilities to the private sector in Alborz province. *journal of motor and behavioral sciences*, 3(4), 471-481. [In Persian].
- Park, M. K. (2023). Free Expression in Private Stadia: The Public-Private Nexus and the Reclamation of Free Expression in Sport. *Hastings Communications and Entertainment Law Journal*, 45(2), 111.
- Paul, A. K. (2023). Future of Sports Operations and Sports Event Management in Uncertain Environment: A Critical Review. *Sports Management in an Uncertain Environment*, 189-218. https://doi.org/10.1007/978-981-19-7010-8_9
- Peng, S., & Zhou, Y. (2022). Allocation and Optimization of Public Sports Facilities Resources in International Tourist Cities Based on Fuzzy Multicriteria Decision-Making Algorithm. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/5947769>
- SeyedAli, M., Emami, F. and Mosavi, S. J. (2023). Presenting a Model of Privatization of Sports Facilities and Spaces in Tehran Municipality. *Sport Management Journal*, 15(3), 332-317. doi: 10.22059/jsm.2022.343283.2950 [In Persian].
- Sridarran, P., & Fernando, N. G. (2013). Influence of change management for effective outsourcing of facilities management services.
- Tomikawa, T., & Goto, M. (2022). Efficiency assessment of Japanese National Railways before and after privatization and divestiture using data envelopment analysis. *Transport Policy*, 118, 44-55. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2022.01.012>
- Wondemagnegn, A., & Zemikael, G. (2022). A qualitative report of sport facilities management. *Study of Management, Economic and Business*, 1(4), 134-138. <https://doi.org/10.57096/return.v1i4.53>
- Zhang, H. (2024). Chinese government's modern governance and the challenges to social justice in school sports. In Routledge Handbook of Sport, Leisure, and Social Justice (pp. 251-263). Routledge.

<https://www.irna.ir/news/>
<https://khorasan.bazresi.ir/>



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی