



Identifying Challenges and Obstacles to the Effectiveness of Article 44 Policy in the Transfer of Sports Facilities in Tehran Province

Mostafa Afshari *

Sport Management Department, Sport Sciences Research Institute, Tehran, Iran

Hamidreza Mirsafian 

Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Fahimeh Mohammad Hassan 

Department of Sport Management, Sport Sciences Research Institute, Tehran, Iran

Abstract

This research was conducted with the aim of "identifying the challenges and obstacles to the effectiveness of Article 44 policy in the transfer of sports facilities in Tehran Province." This research utilized the postmodern (interpretive) paradigm and the thematic analysis approach. Data were collected through in-depth and semi-structured interviews with 13 experts and specialists in the field of sports management, including university faculty members. Sampling was done purposefully, and interviews continued until theoretical saturation was reached (after the twelfth interview). Data analysis was performed using open, axial, and selective coding in MAXQDA 2024 software. To ensure validity, the coding process was reviewed by several professors. Reliability was calculated using the test-retest method, which showed a coefficient of 72.81%, which was acceptable. Data analysis identified 229 initial codes, which were categorized into 8 challenges (including political-legal, managerial) and 12 obstacles (including infrastructural, cultural). Challenges include the lack of specific laws, lack of knowledge about policy implementation, negative attitudes of managers, economic problems, lack of government support, ambiguity in processes, managerial inefficiency, and lack of specialized teams. Obstacles include infrastructure weaknesses, political limitations, lack of precise planning, high

* Corresponding Author: afshari.ua@gmail.com

How to Cite: Afshari, M., Mirsafian, H. & Mohammad Hassan, F. (2026). Identifying Challenges and Obstacles to the Effectiveness of Article 44 Policy in the Transfer of Sports Facilities in Tehran Province. *New Approaches in Sports Mmanagement*, 14(52), 272-310

investment risk, marketing weaknesses, lack of specialized knowledge, bureaucratic complexities, inconsistent interpretations of the law, lack of coordination between institutions, insufficient transparency, weak sports culture, and lack of investment incentives. In general, this research showed that the success of Article 44 policy requires a multifaceted approach that considers both economic goals and social responsibilities. Removing legal, managerial, cultural, and bureaucratic obstacles is among the actions that must be taken.

Extended Abstract

Introduction

Sports and physical activities are pivotal in enhancing public health, fostering social cohesion, and improving quality of life, making them indispensable to modern societal development (Abdullah, 2023). In Iran, sports infrastructure, particularly in densely populated regions like Tehran Province, faces significant operational inefficiencies, financial constraints, and suboptimal service delivery (Ghanbari, 2017). To address these challenges, Article 44 of the Iranian Constitution, emphasizing privatization and reduced governmental intervention, has been promoted since the early 2000s as a strategic policy to enhance efficiency, attract private investment, and alleviate fiscal burdens (Shahrokhi et al., 2015). However, the transfer of state-owned sports facilities to the private sector has encountered multifaceted obstacles, undermining its effectiveness. This study aims to identify the challenges and barriers hindering the implementation of Article 44 in privatizing sports facilities in Tehran Province, focusing on legal, managerial, cultural, and bureaucratic dimensions .

Methods

This qualitative research adopted a postmodern interpretive paradigm and thematic analysis approach. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with 13 experts in sports management, including university faculty members and policymakers. Purposeful sampling was employed until theoretical saturation was achieved after the 12th interview. Interviews were transcribed and analyzed using MAXQDA 2024 software, with open, axial, and selective coding techniques. To ensure validity, coding consistency was reviewed by multiple professors, and reliability was confirmed via a test-retest method, yielding an acceptable coefficient of 72.81%. A total of 229 initial codes were extracted, categorized into 8 core challenges and 12 systemic obstacles, reflecting the complexities of privatization in Tehran's sports sector .

Results

The analysis revealed eight principal challenges impeding the effective implementation of privatization policies under Article 44 of the Constitution.

Political-legal barriers encompassed the absence of sector-specific legislation, ambiguities in regulatory frameworks, and inconsistent judicial interpretations of constitutional mandates. **Managerial shortcomings** were characterized by inefficient governance structures, a dearth of specialized administrative teams, and persistent resistance from public sector managers toward privatization initiatives. **Economic constraints** included heightened investment risks due to macroeconomic volatility, coupled with inadequate governmental subsidies to mitigate financial uncertainties. **Strategic-cognitive limitations** manifested through insufficient public understanding of privatization mechanisms and the absence of comprehensive, future-oriented planning. **Structural inefficiencies** arose from bureaucratic redundancies, jurisdictional overlaps among regulatory bodies, and poor inter-institutional coordination. **Cultural-social challenges** stemmed from underdeveloped public engagement with sports activities and societal pushback against privatized services, primarily driven by concerns over affordability and equity. **Infrastructural deficiencies** were evidenced by deteriorating sports facilities, technological obsolescence, and chronic underfunding of maintenance programs. Lastly, **supportive framework gaps** included insufficient financial incentives for private investors and opacity in contractual negotiations.

Furthermore, the study identified twelve systemic obstacles exacerbating these challenges, such as political interference in operational decisions, ineffective marketing strategies, shortages of skilled professionals in sports management, and erratic enforcement of privatization policies. Participants underscored the necessity of harmonizing economic efficiency with social welfare imperatives, particularly regarding equitable access to recreational infrastructure. This balance was emphasized in light of empirical evidence demonstrating that privatization frequently correlates with escalated user fees, thereby deepening socioeconomic disparities in sports participation—a phenomenon substantiated by Amirnejad et al. (2018). The findings collectively suggest that addressing these multidimensional barriers requires integrated policy reforms, robust regulatory oversight, and sustained efforts to align privatization objectives with broader public interest goals.

Conclusion

The findings of this study highlight that the successful execution of Article 44 within Tehran's sports industry requires a comprehensive strategy involving coordinated engagement across diverse stakeholders. Critical priorities include enacting targeted legal reforms to establish unambiguous, sector-specific policies and harmonized contractual frameworks, thereby minimizing interpretative inconsistencies. Concurrently, institutional capacity-building initiatives—such as specialized training for public administrators and private entities on privatization protocols and contemporary sports governance—are essential to enhance operational competencies. Fostering public-private partnerships (PPPs) emerges as a pivotal mechanism to leverage shared investments and risk mitigation, particularly in marginalized regions lacking

sports infrastructure. Furthermore, instituting robust accountability systems, including transparent auditing protocols and anti-corruption safeguards, is imperative to uphold ethical standards and fiscal responsibility. Complementing these measures, sustained cultural advocacy campaigns utilizing media outreach and grassroots programs are vital to cultivate public enthusiasm for sports participation and privatized service utilization. Collectively, these interventions demand synchronized collaboration among legislators, private investors, and civic organizations to ensure that privatization aligns with Iran's overarching socio-economic development objectives, balancing market efficiency with equitable access and societal welfare.

Keywords: Technological Infrastructure, Privatization Challenges, Sports Facilities Management, Legal and Managerial Barriers, Development of Sports, Inequality

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: Ethical standards, including confidentiality and informed consent, were adhered to during data collection .

Funding: I would like to thank the Tehran Provincial Sports and Youth Administration and the Sport Science Research Institute for their unwavering financial and moral support.

Authors' contribution: All authors contributed equally to study design, data analysis, and manuscript preparation

Conflict of interest: The authors declare no competing interests.



— رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی —

دوره ۱۴، شماره ۵۲، بهار ۱۴۰۵، ۲۷۲-۳۱۰

ntsmj2.issma.ir

<https://doi.org/10.22034/ntsmj.2026.2059519.1200>

شناسایی چالش‌ها و موانع اثربخشی خط‌مشی اصل ۴۴ در واگذاری اماکن ورزشی استان تهران

دانشیار گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران،
ایران

مصطفی افشاری *^{id}

دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان،
ایران

حمیدرضا میرصفیان ^{id}

استادیار گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران،
ایران

فهیمة محمدحسن ^{id}

چکیده

تحقیق حاضر با هدف «شناسایی چالش‌ها و موانع اثربخشی خط‌مشی اصل ۴۴ در واگذاری اماکن ورزشی استان تهران» انجام شد. این تحقیق از پارادایم پست‌مدرن (تفسیری) و رویکرد تحلیل موضوعی استفاده کرده است. اطلاعات از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ۱۳ متخصص و صاحب‌نظر در حوزه مدیریت ورزشی، شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه، جمع‌آوری شدند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام شد و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری (پس از مصاحبه دوازدهم) ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری باز، محوری و گزینشی در نرم‌افزار MAXQDA 2024 انجام شد. برای اطمینان از روایی، فرآیند کدگذاری توسط چند تن از اساتید بررسی شد. پایایی با روش بازآزمون محاسبه شد که ضریب ۸۱/۷۲٪ را نشان داد و قابل قبول بود. تحلیل داده‌ها ۲۲۹ کد اولیه را شناسایی کرد که به ۸ چالش (مانند سیاسی-حقوقی، مدیریتی) و ۱۲ مانع (مانند زیرساختی، فرهنگی) دسته‌بندی شدند. چالش‌ها شامل نبود قوانین خاص، عدم شناخت از اجرای سیاست، نگرش منفی مدیران، مشکلات اقتصادی، کمبود حمایت دولتی، ابهام در فرآیندها، ناکارآمدی مدیریتی و نبود تیم‌های تخصصی است. موانع شامل ضعف زیرساخت‌ها، محدودیت‌های سیاسی، نبود برنامه‌ریزی دقیق، ریسک سرمایه‌گذاری بالا، ضعف بازاریابی، کمبود دانش تخصصی، پیچیدگی‌های بوروکراتیک، تفسیرهای ناسازگار قانون، عدم هماهنگی نهادها، شفافیت ناکافی، فرهنگ ضعیف ورزشی و نبود مشوق‌های سرمایه‌گذاری است. به‌طور کلی این تحقیق نشان داد که موفقیت سیاست اصل ۴۴ نیازمند رویکردی چندوجهی است که هم اهداف اقتصادی و هم مسئولیت‌های اجتماعی را در نظر بگیرد. رفع موانع قانونی، مدیریتی، فرهنگی و بوروکراتیک از جمله اقداماتی است که باید صورت پذیرد.

کلیدواژه‌ها: اشتغال‌زایی، توسعه ورزش، چالش‌های خصوصی‌سازی، مدیریت اماکن ورزشی، موانع حقوقی و مدیریتی، نابرابری

* نویسنده مسئول: afshari.ua@gmail.com

مقدمه

خصوصی سازی به عنوان یکی از رویکردهای کلان اقتصادی، در دهه های اخیر در بسیاری از کشورها به منظور افزایش کارایی، کاهش تصدی گری دولت و بهبود کیفیت خدمات عمومی مورد توجه قرار گرفته است. در ایران، اصل ۴۴ قانون اساسی چارچوبی برای کاهش نقش دولت در فعالیتهای اقتصادی، از جمله در حوزه ورزش، فراهم کرده است (سیدعلی و همکاران، ۱۴۰۲). یکی از مهم ترین جلوه های این سیاست، واگذاری اماکن و تأسیسات ورزشی دولتی به بخش خصوصی است؛ فرآیندی که با هدف ارتقای بهره وری، افزایش مشارکت بخش خصوصی و توسعه زیرساخت های ورزشی دنبال می شود (همان). در این میان، صنعت ورزش به عنوان یک حوزه اقتصادی پویا، از طریق جذب مشارکت عمومی و سرمایه گذاری های هدفمند، به یکی از عوامل کلیدی رشد اقتصادی تبدیل شده است (Gratton & Taylor, 2000). با این حال، مدیریت مؤثر اماکن ورزشی، به ویژه در بخش دولتی، به دلیل محدودیت های مالی، ناکارآمدی های عملیاتی و افزایش هزینه های عمومی، به چالشی اساسی برای سیاست گذاران و مدیران تبدیل شده است (Liu, et al., 2022).

اماکن ورزشی دولتی که اغلب به عنوان زیرساخت های چندمنظوره طراحی می شوند، فراتر از میزبانی رویدادهای ورزشی، قابلیت پشتیبانی از فعالیتهای فرهنگی، اجتماعی و حتی اقتصادی مانند برگزاری کنسرت ها و نمایشگاه ها را دارا هستند (Krsmanović, Veličković, et al., 2018). این چندمنظوره بودن، اهمیت آن ها را در توسعه پایدار جوامع دوچندان می کند. با این وجود، در بسیاری از کشورها، از جمله ایران، این اماکن از نظر کارایی عملیاتی و عملکرد مالی در سطح مطلوبی قرار ندارند و نمی توانند پاسخگوی نیازهای متنوع جامعه باشند (قنبری، ۱۳۹۶). این وضعیت، ضرورت بازنگری در شیوه های مدیریت و بهره برداری از این زیرساخت ها را بیش از پیش آشکار می سازد. همچنین در ایران، شاخص سرانه امکانات ورزشی همچنان پایین تر از استانداردهای جهانی است و این کمبود، فشار مضاعفی بر مدیران برای افزایش بهره وری این اماکن وارد می کند (آقائی شهری و عظیم زاده، ۱۳۹۹).

