

## Presenting a Model of Privatization of Sports Facilities and Spaces in Tehran Municipality

Mehdi SeyedAli<sup>1</sup> , Farshad Emami<sup>2✉</sup> , Seyed Jafar Mosavi<sup>3</sup> 

1. PhD Student in Sports Management, Ayatollah Amoli Branch, Islamic Azad University, Amol, Iran.  
E-mail: [Mahdiseyyedali@yahoo.com](mailto:Mahdiseyyedali@yahoo.com)
2. Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Sports Management, Ayatollah Amoli Branch, Islamic Azad University, Amol, Iran. E-mail: [Emami\\_F@yahoo.com](mailto:Emami_F@yahoo.com)
3. Associate Professor, Department of Sports Management, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran.  
E-mail: [Mosavi\\_J@yahoo.com](mailto:Mosavi_J@yahoo.com)

### Article Info

**Article type:**  
Research Article

**Article history:**

Received:  
18 May 2022  
Received in Revised form:  
10 September 2022  
Accepted:  
23 September 2022  
Published:  
23 October 2023

**Keywords:**

*Municipal Sports,  
Model,  
Privatization,  
Qualitative Method,  
Sports Venues and Spaces.*

### ABSTRACT

**Introduction:** The purpose of this study was to present a model of privatization of sports facilities of Tehran Municipality.

**Methods:** The research method was qualitative using a systematic design of data-based theory and semi-structured interviews were used to collect information. Then, data analysis was performed by Strauss and Corbin method and a paradigm model. The statistical population of the study included managers, executives, professors and experts of sports venues and sports spaces of Tehran Municipality Sports Organization who had the necessary expertise in the field of research, including privatization of sports venues, investment and marketing, 15 people were interviewed. And obtaining the necessary information in relation to the subject under study was selected in a completely non-probabilistic manner using theoretical and targeted snowball techniques. Open, axial and selective coding were used to analyze the data.

**Results:** 158 basic conceptual propositions with 11 categories in the form of 6 dimensions of a paradigm model, including causal conditions (2 categories of place conditions and managerial conditions), main phenomenon (privatization of sports venues and spaces), strategy (2 categories of corrections and review and performance improvement), Underlying characteristics (2 categories of community conditions and individual conditions), intervening conditions (2 categories of deterrents and stimulus factors) and consequences (3 categories of change in the promotion of municipal affairs, change in the quantitative and qualitative level of places and change in service) were identified.

**Conclusion:** Due to the high age of construction of the structures and the depreciated and worn-out sports facilities of Tehran municipality and on the other hand, the cost of their maintenance and repair, it is necessary for Tehran municipality to adopt solutions in this field.

**Cite this article:** SeyedAli, M., Emami, F., & Mosavi, S.J. (2023). Presenting a model of privatization of sports facilities and spaces in Tehran Municipality. *Sport Management Journal*, 15 (3), PP.  
[DOI:https://doi.org/10.22059/JSM.2022.343283.2950](https://doi.org/10.22059/JSM.2022.343283.2950)



Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under CC BY-NC 4.0  
| web site: <https://jrm.ut.ac.ir/> | Email: [jrm@ut.ac.ir](mailto:jrm@ut.ac.ir)

© The Author(s).

Publisher: University of Tehran Press.

## Extended Abstract

### Introduction

Currently, the development of the sports space is known as a strong industry that has a significant impact on changing the economic conditions around the world. The role of the development of sports spaces and places as a new source for employment, earning, receiving more taxes, attracting money and strengthening the social infrastructure that leads to the growth and development of other industries has been confirmed in numerous studies. The ever-increasing and accelerating growth of the sports industry has caused many experts to call the current century the century of development of the sports industry and its required places. The sports industry is a leading element in the economy as well as an active element in the formation of the identity of people and societies, and it is very important at the micro and macro economic level, and it is a market where people, activities, businesses and organizations are involved in production, facilitation, promotion or holding any activity with a focus on sports; Therefore, we can say: economy and sports interact with each other. So that by investing in sports, governments and private companies can use economic and environmental changes to their advantage and benefit from a lot of resources. In the meantime, one of the important strategies in response to these economic changes is paying attention to the issue of privatization, which has been considered as a strategic approach in developing countries. Privatization refers to reducing the role of the government in providing services, reducing government subsidies and deregulation, and transferring services from the government sector to the private sector, and includes different models of important legal, commercial and financial processes that cause the government to shrink and transfer ownership. And the management of an organization or company is given to non-governmental people in return for receiving money.

### Methods

This study is a type of qualitative research. The purpose of this research was to provide a model of privatization of sports facilities and spaces of Tehran municipality. This study was done by conducting qualitative research of the grand theory type, which the method is exploratory. In this research, the researchers analyzed the related literature and followed an exploratory interview regarding the presentation of the model of privatization of sports places and spaces of Tehran municipality, based on the data-based method and open, central and selective analysis and coding method. To conduct the field interview, the statistical population of the research included two practical and theoretical parts. In the executive department, it includes the managers of sports

complexes of Tehran Municipality and also the managers of Tehran Municipality Sports Organization. In the theoretical part, sports management professors expert in the field of sports venues, privatization and sports economics were selected, the people have done at least two researches in the form of authoring and translating books, published research articles, speeches presented in domestic and foreign conferences, a research project, etc.; These people were purposefully selected for qualitative interviews in the research topic (15 interviews with 15 people; it continued until theoretical saturation).

### Results

In the data analysis stage, 158 primary concepts were extracted by the researchers in the open coding stage and by coding based on paragraphs. Since some codes were similar and were repeated in different interviews, 35 independent initial open codes (concepts) were created in the open coding stage. In order to form major categories in the centralized or secondary coding stage, the primary codes were re-analyzed, and finally 11 major categories of community conditions, individual conditions, place conditions, managerial conditions, social factors, inhibiting factors, reforms and revisions, performance improvement, transformation in Advancement of municipal affairs, changes in the quantitative and qualitative level of places, changes in service delivery were extracted. 158 initial conceptual propositions with 11 categories in the form of 6 dimensions of the paradigm model, including causal conditions (2 categories of conditions of places and management conditions), the main phenomenon (privatization) sports venues and spaces), strategy (2 categories of reform and review and improvement of performance), background characteristics (2 categories of community conditions and individual conditions), intervening conditions (2 categories of inhibiting factors and stimulating factors) and outcome (3 categories of transformation in the advancement of affairs municipalities, changes in the quantitative and qualitative level of places and changes in service delivery) were identified.

### Conclusion

The aim of the current research was to present the model of privatization of sports facilities and spaces of Tehran municipality. In this regard, according to the paradigm research model, factors and components were extracted from the conducted interviews, which are discussed in this part. On the other hand, the consequences of the privatization process, including things such as strengthening the position and importance of private sectors in sports, encouraging other sports fields to privatize, public sector expenses will be reduced. Therefore, it is suggested that the people involved in the Tehran Municipal Organization, especially the managers

and decision makers of the physical education department, provide the ground for the presence of the private sector as much as possible to benefit from its advantages and benefits.

As a general conclusion, it can be said: due to the high age of construction of the structures and the depreciated and worn-out sports facilities of Tehran municipality and on the other hand, the cost of their maintenance and repair, it is necessary for Tehran municipality to adopt solutions in this field. One of the most effective solutions is to involve the private sector in their maintenance process. Therefore, it is necessary for the authorities to provide time for the presence of the private sector by adopting measures such as handing over places for a long period of time, removing cumbersome rules and regulations in the field of shadowing the private sector, giving suitable facilities to investors, etc.

## **Ethical Considerations**

### **Compliance with Research Ethical Guidelines**

This article has been done considering all ethical principles.

### **Funding**

This article is taken from the doctoral dissertation of the first person.

### **Authors' Contributions**

All authors have participated in designing, implementing and writing all parts of the present study.

### **Conflicts of interest**

The authors declared no conflict of interest.

### **Acknowledgement**

This article is extracted from the doctoral dissertation with the guidance and advice of the author's professors. We would like to thank everyone who helped us with this study.

**Acknowledgments:** privatization, municipal sports, model, qualitative method, sports venues and spaces.

## ارائه مدل خصوصی سازی اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری تهران

مهدی سید علی<sup>۱</sup>، فرشاد امامی<sup>۲</sup>، سید جعفر موسوی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد آیتالله املی، دانشگاه آزاد اسلامی، امل، ایران. رایانامه: [Mahdiseyyedali@yahoo.com](mailto:Mahdiseyyedali@yahoo.com)
۲. نویسنده مسؤل، استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد آیتالله املی، دانشگاه آزاد اسلامی، امل، ایران. رایانامه: [Emami\\_F@yahoo.com](mailto:Emami_F@yahoo.com)
۳. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران. رایانامه: [Mosavi\\_J@yahoo.com](mailto:Mosavi_J@yahoo.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	مقدمه: هدف از پژوهش حاضر ارائه مدل خصوصی سازی اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری تهران بود.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۲/۲۸	<b>روش پژوهش:</b> روش تحقیق به صورت کیفی و با استفاده از طرح نظام مند نظریه داده بنیاد انجام گرفت و برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران، مسئولان اجرایی، استادان و صاحب نظران اماکن و فضاهای ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران است که در زمینه موضوع تحقیق اعم از خصوصی سازی اماکن ورزشی، سرمایه گذاری و بازاریابی تخصص لازم را داشتند، بودند که ۱۵ نفر برای انجام مصاحبه و کسب اطلاعات لازم در ارتباط با موضوع مورد تحقیق به شکل کاملاً غیر احتمالی و با بهره گیری از تکنیک های هدفمند نظری و گلوله برفی انتخاب شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها، از کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شد.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۶/۱۹	<b>یافته ها:</b> ۱۵۸ گزاره مفهومی اولیه با ۱۱ مقوله در قالب ابعاد شش گانه مدل پارادایمی، شامل شرایط علی (دو مقوله شرایط اماکن و شرایط مدیریتی)، پدیده اصلی (خصوصی سازی اماکن و فضاهای ورزشی)، راهبرد (دو مقوله اصلاحات و بازبینی و بهبود عملکرد)، ویژگی های زمینه ای (دو مقوله شرایط جامعه و شرایط فردی)، شرایط مداخله گر (دو مقوله عوامل بازدارنده و عوامل محرک) و پیامد (سه مقوله تحول در پیشبرد امور شهرداری ها، تحول در سطح کمی و کیفی اماکن و تحول در خدمت رسانی) شناسایی شدند.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۷/۱	<b>نتیجه گیری:</b> با توجه به قدمت بالای ساخت سازه ها و مستهلک بودن و فرسوده بودن اماکن ورزشی شهرداری تهران و از طرفی هزینه نگهداری و تعمیر آنها، لازم است شهرداری تهران راهکارهایی در این زمینه اتخاذ کند.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۸/۱	

**استناد:** سید علی، مهدی؛ امامی، فرشاد؛ و موسوی، سید جعفر (۱۴۰۲). ارائه مدل خصوصی سازی اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری تهران. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۵(۳)، صص.

DOI: <http://doi.org/10.22059/JSM.2022.343283.2950>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کپی رایتیو کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. | آدرس نشریه: <https://jssm.ut.ac.ir/> | ایمیل: [jssm@ut.ac.ir](mailto:jssm@ut.ac.ir)



ناشر: انتشارات دانشگاه تهران. © نویسندگان.

## مقدمه

در حال حاضر توسعه فضای ورزشی به عنوان یک صنعت قوی شناخته شده است که در تغییر شرایط اقتصادی سراسر دنیا تأثیر چشمگیری دارد. نقش توسعه فضاهای ورزشی و اماکن ورزشی به عنوان منبع جدید برای اشتغال، کسب درآمد، دریافت مالیات بیشتر، جذب پول و تقویت زیرساخت‌های اجتماعی که موجب رشد و توسعه صنایع دیگر می‌شود، در مطالعات متعدد تأیید شده است (رضایی و همکاران، ۲۰۲۱). رشد روزافزون و شتابنده صنعت ورزش موجب شده است که بسیاری از متخصصان، قرن حاضر را قرن توسعه صنعت ورزش و اماکن مورد نیاز آن نامگذاری کنند (لو، ۲۰۲۱). صنعت ورزش عنصر پیش‌برنده در اقتصاد و همچنین عنصر فعال در شکل‌گیری هویت افراد و جوامع است و اهمیت بسزایی در سطح خرد و کلان اقتصادی دارد و بازاری است که در آن افراد، فعالیت‌ها، مشاغل و سازمان‌ها، درگیر تولید، تسهیل، ترویج یا برگزاری هرگونه فعالیت با تمرکز بر ورزش هستند (اسچندفلدر و لی، ۲۰۰۷)؛ بنابراین می‌توان گفت اقتصاد و ورزش با یکدیگر در تعامل هستند. به طوری که دولت‌ها و شرکت‌های خصوصی با سرمایه‌گذاری در ورزش می‌توانند از تغییرات اقتصادی و محیطی به نفع خود استفاده کنند و از منابع بسیار زیادی بهره‌مند شوند. در این بین یکی از راهبردهای مهم در پاسخ به این تغییرات اقتصادی، توجه به موضوع خصوصی سازی است که در کشورهای در حال توسعه به عنوان یک رویکرد استراتژیک مورد توجه قرار گرفته است (گاردام و همکاران، ۲۰۱۷).

خصوصی سازی به کاهش نقش دولت در ارائه خدمات، کاهش یارانه‌های دولتی و مقررات‌زدایی و انتقال خدمات از بخش دولتی به بخش خصوصی اشاره دارد و دربرگیرنده مدل‌های مختلفی از فرایندهای مهم قانونی، تجاری و مالی است که سبب کوچک‌سازی دولت و واگذاری مالکیت و مدیریت یک سازمان یا شرکت به افراد غیردولتی در قبال اخذ وجه می‌شود (نصیرزاده و سلیمانی، ۲۰۲۰). حال اجرای موفق سیاست خصوصی سازی توسط دولت‌های مختلف سبب شده است که خصوصی سازی رکن اصلی سیاست دولت در همه کشورهای شود. برای مثال در سال ۱۹۸۴ تا اواسط دهه ۱۹۹۰، بسیاری از شرکت‌های دولتی بریتانیا خصوصی شدند و رشد اقتصادی در این سال‌ها چشمگیر شد (پارکر، ۲۰۱۳). این موضوع فقط مختص سازمان‌ها و صنایع تولیدی نیست، بلکه در همه زمینه‌ها و به خصوص صنعت ورزش کارکرد دارد. به گونه‌ای که امروزه در کشورهای غربی و توسعه یافته بسیار مورد توجه قرار گرفته است (رضوی و همکاران، ۲۰۱۸). یکی از جنبه‌های خصوصی سازی در حوزه صنعت ورزش، خصوصی سازی اماکن ورزشی و تأسیسات ورزشی است. دلیل آن نیز این است که امروزه دولت‌ها به دلیل هزینه‌های زیاد اماکن ورزشی با کمبود و کسری بودجه مواجه شده‌اند، بنابراین تلاش می‌کنند با واگذاری اماکن ورزشی خود به بخش خصوصی، زمینه را برای فراهم‌سازی کیفیت بیشتر خدمات خود و کاهش هزینه‌ها، بهره‌وری خود را افزایش دهند (لیندهلم، ۲۰۰۵). مشارکت بخش خصوصی در مورد احداث و مدیریت فضاهای ورزشی، تجهیز و نگهداری آنها در کنار سازمان‌های دولتی اهمیت بسزایی دارد، همچنین نهادهای خصوصی با در اختیار داشتن سرمایه‌های کافی و تجهیزات مورد نیاز ورزش در گسترش آن در فضای شهری می‌تواند نقش فعالی را ایفا کند. با این حال رسیدن به این مهم پیش‌شرط‌ها، موانع و پیامدهای را به دنبال دارد. در این زمینه داگلاس (۲۰۲۲) در تحقیقی خطرناک و فرصت‌های خصوصی سازی را بررسی و گزارش کرد خصوصی سازی 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 خدمات می‌شود. تومیکاوا و گوتو (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی کارایی شرکت‌های ژاپنی به از واگذاری به بخش