براساس آخرین گزارش های رسمی، ایران دارای بیش از ۹۴ هزار واحد آموزشی در مقاطع مختلف است که بخشی از آن ها دارای امکانات ورزشی هستند اما اطلاعات دقیقی

درباره میزان استاندارد بودن یا میزان بهره‌برداری ورزشی از این فضاها وجود ندارد (کمالوند و افشاری، ۱۴۰۰). در حوزه ورزش حرفه‌ای نیز دست کم ۲۵ استادیوم با ظرفیت بیش از ۵۰۰۰ نفر در کشور فعال هستند از جمله استادیوم آزادی تهران با ظرفیت بیش از ۷۸ هزار نفر که یکی از بزرگ‌ترین اماکن ورزشی خاورمیانه محسوب می‌شود (حبیبی و همکاران، ۱۴۰۴).

از سوی دیگر، بنابر آمار وزارت ورزش و جوانان، بیش از ۱/۶ میلیون ورزشکار زن دارای کارت فعالیت در کشور ثبت شده‌اند (وزارت ورزش و جوانان، ۱۴۰۱) که این آمار صرفاً بخشی از جامعه فعال در ورزش‌های سازمان‌یافته را نشان می‌دهد و تقاضای گسترده‌تری برای استفاده از امکانات ورزشی را آشکار می‌سازد. با توجه به جمعیت بیش از ۸۶ میلیون نفری کشور و نیاز به دسترسی برابر به فرصت‌های ورزشی، توسعه و بهره‌برداری بهینه از اماکن ورزشی، از جمله از طریق مشارکت بخش خصوصی، ضرورتی انکارناپذیر تلقی می‌شود (مرکز آمار ایران، ۱۴۰۳).

در همین راستا هزینه‌های بالای نگهداری و نوسازی اماکن ورزشی، به‌ویژه در شرایط اقتصادی ناپایدار ایران، یکی از موانع کلیدی است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بسیاری از این اماکن نیازمند تعمیرات اساسی هستند اما بازگشت سرمایه برای بخش خصوصی در کوتاه‌مدت تضمین شده نیست (Ramiani, et al., 2022). یکی از موانع اصلی، نبود چارچوب‌های قانونی شفاف و مشخص برای فرآیند واگذاری است. تحقیقات نشان می‌دهند که ابهام در قوانین و آیین‌نامه‌ها، فرآیند را پیچیده کرده و سرمایه‌گذاران خصوصی را با عدم اطمینان مواجه می‌کند (طیبی و سلیمی، ۱۴۰۲). همچنین، برخی متخصصان معتقدند که ورزش به‌عنوان یک حق عمومی باید رایگان یا ارزان باقی بماند که این دیدگاه با کد «کاهش مشارکت مردم در ورزش همگانی» هم‌راستا است (مردانی و همکاران، ۱۳۹۶).

از این رو یکی از راهکارهای پیشنهادی برای غلبه بر این چالش‌ها، خصوصی‌سازی است که به‌عنوان ابزاری برای کاهش تصدی‌گری دولت، بهبود کارایی و جذب سرمایه‌های بخش خصوصی مطرح شده است (سیدعلی و همکاران، ۱۴۰۲). خصوصی‌سازی در ورزش، فرآیندی است که با هدف واگذاری مدیریت یا مالکیت اماکن و فعالیت‌های ورزشی به بخش خصوصی، به دنبال تقویت مکانیزم‌های بازار در مقابل تصمیم‌گیری‌های دولتی است (عادل‌خانی و همکاران، ۱۴۰۲). این رویکرد، در صورت اجرای صحیح، می‌تواند به افزایش

تعداد اماکن ورزشی، بهبود کیفیت خدمات و توسعه فرصت‌های تفریحی و قهرمانی منجر شود (نادریان جهرمی و مصلحی، ۱۳۹۴). با این حال، موفقیت این سیاست به شرایط متعددی از جمله ثبات اقتصادی، چارچوب‌های قانونی شفاف و وجود بازارهای رقابتی وابسته است (بخشعلی‌پور و همکاران، ۱۴۰۰).

بررسی‌های انجام‌شده در حوزه خصوصی‌سازی اماکن ورزشی در ایران نشان می‌دهد که این فرآیند با مجموعه‌ای متنوع از موانع و چالش‌ها روبه‌رو است. نتایج پژوهش‌ها به‌طور مکرر بر نقش عوامل اقتصادی، مدیریتی، حقوقی و فرهنگی در موفقیت یا عدم موفقیت سیاست‌های واگذاری تأکید داشته‌اند. برای مثال، نتایج پژوهش بهرامی و همکاران (۱۴۰۰) نشان داد که در واگذاری اماکن ورزشی با تأکید بر بند «ج» اصل ۴۴ قانون اساسی، موانع اقتصادی - مالی در اولویت نخست و پس از آن موانع فرهنگی - اجتماعی، ساختاری - سازمانی، حقوقی - قانونی و عقیدتی - سیاسی قرار دارند. در مطالعه‌ای دیگر، کشاورز و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی تأثیر واگذاری اماکن ورزشی دولتی به بخش خصوصی بر توسعه ورزش استان تهران پرداختند و دریافتند که این سیاست در توسعه ورزش قهرمانی و همگانی، سیاست‌های دولتی و اشتغال‌زایی اثر معناداری نداشته و طرح کلی در استان تهران موفق نبوده است. یافته‌های مشابهی در پژوهش شعبانی و مرادی (۱۳۹۷) در استان قزوین نیز گزارش شده است که در آن موانع اقتصادی و مدیریتی به‌عنوان مهم‌ترین عوامل بازدارنده شناسایی شدند و پیشنهاد شد با تضمین سودآوری سرمایه‌گذاری، کاهش نرخ سود تسهیلات و بهبود سازوکار جذب سرمایه، امکان موفقیت این طرح افزایش یابد.

مطالعه نادریان جهرمی و مصلحی (۱۳۹۴) در شهر اصفهان نیز با تمرکز بر ابعاد اجتماعی خصوصی‌سازی نشان داد که کاستی‌های حقوقی در زمینه تدوین مقررات موردنیاز، بیش از موانع فرهنگی - اجتماعی و اقتصادی، مانع پیشبرد خصوصی‌سازی بوده است. در همین راستا، پژوهش‌های انجام‌شده در شهرداری تهران توسط سیدعلی و همکاران (۱۴۰۲) منجر به ارائه مدل‌های مفهومی برای خصوصی‌سازی شد که در آن عواملی چون اصلاحات ساختاری، شرایط مدیریتی و جامعه‌شناختی و عوامل بازدارنده و محرک، به‌عنوان اجزای کلیدی مدل شناسایی شدند. همچنین، در تحلیل پیشران‌های خصوصی‌سازی اماکن ورزشی شهرداری تهران، سیدعلی و همکاران (۱۴۰۲) چهار عامل کلیدی شامل اعطای تسهیلات بیشتر به پیمانکاران، بازنگری و ایجاد چارچوب قانونی، ایجاد مشوق‌ها و توسعه برون‌سپاری را با

بیشترین تأثیرگذاری معرفی کردند. یافته‌های مشابهی در استان خوزستان در پژوهش حسینی عسگرآبادی و مرعشیان در سال ۱۴۰۲ نیز به دست آمد که شش گروه مانع شامل اقتصادی، مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی، سیاسی، سازمانی و قانونی را شناسایی نمود.

در استان البرز نیز نصیرزاده و سلیمانی (۱۳۹۹) نشان دادند که موانع مدیریتی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی به ترتیب اولویت‌های اصلی در مسیر واگذاری هستند و پیشنهادهایی همچون واگذاری بخش‌های زیان‌ده به بخش خصوصی و حذف موازی کاری بین دستگاه‌ها ارائه شد. در حوزه ورزش حرفه‌ای، پژوهش زارع و همکاران (۱۳۹۳) با استفاده از مدل PEST، چالش‌های حقوقی-سیاسی، اجتماعی-فرهنگی، اقتصادی و فناورانه را به ترتیب اولویت‌سناسایی کردند. برآیند این مطالعات حاکی از آن است که موفقیت خصوصی‌سازی اماکن ورزشی در ایران مستلزم بازنگری جامع در سیاست‌های اجرایی، تدوین قوانین و مقررات شفاف، ایجاد مشوق‌های اقتصادی و توسعه فرهنگ‌سازی در میان ذی‌نفعان است.

با وجود آنکه در ایران پژوهش‌های متعددی به خصوصی‌سازی اماکن ورزشی پرداخته‌اند، اغلب این مطالعات تنها به یک بُعد خاص نظیر عوامل اقتصادی، مدیریتی یا حقوقی متمرکز بوده و ارزیابی جامعی از اثربخشی سیاست‌های اجراشده ارائه نکرده‌اند. نوآوری این پژوهش در ترکیب هم‌زمان ارزیابی اثربخشی خط‌مشی بند «ج» اصل ۴۴ قانون اساسی و شناسایی و اولویت‌بندی موانع تحقق آن در قالب یک مطالعه منسجم است. تمرکز بر استان تهران، به عنوان بزرگ‌ترین و پرجمعیت‌ترین قطب سیاسی، اقتصادی و ورزشی کشور، اهمیت مضاعف این تحقیق را برجسته می‌سازد زیرا این استان علاوه بر پاسخگویی به نیازهای ورزشی جمعیتی گسترده، می‌تواند الگوی سیاست‌گذاری برای سایر مناطق کشور باشد.

این مطالعه با رویکردی تحلیلی و مبتنی بر داده‌های میدانی و اسنادی، تصویری جامع و اولویت‌بندی‌شده از موانع و چالش‌های خصوصی‌سازی اماکن ورزشی در استان تهران ارائه می‌دهد و رویکرد آن به گونه‌ای طراحی شده که ضمن اتکا بر شواهد عینی، امکان مقایسه و ارزیابی دقیق مؤلفه‌ها را فراهم سازد. نتایج این تحقیق می‌تواند با ارائه شواهد معتبر، سیاست‌گذاران و مدیران ورزشی را در تدوین راهکارهای اجرایی و مؤثر برای استفاده بهینه از ظرفیت‌های بخش خصوصی، ارتقای بهره‌وری اماکن ورزشی دولتی و حفظ عدالت در دسترسی عمومی به خدمات ورزشی یاری رساند. پژوهش حاضر به این پرسش بنیادین پاسخ

می‌دهد که چگونه می‌توان با بهره‌گیری کارآمد از توانمندی‌های بخش خصوصی، ضمن تضمین دسترسی عادلانه شهروندان به ورزش، بهره‌وری و کارایی اماکن ورزشی دولتی را بهبود بخشید.

روش

تحقیق پیش رو با هدف بررسی میزان اثربخشی خط‌مشی اصل ۴۴ در واگذاری اماکن ورزشی استان تهران انجام گرفت. تحقیق حاضر بر مبنای پارادایم از نوع تحقیقات پست‌مدرن (تفسیری) محسوب می‌شود. رویکرد این تحقیق تحلیل محتوای پنهان است. شیوه اجرای تحقیق به صورت مطالعات بنیادی است. فرمت داده‌ها به شکل متن و صوت بوده و محقق با استفاده از روش مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با متخصصان و صاحب‌نظران، شامل اعضای هیئت علمی رشته مدیریت ورزشی، جهت دستیابی به داده‌های پژوهش، پس از مطالعه و بررسی اسنادی استفاده شد. تعداد ۱۳ نفر از مشارکت‌کنندگان تحقیق به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد و محقق پس از اشباع نظری در مصاحبه یازدهم با انجام دو مصاحبه دیگر به مصاحبه‌ها پایان داد. برای مصاحبه‌ها هیچ برآورد دقیقی از تعداد متخصصان این حوزه وجود ندارد لذا نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد. تکنیک مورد استفاده جهت تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، تحلیل محتوای پنهان بوده و از روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شد. کدگذاری توسط نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۲۴ انجام گرفت.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی و تخصصی نمونه‌های مصاحبه‌شونده

کد	سن	جنسیت	تحصیلات	تخصص / حوزه فعالیت	مدت زمان مصاحبه
P1	۴۸	مرد	دکتری	معاون اداره کل ورزش و جوانان استان	۴۲ دقیقه
P2	۳۹	مرد	دکتری	استاد مدیریت ورزشی دانشگاه	۴۵ دقیقه
P3	۴۹	زن	دکتری	رئیس هیئت استان	۴۰ دقیقه
P4	۴۶	مرد	دکتری	مدیر ورزشی	۴۷ دقیقه
P5	۴۴	مرد	دکتری	استاد دانشگاه	۵۳ دقیقه
P6	۳۱	زن	کارشناسی ارشد	فعال حوزه کسب‌وکار ورزشی	۴۱ دقیقه
P7	۳۷	مرد	دکتری	مدیرعامل شرکت ورزشی	۳۸ دقیقه

کد	سن	جنسیت	تحصیلات	تخصص / حوزه فعالیت	مدت زمان مصاحبه
P8	۴۵	مرد	کارشناسی ارشد	هیئت رئیسه فدراسیون	۴۰ دقیقه
P9	۴۶	مرد	کارشناسی ارشد	کارشناس ماده ۸۸	۵۵ دقیقه
P10	۵۵	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر مجموعه ورزشی خصوصی	۴۶ دقیقه
P11	۴۳	زن	دکتری	مدیر مجموعه ورزشی دولتی	۴۲ دقیقه
P12	۴۱	زن	کارشناسی ارشد	کارشناس ورزش	۴۰ دقیقه
P13	۵۳	مرد	دکتری	استاد دانشگاه	۳۹ دقیقه

مأخذ: یافته‌های پژوهش

در مرحله اول به‌منظور دستیابی به روایی شاخص‌ها و کدهای اکتشاف شده، چند تن از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه که از اساتید هیئت علمی دانشگاه و دارای مرتبه استادیاری و دانشیاری بودند، فرآیند کدگذاری‌ها را مورد بازبینی قرار دادند و دیدگاه‌شان درخصوص مراحل کدگذاری اعمال شد. همچنین ۲ تن از اساتید مدیریت ورزشی به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره مراحل مختلف کدگذاری پرداختند. در این تحقیق از روش پایایی بازآزمون جهت تعیین ضریب پایایی استفاده شد. به‌منظور محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب و هر کدام از آن‌ها در یک‌فاصله زمانی مشخص مجدداً کدگذاری شد (جدول ۱). از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، به‌صورت تصادفی ۲۰ درصد مصاحبه‌ها که شامل ۴ مصاحبه بود انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک‌فاصله زمانی ۳۰ روزه (یک ماه) توسط پژوهشگر دیگر از تیم پژوهش کدگذاری شدند. در این راستا استملر^۱ (۲۰۰۱)، در پژوهش خود میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد را مورد تأیید و قابل قبول بیان نمود.