---

۱Lu

۲Eschenfelder & Li

۳Gardam

۴Parker

۵Lindholm

۶Douglass

۷Tomikawa & Goto

خصوصی پرداختند و گزارش کردند خصوصی سازی کارایی را افزایش می دهد. با این حال خصوصی سازی می تواند مانع تلاش های مدیریتی برای گرفتن معافیت های مالیاتی شود. ذبیح پور سرجمانی و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق خود با عنوان «بررسی فرصت ها و چالش های مدیریتی برون سپاری به بخش خصوصی در سازمان های ورزشی دولتی» گزارش کردند برون سپاری سبب ایجاد فرصت هایی مانند تمرکز بر کسب و کار اصلی، افزایش بهره وری، ارتقای عملکرد، صرفه جویی در زمان، مدیریت ریسک، کاهش تصدی گری دولت و بهبود کیفیت مدیریت می شود. همچنین چالش هایی مانند انتخاب نادرست امور برای برون سپاری، وجود نداشتن یک فرایند اجرایی کامل و روشن در برون سپاری، از دست دادن مهارت ها، قابلیت ها و دانش کلیدی داخلی، تجربه منفی برون سپاری های گذشته، کمبود برنامه های جامع و شفاف را ایجاد می کند. نصیرزاده و سلیمانی (۲۰۲۰) موانع واگذاری اماکن ورزشی به خصوصی سازی را موانع مدیریتی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی معرفی کردند. شکری (۲۰۲۰) در تحقیق خود گزارش کرد عوامل جغرافیایی، حقوقی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیکی مهم ترین چالش های پیشروی خصوصی سازی مجموعه های ورزشی است. صیادی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود با عنوان «ارائه راهبرد ارتقای مشارکت سرمایه گذاری بخش خصوصی در ورزش با ارائه راهکارهای اجرایی» گزارش کردند مهم ترین نقطه قوت در خصوصی سازی ورزش قدرت بازگشت سرمایه در حمایت مالی ورزشی نسبت به سایر صنایع است. مهم ترین ضعف در این زمینه نیز نگاه کوتاه مدت و زودبازده به جای برنامه ریزی استراتژیک برای جذب و حفظ بخش خصوصی است. همچنین یکی از فرصت های مهم برای سرمایه گذاری بخش خصوصی وجود افراد علاقه مند با سرمایه گذاری در این بخش است. این در حالی است که نبود بسترهای قانونی و سازوکارهای حقوقی مناسب مهم ترین تهدید برای این کار است. احمدی و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیق با عنوان «تحلیل عاملی مؤلفه های فرهنگی لازم قبل از خصوصی سازی ورزش» شش مؤلفه فرهنگی لازم قبل از خصوصی سازی ورزش را شناسایی کردند که به ترتیب اولویت عبارتند از: آموزش و توانمندسازی، شبکه خصوصی تلویزیون، نگرش مدیران دولتی، رسانه، تفکر راهبردی و اعتمادپذیری. افشاری و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «حمایت مالی: رویکردی در جهت جذب سرمایه پروژه های ورزشی استان آذربایجان غربی» گزارش کردند عوامل مدیریتی و سازمانی، به عنوان مهم ترین عامل جذب سرمایه برای پروژه های ورزشی است. همچنین عوامل اجتماعی و فرهنگی کمترین اهمیت را داشتند.

سازمان شهرداری تهران دارای امکانات خاص خود است که با توجه به دسترسی گسترده شهروندان در سطح شهر همواره به دنبال توسعه مشارکت حداکثری افراد در برنامه های آموزشی، فرهنگی و ورزشی بوده است که برای این منظور اولویت اصلی این نهاد فراهم کردن بستر ارتقای رفتار شهروندان و دستیابی به جامعه ای سالم به روش های گوناگون به خصوص استفاده از فعالیت های ورزشی است. با این حال شهرداری تهران علی رغم داشتن امکانات مناسب در زمینه ورزشی با کمبود بودجه شدید مواجه شده است که این می تواند مانعی بر سر راه رسیدن به اهداف باشد. یکی از راه های جبران این کسری بودجه واگذاری اماکن و تأسیسات ورزشی به بخش خصوصی است. البته با اینکه بخش خصوصی گرایش زیادی به مشارکت در عرصه ورزش به خصوص احداث اماکن ورزشی از خود نشان داده است، اما به دلایل مختلف نتوانسته است در این بخش سرمایه گذاری کند که در این زمینه می توان به محیط ناامن اقتصادی، ریسک بالای سرمایه گذاری اقتصادی، فقدان اراده و عزم جدی در بین مدیران و دست اندرکاران در امر خصوصی سازی و همچنین تأخیر و پیچیدگی بوروکراتیک، تعدد مراکز تصمیم گیری و عدم تعامل لازم بین سازمان های مرتبط اشاره کرد (سلیمی و همکاران، ۲۰۱۴). به هر حال شهرداری تهران به عنوان یکی از کلان شهرهای جهان که دارای ظرفیت گسترده ای در ارائه خدمات ورزشی و زیرساخت های لازم جهت دستیابی به اهداف سلامتی و قهرمانی است، برای برون رفت از این وضعیت نیازمند واگذاری اماکن و تأسیسات ورزشی خود به بخش خصوصی است؛ زیرا مشارکت و سرمایه گذاری بخش خصوصی در توسعه اماکن ورزشی شهرداری شهر تهران می تواند سودآوری، میزان مشارکت شهروندان را افزایش دهد. به علاوه، این اقدام در راستای اجرای سیاست های اصل ۴۴ قانون اساسی و ادامه برنامه های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است؛ بنابراین این ضرورت وجود دارد تا به بحث خصوصی سازی اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری ها پرداخته شود، حال از آنجایی که تحقیقاتی در زمینه خصوصی سازی اماکن ورزشی و سازمان های متفاوت در کشور انجام شده، ولی تا به حال تحقیقی در زمینه واگذاری اماکن

و فضاهای ورزشی شهرداری های کشور انجام نشده است، از این رو محقق درصدد است در این راستا پژوهشی انجام دهد و به این پرسش پاسخ دهد که مدل خصوصی سازی اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری شهر تهران چگونه است؟

### روش شناسی پژوهش

این مطالعه از نوع پژوهش های کیفی است. هدف این پژوهش ارائه مدل خصوصی سازی اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری تهران است. این کار با انجام پژوهش کیفی از نوع گراند تئوری که شیوه آن اکتشافی است، انجام گرفت. در این تحقیق از طریق بررسی ادبیات و مصاحبه اکتشافی نسبت به ارائه مدل خصوصی سازی اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری تهران از روش برخاسته از داده ها و به شیوه تحلیل و کدگذاری باز، محوری و انتخابی، استفاده شد. برای انجام مصاحبه میدانی، جامعه آماری پژوهش شامل دو بخش اجرایی و نظری بود. بخش اجرایی، شامل مدیران مجموعه های ورزشی شهرداری تهران و همچنین مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران می شود. بخش نظری، شامل استادان مدیریت ورزشی متخصص در حوزه اماکن ورزشی، خصوصی سازی و اقتصادی ورزشی بود که در این زمینه ها، حداقل دو پژوهش در قالب تألیف و ترجمه کتاب، مقاله پژوهشی چاپ شده، سخنرانی ارائه شده در همایش های داخلی و خارجی، طرح پژوهشی و ... انجام داده باشند؛ این افراد به صورت هدفمند، برای مصاحبه های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب شدند (۱۵ مصاحبه با ۱۵ نفر و تا حد اشباع نظری ادامه یافت). پس از تحلیل ادبیات و برای تکمیل و ارائه مدل خصوصی سازی اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری تهران، با ۱۵ نفر از جامعه آماری مصاحبه شد تا فهرست عوامل خصوصی سازی اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری تهران تکمیل گردد. قبل از انجام مصاحبه و به همراه سؤالات مصاحبه، نامه ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه و مشخصات مشارکت کنندگان و انتشار نکردن آن ارسال شد. همچنین با اطلاع مشارکت کنندگان تمام مصاحبه ها ضبط و برای استخراج نکات کلیدی بررسی شد. پس از اعلام موافقت، مصاحبه های مورد نظر برای ارائه مدل خصوصی سازی اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری تهران، برگزار شد. در مصاحبه های انجام گرفته، پاسخگویان به پرسش مورد نظر در مورد ارائه مؤلفه یا شاخص جدید و یا تأیید مؤلفه ها و شاخص های گردآوری شده ابراز نظر کردند. برخی مصاحبه ها در محل کار این افراد و برخی دیگر به دلیل شیوع کرونا و همچنین دوری از این افراد، به صورت آنلاین و واتساپ انجام گرفت. مدت زمان مصاحبه ها بین ۱۵ تا ۶۰ دقیقه بود.