جدول ۲. محاسبه ضریب پایایی بازآزمون کدهای استخراج‌شده و شاخص‌های اکتشاف شده

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	P _۴	۲۴	۲۰	۴	۸۳/۳۳
۲	P _۷	۲۳	۱۸	۵	۷۸/۲۶

۱. Stemler

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۳	P _{۱۲}	۲۶	۲۲	۴	۸۴/۶۱
۴	P _{۱۵}	۲۰	۱۶	۴	۸۰/۰۰
	کل	۹۳	۷۶	۱۷	۸۱/۷۲

مأخذ: یافته‌های پژوهش

در جدول ۲ مشاهده می‌شود تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۳۰ روزه برابر ۹۷، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۷۶ کد بود. پایایی بازگردینگ (کدگذاری مجدد) مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول اسکات، برابر ۸۱/۷۲ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (Stemler, 2001) قابلیت پایایی کدگذاری‌ها مورد تأیید و قابل قبول است.

یافته‌ها

نتایج حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام شده تحقیق نشان داد ۲۲۹ کد اولیه از واحدهای معنادار مصاحبه‌های انجام شده کشف و احصاء شد.

جدول ۳. نکات کلیدی مصاحبه‌ها و گروه‌های قانونی به همراه کدگذاری اولیه

ردیف	کدگذاری باز	ردیف	کدگذاری باز
۱	عدم تناسب با اصل ۴۴ قانون اساسی	۹۳	افزایش هزینه خانوار
۲	دولتی بودن اماکن های ورزشی	۹۴	مشکلات اقتصادی افراد
۳	استفاده از ماده ۸۸ قانون اساسی	۹۵	کیفیت خدمات
۴	کاهش مشارکت مردم در ورزش همگانی	۹۶	نظارت مستمر
۵	نوشتن قراردادهای حقوقی	۹۷	استفاده از مشاوران حقوقی
۶	نسبی بودن و بینابینی خصوصی سازی	۹۸	استفاده از تجربیات افراد متخصص
۷	اثرگذاری متوسط بر توسعه ورزش حرفه‌ای	۹۹	افزایش شهریه خصوصی
۸	ارتباط بین دولت و بخش خصوصی	۱۰۰	خصوصی سازی مانع توسعه ورزش همگانی
۹	خصوصی سازی مانع توسعه ورزش تربیتی	۱۰۱	اثرگذاری متوسط بر توسعه ورزش قهرمانی
۱۰	کاهش مشارکت افراد در ورزش های تربیتی	۱۰۲	نبود ساختار

ردیف	کدگذاری باز	ردیف	کدگذاری باز
۱۱	قوانین مربوط به ماده ۸۸ و ۲۷	۱۰۳	کاهش هزینه نگهداری
۱۲	کاهش تصدی‌گری حجم دولت	۱۰۴	کاهش هزینه نیروی انسانی
۱۳	عدم اراده لازم در جهت واگذاری اماکن	۱۰۵	مشخص نبودن خط‌مشی یکسان در واگذاری اماکن
۱۴	درآمذزایی برای اداره ورزش از طریق ماده ۸۸	۱۰۶	عدم زمان‌بندی صحیح در واگذاری
۱۵	عدم کارشناسی دقیق در برآورد درآمدها و هزینه‌های نگهداری از اماکن	۱۰۷	ایجاد بسترهای قانونی در جهت سودآوری اماکن
۱۶	نبود انگیزه در بخش خصوصی برای مشارکت در اداره اماکن ورزشی	۱۰۸	ریسک بالای بهره‌برداری از این اماکن
۱۷	تسهیلات به بخش خصوصی از طریق دولت	۱۰۹	توانمندسازی بخش خصوصی
۱۸	مشکلات حقوقی	۱۱۰	بهبود فضای کسب‌وکار
۱۹	مدیریت و برنامه‌ریزی	۱۱۱	ضعف موجود در قراردادها
۲۰	استهلاک تجهیزات، امکانات	۱۲۱	عدم آشنایی به قوانین و مقررات
⋮	⋮	⋮	⋮
۲۰۰	شناخت ناکافی مدیران تجاری از سرمایه‌گذاری	۲۰۱	شناخت ناکافی از حوزه‌های مناسب سرمایه‌گذاری
۲۰۲	بازار محدود اماکن ورزشی	۲۰۳	نبود فرهنگ عمومی
۲۰۴	نبود سیاست مشخص و شفاف	۲۰۵	ساختار ضعیف اجرایی
۲۰۶	نبود برنامه محوری	۲۰۷	نبود تفکر راهبردی و استراتژیک
۲۰۸	عدم هماهنگی مدیران و مسئولان	۲۰۹	تبلیغات نامناسب
۲۱۰	نبود تکنولوژی و فناوری	۲۱۱	نبود کارشناس فناوری
۲۱۲	هزینه زیاد ساخت اماکن ورزشی	۲۱۳	مالکیت دولتی اکثر صنایع
۲۱۴	نبود امنیت اقتصادی	۲۱۵	بی‌اعتمادی بخش خصوصی‌سازی
۲۰۱۶	ضعف در ارتباطات سازمان‌ها	۲۱۷	بوروکراسی زیاد
۲۱۸	اندازه و بزرگی دولت	۲۱۹	نبود زمینه‌های مناسب و یکسان برای رقابت
۲۲۰	ضعف سیستم‌های بازاریابی ورزشی	۲۲۱	وجود قوانین غیرضروری و دست‌وپاگیر
۲۲۲	طولانی بودن مدت زمان بین درخواست وام تا تصویب آن	۲۲۳	بالا بودن نرخ سود وام‌های اعطایی و سختگیری بانک‌ها در بررسی توجیه اقتصادی و مالی طرح‌ها

ردیف	کدگذاری باز	ردیف	کدگذاری باز
۲۲۴	کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش	۲۲۵	عدم حصول نتایج مورد انتظار در کاهش قابل توجه تصدی گری دولت در امر مالکیت
۲۲۶	نبود قانون جامع رقابتی علیرغم تصویب قانون اصل ۴۴	۲۲۷	عدم دسترسی همگانی به اطلاعات
۲۲۸	آماده نبودن فضای کسب و کار	۲۲۹	عدم شناخت از نحوه اجرای صحیح سیاست های کلی اصل ۴۴

مآخذ: یافته های پژوهش

مرحله دوم کدبندی داده ها به کدبندی محوری مرسوم است. در این مرحله، مقوله ها به صورت یک شبکه با هم در ارتباط قرار می گیرند. همانگونه که ملاحظه می شود در ضمن انجام تجزیه و تحلیل، پژوهشگر به کدهای اولیه متعددی دست یافته است.

تحلیل محتوای سؤال تحقیق مبنی بر اینکه «چالش های خصوصی سازی اماکن ورزشی دولتی استان تهران چیست؟» نشان داد که خصوصی سازی اماکن ورزشی در استان تهران با چالش های متعددی مواجه است که در هشت مقوله اصلی دسته بندی شدند: سیاسی - حقوقی، شناختی - راهبردی، فردی، محیطی، حمایتی، رفتاری - معنایی، مدیریتی و ساختاری. در مقوله سیاسی - حقوقی، نبود قوانین و آیین نامه های اختصاصی مبتنی بر اصل ۴۴ قانون اساسی، وابستگی سیاسی بخش خصوصی و نفوذ روابط غیررسمی و رانت به عنوان موانع کلیدی شناسایی شدند. این عوامل نشان دهنده ضعف در زیرساخت های قانونی و شفافیت فرآیند واگذاری است که می تواند اعتماد سرمایه گذاران را کاهش دهد. در بخش شناختی - راهبردی، عدم شناخت کافی از اجرای سیاست های اصل ۴۴، ضعف مدیریت در جذب حامیان مالی و فقدان راهبردهای مناسب برای بازسازی اماکن فرسوده از جمله چالش های برجسته بودند. این نتایج حاکی از شکاف میان سیاست گذاری و عمل در سطح برنامه ریزی است.

جدول ۴. کدگذاری محوری چالش‌های خصوصی‌سازی اماکن ورزشی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	گزاره‌های منطقی (کد اولیه)
چالش‌های سیاست‌گذاری	نبود قوانین و آیین‌نامه‌های اختصاصی	خلافاً قانونی در واگذاری اماکن ورزشی استان تهران طبق اصل ۴۴ شامل نبود چارچوب‌های شفاف حقوقی، ضعف حمایت از سرمایه‌گذاران بخش خصوصی، عدم هماهنگی مقررات ورزشی با سیاست‌های کلان اقتصادی و نبود الگوهای موفق بومی در خصوصی‌سازی.
	نحوه کنترل و نظارت بر شرکت‌های واگذار شده	ضعف سازوکارهای نظارتی دولت پس از واگذاری، فقدان نهاد مستقل برای ارزیابی عملکرد شرکت‌های خصوصی، نبود شفافیت در گزارش‌دهی مالی و اجرایی، عدم تعیین استانداردهای واضح برای سنجش موفقیت خصوصی‌سازی و ناکافی بودن نظارت بر اجرای تعهدات شرکت‌ها در نگهداری و توسعه اماکن ورزشی.
	وابستگی سیاسی و ابهام در آینده خصوصی‌سازی	تأثیرپذیری تصمیمات خصوصی‌سازی از ملاحظات سیاسی، نگرانی از بی‌ثباتی قوانین و تغییر سیاست‌ها، نبود حمایت یکپارچه و غیرجانبدارانه از بخش خصوصی، دخالت گروه‌های سیاسی در انتخاب سرمایه‌گذاران و ضعف در تدوین برنامه جامع و راهبردی خصوصی‌سازی.
	وجود فساد و روابط غیرشفاف در واگذاری‌ها	تأثیر علایق شخصی و روابط در فرآیند خصوصی‌سازی، پارتی‌بازی و نفوذ گروه‌های خاص در تخصیص اماکن، نبود شفافیت در معیارهای انتخاب بخش خصوصی و تخصیص غیرعادلانه اماکن به سرمایه‌گذاران وابسته به مقامات.
	ناآگاهی از سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی	نبود آموزش کافی درباره اصول و اهداف خصوصی‌سازی، برداشت اشتباه از خصوصی‌سازی به‌عنوان رهاسازی بخش دولتی، عدم آگاهی مدیران ورزشی از روش‌های نوین تأمین مالی بخش خصوصی و ناآگاهی از تجارب بین‌المللی موفق در خصوصی‌سازی اماکن ورزشی.
چالش‌های شناختی و راهبردی	شکاف میان سیاست و عملکرد	تفاوت بین سیاست‌های اعلامی و اجرایی دولت در خصوصی‌سازی، فقدان هماهنگی میان نهادهای دولتی و بخش خصوصی، موانع بوروکراتیک در اجرای سیاست‌ها و نبود ارزیابی مستمر و اصلاح فرآیندها.
	ضعف مدیریت در جذب حامیان مالی	نبود برنامه‌های حمایتی مشخص برای سرمایه‌گذاران ورزشی، ضعف تعامل بین مدیران اماکن ورزشی و بخش‌های اقتصادی، بی‌اعتمادی سرمایه‌گذاران نسبت به سودآوری خصوصی‌سازی و فقدان سازوکارهای مؤثر برای ارائه مشوق‌های مالیاتی.
چالش‌های حمایتی	نبود حمایت کافی از سوی دولت	نبود بسته‌های حمایتی تشویقی برای سرمایه‌گذاران، کاهش نقش دولت در تأمین مالی پروژه‌های ورزشی، توزیع نامتوازن بودجه و اعتبارات بین