مراحل کدگذاری در گراند تئوری شامل:

۱. گام اول: کدگذاری باز<sup>۱</sup>

۲. گام دوم: کدگذاری محوری<sup>۲</sup>

۳. گام سوم: کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup>

### گام اول: کدگذاری باز

این مرحله از روش نظریه داده بنیاد بلافاصله بعد از اولین مصاحبه انجام می شود؛ به عبارت دیگر، محقق پس از هر مصاحبه شروع به پیدا کردن مفاهیم و انتخاب برجسته های مناسب برای آنها و ترکیب مفاهیم مرتبط می کند. مراحل کدگذاری باز عبارت است از:

۱. تحلیل و کدگذاری: در این مرحله، پژوهشگر باید به کدگذاری همه رویدادها توجه کند. ممکن است از درون یک مصاحبه یا متن کدهای زیادی استخراج شود؛ ولی وقتی داده ها به طور مرتب بازنگری می شود، کدهای جدید احصا و کدهای نهایی مشخص می شوند؛

۲. جدول کدگذاری باز: شامل دو قسمت است، جدول کدهای اولیه استخراجی از مصاحبه ها و جدول طبقه های استخراج شده از مفاهیم به همراه کدهای مفهومی آنها.

1 Open Coding

2 Axial Coding

3 Selective Coding





### گام دوم: کدگذاری محوری

در مرحله دوم کدگذاری که به آن کدگذاری محوری گفته می شود، پژوهشگر یکی از طبقه ها را به عنوان طبقه محوری انتخاب کرده و آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند مورد کاوش قرار می دهد و ارتباط سایر طبقه ها را با آن مشخص می کند. ارتباط سایر طبقه ها با طبقه محوری در پنج عنوان می تواند تحقق داشته باشد.

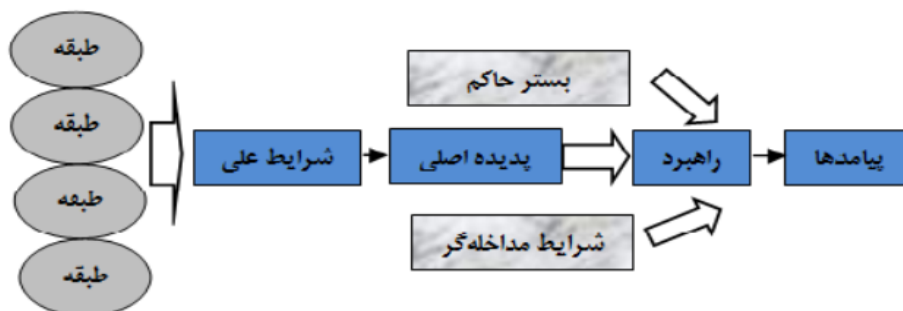
۱. شرایط علی: این شرایط سبب شکل گیری پدیده یا طبقه محوری می شوند. این شرایط مجموعه ای از طبقه ها و ویژگی هایشان است که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می دهد.

۲. راهبردها (کنش ها و تعاملات): بیانگر رفتارها، واقعیت ها و تعاملات هدفداری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله گر و بستر حاکم حاصل می شوند.

۳. بستر حاکم: به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می گذارند، بستر گفته می شود و تمییز آنها از شرایط علی مشکل است. این شرایط را مجموعه ای از مفاهیم، طبقه ها یا متغیرهای زمینه ای تشکیل می دهند، در مقابل شرایط علی، مجموعه ای از متغیرهای فعال است. گاهی اوقات متغیرهای بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرهایی با ارتباط کمتر را ذیل بستر حاکم طبقه بندی می کنند.

۳. شرایط مداخله گر: شرایطی هستند که راهبردها از آنها متأثر می شوند. این شرایط را مجموعه ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می دهند. شرایط مداخله گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می کنند و صبغه علی و عمومی دارند.

۴. پیامدها: برخی طبقه ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می آیند. این روش کدگذاری که در اصطلاح به آن مدل پارادایم کدگذاری محوری گفته می شود، توسط استراوس و کوربین ارائه شده است و به این دلیل محوری گفته می شود که کدگذاری حول «محور» یک طبقه انجام می گیرد (شکل ۱).



شکل ۱. مدل پارادایمی کدگذاری محوری

### گام سوم: کدگذاری انتخابی (گزینشی)

روند انتخاب مقوله اصلی به طور منظم و سیستماتیک آن با سایر مقوله ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند. این روند شامل چند گام است: اولین قدم متضمن توضیح خط اصلی داستان است. گام دوم، ربط دادن مقولات تکمیلی بر حول مقوله اصلی با استفاده از یک پارادایم (که در کدگذاری محوری توصیف شده است) است. گام سوم، مرتبط ساختن مقولات به یکدیگر در سطح بعدی است. گام چهارم، به تأیید رساندن آن روابط در قبال داده هاست. آخرین قدم، تکمیل مقولاتی است که اصلاح یا نیاز به بسط و گسترش دارند.

### روایی و پایایی داده‌ها (قابلیت اعتماد تحقیق)

در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن مصاحبه توسط آنها مطالعه و دیدگاه‌های آنها اعمال شده است. در پایان، این پژوهش توسط استادان بررسی و بازبینی شده و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه نهایی بیان شده است. یکی از راه‌های نشان دادن پایایی، مطالعه حسابرسی فرایند آن است. یافته‌های آن، زمانی قابل حسابرسی هستند که محقق دیگر بتواند مسیر تصمیم به کاررفته توسط محقق در طول مصاحبه را نشان دهد؛ بنابراین محقق پایایی داده‌ها را از طریق نشان دادن مسیر تصمیمات خود و همچنین قرار دادن تمامی داده‌های خام، تحلیل شده، کدها، مقوله‌ها، فرایند پژوهش، اهداف اولیه و سؤال‌ها در اختیار استادان راهنما و مشاور قرار داد و با حسابرسی دقیق صاحب‌نظران درستی تمام گام‌های تحقیق تأیید شد. علاوه بر این در تحقیق کنونی از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت ورزشی آشنا به مباحث، درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، سه مصاحبه را کدگذاری کرد و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = 100\%$$

نتایج این کدگذاری در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. نتایج بررسی پایایی دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	اول	۴۳	۲۰	۳	۹۳/۰
۲	دوم	۳۸	۱۷	۴	۸۹/۵
۳	سیزدهم	۳۱	۱۴	۳	۹۰/۰
	کل	۱۱۲	۵۱	۱۰	۹۱/۱

همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد، تعداد کل کدهای ثبت شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری کننده) برابر ۱۱۲، تعداد کل توافقات بین این کدها ۵۱ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۱۰ است. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۹۱/۱ درصد است که از ۶۰ درصد بالاتر بوده، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

## یافته‌های پژوهش

### تحلیل وضعیت جمعیت شناختی

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های پژوهش

جنسیت	گروه‌های نمونه		تحصیلات					سن			
	مرد	زن	مدیران ورزشی	استاد دانشگاه	کارشناسی ارشد و دکتری	کارشناسی	دیپلم و زیر دیپلم	بالای ۶۱ سال	۴۱ تا ۶۰ سال	۲۱-۴۰ سال	کمتر از ۲۰ سال
	۱۳	۲	۶	۹	۱۰	۵	۰	۱	۱۰	۴	۰
	۸۶/۷	۱۳/۳	۴۰	۶۰	۶۶/۷	۳۳/۳	۰	۶/۶	۶۶/۷	۲۶/۷	۰

نتایج بخش توصیفی مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش نشان داد که ۲۶/۷ درصد ۲۱ تا ۴۰ سال، ۶۶/۷ درصد، ۴۱ تا ۶۰ سال و ۶/۶ درصد بیشتر از ۶۱ ساله بودند. همچنین مشخص گردید که ۳۳/۳ درصد از نمونه‌های پژوهش، دارای تحصیلات کارشناسی و ۶۶/۷ درصد کارشناسی ارشد و دکتری بودند. ۶۰ درصد نمونه‌ها، استاد دانشگاه و ۴۰ درصد مدیران ورزشی بودند. ۱۳/۳ درصد زن و ۸۶/۷ درصد مرد بودند.