مقوله اصلی	مقوله فرعی	گزاره‌های منطقی (کد اولیه)
		اماکن ورزشی و ضعف در فراهم‌آوری تسهیلات اعتباری برای توسعه اماکن خصوصی.
	ناکافی بودن تسهیلات اعطایی	نرخ بالای بهره تسهیلات بانکی برای سرمایه‌گذاران ورزشی، عدم ارائه وام‌های کم‌بهره به بخش خصوصی، فقدان ضمانت‌های دولتی برای حمایت بلندمدت از سرمایه‌گذاران و محدودیت دسترسی به منابع مالی پایدار برای مدیریت اماکن خصوصی‌شده.
چالش‌های رفتاری و نظارت غیرکارشناسی	نبود شفافیت در فرآیند واگذاری	مبهم بودن فرآیند مزایده و واگذاری اماکن، ابهام در شرایط و معیارهای ارزیابی متقاضیان، عدم اطلاع‌رسانی عمومی درباره مراحل واگذاری و فقدان نظارت مردمی بر فرآیندهای خصوصی‌سازی.
	اعمال نفوذ نهادهای دولتی و شهرداری‌ها در فرآیند واگذاری اماکن ورزشی	واگذاری اماکن ورزشی به شهرداری‌ها و استانداری‌ها بدون چارچوب قانونی مشخص، فقدان رقابت سالم بین متقاضیان خصوصی، تغییرات سلیقه‌ای در فرآیند واگذاری تحت فشارهای سازمانی و اولویت‌دهی نهادهای عمومی به جای بخش خصوصی واقعی.
چالش‌های اجرایی	ضعف در مدیریت اجرایی خصوصی‌سازی	نبود مدیران متخصص در اصول و روش‌های نوین مدیریت اماکن خصوصی، فقدان نهادهای مشاوره‌ای جهت راهبری بخش خصوصی، عدم ارزیابی مستمر عملکرد مدیران در بخش خصوصی‌شده و نبود ساختار شفاف برای واگذاری مسئولیت‌های مدیریتی به افراد واجد شایستگی.
	مشکلات اقتصادی و تأمین مالی	تأثیر نوسانات اقتصادی بر سرمایه‌گذاری ورزشی، چالش‌های بازگشت سرمایه در اماکن خصوصی‌شده، فقدان استراتژی‌های تأمین مالی پایدار و عدم همکاری بانک‌ها در اعطای وام‌های بلندمدت برای توسعه اماکن خصوصی.
چالش‌های ساختاری	نبود ساختار حمایتی و سیاست‌های پایدار	فقدان ستاد تخصصی برای راهبری خصوصی‌سازی اماکن ورزشی و نبود الگوی موفق و قابل استناد در این حوزه.
	کمبود امکانات و زیرساخت‌های مناسب	کمبود زیرساخت‌های فیزیکی مناسب برای سرمایه‌گذاری، عدم حمایت از بازسازی اماکن ورزشی فرسوده، پایین بودن استاندارد تجهیزات در اماکن خصوصی‌شده و هزینه‌های بالای نگهداری و تعمیرات این اماکن.

مأخذ: یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که خصوصی‌سازی اماکن ورزشی استان تهران با مجموعه‌ای از موانع و چالش‌های متعدد روبه‌روست که در ابعاد مختلف قابل تبیین هستند.

در این میان، چالش‌های سیاسی - حقوقی ناشی از نبود قوانین اختصاصی، نفوذ روابط غیررسمی و وابستگی سیاسی بخش خصوصی است که موجب کاهش شفافیت در فرآیند واگذاری و بی‌اعتمادی سرمایه‌گذاران شده و سیاست‌های اصل ۴۴ را بیشتر به سمت نمادگرایی سوق داده تا اجرا. در بُعد شناختی - راهبردی، ناآگاهی مدیران و ضعف در تدوین برنامه‌های عملیاتی سبب فاصله زیاد میان سیاست‌ها و اجرا شده و تصمیم‌گیران توانایی جذب سرمایه‌گذاران را از دست می‌دهند. در سطح فردی نیز ضعف مهارت مدیران و نبود آموزش‌های تخصصی کارآمدی سیاست‌گذاری را تحت تأثیر قرار داده و مجریان غیرمتخصص باعث ناکارآمدی قوانین می‌شوند. شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به‌عنوان چالش‌های محیطی مانع از پذیرش و اجرای سیاست‌ها حتی در صورت مطلوبیت آنها می‌شوند. نبود بسته‌های مشوقی و حمایت‌های مالی دولت نیز به‌عنوان چالش حمایتی سبب افزایش ریسک سرمایه‌گذاری و کاهش جذابیت خصوصی‌سازی شده است. در سطح رفتاری - معنایی، نبود شفافیت و دخالت نهادهای دولتی فرآیند واگذاری را از مسیر رقابت سالم منحرف کرده و عدالت را تحت الشعاع روابط غیررسمی قرار داده است. در بُعد مدیریتی، فقدان مدیران متخصص و ساختارهای اجرایی کارآمد اجرای سیاست‌ها را کند و ناقص کرده و خصوصی‌سازی را به سطح شعار تنزل داده است. همچنین، کمبود زیرساخت‌ها و فقدان الگوهای موفق بومی به‌عنوان چالش‌های ساختاری باعث شده سیاست‌ها در مرحله اجرا با موانع جدی روبه‌رو شوند و بخش خصوصی توان رقابت و مشارکت مؤثر را نیابد.

براساس یافته‌ها، چالش‌های سیاسی - حقوقی، راهبردی - شناختی، فردی، محیطی، حمایتی، رفتاری - معنایی، مدیریتی و ساختاری از مهم‌ترین موانع خصوصی‌سازی اماکن ورزشی در استان تهران محسوب می‌شوند. همچنین، در تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و در پاسخ به پرسش اصلی تحقیق مبنی بر اینکه موانع خصوصی‌سازی اماکن ورزشی دولتی استان تهران کدامند، ۱۲ مقوله اصلی استخراج شدند که عبارتند از: زیرساختی - فناوری، بسترهای کارآمدی، برنامه‌محوری، کلان اقتصادی - سرمایه‌گذاری، بازاریابی، حرفه‌ای - تخصصی، قانونی - حقوقی، خود قانون اصل ۴۴، نهادی - ساختاری - اجرایی، اطلاعاتی - بازاری، فرهنگی - اجتماعی و حمایتی - تشویقی. به‌عنوان نمونه، در بُعد زیرساختی - فناوری، ضعف زیرساخت‌های ورزشی، کمبود تکنولوژی‌های پیشرفته و فرسودگی اماکن به‌عنوان موانع کلیدی مطرح شدند که توسعه کمی و کیفی اماکن را محدود می‌کنند. در بخش بسترهای

کارآمدی، محدودیت‌های سیاسی، دخالت افراد ذی‌نفوذ و ناهماهنگی در سیاست‌های اجرایی نمایانگر پیچیدگی‌های بوروکراتیک و نبود انسجام در تصمیم‌گیری هستند. در این فرآیند، کدگذاری‌های محوری به‌صورت ترکیبی انجام شد و محتوای هر یک از مقوله‌ها در قالب کدهای نظری قرار گرفت تا تصویری جامع از موانع و چالش‌های خصوصی‌سازی ارائه شود.

جدول ۵. کدگذاری محوری موانع خصوصی‌سازی اماکن ورزشی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	گزاره‌های منطقی (کد اولیه)
موانع نرم‌افزاری و سخت‌افزاری	زیرساخت‌ها و فناوری	ضعف وجود زیرساخت‌ها و اماکن ورزشی مناسب
		نداشتن تکنولوژی پیشرفته مانند تجهیزات پخش مسابقات و تجهیزات مورد نیاز به منظور تبلیغات دور زمین
		ضعف برخورداری اماکن ورزشی از کمپ‌های تمرینی، امکانات و تسهیلات ورزشی
		عدم کارآمدی ساختارهای اماکن ورزشی
		عدم زیرساخت‌های مناسب برای حضور بخش خصوصی‌سازی
موانع قانونی و سیاسی	ضعف بسترهای کارآمدی خصوصی‌سازی	کمبود تکنولوژی و فناوری‌های مدرن و پیشرفته در ایجاد سالن‌ها و اماکن ورزشی
		وجود محدودیت‌های سیاسی برای واگذاری ورزش به بخش خصوصی
		ورود افراد سیاسی به عرصه خصوصی‌سازی همسو نبودن و ضعف کارآمدی و اثربخشی مقررات، سیاست‌های اجرایی و آیین‌نامه‌های ورزشی در جهت واگذاری و خصوصی‌سازی اماکن ورزشی
		عدم انسجام و هماهنگی بین بخش‌های سیاسی در روند خصوصی‌سازی اماکن ورزشی
		فقدان نهادی تصمیم‌گیرنده در جهت حل و فصل مشکلات اجرایی سیاست‌های کلی اصل ۴۴
موانع ساختاری	موانع برنامه‌محوری	نبود دستورالعمل اجرایی در فرآیند خصوصی‌سازی و عدم حرکت صحیح در مسیر سیاست‌های کلی اصل ۴۴
		تعدد سازمان‌های تصمیم‌گیرنده در رابطه با پیشبرد سیاست خصوصی‌سازی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	گزاره‌های منطقی (کد اولیه)
موانع اقتصادی و مالی	موانع کلان اقتصادی و سرمایه‌گذاری	نبود تفکر نهادی و اجرایی و نگاه کلان برای خصوصی‌سازی اماکن ورزشی
		فقدان برنامه‌ریزی کلان، ساختار ضعیف اجرایی و کمبود تصمیم‌گیری نظام‌مند و استراتژیک
		نبود امنیت اقتصادی و خطر زیاد سرمایه‌گذاری در اماکن ورزشی
		بزرگ بودن دولت و عملکرد آن به‌عنوان یک رقیب قوی برای بخش خصوصی
		ریسک بالای سرمایه‌گذاری و هزینه ساخت استادیوم و اماکن ورزشی و بهره‌برداری از آن
		تغییرات پی‌درپی و بی‌رویه در متغیرهای کلان اقتصادی کشور
		جذابیت کمتر سرمایه‌گذاری در حوزه اماکن ورزشی و خدمات نسبت به سرمایه‌گذاری در حوزه تولیدی
		افزایش هزینه خانوار و جایگاه نامناسب ورزش در سبد خانوار
		وضعیت اقتصادی حاکم بر کشور و بالا بودن میزان تورم
		مالکیت دولتی بسیاری از صنایع، کارخانجات، نهادها و سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی
موانع بازاریابی و جذب سرمایه	موانع بازاریابی	باورها و ارزش‌های ایدئولوژیک و سیاسی خاص در نظام اقتصادی کشور
		ضعف سیستم‌های بازاریابی در دستگاه اجرایی جهت جلب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی
		ناتوانی کارشناسان در ایجاد مدل‌هایی متناسب با فضای فرهنگی جهت بازاریابی ورزشی
		عدم تأکید بر کسب منافع درآمدی جایگزین و غیردولتی در اماکن ورزشی
		تأمین عمده منابع مالی اماکن ورزشی توسط نهادهای دولتی
		فقدان دانش کافی سرمایه‌گذاران درخصوص ورزش و سرمایه‌گذاری در این حوزه
		نبود کارشناسان فنی و تحصیل‌کرده ورزشی و باتجربه
		عدم استفاده از مشاوران سیاسی - اقتصادی مجرب و توانمند
		در فرآیند خصوصی‌سازی اماکن ورزشی
		نبود قانون جامع رقابتی علیرغم تصویب قانون اصل ۴۴ به‌عنوان قانون بخشی
موانع حقوقی	مشکلات حقوقی و قانونی	

مقوله اصلی	مقوله فرعی	گزاره‌های منطقی (کد اولیه)
		فقدان قوانین و ضعف بستر قانونی لازم در جهت واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی
		مشکلات حقوقی و ضعف نگارش قراردادهای حقوقی
		کمبود قوانین نظارت و بازرسی جهت کنترل فرآیندهای اجرایی سیاست‌های کلی اصل ۴۴
		عدم تصویب قوانین و مقررات مختص اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ در ورزش
		وجود بوروکراسی زیاد در صدور مجوز خصوصی سازی و واگذاری
		درک و تفسیر متفاوت از سیاست‌های کلی اصل ۴۴
		ضعف بخش خصوصی در پیگیری و اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴
		جایگاه نامناسب صنعت ورزش در اولویت بندی سیاست‌های کلی اصل ۴۴
		عدم تناسب با اصل ۴۴ قانون اساسی
		عدم تطابق بین اهداف اعلام شده و عملکرد برخی مسئولان در اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴
		نبود قاطعیت، اراده و عزم راسخ نسبت به اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ از طرف مسئولان
		ساختار ضعیف نظام اجرایی و سیاست گذاری حاکم بر فرآیند خصوصی سازی اماکن ورزشی
موانع فرهنگی و اجتماعی	موانع فرهنگی و اجتماعی	نبود نظارت بر سیاست‌ها، دستورالعمل‌ها و قوانین تدوین شده در فرآیند خصوصی سازی اماکن ورزشی
		ضعف ارتباط سازمان‌های دولتی و بخش خصوصی در اماکن ورزشی
		نبود ساختارهای پویا، چابک و منعطف در خصوصی سازی اماکن ورزشی
		دخالت موازی و هم‌زمان وزارت ورزش و سایر نهادهای دولتی
		تعدد سازمان‌های تصمیم‌گیرنده در رابطه با پیشبرد سیاست خصوصی سازی
		شناخت ناکافی مدیران تجاری و صنعتی از اهمیت سرمایه گذاری در ورزش

مقوله اصلی	مقوله فرعی	گزاره‌های منطقی (کد اولیه)
		بازار محدود اماکن ورزشی که عمدتاً در اختیار بخش دولتی است
		نبود اطلاعات شفاف از وضعیت صنعت ورزش و اماکن ورزشی
		اطلاع‌رسانی و تبلیغات ناکافی در زمینه سرمایه‌گذاری در اماکن ورزشی
		شناخت ناکافی از حوزه‌های مناسب برای سرمایه‌گذاری در اماکن ورزشی
		نبود شفافیت مالی و اقتصادی
		نادیده گرفتن ابعاد تربیتی
		اهمیت کم ورزش در مجموعه برنامه‌های توسعه اقتصادی-اجتماعی
		نهادینه نشدن فرهنگ ورزش در بین اقشار جامعه
		فقدان اطلاع‌رسانی درباره مزایای مستقیم و غیرمستقیم خصوصی‌سازی
		ضعف فرهنگ عمومی جامعه برای ورود بخش خصوصی و اداره باشگاه‌ها
		مشخص نبودن سیاست‌های حمایتی دولت از بخش‌های خصوصی
		نبود نظام انگیزشی مناسب برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی
موانع حمایتی و انگیزشی	موانع حمایتی-تشویقی	در اداره اماکن ورزشی
		نبود مشوق‌ها و حمایت‌های مالیاتی مناسب برای سرمایه‌گذاری در بین اماکن ورزشی
		عدم تخصیص تسهیلات مناسب به بخش خصوصی در کارگروه اشتغال و سرمایه‌گذاری

مأخذ: یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که خصوصی‌سازی اماکن ورزشی استان تهران با مجموعه‌ای از موانع اساسی مواجه است که در قالب ۱۲ مقوله اصلی قابل تبیین است. موانع زیرساختی- فناوری ناشی از فرسودگی اماکن و نبود تکنولوژی مدرن موجب می‌شوند سیاست‌ها روی کاغذ باقی بمانند زیرا ظرفیت فنی لازم برای اجرای آن‌ها وجود ندارد. ضعف بسترهای کارآمدی خصوصی‌سازی که شامل دخالت‌های سیاسی و ناهماهنگی نهادی است،

سبب می‌شود سیاست‌ها در مرحله اجرا گرفتار تعارضات بوروکراتیک شوند. موانع برنامه‌محوری نیز به دلیل فقدان دستورالعمل‌ها و نبود نهاد تصمیم‌گیرنده مشخص، اجرای پراکنده سیاست‌ها را در پی دارد و مانع شکل‌گیری هم‌افزایی لازم می‌شود. در سطح کلان اقتصادی - سرمایه‌گذاری، عواملی چون تورم، ناامنی اقتصادی و ریسک بالا موجب می‌شوند سیاست خصوصی‌سازی جذابیت خود را از دست بدهد و سرمایه‌ها به حوزه‌های امن‌تر هدایت شوند. ضعف سیستم بازاریابی ورزشی و فقدان مدل‌های بومی نیز موانع بازاریابی را رقم می‌زنند و باعث می‌شوند بازار برای سرمایه‌گذاران جذابیتی نداشته باشد. نبود مشاوران و مدیران متخصص در قالب موانع حرفه‌ای تخصصی مطرح است که اجرای سیاست‌ها بدون دانش و تجربه کافی را با شکست مواجه می‌سازد. در بعد قانونی - حقوقی، خلأ قوانین جامع و ضعف قراردادها، فرآیند خصوصی‌سازی را مبهم، زمان‌بر و پر از ابهام حقوقی می‌کند. همچنین ابهامات ذاتی و تفسیرهای متفاوت از خود قانون اصل ۴۴ موجب می‌شود سیاست‌های اجرایی انسجام لازم را نداشته و مسیر خصوصی‌سازی پر از تعارض باشد. تعدد سازمان‌ها و ساختارهای موازی نیز به عنوان موانع نهادی - ساختاری - اجرایی عمل کرده و سبب کندی و تعارض در سیاست‌گذاری می‌شوند. نبود داده‌های شفاف و ضعف تبلیغات به عنوان موانع اطلاعاتی - بازاری مانع ارزیابی درست فرصت‌ها توسط سرمایه‌گذاران می‌شوند و استقبال از سیاست‌ها را کاهش می‌دهند. در حوزه فرهنگی - اجتماعی، جایگاه ضعیف ورزش در سبب خانوار و فرهنگ عمومی موجب می‌شود سیاست خصوصی‌سازی با بی‌تفاوتی یا حتی مقاومت اجتماعی روبه‌رو شود. در نهایت، نبود سیاست‌های حمایتی و مشوق‌های مالی به عنوان موانع حمایتی - تشویقی باعث می‌شود انگیزه کافی برای ورود سرمایه‌گذاران به این حوزه ایجاد نشود و سیاست‌ها در سطح اسناد باقی بمانند.

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت و بهره‌برداری از زیرساخت‌های ورزشی در ایران نیازمند ارزیابی مجدد جامع است، به‌ویژه با توجه به شاخص سرانه امکانات ورزشی کشور که کمتر از استانداردهای جهانی است؛ این کمبود، فشار بر مدیران را برای افزایش بهره‌وری مکان‌های موجود تشدید می‌کند. استراتژی‌هایی مانند استفاده چندمنظوره از امکانات ورزشی می‌تواند محوری باشد و به این مکان‌ها اجازه می‌دهد تا رویدادهای متنوعی فراتر از ورزش را میزبانی کنند و در نتیجه قابلیت

اقتصادی آنها را افزایش دهند (Kopylova, 2024). اجرای مشارکت های دولتی و خصوصی (PPP) نیز به عنوان یک عامل مهم موفقیت برای احیای پروژه های ورزشی متروکه شناخته شده است و نشان می دهد که همکاری راهبردی می تواند بهره برداری از منابع و نرخ تکمیل پروژه ها را افزایش دهد (Jafari Ramiani, et al., 2022). به طور کلی، یک رویکرد چندوجهی که شامل شیوه های مدیریتی نوآورانه، راه حل های دیجیتال و چارچوب های مشارکتی است برای رسیدگی به چالش های زیرساخت های ورزشی ایران ضروری است (Jafari Ramiani, et al., 2022). نتایج بررسی این پژوهش نشان می دهد که به منظور ارتقای بهره وری و جبران کمبود سرانه ورزشی در استان تهران، اتخاذ رویکردی جامع مبتنی بر مدیریت نوآورانه، بهره گیری از فناوری های دیجیتال و توسعه مشارکت های دولتی-خصوصی، ضرورتی راهبردی برای بهینه سازی بهره برداری از زیرساخت های ورزشی است. براساس یافته های این پژوهش، چالش های خصوصی سازی اماکن ورزشی در استان تهران شامل چالش های سیاسی-حقوقی، راهبردی-شناختی، فردی، محیطی، حمایتی، رفتاری-معنایی، مدیریتی و ساختاری است. این نتایج با مطالعات وویلیکویچ^۱ (۲۰۱۶) و قره خانی (۱۳۸۹) هم راستا است. همچنین، پژوهش حاضر با نتایج مهدوی (۱۳۸۳) مبنی بر نبود برنامه ریزی دقیق و مرحله ای در فرآیند خصوصی سازی ورزش کشور و نبود رویه های شفاف دولتی در این حوزه همخوانی دارد. داودی و همکاران (۱۳۹۴) در بررسی اولویت های خصوصی سازی باشگاه های فوتبال ایران، چالش های سیاسی-حقوقی، اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی و تکنولوژیکی را به ترتیب اهمیت معرفی کرده اند. همچنین، قره خانی (۱۳۸۹) چالش ها را در دو بعد محیطی، رفتاری، معنایی و ساختاری و موانع اقتصادی، مالی، حقوقی و ساختاری طبقه بندی کرده است. مطالعات کاشف و همکاران (۱۳۹۷) دخالت های موازی و همزمان سازمان تربیت بدنی را یکی از چالش ها معرفی کرده است. پاسگال^۲ (۲۰۰۸) نیز در مطالعه ای در مکزیک، فناوری را مهم ترین چالش خصوصی سازی می داند. نتایج تحقیقات خیبری و همکاران (۱۳۸۴) نشان داده است که اکثریت باشگاه های کشور از حداقل امکانات، تجهیزات و نیروی انسانی کارآمد برخوردار نیستند. این موضوع می تواند به کاهش تمایل بخش خصوصی برای سرمایه گذاری منجر شود

1. Vojlikovich
2. Pascal

زیرا بخش خصوصی با کمبودها و هزینه‌های بالای جبران آن‌ها مواجه است که این امر همسو با یافته‌های پژوهش حاضر است. محرم‌زاده و همکاران (۱۳۹۴) نیز در مطالعه خود عوامل مدیریتی، فرهنگی- اجتماعی، اقتصادی، قانونی و حقوقی را به عنوان چالش‌های اجرایی خصوصی‌سازی اماکن ورزشی در شهرستان‌ها شناسایی کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که چالش‌های خصوصی‌سازی اماکن ورزشی در استان تهران ماهیتی چندبعدی و پیچیده دارند که به صورت هم‌افزا بر روند واگذاری اثر می‌گذارند. نبود چارچوب‌های مشخص و شفاف، دخالت نهادهای مختلف، کمبود زیرساخت‌ها و امکانات کافی و همچنین ضعف در مدیریت و حمایت‌های قانونی، باعث کاهش جذابیت بخش خصوصی و کندی روند خصوصی‌سازی شده است. بنابراین، برای تحقق اثربخشی خط‌مشی اصل ۴۴، لازم است سیاست‌گذاران با اتخاذ رویکردی راهبردی، همه‌جانبه و مبتنی بر شواهد، چارچوب‌های قانونی و مدیریتی را تقویت کرده و از مشارکت فعال و هدفمند بخش خصوصی حمایت کنند. این رویکرد می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای بهره‌وری، حفظ عدالت در دسترسی به خدمات ورزشی و توسعه پایدار زیرساخت‌های ورزشی استان تهران باشد.

براساس نتایج تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که خصوصی‌سازی اماکن ورزشی تحت تأثیر چالش‌های متعددی از جمله چالش‌های محیطی، رفتاری، سیاسی، حقوقی، راهبردی، حمایتی و ساختاری قرار دارد که باید برای هر یک راهکارهای مناسبی اندیشیده شود. این چالش‌ها دوسویه بوده و قابلیت تبدیل شدن به موانع جدی را دارند، بنابراین توجه و مدیریت بهینه آن‌ها از الزامات حیاتی در فرآیند خصوصی‌سازی است. عدم تدبیر مناسب چالش‌ها می‌تواند موجب بی‌نظمی سیستم و افزایش مشکلات شود و در نهایت منجر به ناکامی در تحقق خصوصی‌سازی گردد. به عبارت دیگر، عدم توجه یا مدیریت نادرست چالش‌ها می‌تواند آن‌ها را به تهدیدهای جدی و بحران‌های ساختاری تبدیل کند. از سوی دیگر، سرمایه‌گذاری گسترده دولت در بخش ورزش و حمایت مالی مستقیم از اماکن ورزشی، زمینه رقابت نابرابر را برای بخش خصوصی ایجاد می‌کند که در چنین شرایطی بخش خصوصی توان رقابت مؤثر را نداشته و ممکن است شکست بخورد. مرور روند خصوصی‌سازی در دهه‌های گذشته نشان می‌دهد که این سیاست در ایران به دلیل قیمت‌گذاری نامناسب، روش‌های واگذاری غیرشفاف، نبود نهاد مسئول قوی و برنامه منسجم اجرایی، به افزایش بهره‌وری و تخصیص بهینه منابع منجر نشده است. بنابراین، واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی می‌تواند

نقطه عطفی در ارتقای کمی و کیفی خدمات ورزشی باشد اما چالش‌های موجود روند این واگذاری‌ها را کند و گاهی مختل می‌کند. با توجه به نقش کلیدی اماکن ورزشی به‌عنوان بنگاه‌های اقتصادی در صنعت ورزش، شناخت دقیق چالش‌ها و موانع پیش‌رو برای تحقق موفق خصوصی‌سازی اهمیت زیادی دارد و مدیریت هوشمندانه این مسائل ضروری است تا ضمن حفظ عدالت در دسترسی عمومی، بهره‌وری و کارایی این اماکن بهبود یابد.

یکی از بارزترین یافته‌های این مطالعه، پیچیدگی‌های ساختاری و قانونی است که سد محکمی در برابر خصوصی‌سازی اماکن ورزشی ایجاد کرده‌اند. مواردی همچون «عدم تناسب با اصل ۴۴ قانون اساسی»، «فقدان قانون جامع رقابتی علی‌رغم تصویب اصل ۴۴» و «نبود دستورالعمل اجرایی مشخص» نشان‌دهنده خلأهای جدی در چارچوب قانونی این فرآیند است. این مشکلات، همراه با «بوروکراسی مزمن» و «دخالل موازی نهادها»، نه تنها شفافیت واگذاری‌ها را کاهش داده بلکه اعتماد سرمایه‌گذاران را نیز به شدت تضعیف می‌کند. به‌عنوان نمونه، کدهای «نبود سیاست مشخص و شفاف»، «نفوذ و رابطه‌بازی» و «وجود رانت و روابط پشت‌پرده» نمایانگر یک سیستم اداری ناهمگون است که جای شایستگی و برنامه‌ریزی را به سلايق شخصی و تصمیم‌های غیررسمی داده است.