در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها، در مرحله کدگذاری باز و با کدگذاری بر اساس پاراگراف، تعداد ۱۵۸ مفهوم اولیه توسط محققان استخراج شد. از آنجایی که برخی کدها مشابه بودند و در مصاحبه‌های مختلف تکرار شده بودند، در مرحله کدگذاری باز تعداد ۳۵ کد مستقل باز اولیه (مفاهیم) ایجاد شد. برای تشکیل مقوله‌های عمده در مرحله کدگذاری متمرکز یا ثانویه، کدهای اولیه مجدداً تجزیه و تحلیل شدند که در نهایت ۱۱ مقوله عمده شرایط جامعه، شرایط فردی، شرایط اماکن، شرایط مدیریتی، عوامل اجتماعی، عوامل بازدارنده، اصلاحات و بازبینی، بهبود عملکرد، تحول در پیشبرد امور شهرداری‌ها، تحول در سطح کمی و کیفی اماکن، تحول در خدمت‌رسانی استخراج شد که به‌طور خلاصه در جداول ۳ تا ۷ آمده است.

جدول ۳. کدگذاری نهایی شرایط علی

مقوله اصلی	کدهای باز ثانویه	کدهای باز اولیه (مفاهیم)
شرایط علی	شرایط اماکن	در شهرداری، اماکن زیادی در قالب باشگاه‌های ورزشی فعالیت می‌کنند که یا مجوز فعالیت ندارند یا استانداردهای لازم را رعایت نکرده‌اند. تعرفه نامتناسب با ارائه خدمات ورزشی به شهروندان در سطح فضاهای شهرداری. تعرفه نامتناسب با ارائه خدمات ورزشی به شهروندان در فضاهای شهرداری.
	شرایط مدیریتی	عدم هزینه برای به‌روزرسانی به دلیل درآمد کم به نسبت میزان نرخ خدمات در اماکن شهرداری. ناکافی بودن تسهیلات دولتی همچون وام بانکی، تخفیف در هزینه مصرفی برق و آب و برخی هزینه‌ها در بعد از خصوصی سازی. نبود کارشناسان فنی، باتجربه و تحصیلکرده ورزشی (علمی و عملی) در اداره کردن مکان‌های ورزشی مشکلات مدیریتی و تأمین امنیت در اماکن ورزشی.

## جدول ۴. کدگذاری نهایی شرایط زمینه‌ای

مقوله اصلی	کدهای باز ثانویه	کدهای باز اولیه (مفاهیم)
شرایط زمینه‌ای	شرایط جامعه	تورم و گرانی نرخ تجهیزات ورزشی بزرگ‌ترین موانع و چالش‌های مؤثر بر روند خصوصی‌سازی است. فقدان فرهنگ و تفکر مناسبی از خصوصی‌سازی که در سازمان‌های ورزشی و شهرداری‌ها به چشم می‌خورد.
	شرایط فردی	یکی از آسیب‌های جدی تمامی بخش‌های باشگاه‌های ورزشی نبود طبقه‌بندی در اکثر رشته‌های ورزشی است که می‌تواند به‌نوبه خود به گروهی از اقشار آسیب وارد کند. بروز آسیب‌های اجتماعی فرهنگی با نبود امکانات دلخواه برای ورزش در محدوده زندگی افراد.

## جدول ۵. کدگذاری نهایی شرایط مداخله‌گر

مقوله اصلی	کدهای باز ثانویه	کدهای باز اولیه (مفاهیم)
شرایط مداخله‌گر	عوامل بازدارنده	موانع اداری و حقوقی در انجام فعالیت‌های اقتصادی در بخش خصوصی به‌نوبه خود یکی از مهم‌ترین چالش‌هاست. سطح بالای سرمایه‌گذاری موردنیاز برای خرید و ساخت اماکن ورزشی. هزینه نگهداری بالا در اماکن شهرداری‌ها مثل: تأسیسات، ابنیه، استهلاک
	عوامل محرک	نبود مشوق‌های مالی و مالیاتی دولتی تا بیشتر بتوانیم از حضور خصوصی‌سازی بهره ببریم. در اختیار قرار دادن فضاها طی مهرموم‌های بیشتر به پیمانکاران تا حضور پررنگ‌تر آنها را در صحنه شاهد باشیم.

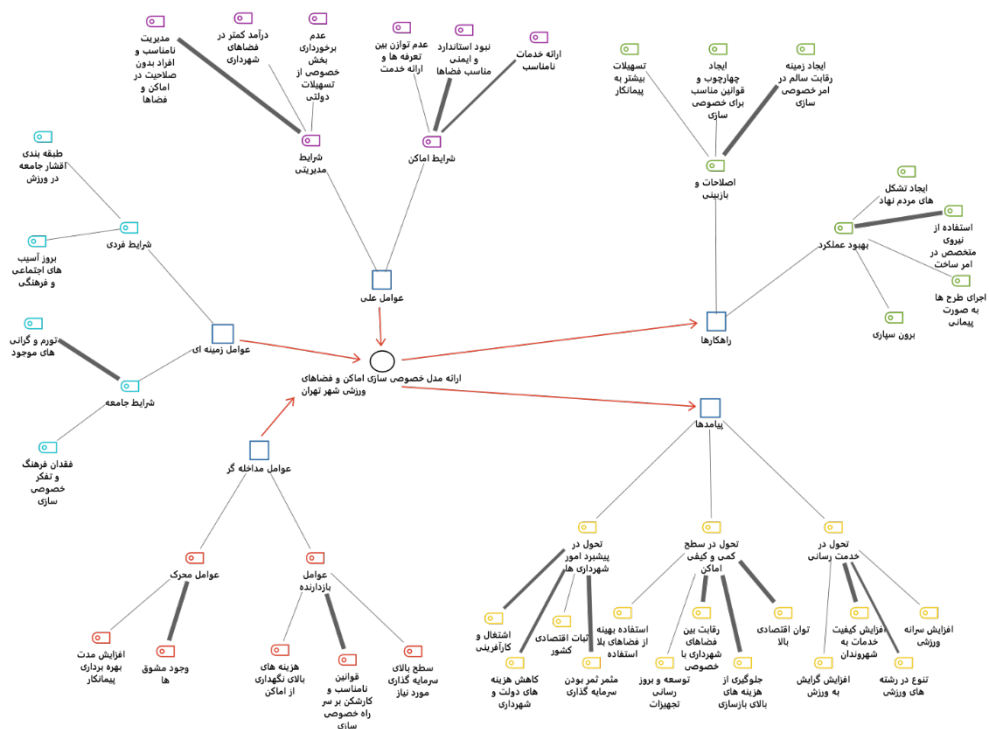
## جدول ۶. کدگذاری نهایی راهبردها

مقوله اصلی	کدهای باز ثانویه	کدهای باز اولیه (مفاهیم)
راهبردها	اصلاحات و بازبینی	ایجاد چارچوب‌های حقوقی و قانونی مناسب، اصلاح ساختار در برخی سازمان‌ها و... همگی از شرایط جدایی‌ناپذیر موفقیت برنامه‌های خصوصی‌سازی در حیطه است. امتیاز بیشتر به پیمانکاران و بهره‌بردارانی که بهترین عملکرد را داشته باشند. رقابت سالم پیمانکاران برای ایجاد محیط بهتر و همچنین برای استفاده بهتر ارباب‌رجوع.
	بهبود عملکرد	زمینه‌سازی برای ایجاد و گسترش سازمان‌های مردم‌نهاد و تشکل‌های عام‌المنفعه و توانمندسازی بخش خصوصی. برون‌سپاری و بهره‌گیری از مزایای آن یک راهکار مناسب است. فراهم آوردن زمینه مشارکت شرکت‌های سازنده اماکن ورزشی و همچنین متخصصان امر در این زمینه. اجرای طرح امانی به پیمانی در دستور کار قرار گیرد.