این چالش‌ها زمانی حادث‌تر می‌شوند که به مواردی مانند «عدم اجرای بند ز ماده ۱۱۷ قانون اساسی» و «کم‌توجهی و حمایت ناکافی دولت» توجه کنیم که نشان‌دهنده فقدان اراده منسجم در سطح سیاست‌گذاری کلان است. در این شرایط، پیشنهادهایی همچون «تدوین قوانین تسهیل‌کننده در واگذاری» و «استفاده از مشاوران حقوقی متخصص» به‌عنوان گام‌های لازم مطرح می‌شوند اما تحقق این موارد نیازمند اراده قوی و همگرایی فراتر از وضعیت کنونی است. به‌طور کلی، برای پیشبرد پایدار و موفقیت‌آمیز خصوصی‌سازی، لازم است چارچوب قانونی منسجم ایجاد، نهادهای ناظر تقویت و فرآیندها به‌طور کامل شفاف شوند تا هم اعتماد سرمایه‌گذاران جلب و هم عدالت و کارایی حفظ گردد.

براساس یافته‌ها، خصوصی‌سازی اماکن ورزشی در استان تهران با موانع متعددی مواجه است که می‌توان آن‌ها را در قالب چند دسته کلی طبقه‌بندی کرد: موانع زیرساختی و فناوری، ضعف بسترهای کارآمدی خصوصی‌سازی، موانع برنامه‌محوری، موانع کلان اقتصادی و سرمایه‌گذاری، موانع بازاریابی، موانع حرفه‌ای و تخصصی، موانع قانونی و حقوقی شامل خود قانون اصل ۴۴، موانع نهادی، ساختاری و اجرایی، موانع اطلاعاتی و بازاریابی، موانع فرهنگی

و اجتماعی و موانع حمایتی - تشویقی. این نتایج با پژوهش‌های قره‌خانی (۱۳۸۹)، هانسن و گوتیر^۱ (۱۹۹۲)، شانک و لایبرگر^۲ (۲۰۱۴) و نائورایت و رامفورد^۳ (۲۰۱۰) که به توسعه فعالیت‌های مجازی تبلیغاتی، افزایش حق پخش تلویزیونی و پرورش کارشناسان بازاریابی ورزشی اشاره کرده‌اند، همسو است. همچنین فرزینی (۱۳۹۵) عوامل بازاریابی و ویژگی‌های ویژه ورزش را از عوامل مؤثر بر خصوصی‌سازی ورزش حرفه‌ای بیان کرده است. امانی (۲۰۱۸) در پژوهش خود پنج دسته عوامل اساسی شامل بازار مالی، مدیریت، رسانه، فرهنگ و قانون را شناسایی کرده است. مصلی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۸) موانع سیاسی، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریتی اجرایی، فرهنگی اجتماعی، قانونی، کلان سرمایه‌گذاری، اقتصادی و بازاریابی را از موانع خصوصی‌سازی اماکن ورزشی دانشگاه‌های دولتی ایران معرفی کرده‌اند. سادات‌حسینی (۱۳۹۵) نیز در پژوهش خود موانع جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در توسعه فضاها و اماکن ورزشی شهر تهران را به ترتیب شامل موانع قانونی و حقوقی، مالی، مدیریتی، نیروی انسانی، اجتماعی و شناختی، اطلاعاتی و رسانه‌ای و انگیزشی دانسته است. مطالعات کمیجانی (۱۳۸۲) و دیگر پژوهشگران نیز به نبود چارچوب قانونی منسجم و قوانین بازدارنده اشاره دارند که با یافته‌های این تحقیق همخوانی دارد. علاوه بر این، موانع اقتصادی و مالی از دید صالح‌نیا (۱۳۹۲) نیز به عنوان عوامل بازدارنده خصوصی‌سازی مطرح شده‌اند. علی‌دوست قهفرخی و همکاران (۱۳۹۲) موانع اقتصادی اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ را در دو دسته مالی و سرمایه‌گذاری طبقه‌بندی کرده است. براساس این یافته‌ها، روشن است که تا زمانی که موانع قانونی، ساختاری، اقتصادی، فرهنگی و مدیریتی به طور کامل رفع نشوند، تحقق خصوصی‌سازی موفق در اماکن ورزشی دولتی استان تهران امکان‌پذیر نخواهد بود. همچنین اصلاح قوانین، ایجاد بسترهای مناسب برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، تضمین امنیت سرمایه‌گذاری، حمایت‌های مالی و مالیاتی و ایجاد فضای رقابتی پویا از جمله راهکارهای ضروری برای موفقیت این فرآیند است. توجه ویژه به ویژگی‌های بومی و شرایط خاص استان تهران و برنامه‌ریزی راهبردی متناسب با این زمینه نیز برای اجرای اثربخش و پایدار خصوصی‌سازی اهمیت فراوانی دارد. تحلیل نویسنده بر این اساس است که موانع

1. Hansen & Gautheir
 2. Shank & Lieberger
 3. Nauright & Ramfjord

شناسایی شده نه تنها به صورت منفرد بلکه به صورت شبکه‌ای پیچیده عمل می‌کنند که نیازمند رویکردی جامع و هماهنگ در رفع آن‌ها است. از این رو، تنها با تلاش همزمان در اصلاح ساختارهای قانونی، تقویت زیرساخت‌ها، بهبود فرهنگ سازمانی، افزایش کارایی مدیریتی و حمایت همه‌جانبه دولت می‌توان به موفقیت واقعی در خصوصی‌سازی اماکن ورزشی دست یافت. بدون این تدابیر، ادامه روند کنونی ممکن است باعث تشدید مشکلات و ناکامی در تحقق اهداف سیاست‌های اصل ۴۴ شود.

در اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی و در راستای برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، خصوصی‌سازی به عنوان موضوعی مهم مورد توجه قرار گرفته است به طوری که واگذاری فعالیت‌های دولتی به بخش خصوصی به طور جدی پیگیری می‌شود و بخش ورزش کشور نیز از این مصوبات مستثنی نیست. در این میان، خصوصی‌سازی اماکن ورزشی به عنوان زیرساخت‌های مهم ورزش کشور، جایگاه ویژه‌ای دارد. با توجه به اینکه امکانات و زیرساخت‌های ورزشی موجود، پاسخگوی نیازهای جامعه نیست و منابع مالی کنونی برای ایجاد تحرک ملی در ورزش کشور کافی نمی‌باشد، توجه به مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در توسعه اماکن ورزشی و شناسایی موانع مرتبط ضروری است.

از منظر اجرایی و اقتصادی، داده‌ها نشان می‌دهند که موانعی وجود دارند که جذابیت خصوصی‌سازی را برای بخش خصوصی کاهش می‌دهند. عواملی مانند «ریسک بالای سرمایه‌گذاری در ورزش»، «هزینه زیاد ساخت اماکن ورزشی» و «عدم اطمینان از بازگشت سرمایه» تصویری از بازاری پرمخاطره ارائه می‌کنند که سرمایه‌گذاران را به تردید وامی‌دارد. این ریسک‌ها با مسائل اجتماعی چون «افزایش هزینه‌های خانوار»، «عدم توانایی مالی مردم برای استفاده از خدمات بخش خصوصی» و «جایگاه نامناسب ورزش در سبد خانوار» تشدید شده و نشان می‌دهند که خصوصی‌سازی ممکن است به جای توسعه ورزش همگانی، موجب کاهش مشارکت عمومی شود.

در بعد اجرایی، مشکلاتی نظیر «طولانی شدن فرآیند بررسی پرونده‌های متقاضیان»، «مشکلات اداری در صدور مجوز» و «ضعف در برنامه‌ریزی کلان خصوصی‌سازی» نمایانگر ناکارآمدی فرآیندهای عملیاتی هستند. این موارد همراه با «نبود ساختار سازمانی مشخص» و «فقدان تفکر راهبردی و استراتژیک» نشان می‌دهند که نقشه راهی روشن برای هدایت این

سیاست وجود ندارد. درمقابل، پیشنهادهایی مانند «تقویت سامانه تدارکات الکترونیکی دولت» و «تشکیل بانک اطلاعاتی و رصد دقیق افراد و شرکت‌ها» به‌عنوان راهکارهایی جهت افزایش شفافیت و کارایی مطرح شده‌اند اما اجرای موفق آن‌ها منوط به رفع موانع بوروکراتیک است.

این تحلیل نشان می‌دهد که خصوصی‌سازی اماکن ورزشی در استان تهران در دل مجموعه‌ای از چالش‌ها و موانع پیچیده گرفتار شده است؛ از قوانین ناکارآمد و بوروکراسی طاقت‌فرسا تا ریسک‌های اقتصادی و دیدگاه‌های فرهنگی. با این حال، فرصت‌هایی نیز در این میان وجود دارد که با برنامه‌ریزی دقیق، شفاف‌سازی فرآیندها و بهره‌گیری از تخصص‌های لازم می‌توان آن‌ها را به‌خوبی شکوفا کرد. یافته‌ها حاکی از آن است که بدون رفع این موانع، خصوصی‌سازی نه تنها به توسعه ورزش کمک نخواهد کرد بلکه ممکن است نابرابری در دسترسی به خدمات ورزشی را افزایش دهد. این موضوع، دعوتی است به تأمل جدی و اقدام عملی؛ تأملی درباره وضعیت موجود و اقدامی برای ایجاد تغییرات مثبت.

بررسی دیدگاه‌های خبرگان حاضر در این پژوهش نشان می‌دهد که برداشتهای از خصوصی‌سازی اماکن ورزشی دولتی در استان تهران دوگانه و متضاد است: دسته‌ای نگرانی‌ها و نقدهای جدی نسبت به روند فعلی مطرح می‌کنند و دسته‌ای دیگر با خوش‌بینی محتاطانه بر پیشرفت‌های نسبی تأکید دارند. این تحلیل روایتی، ضمن روشن ساختن ابعاد پیچیده موضوع، زمینه مناسبی برای تأمل عمیق‌تر و تدوین راهکارهای کاربردی فراهم می‌سازد.

از دیدگاه نویسنده، خصوصی‌سازی اماکن ورزشی دولتی استان تهران، بیش از هر چیز با یک معضل ساختاری و نهادی روبه‌رو است. به نظر می‌رسد که چالش‌های قانونی و بوروکراسی پیچیده، نه تنها مسیر خصوصی‌سازی را دشوار کرده بلکه اعتماد سرمایه‌گذاران را به شدت کاهش داده است. همچنین، فقدان یک برنامه راهبردی مشخص و شفاف و عدم هماهنگی میان نهادهای مختلف، موجب پراکندگی تلاش‌ها و ناکارآمدی در اجرا شده است. نویسنده بر این باور است که بدون اصلاح ساختارهای قانونی، رفع موانع بوروکراتیک و تدوین سیاست‌های شفاف و هماهنگ، خصوصی‌سازی در این حوزه موفق نخواهد بود. درعین حال، وی تأکید می‌کند که با توجه به ظرفیت‌ها و فرصت‌های موجود، ازجمله سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، می‌توان با ایجاد بسترهای حمایتی و تسهیل فرآیندها، توسعه

ورزش را سرعت بخشید و از مزایای واگذاری بهره‌مند شد. نویسنده همچنین هشدار می‌دهد که در صورت ادامه روند کنونی و عدم رفع چالش‌ها، خصوصی‌سازی نه تنها به اهداف خود نخواهد رسید بلکه ممکن است موجب افزایش نابرابری و کاهش کیفیت خدمات ورزشی شود.

دیدگاه اول، که از سوی برخی اساتید و خبرگان مطرح شده، روایتی از ناکامی و نگرانی نسبت به خصوصی‌سازی اماکن ورزشی ارائه می‌دهد. این گروه بر این باورند که وضعیت کنونی خصوصی‌سازی نه تنها مطلوب نیست بلکه اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی در این حوزه، نتایجی رضایت‌بخش به همراه نداشته است. کدهایی مانند «عدم اراده لازم در جهت واگذاری اماکن»، «نبود سیاست مشخص و شفاف» و «عدم تطابق بین اهداف اعلام شده و عملکرد برخی مسئولان» در جدول کدگذاری باز، تأییدکننده این دیدگاه هستند. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان، با وجود تأکیدات مقامات ارشد بر خصوصی‌سازی، این فرآیند با موانع متعددی مواجه است که ریشه در فقدان عزم جدی و ناکافی بودن زیرساخت‌های قانونی دارد. همچنین اشاره به قوانین ناکامل مانند ماده ۸۸ و ماده ۲۷ قانون اساسی، با کد «موانع حقوقی و نبود قانون مشخص» هم‌راستا بوده و نشان‌دهنده خلأهای جدی در تدوین و نظارت بر چارچوب‌های قانونی است.

این دیدگاه بر بعد عمومی ورزش نیز تأکید ویژه دارد و ورزش را به عنوان حقی همگانی و برابر با آموزش رایگان در اصل سوم قانون اساسی می‌شناسد. کدهایی چون «کاهش مشارکت مردم در ورزش همگانی»، «افزایش هزینه‌های خانوار» و «خصوصی‌سازی مانع توسعه ورزش تربیتی» بازتاب‌دهنده نگرانی‌های خبرگان در این زمینه است. از نظر این گروه، ورود بخش خصوصی با هدف سودآوری منجر به افزایش هزینه خدمات ورزشی شده و دسترسی عمومی را محدود می‌کند که این موضوع با ماهیت اجتماعی ورزش در تعارض است. با این حال، آن‌ها به طور کامل مخالف واگذاری نیستند بلکه بر لزوم نظارت دقیق و مستمر تأکید می‌کنند. کدهایی مانند «نظارت مستمر» و «ضعف موجود در قراردادها» نشان می‌دهند که نبود نظارت مؤثر می‌تواند به شکست سیاست خصوصی‌سازی و حتی خسارات مالی و ساختاری منجر شود. این روایت خصوصی‌سازی بدون برنامه‌ریزی و کنترل را به عنوان راهی پرخطر تصویر می‌کند که سود آن تنها نصیب مستأجران می‌شود و بار زیان آن بر دوش جامعه و دولت باقی می‌ماند.

دیدگاه دوم، برخلاف دیدگاه اول، روایتی از خوشبینی محتاطانه و تأکید بر پیشرفت ارائه می‌دهد. این گروه از خبرگان معتقدند که با تدوین شرایط واگذاری و اجرای سیاست‌های دولت طی سال‌های گذشته، خصوصی‌سازی تا حدی موفق بوده است. کدهایی مانند «کاهش تصدی‌گری حجم دولت»، «توانمندسازی بخش خصوصی» و «بهبود فضای کسب و کار» با اظهارات این گروه هم‌راستا و نشان‌دهنده تأثیرات مثبت این سیاست در کاهش بار دولت و تقویت بخش خصوصی هستند. به گفته مصاحبه‌شوندگان، پایش مستقیم فرآیند واگذاری و الزام ادارات کل به بارگذاری اطلاعات در سامانه‌های اینترنتی (مطابق با کدهای «تقویت سیستم سامانه تدارکات الکترونیکی دولت» و «بارگذاری مستندات مربوطه در سامانه اینترنتی») گامی در جهت شفافیت و پاسخگویی بوده است. این اقدامات، به‌ویژه در دوره دولت تدبیر و امید، به‌عنوان نشانه‌ای از پیشرفت در اجرای اصل ۴۴ تلقی می‌شوند.

باین‌حال، این خوشبینی همراه با احتیاط است. مصاحبه‌شوندگان اذعان دارند که «رویه‌های روشن در خصوصی‌سازی در بخش ورزش کشور وجود ندارد» و «از روش‌های مناسب در برنامه خصوصی‌سازی استفاده نشده است» که این اظهارات با کدهایی مانند «نبود برنامه محوری»، «ضعف در برنامه‌ریزی کلان خصوصی‌سازی» و «نبود تفکر راهبردی و استراتژیک» هم‌خوانی دارد. این تناقض نشان می‌دهد که اگرچه گام‌هایی به جلو برداشته شده اما همچنان خلأهایی در طراحی و اجرای این سیاست وجود دارد که مانع تحقق کامل اهداف آن می‌شود. این دیدگاه، خصوصی‌سازی را نه یک شکست کامل بلکه فرآیندی در حال تکامل می‌بیند که با رفع نواقص می‌تواند به نتایج بهتری دست یابد.

تحلیل روایتی این دو دیدگاه، نقاط اشتراک و افتراق جالبی را آشکار می‌سازد. هر دو گروه بر وجود موانع و چالش‌ها در مسیر خصوصی‌سازی اتفاق نظر دارند اما در ارزیابی شدت و پیامدهای آن اختلاف نظر دارند. دیدگاه اول، با تمرکز بر کدهایی مانند «عدم اراده لازم»، «نفوذ و سلاقی شخصی» و «افزایش هزینه مشتریان»، این فرآیند را به‌عنوان تهدیدی برای ورزش همگانی و افزایش نابرابری می‌بیند. در مقابل، دیدگاه دوم با تأکید بر «افزایش کارایی و بهره‌وری بالاتر نسبت به بخش دولتی» و «توسعه کمی و کیفی خدمات»، آن را فرصتی برای بهبود مدیریت و کاهش بار دولت تلقی می‌کند. این دوگانگی در کدهایی نظیر «اثرگذاری متوسط بر توسعه ورزش حرفه‌ای و قهرمانی» نیز منعکس شده است که نشان‌دهنده تأثیرات متضاد این سیاست بر جنبه‌های مختلف ورزش است.

نظارت به عنوان یک عنصر کلیدی در هر دو دیدگاه برجسته است؛ دیدگاه اول، آن را شرط ضروری برای جلوگیری از شکست می‌داند درحالی که دیدگاه دوم آن را ابزاری برای تداوم موفقیت‌های نسبی می‌بیند. کد «نظارت مستمر» در جدول، این اشتراک را تأیید می‌کند و بر نیاز به سازوکارهای کنترلی قوی تأکید دارد. باین حال، تفاوت در نگاه به نقش دولت قابل توجه است: دیدگاه اول خواستار حفظ نقش دولت به عنوان ضامن دسترسی عمومی است درحالی که دیدگاه دوم بر کوچک‌سازی دولت و تقویت بخش خصوصی اصرار دارد. این دو روایت، در کنار یافته‌های کدگذاری شده، ما را به تأملی عمیق‌تر دعوت می‌کنند. خصوصی سازی اماکن ورزشی در استان تهران، همان‌طور که کدهایی مانند «ریسک بالای سرمایه گذاری» و «نبود امنیت اقتصادی» نشان می‌دهند، در محیطی پرخطر جریان دارد که نیازمند تعادل بین سودآوری و مسئولیت اجتماعی است. دیدگاه اول هشدار می‌دهد که بدون نظارت و برنامه‌ریزی دقیق، این سیاست می‌تواند به افزایش هزینه‌ها و کاهش مشارکت عمومی منجر شود درحالی که دیدگاه دوم نوید می‌دهد که با اصلاحات تدریجی، می‌توان به بهبود کارایی و توسعه ورزش دست یافت. این تقابل، ضرورت بازنگری در قوانین (مانند کد «تدوین قوانین تسهیل کننده»)، تقویت نظارت (کد «افزایش نظارت») و ایجاد شفافیت (کد «ساماندهی و شفاف سازی وضعیت درآمد و هزینه‌ها») را برجسته می‌سازد.

در اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی و برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، خصوصی سازی به عنوان موضوعی مهم پیگیری می‌شود که بخش ورزش کشور نیز از آن مستثنی نیست. خصوصی سازی اماکن ورزشی، به عنوان زیرساخت‌های مهم ورزش کشور، اهمیت ویژه‌ای دارد. با توجه به کمبود امکانات ورزشی و منابع مالی ناکافی، مشارکت بخش خصوصی در توسعه این اماکن ضروری است. داده‌ها نشان می‌دهند که ریسک بالای سرمایه گذاری، هزینه زیاد ساخت اماکن و عدم اطمینان از بازگشت سرمایه جذابیت خصوصی سازی را کاهش داده‌اند. این ریسک‌ها در کنار مسائل اجتماعی مانند افزایش هزینه‌های خانوار و توان مالی پایین مردم، احتمال کاهش مشارکت عمومی را افزایش می‌دهند. از سوی دیگر، مشکلات اجرایی نظیر طولانی شدن فرآیند صدور مجوز، ضعف در برنامه‌ریزی کلان و نبود ساختار سازمانی مشخص نشان‌دهنده ناکارآمدی فرآیندهاست. پیشنهادهایی مانند تقویت سامانه تدارکات الکترونیکی دولت و ایجاد بانک

اطلاعاتی برای افزایش شفافیت مطرح شده‌اند اما موفقیت آنها نیازمند رفع موانع بوروکراتیک است.

تحلیل دیدگاه‌های خبرگان نشان می‌دهد برداشت‌ها دوگانه است: گروهی نگران ناکارآمدی و موانع قانونی و اجتماعی هستند و بر نظارت دقیق و حفظ نقش دولت در دسترسی عمومی تأکید دارند در حالی که گروهی دیگر با خوش‌بینی محتاطانه پیشرفت‌هایی در کاهش تصدی‌گری دولت و توانمندسازی بخش خصوصی را مشاهده می‌کنند اما به ضعف برنامه‌ریزی کلان اشاره دارند. هر دو گروه بر اهمیت نظارت مستمر توافق دارند اما در ارزیابی نقش دولت و پیامدهای خصوصی‌سازی اختلاف نظر دارند. این تحلیل نشان می‌دهد موفقیت خصوصی‌سازی در تعادل میان اهداف اقتصادی و اجتماعی و مدیریت چالش‌ها نهفته است.

نتایج این تحقیق نشان داد که خصوصی‌سازی اماکن ورزشی با مشکلات ساختاری و نهادی جدی مواجه است؛ چالش‌های قانونی، بوروکراسی پیچیده و فقدان برنامه راهبردی مشخص موجب کاهش اعتماد سرمایه‌گذاران و ناکارآمدی اجرا شده است. بدون اصلاح ساختارهای قانونی، رفع موانع بوروکراتیک و تدوین سیاست‌های شفاف، موفقیت این سیاست دشوار خواهد بود. با این حال، ظرفیت‌ها و فرصت‌هایی وجود دارد که با ایجاد بسترهای حمایتی و تسهیل فرآیندها می‌توان توسعه ورزش را تسریع کرد و از مزایای واگذاری بهره‌مند شد؛ در غیر این صورت، احتمال افزایش نابرابری و کاهش کیفیت خدمات ورزشی بالا است.

برای ارتقای اثربخشی سیاست اصل ۴۴ در واگذاری اماکن ورزشی استان تهران پیشنهاد می‌شود بخشی از اماکن به صورت رایگان به عنوان پایگاه قهرمانی در اختیار هیئت‌های ورزشی قرار گیرد، مشروط به ارائه خدمات ارزان یا رایگان به عموم. همچنین، برگزاری کلاس‌های آموزشی برای افزایش دانش تخصصی خصوصی‌سازی، واگذاری اماکن یا امتیاز ساخت به بخش خصوصی در مناطق محروم همراه با تخفیفات ویژه، تشکیل ستاد هماهنگی، بازنگری قوانین با تعاریف شفاف و اجرای گام به گام فرآیند خصوصی‌سازی ضروری است. رفع موانع قانونی، مدیریتی، فرهنگی و بوروکراتیک، تقویت نظارت بدون محدودیت اجرایی و فرهنگ‌سازی نیز از دیگر الزامات است. در نهایت، تکمیل زیرساخت‌ها، کاهش

ریسک سرمایه‌گذاری و هماهنگی میان سازمان‌های مرتبط با بهره‌گیری از متخصصان و حذف موازی‌کاری‌ها می‌تواند مسیر توسعه خصوصی‌سازی را هموار کند.

تعارض منافع

این تحقیق شامل بر هیچ تعارض منافی نیست.

سپاسگزاری

از حمایت‌های بی‌دریغ مادی و معنوی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران و پژوهشگاه تربیت بدنی تشکر می‌نمایم.

ORCID

Mostafa Afshari



<http://orcid.org/0000-0001-8378-8312>

Hamidreza Mirsafian



<http://orcid.org/0000-0002-6535-645X>

Fahimeh Mohammad Hassan



<http://orcid.org/0000-0001-5369-477X>

منابع

آقائی شهری، ملیحه‌سادات و عظیم‌زاده، سیدمرتضی. (۱۳۹۹). روابط میان زیرساخت‌ها، عوامل سازمانی و پیرامونی بازار صنعت ورزش ایران. نشریه کسب‌وکار در ورزش، ۱(۱)، ۱۱۵-۱۲۶. doi: 10.22051/sbj.2021.37288.1013

بخشعلی‌پور، وحید، خداپرست، سیاوش و منفرد فتیده، فاطمه. (۱۴۰۰). بررسی ابعاد فساد و ناهنجاری حاکم بر ورزش قهرمانی. جامعه‌شناسی سبک زندگی، ۷(۱۷)، ۱۶۷-۱۸۴.
بهرامی، سوسن و شریف‌زاده، محمدناصر. (۲۰۲۵). تبیین رابطه اثرگذاری معنویت در محیط کار و جو اخلاقی بر وفاداری سازمانی. فصلنامه مطالعات دین، معنویت و مدیریت، ۱۲(۲۶)، ۱۱۹-۱۶۱.

جوادیان صراف، نصرالله، خیبری، محمد، اسدی، حسن و عسگریان، مصطفی. (۱۳۸۴). آزمون مفروضات تئوری اقتضایی قیدلر در دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور. فصلنامه حرکت، ۲۳، ۹۹-۱۱۱.
https://joh.ut.ac.ir/article_10350.html

- جیبی، علی، کشکر، سارا و شعبانی بهار، غلامرضا. (۱۴۰۴). پیامدهای انتخاب ورزشکاران نخبه بر مسند ریاست فدراسیون فوتبال ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۷ (۸۹)، ۳۷-۶۲. doi: 10.22089/smrj.2024.14631.3860
- حسینی عسگرآبادی، مریم و مرعشیان، سیدحسین. (۲۰۲۳). شناسایی موانع واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی (مطالعه موردی استان خوزستان). *نشریه پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش*، ۱۵ (۴)، ۱۷۳-۱۹۰. doi: 10.22034/spmi.2024.407504.2490
- داودی، کریم، شهلائی، جواد و غفوری، فرزاد. (۱۳۹۴). مقایسه و تعیین نیازهای ورزشی و تفریحی دانشجویان با برنامه‌های ورزشی ارائه‌شده در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۷ (۴)، ۵۱۳-۵۳۱.
- زارع، امین، بابائیان، علی، مرادی، غلامرضا و حسینی، سیدعبدالرسول. (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های موجود در روند خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال کشور براساس مدل PEST. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۶ (۴)، ۵۷۵-۵۹۳. doi: 10.22059/jsm.2015.53110
- سیدعلی، مهدی، امامی، فرشاد و موسوی، سیدجعفر. (۱۴۰۲). ارائه الگویی برای خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی در شهرداری تهران. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۱۵ (۳)، ۳۱۷-۳۳۲. doi: 10.22059/jsm.2022.343283.2950
- شعبانی، عباس و مرادی، سجد. (۱۳۹۷). مطالعه پارامترهای تأثیرگذار بر محیط عمومی ورزش قهرمانی. *مجله رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*، ۲۳، ۶۳-۷۲.
- صالح‌نیا، علی. (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده خصوصی‌سازی فوتبال ایران با استفاده از روش AHP. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- طیبی، محسن و سلیمی، مهدی. (۱۴۰۲). بررسی نقش کارگزارها در نقل و انتقال بازیکنان فوتبال. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۱۵ (۱)، ۹۴-۱۱۰.
- عادل‌خانی، امین، اسمعیلی، محسن، رضوی، سیدمحمدحسین و دوستی، مرتضی. (۱۴۰۲). تحلیل محتوای قوانین موضوعه ورزش در جمهوری اسلامی ایران (۱۳۵۷-۱۴۰۰). *مجلس و راهبرد*، ۳۰ (۱۱۶)، ۲۳۱-۲۶۰. doi: 10.22034/mr.2022.5192.4972
- علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم، جلالی فراهانی، مجید، گودرزی، محمود و نادران، الیاس. (۱۳۹۲). تحلیل موانع اقتصادی مؤثر بر اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی در ورزش حرفه‌ای ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۹، ۱۲۸-۱۰۹.