## جدول ۷. کدگذاری نهایی پیامدها

مقوله اصلی	کدهای باز ثانویه	کدهای باز اولیه (مفاهیم)
پیامدها	تحول در پیشبرد امور شهرداری‌ها	سودآوری بیشتر و بهره‌برداری بهتر از اماکن و فضاهای ورزشی برای متقاضیان. ثبات اقتصادی در کشور با سازماندهی مناسب اماکن در سطح کشور. بر این اساس یکی از راه‌های کاهش هزینه‌های دولت که از آثار مثبت خصوصی‌سازی در ورزش است. باشگاه‌ها می‌توانند سبب ایجاد اشتغال و کارآفرینی شوند چه به‌صورت مستقیم و چه به‌صورت غیرمستقیم.
	تحول در سطح کمی و کیفی اماکن	جنبه‌های اقتصادی بیشتر با ایجاد خصوصی‌سازی و در نهایت سودآوری بیشتر حاصل می‌شود. بهترین کار ممکن برای بازسازی اماکن فرسوده شهرداری همین بحث خصوصی‌سازی بوده است. امکان توسعه و به‌روزرسانی تجهیزات از طریق بخش خصوصی که به‌تازگی تأسیس شده یا داری توان مالی مناسب است. استفاده نکردن از فضاهای بلااستفاده و بدون کاربری ورزشی جهت استفاده بهینه برای افزایش درآمدزایی.
	تحول در خدمت‌رسانی	باشگاه‌ها می‌توانند سبب ایجاد اشتغال و کارآفرینی شوند چه به‌صورت مستقیم و چه به‌صورت غیرمستقیم.
		در نهایت گرایش بیشتر مردم به ورزش و فعالیت‌های بدنی حاصل می‌شود. طبعاً رشد بهتر ورزش فراهم کردن امکانات و شرایط بهتر در مجموعه‌ها توسط بهره‌بردار و استفاده بهتر مردم را شاهد خواهیم بود. حضور بخش خصوصی می‌تواند به افزایش سرانه و رشد فضاهای ورزشی موردنیاز ورزشکاران کمک زیادی کند. حضور بخش خصوصی در ورزش سبب توسعه برخی رشته‌هایی شد که به دلایل مختلف امکان تأسیس آن توسط شهرداری نبوده است.

در نهایت در شکل ۱ با توجه به مقولات عمده به دست آمده در این پژوهش و مشخص کردن هر کدام از طبقات شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده اصلی، راهبردها و پیامدها، الگوی مفهومی مدل خصوصی سازی اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری تهران در قالب نمودار درختی با استفاده از نرم افزار MaxQDA نسخه Pro، ارائه شده است.



شکل ۲. الگوی پارادایمی ارائه مدل خصوصی سازی اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری تهران

## بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر ارائه مدل خصوصی سازی اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری تهران بود. در این زمینه طبق مدل پارادایمی تحقیق عوامل و مؤلفه‌هایی از مصاحبه‌های انجام گرفته، استخراج شد که در این قسمت به آنها پرداخته می‌شود. در قسمت شرایط علی دو مقوله شرایط اماکن ورزشی و شرایط مدیریتی آنها شناسایی شد که هر کدام از آنها شامل مؤلفه‌هایی مانند ارائه خدمات نامناسب، نبود استاندارد و ایمنی، عدم توازن بین تعرفه‌ها و خدمات، برخوردار نبودن بخش خصوصی از تعرفه‌های دولتی، درآمد کمتر در فضاهای ورزشی شهرداری، مدیریت نامناسب برای اداره اماکن ورزشی بودند. در راستای این یافته داگلاس (۲۰۲۲) برخی از خطرهای خصوصی سازی را عدم برگشت پول، زمان بر بودن فرایند به سود رسیدن و ضعف در ساختار سازمان‌های دولتی معرفی می‌کند. تومیکاوا و گوتو (۲۰۲۲) نیز معتقدند خصوصی سازی می‌تواند مانعی برای تلاش‌های مدیریتی برای گرفتن معافیت‌های مالیاتی شود. محمدی مغانی و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود دریافتند که سازماندهی، نظارت، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی از مهم‌ترین نقش‌های وزارت ورزش بر روند خصوصی سازی در ورزش است. دلدار و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود به تحلیل موانع خصوصی سازی در ورزش پرداختند و عنوان کردند که موانع اقتصادی، سیاسی - حقوقی، مدیریتی و فرهنگی - اجتماعی به ترتیب مهم‌ترین موانع برای خصوصی سازی لیگ حرفه‌ای فوتبال کشورند. در تبیین این یافته می‌توان گفت سازمان شهرداری تهران باید تمرکز بیشتری روی حمایت‌های قانونی بر اساس قوانین تجارت و داشتن ضمانت اجرایی قوانین، تصویب و اصلاح قانون و مقررات خاص برای واگذاری به بخش‌های خصوصی، رفع موانع قانونی سرمایه‌گذاری، درآمدزایی

و تأمین نیازهای مالی باشگاه‌ها و تصدی‌گری دولت، رفع محدودیت‌های مقرراتی تخصیص امکانات و استقلال تصمیم‌گیری و مدیریتی و اجرایی، فرایند صدور مجوز و انتقال، رفع ابهامات و تعاریف چندگانه قانونی در خصوص دولتی بودن و خصوصی شدن و داشتن مصوبه قانونی برای واگذاری و قیمت‌گذاری واقع‌بینانه صرف کنند. در بخش شرایط زمین‌های دو مقوله شرایط فردی و شرایط جامعه شناسایی شدند که هر کدام شامل گویه‌هایی مانند طبقه‌بندی اقلشار مختلف جامعه، بروز آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی، تورم و گرانی‌های موجود، فقدان فرهنگ و تمرکز بر روی خصوصی‌سازی است. نصیرزاده و سلیمانی (۲۰۲۰) برخی از عوامل اثرگذار در فرایند خصوصی‌سازی را عوامل اقتصادی (گرانی و تورم)، عوامل فرهنگی (آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی) معرفی می‌کنند. احمدی و همکاران (۲۰۱۸) نیز برخی از عوامل فرهنگی را در فرایند خصوصی‌سازی مهم می‌دانند. در تبیین این یافته می‌توان اذعان کرد، مدیران و مسئولان بخش‌های اماکن ورزشی سازمان شهرداری تهران، باید در فراهم کردن بسترهای قانونی همچون مبارزه صحیح با کارتل‌ها، ضمانت اجرایی مؤثر در مقابله با تخلفات و وجود قوانین شفاف در جهت خصوصی‌سازی، وقت و هزینه کافی را صرف کنند. زیرعوامل و مقوله‌های استخراج‌شده در تحقیق، تأثیر زیادی در فرایند خصوصی‌سازی و واگذاری مجموعه‌ها و اماکن ورزشی شهرداری شهر تهران دارند.