- قنبری، سمیه. (۱۳۹۶). محدودیت‌های مشارکت روسیه و چین در شمالگان. فصلنامه علمی مطالعات آسیای مرکزی و قفقاز، ۲۳(۹۹)، ۱۲۵-۱۵۳.
- کاشف، میرمحمد، سیدعامری، میرحسن، احمدی، مالک و معرفت، داریوش. (۱۳۹۷). بررسی مدل استراتژیک توسعه ورزش قهرمانی استان آذربایجان شرقی با استفاده از روش SWOT و BSC. مجله پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۶(۲۴)، ۲۷-۳۸. magiran.com/p1815103
- کمالوند، عباس و افشاری، مصطفی. (۱۴۰۰). تحلیل عوامل موثر بر توسعه بازاریابی در ورزش دانش‌آموزی. پژوهش در ورزش تربیتی، ۹(۲۲)، ۲۶۱-۳۰۴. doi: 10.22089/res.2019.7171.1637
- کميجانی، اکبر. (۱۳۸۲). ارزیابی عملکرد اقتصادی در ایران. انتشارات معاونت امور اقتصادی وزارت امور اقتصادی و دارایی، چاپ اول، ص ۵۹.
- محرم‌زاده، مهرداد، غایب‌زاده، شهروز و توکلی انگوت، سخاوت. (۱۳۹۴). بررسی چالش‌های اجرایی ماده ۸۸ (خصوصی‌سازی اماکن ورزشی) در ورزش شهرستان‌ها، نشریه پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۵(۱۰)، ۷۳-۸۴. magiran.com/p1507955
- مردانی، محمدرضا، امیرنژاد، قنبر و اشرف‌پوری، زهرا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر عوامل مؤثر (فرهنگی، منابع انسانی) بر عملکرد کارکنان شهرداری اهواز. مدیریت شهری، ۱۶(۴۹).
- مرکز آمار ایران. (۱۴۰۳). داده‌های و اطلاعات آماری. آمارهای جمعیتی و اجتماعی. <https://amar.org.ir/>
- مهدوی، عبدالمحمد. (۱۳۸۳). بررسی فرآیند خصوصی‌سازی در توسعه ورزش کشور و روش‌های تقویت آن. انتشارات سازمان تربیت بدنی، ۵۶-۲۴.
- نادریان جهرمی، مسعود و مصلحی، لیلا. (۱۳۹۴). بررسی ابعاد اجتماعی خصوصی‌سازی نهاد ورزش (مورد مطالعه: اماکن ورزشی خصوصی شده شهر اصفهان). پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۷(۴)، ۲۳-۳۲.
- نصیرزاده، عبدالمهدی و سلیمانی، ریحانه. (۱۳۹۹). شناسایی موانع واگذاری اماکن ورزشی دولتی به بخش خصوصی. علوم حرکتی و رفتاری، ۳(۴)، ۴۷۱-۴۸۱.

References

- Adelkhani, A., Esmaeili, M., Razavi, S.M.H. & Doosti, M. (2023). Content analysis of statutory sports laws in the Islamic Republic of Iran (1979–2021). *Majlis and Strategy*, 30(116), 231–260. <https://doi.org/10.22034/mr.2022.5192.4972> [In Persian]

- Aghaei Shahri, M.S. & Azimzadeh, S.M. (2021). Relationships among infrastructures, organizational factors, and the market environment in Iran's sports industry. *Sports Business Journal*, 1(1), 115–126. <https://doi.org/10.22051/SBJ.2021.37288.1013>. [In Persian]
- Alidoost Ghahfarokhi, E., Jalali Farahani, M., Goudarzi, M. & Naderan, E. (2014). Analysis of economic barriers affecting the implementation of general policies of Article 44 of the Constitution in Iranian professional sport. *Sport Management Studies*, 19, 109-128. [In Persian]
- Amani, A. (2018). Investigating and explaining the consequences of implementing privatization in Iran's sport: privatization in sport. DOI: 10.7752/jpes.2018.s177. [In Persian]
- Bahrani, S. & Sharifzadeh, M.N. (2025). Explaining the relationship between the impact of workplace spirituality and ethical climate on organizational loyalty. *Journal of Religion, Spirituality and Management Studies*, 12(26), 119–161. <https://doi.org/10.30471/RSM.2025.11534.1521>. [In Persian]
- Bakhshalipour, V., Khodaparast, S. & Monfared Fatideh, F. (2021). The role of privatization on the development of sport tourism in Guilan province of Iran. *Educación Física y Deporte*, 39(2), e7. [In Persian]
- Davoudi, K., Shahlayi, J. & Ghafouri, F. (2016). Comparison and assessment of students' sport and recreational needs with the sport programs offered by public universities in Tehran. *Sport Management Journal*, 7(4), 513–531. [In Persian]
- Ghanbari, N. & Rashti, R.R. (2017). The place of collective spaces in social sustainability of the new city of developing countries (case study: Golbahar, Mashhad, Iran). *Journal of Sociology and Anthropology*, 1(1), 26-32. [In Persian]
- Ghanbari, S. (2017). Limitations of Russia and China's participation in the Arctic. *Central Asian and Caucasus Studies Quarterly*, 23(99), 125–153. [In Persian]
- Gratton, C. & Taylor, P. (2000). *Economics of Sport and Recreation* (No. Ed. 2, pp. 234-pp).
- Habibi, A., Keshkar, S. & Shaabani Bahar, G. (2025). Consequences of selecting elite athletes for the presidency of the Football Federation of Iran. *Sport Management Studies*, 17(89), 37–62. <https://doi.org/10.22089/SMRJ.2024.14631.3860>. [In Persian]
- Hansen, H. & Gauthier, R. (1992). Factors affecting attendance at professional sporting events. *Journal of Sport Management*, 3(1), 15-32.
- Hosseini Asgarabadi, M. & Marashian, S.H. (2023). Identifying the barriers to transferring sports facilities to the private sector: A case study of Khuzestan Province. [In Persian]
- Jafari Ramiani, A., Sarvari, H., Chan, D.W., Nassereddine, H. & Lotfata, A. (2024). Critical success factors for private sector participation in accomplishing abandoned public sports facilities projects in Iran. *International Journal of Construction Management*, 24(6), 586-600. [In Persian]

- Kamalvand, A. & Afshari, M. (2022). Analysis of factors affecting the development of marketing in student sports. *Research on Educational Sport*, 9(22), 261–304. <https://doi.org/10.22089/RES.2019.7171.1637>. [In Persian]
- Kashef, M.M., Seyed Ameri, M.H., Ahmadi, M. & Marefat, D. (2018). Investigating the strategic model of championship sport development in East Azerbaijan Province using SWOT and BSC methods. *Applied Research in Sport Management*, 6(24), 27–38. [In Persian]
- Keshavarz, L., Alidoost Ghahfarokhi, E. & Mollajafari, A. (2012). Investigating the effect of transferring public sports facilities to the private sector on the development of sports in Tehran Province. [In Persian]
- Khabiri, M., Asadi, H., Askarian, M. & Javadian Saraf, N. (2005). Testing Fiedler's contingency theory assumptions in physical education faculties and departments of universities across Iran. *Harkat*, 23, 99–112. [In Persian]
- Komijani, A. (2003). Evaluation of economic performance in Iran. Deputy of Economic Affairs, Ministry of Economic Affairs and Finance. [In Persian]
- Kopylova, T.V. (2024). Strategies for managing sports facilities and infrastructure after major sporting events. *Ėkonomika i Upravlenie: Problemy, Rešeniâ*, 11/6(152), 151–156. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.11.06.024>. <https://www.researchgate.net/publication/380857408> Implementation Of Digital Technologies In The Management Of Sports Infrastructure Facilities
- Krsmanović Veličković, S., Veličković, P. & Krsmanović, V. (2018). Multifunctional sports center analysis with an example of the kombank arena. *Facta Universitatis. Series Physical Education and Sport*, 15(3), 523–532. <http://casopisi.junis.ni.ac.rs/index.php/FUPhysEdSport/article/download/2570/2162>
- Liu, F., Li, P., Taris, T.W. & Peeters, M.C.W. (2022). Creative performance pressure as a double-edged sword for creativity: The role of appraisals and resources. *Human Resource Management*, 61(6), 663–679. <https://doi.org/10.1002/hrm.22116>.
- Mahdavi, A. (2004). *Investigating the privatization process in the development of sports in the country and methods for strengthening it*. Physical Education Organization of Iran. [In Persian]
- Mardani, M.R., Amirnejad, G. & Ashrafpour, Z. (2017). Investigating the effects of effective factors (cultural and human resources) on the performance of employees of Ahvaz Municipality. [In Persian]
- Moharamzadeh, M., Ghayebzadeh, S. & Tavakoli Angoot, S. (2015). Investigating the administrative challenges of privatization of sport facilities in city sports. *Contemporary Studies on Sport Management*, 5(10), 73–84. [In Persian]

- Mosalanejad, M., Tabrizi, K.G. & Sharifian, E. (2014). The Barriers to the privatization of the sport facilities of the Iranian universities. *Research on Educational Sport*, 2(6), 87-112. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Importance-of-Sports-for-Public-Health-Abdullah/049ae005fe23240c98ebf835211fc204012f8d36>. [In Persian]
- Naderian Jahromi, M. & Moslehi, Z. (2015). Investigating the social dimensions of privatization of sports institutions: A case study of privatized sports facilities in Isfahan City. *Physiology and Management Research in Sport*, 7(4), 23-32. [In Persian].
- Nasirzadeh, A.M. & Soleimani, R. (2020). Identifying the barriers to transferring governmental sports facilities to the private sector. *Journal of Motor and Behavioral Sciences*, 3(4), 471-481. [In Persian].
- Nauright, J. & Ramfjord, J. (2010). Who owns England's game? American professional sporting influences and foreign ownership in the Premier League. *Soccer & Society*, 11(4), 428-41. https://www.oecd.org/en/publications/2023/06/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2023_c5ac21d0.html
- Sadat Hosseini, Z. (2016). *Analysis of barriers to attracting investment in the development of sports spaces and venues in Tehran*. M.A. thesis in Sports Marketing, Islamic Azad University, South Tehran branch. [In Persian]
- Salehnia, A. (2014). *Identifying and prioritizing the driving and inhibiting factors of privatization in Iranian football using the analytic hierarchy process (AHP)* (Master's thesis). Shahid Chamran University of Ahvaz. [In Persian].
- Seyedali, M., Emami, F. & Mousavi, S.J. (2023). Presenting a model for the privatization of sports facilities and venues in Tehran Municipality. *Sport Management Journal*, 15(3), 317-332. <https://doi.org/10.22059/JSM.2022.343283.2950>. [In Persian].
- Shabani, A. & Moradi, S. (2022). Obstacles for the transfer of sports venues from the Ministry of Sports and Youth to the private sector (Case study of Qazvin province). *New Trends in Sport Management*, 9(35), 149-159. [In Persian].
- Shank, M.D. & Lyberger, M.R. (2014). *Sports marketing: A strategic perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315794082>
- Statistical Center of Iran. (2024). Statistical data and information: Population and social statistics. Statistical Center of Iran. <https://amar.org.ir/>. [In Persian].
- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(1), 17. doi: <https://doi.org/10.7275/z6fm-2e34>
- Tayebi, M. & Salimi, M. (2022). The effects of statutory clauses (27 and 88) on the executive performance of sports boards of Isfahan province. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 21(57), 279-300. [In Persian]

- Veljković, S. & Kaličanin, Đ. (2016). Improving business performance through brand management practice. *Economic Annals*, 61(208), 137–168. <https://doi.org/10.2298/EKA1608137V>.
- Zare, A., Babaeian, A., Moradi, G. & Hosseini, S.A. (2015). Identifying and ranking the challenges of privatization in Iranian football clubs based on the PEST model. *Sport Management Journal*, 6(4), 575–593. <https://doi.org/10.22059/JSM.2015.53110>. [In Persian].