در بخش شرایط مداخله‌گر دو مقوله اصلی عوامل بازدارنده و عوامل محرک که شامل گویه‌های وجود مشوق‌ها، افزایش مدت بهره‌برداری پیمانکاران، سطح بالای سرمایه‌گذاری موردنیاز، قوانین نامناسب و در مسیر خصوصی‌سازی و هزینه‌های زیاد نگهداری اماکن ورزشی‌اند، در مصاحبه‌ها شناسایی و استخراج شدند. داگلاس (۲۰۲۲) یکی از معایب سرمایه‌گذاری خصوصی‌سازی را زمان‌بر بودن فرایند به سود رسیدن می‌داند. صیادی و همکاران (۲۰۱۹) نیز مهم‌ترین ضعف در زمینه سرمایه‌گذاری بخش خصوصی را نگاه کوتاه‌مدت و زودبازده به‌جای برنامه‌ریزی راهبردی می‌دانند. دلدار و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهش خود به بررسی موانع سیاسی حقوقی خصوصی‌سازی در ورزش پرداختند و عنوان کردند که موانع حقوقی نقش پررنگی در خصوصی‌سازی در ورزش ایران دارد. همچنین دلدار و همکاران (۲۰۱۶)، موانع اقتصادی خصوصی‌سازی در باشگاه‌های ورزشی را بررسی کردند. کاشف و همکاران (۲۰۱۶) دریافتند که انسجام سیاسی-اجتماعی، حاکمیت قانون و قدرت دولت بر خصوصی‌سازی ورزش ایران تأثیرگذار است. امیری و همکاران (۲۰۱۳) موانع اصلی فراروی خصوصی‌سازی ورزش از منظر صاحب‌نظران دانشگاهی را به ترتیب موانع مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی، سیاسی-حقوقی و اقتصادی و از دیدگاه مدیران اجرایی به ترتیب موانع مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی، اقتصادی و سیاسی-حقوقی عنوان کردند. زارع (۲۰۱۴) مهم‌ترین چالش‌های روند خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال را چالش‌های سیاسی-حقوقی، اجتماعی-فرهنگی، اقتصادی و چالش‌های تکنولوژیکی نام می‌برد. محرم‌زاده و همکاران (۲۰۱۵) چالش‌های اجرایی ماده ۸۸ (خصوصی‌سازی اماکن ورزشی) در ورزش شهرستان‌ها به ترتیب عبارت‌اند از: موانع مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی، اقتصادی و قانونی-حقوقی. نادریان جهرمی و مصلحی (۲۰۱۵) در پژوهشی نشان داد که نبود قوانین و مقررات مورد نیاز خصوصی‌سازی بیشتر از دو مؤلفه دیگر یعنی عدم توسعه فرهنگ خصوصی‌سازی در بین افراد جامعه و شرایط نامناسب اقتصادی مانعی برای اجرای طرح خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی است. سلطان حسینی و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود دریافتند که سه مانع اصلی خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران به ترتیب عبارت‌اند از: عدم برنامه‌ریزی مناسب به‌منظور خصوصی‌سازی، برخورداری نبودن صنعت ورزش فوتبال در ایران از حق پخش تلویزیونی و عدم ایجاد زیرساخت‌های مناسب جهت خصوصی‌سازی صنعت ورزش فوتبال در ایران. فراهانی و همکاران (۲۰۱۵) مهم‌ترین مشکلات باشگاه‌های خصوصی شهرستان شهرکرد را موارد زیر عنوان کردند: هزینه بالای راه‌اندازی و ساخت اماکن خصوصی ورزشی؛ ناکافی بودن تسهیلاتی مثل وام بانکی و غیره؛ بالاتر بودن هزینه استفاده از بخش‌های خصوصی در ورزش نسبت به باشگاه‌های دولتی؛ هزینه‌های زیاد نگهداری و تعمیر اماکن ورزشی؛ عدم هماهنگی واحدهای اجرایی و تعدد مراجع تصمیم‌گیری برای ارائه مجوز. محمدی مغانی و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند که پنج مؤلفه اقتصادی بر خصوصی‌سازی ورزش تأثیرگذار است. مؤلفه توسعه اقتصادی-اجتماعی با ضریب رگرسیون، ثبات اقتصادی، نظام رفاهی، قدرت اقتصادی و ساختار بازار و میزان رقابتی بودن آن.

در تبیین این نتیجه می‌توان گفت نقش حمایتی و تشویقی سازمان‌ها به‌خصوص سازمان شهرداری تهران، حمایت مؤثر رسانه‌های جمعی و حمایت دولت از قوانین اقتصاد بازار آزاد در زمره عوامل تسهیل‌کننده مرتبط با نقش حمایت‌کنندگی دولت‌ها در فرایند خصوصی‌سازی

است. از طرفی تسهیل قوانین نقل و انتقالات، تسهیل قوانین مرتبط با واگذاری به بخش های خصوصی، حمایت از قوانین مرتبط با مالکیت معنوی، شفافیت در قوانین مرتبط با برند و برندسازی و ارتقای سلامت سازمانی و اداری از جمله عوامل تسهیل ساز قانونی محسوب می شوند که در فرایند واگذاری اماکن ورزشی به بخش خصوصی مهم اند. از این رو مدیران و مسئولان ورزشی سازمان شهرداری تهران، باید توجه بیشتری را به حل کردن مشکلاتی از عدم شفافیت در قوانین و ضوابط، کارشکنی در روند واگذاری ها، عدم اجرای کامل مصوبات اصل خصوصی سازی، ابهامات قانونی در اجرایی ساختن اصل ۴۴ قانون اساسی و ضعف در قوانین تجارت برای تجاری سازی معطوف کنند. در قسمت راهبردهای مؤثر در زمینه واگذاری اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری تهران به بخش خصوصی دو مقوله اصلاحات و بازبینی فرایند خصوصی سازی و بهبود عملکرد شناسایی شد. این دو مقوله شامل مؤلفه هایی مانند دادن تسهیلات بیشتر به پیمانکار، ایجاد قانون و مقررات مناسب، ایجاد زمینه های رقابت سالم در واگذاری اماکن، ایجاد تشکل های مردم نهاد، استفاده از نیروهای متخصص در قسمت واگذاری اماکن، برون سپاری، اجرای طرح هایی به صورت پیمانکاری است. در این زمینه تومیکاوا و گوتو (۲۰۲۲) معتقدند واگذاری امور به بخش خصوصی کارایی را افزایش می دهد. صفانیا و همکاران (۲۰۱۷) عنوان کردند که مسئولان ورزش کشور پیش از واگذاری ورزش به بخش خصوصی باید به مؤلفه های الزام اجرایی متناسب با شرایط اجتماعی روز جامعه توجه داشته باشند تا فرایند خصوصی سازی بتواند با شرایط مطلوبی انجام گیرد. در تبیین این یافته نیز می توان گفت برای تحقق امر خصوصی سازی در مورد اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری تهران صرف دادن شعار کافی نیست. در نظر گرفتن چشم انداز و تدوین راهبردهای مناسب برای رسیدن به یک معامله برد که هم سازمان شهرداری و هم پیمانکار و بخش خصوصی به هدف خود که همان کسب سود است برسند، بسیار مهم است. در این زمینه مدیران و مسئولان ورزش سازمان شهرداری های تهران بایستی توجه بیشتری را به راهبردهایی مانند اصلاحات ساختارهای قانونی، تقویت پشتوانه های قانونی و پیروی از قوانین سازمان های بالادستی داشته باشند. در نهایت آخرین بخش از تحقیق حاضر مربوط به پیامدهای خصوصی سازی اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری شهر تهران است که در آن سه مقوله تحول در سطح کمی و کیفی، تحول در خدمات رسانی و تحول در پیشبرد امور دسته بندی شدند. این مقوله ها شامل مؤلفه هایی مانند افزایش سرانه ورزشی، تنوع در رشته های ورزشی، افزایش کیفیت خدمات به شهروندان، افزایش گرایش به ورزش، افزایش توان اقتصادی سازمان، جلوگیری از هزینه های بالاسری، رقابت بین فضاهای شهرداری با خصوصی سازی، توسعه و به روز رسانی تجهیزات، استفاده بهینه از فضاهای بدون استفاده، ثمر بخش بودن سرمایه گذاری، ثبات اقتصادی، کاهش هزینه های شهرداری و اشتغال و کار آفرینی اند. در این زمینه داگلاس (۲۰۲۲) معتقد است خصوصی سازی سبب ایجاد فرصت هایی مانند تزریق پول جدید، توسعه و پیشرفت و ارائه بهتر خدمات می شود. از طرفی پیامدهای فرایند خصوصی سازی، شامل مواردی همچون تقویت جایگاه و اهمیت بخش های خصوصی در ورزش، تشویق رشته های ورزشی دیگر به خصوصی سازی، کاهش هزینه های بخش عمومی و ... می شود. از این رو پیشنهاد می شود دست اندرکاران سازمان شهرداری تهران بخصوص مدیران و تصمیم گیرندگان بخش تربیت بدنی زمینه را برای حضور هر چه بیشتر بخش خصوصی فراهم کنند تا از مزایا و منافع آن بهره مند شوند.

به عنوان نتیجه گیری کلی می توان گفت با توجه به بالا بودن سال ساخت سازه ها و مستهلک و فرسوده بودن اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری تهران و از طرفی هزینه بر بودن این تعمیر و نگهداری آنها لازم است شهرداری تهران در این زمینه راهکارهایی را اتخاذ کند که در این زمینه یکی از مشمثرترین راهکارها درگیر کردن بخش خصوصی در فرایند تعمیر و نگهداری آنهاست. از این رو لازم است مسئولان امر با اتخاذ تدابیری مانند واگذاری اماکن برای مدت زمان طولانی، حذف قوانین و مقررات دست و پاگیر در زمینه سایه گذاری بخش خصوصی، دادن تسهیلات مناسب به سرمایه گذاران و ... زمانه را برای حضور هر چه بیشتر بخش خصوصی فراهم آورند.

## تقدیر و تشکر

در نهایت جا دارد از تمامی سرورانی که در فرایند این تحقیق با بنده همکاری کردند، تشکر لازم را داشته باشم.

## References

- [Afshari, M., Fattahpur Marandi, M., Mirsafian, H., & Mohammad Hasan, F. \(2018\). Financial Support: An Approach to Get Fund of Sports Projects in Western Azerbaijan Province. Sport Management Studies, 10\(47\), 67-84. \(In Persian\)](#)
- [Ahmadi, M., & Noudehi, M. \(2020\). Factor analysis of the components of administrative requirements before Sports Privatization in Iran. Journal of Sport Management, 12\(1\), 201-222. \(In Persian\)](#)
- [Ahmadi, M., Amirtash, A. M., & Safania, A. M. \(2018\). Factor analysis of the necessary cultural components before the privatization of sport. Sport Management Studies, 10\(50\), 37-62. \(In Persian\)](#)
- [Amiri, M., Neiri, S., Safari, M., Delbari Ragheb, F. \(2013\). Explanation and prioritization of obstacles to privatization and private sector participation in sports development. Winter sports management, 19, 106-83.](#)
- [Balwel, M., & Tayachi, T. \(2021\). The impact of privatization on Saudi clubs according to 2030 VISION. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 18\(13\), 580-586.](#)
- [Deldar, E., Karegar, GH, Ghafouri, F. \(2016\). Investigating the economic obstacles to the privatization of professional football league clubs in the country. Sports management and development, 9, 68-53. \(In Persian\)](#)
- [Deldar, E., Ali Doust Ghahfarkhi, E., Shahpertofiq, A. \(2016\). Investigating the political and legal obstacles to the privatization of the clubs of the professional football league. Physiology and Management Research in Sport, 5 \(4\): 78-65. \(In Persian\)](#)
- [Deldar, E., Shahpar Tawfiq, A., Bagheri, Q. \(2016\). Examining the obstacles to the privatization of Iran's professional football league clubs. Sports Management Studies, 35, 118-97.](#)
- [Douglass, J. A. \(2020\). Perils and Opportunities: Autonomy, Merit, and Privatization. In The Conditions for Admission \(pp. 235-260\). Stanford University Press.](#)
- [Farahani, A., Alidoost Qahfarkhi, A. Derakhshandeh Qahfarkhi, S. \(2015\). Investigating the problems and obstacles of private sports clubs in Shahrekord city, Sports Management, 24, 53-68.](#)
- [Gardam, K., Giles, A. R., & Hayhurst, L. M. C. \(2017\). Understanding the privatisation of funding for sport for development in the Northwest Territories: a Foucauldian analysis. International Journal of Sport Policy and Politics, 9\(3\), 541-555.](#)
- [Kharchenko, T., & Ziming, L. \(2021\). The Relationship between Sports Industry Development and Economic Growth in China. Accounting & Finance/Oblik i Finansi, \(91\).](#)
- [Khodaparast, S., Azizi, B., Bakhshalipour, V., & Touba, N. \(2021\). The role of privatization on the development of sport tourism in guilan province of ir Iran. Educación Física y Deporte, 39\(2\), e7.](#)
- [Lu, H. F. \(2021\). Enhancing university student employability through practical experiential learning in the sport industry: An industry-academia cooperation case from Taiwan. Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 28, 1-12.](#)
- [Mohammadi Damghani, h, Kashif, S. M. Henry, H. Qarakhani, H. \(2017\). Designing a model of the managerial role of the Ministry of Sports and Youth in the privatization of sports in Iran. Strategic studies of sports and youth, 38, 9-24.](#)
- [Mohammadi Mughani, H., Qarakhani, H. \(2018\). Designing and explaining the model of the economic role of the government in the process of privatization of sports in Iran. Sports Management, 41, 385-367.](#)
- [Moharramzadeh, M., Ghaibzadeh, S., Tavakoli Angut, S. \(2022\). Examining the implementation challenges of the privatization of sports facilities in sports in the cities. Contemporary researches in sports management, 10, 84-73.](#)



- [Naderian Jahormi, M., Moslehi, L. \(2015\). Investigating the social dimensions of the privatization of the sports institution \(case study: privatized sports facilities in Isfahan city\). Physiology and Management Research, 24, 32-23. \(In Persian\)](#)
- [Nasirzadeh, A., Soleimani, R. \(2020\). Identify barriers to the transfer of public sports facilities to the private sector. Motor and Behavioral Sciences, 3 \(4\), 471-481. \(In Persian\)](#)
- [Parker, D. \(2013\). The Official History of Privatisation, Vol. II: Popular Capitalism, 1987-97. Routledge.](#)
- [Pourzabih Sarhamami, K., Dousti, M., & Razavi, S. M. H. \(2021\). Investigating the opportunities and management challenges of outsourcing to the private sector in government sports organizations. Contemporary Studies on Sport Management, 11\(21\).](#)
- [Razavi, S. M. H., Amani, A., Firouzabadi, A. G., & Honarvar, A. \(2018\). Investigating and explaining the consequences of implementing privatization in Iran's sport. Journal of Physical Education and Sport, 18, 536-540. \(In Persian\)](#)
- [Rezaei, S., Farahani, A., Doroudian, A. A., Safania, A. M. \(2021\). Identifying and Ranking the Factors Affecting the Development of Tehran's Sports Space and Explaining Appropriate Strategies with a Resistance Economy Approach. Journal of Sports Science. 13\(43\): 35- 52. \(In Persian\)](#)
- [Salimi, M., Soltan Hosseini, M., & Esfahani, N. \(2014\). The ranking of the private firms' sponsorship improving obstacles from champion sport according to assemble the result of MADM methods using POSET combinational technique. Sport Management Studies, 5\(21\), 149-172. \(In Persian\)](#)
- [Sayadi, M. A., Seyed Ameri, M., & Fatholahi Parvaneh, O. \(2019\). Providing Strategy for Promote Partnership of Private Investment in Sport by Presenting Executive Solutions. Sport Management Studies, 11\(57\), 59-78. \(In Persian\)](#)
- [Shokri, V. \(2020\). Analysis of the principles and methods of privatization of sports venues. Sixth National Conference on Sports Science and Physical Education of Iran. 110-126. \(In Persian\)](#)
- [Sultan Hosseini, M., Razavi, S. M. J. Salimi, M. \(2017\). Recognizing and prioritizing the obstacles to the privatization of the football sports industry in Iran with the approach of multi-criteria analysis and Copeland. Sports Management Studies, 41, 17-36.](#)
- [Tomikawa, T., & Goto, M. \(2022\). Efficiency assessment of Japanese National Railways before and after privatization and divestiture using data envelopment analysis. Transport Policy.](#)
- [Zare, A., Babaian, A., Moradi, Gholam; Hosseini, S. A. \(2015\). Identifying and ranking the challenges in the process of privatization of football clubs in the country based on the PEST model. Sports Management, 23, 594-575. \(In Persian\)](#)