

## Research Paper

**Analysis of the Drivers of Privatization of Sports Venues and Spaces in Tehran Municipality Sports Organization****M. SeyedAli<sup>1</sup>, F. Emami<sup>2</sup>, S. J. Mosavi<sup>3</sup>**

1. Ph.D. Student in Sports Management, Ayatollah Amoli Branch, Islamic Azad University, Amol, Iran
2. Assistant Professor, Department of Sports Management, Ayatollah Amoli Branch, Islamic Azad University, Amol, Iran (Corresponding Author)
3. Associate Professor, Department of Sports Management, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran

**Received: 2021/08/20****Accepted: 2023/01/18****Abstract**

The purpose of this study is to identify and analyze the privatization of sports venues and spaces of Tehran Municipality Sports Organization using futures research. The type of research is applied and analytical-exploratory in nature. The statistical population consisted of two parts: executive and theoretical. In the executive part, the managers of Tehran Municipality sports complexes as well as the managers of Tehran Municipality Sports Organization were included. In the theoretical section, sports management professors specializing in sports, privatization and sports economics, with at least two studies in the form of writing and translating books, published research papers, lectures presented at national and international conferences, were selected. Using standard purposeful sampling and reaching theoretical saturation, interviews were conducted with 22 individuals. Then, 14 people from the statistical community of the previous section announced their readiness to perform cross-sectional analysis. To analyze the data, a combination of panel experts and Mikomak cross-effects were used. Findings showed that the most important drivers of privatization of sports facilities in Tehran Municipality Sports Organization, in order of effectiveness, are: more facilities for the contractor, reviewing and creating a framework of rules and regulations for privatization, creating incentives and outsourcing. Sports managers of Tehran Municipality recommended adopting measures such as assigning places for a long period of time, removing cumbersome rules and regulations in the field of shadowing the private sector, and preparing suitable facilities to investors by providing the ground for the presence of the private sector as much as possible.

**Keywords:** Privatization, Sports Venues, Tehran Municipality, Future Research.

- 
1. Email: seyedali\_m@yahoo.com
  2. Email: farshademami1982@gmail.com
  3. Email: mosavi\_j@yahoo.com



## Extended Abstract

### Background and Purpose

Due to the role and importance of physical education and sports in societies and its increasing influence in improving and enhancing the level of health and general vitality and achieving international success, various movements, organizations and institutions have been created that have led to the formation of the sports industry. (1). All kinds of public and private organizations are active in this industry, some of which are sports in nature and others have entered it from outside the field of sports (2), such as private organizations. Private non-profit organizations, official public organizations, semi-public organizations and voluntary public organizations, commercial, industrial and tourism companies and institutions have established wide connections with sports events in the marketing of their goods and services, Hence, sports has found a special place in the world economic market. Therefore, economic structures have found a mutual relationship with sports, so that economic and social development affects the promotion and development of sports in the entire society. Moreover, sufficient attention to physical education and sports at the basic, universal and championship levels is an effective factor for providing healthy human forces, so that governments and private companies can benefit from many resources by investing in sports. Investing is one of the most important and universal issues in which capital goods are used to produce goods or other services (4).

### Materials and Methods

The type of research is applied and analytical-exploratory in nature. To analyze the data, To analyze the data, a combination of panel experts and Mikomak cross-effects were used. The statistical population included two operational and theoretical sections. In the executive part, it included the managers of sports complexes of Tehran Municipality and also the managers of Tehran Municipality Sports Organization. In the theoretical part, sports management professors specializing in the field of sports venues, privatization and sports economics, with at least two researches in the form of authoring and translating books, published research articles, speeches presented in national and international conferences were selected. The purpose of the interview was to extract key components and identify drivers; therefore, by surveying 22 experts, the main drivers were identified. Next, key drivers were identified based on the degree of importance and uncertainty in the form of a 10-point Likert scale (1 meaning very little and 10 meaning very much). This step was done by 14 people from the previous group. After the feedback of the results of the first round, the previous 14 people were asked to explain the structural relationships (influence and effectiveness among



variables by completing the cross-effects matrix). The findings of this section were the input data of the used quantitative software, Mik-Mac software. Based on the output of Mik-Mak software, the relationships between key components were analyzed in terms of influence and effectiveness.

### Findings

The demographic results of the research (Table 2) showed that the majority of the sample group was male (90.9 percent), the most age group is over 50 years old (50 percent), and the most job experience is related to more than 20 years of experience (50 percent). After homogenizing the findings through reviewing sources and documents as well as interviews by the researchers, 41 factors affecting the future of privatization of sports places and spaces of Tehran Municipal Sports Organization was listed into 15 categories. After identifying and extracting these components, the research team tried to draw the location and connections of these components with each other as much as possible with a dynamic view (holistic and systemic view); therefore, by organizing the first expert board, he proceeded to refine these components (combining some components with each other and removing others that did not have much impact). Accordingly, among the 41 initial components, 15 components were identified as the key components that will determine the future scenarios of privatization of sports facilities and venues of Tehran Municipal Sports Organization. The findings showed that the most important drivers of the privatization of sports places and venues of the Tehran Municipal Sports Organization, in order of the degree of influence, are: more facilities for the contractor, revision and creation of the framework of laws and regulations for privatization, creation of incentives and outsourcing. It is recommended to the sports managers of Tehran Municipality to provide the ground for the presence of the private sector by taking measures such as giving away places for a long period of time, removing cumbersome rules and regulations in the field of shadowing the private sector and giving suitable facilities to the investors.

### Conclusion

However, in general, it is not enough to use slogans in order to realize the privatization of Tehran municipality's sports facilities and spaces. It is very important to consider the perspective and formulate suitable guidelines to achieve a win-win deal that both the municipal organization achieves its goals and the contractor and the private sector achieve their goal (i.e., profit). In this regard, managers and sports officials of Tehran Municipalities Organization should pay more attention to strategies such as reforming legal structures, strengthening legal



supports and following the laws of upstream organizations. In addition, due to the high age of construction of the structures and the sports depreciated and worn-out places and venues 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 privatization which is in the process of their maintenance. Therefore, it is necessary for the authorities to take actions such as assigning 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. It is hoped that the results of the present research will be noticed and used by the guardians of sports and sports venues such as Tehran Municipality, and the field for the presence of the private sector and the development and improvement of sports venues will be provided.

**Keywords:** Privatization, Sports Venues, Tehran Municipality, Future Research.

### Reference

1. Munirovich, N. B. (2022). On the development of physical culture and sports in uzbekistan. *Academicia Globe: Inderscience Research*, 3(03), 101-104.
2. Zardoshtian, S., & Ghayeb Zadeh, S. (2019). Measuring the outcome of privatization of the sports facilities on various aspects of sport for all and championship sport in Kermanshah province. *Sport Management Studies*, 11(54), 129-152.
3. Mohammadi Mughani, H., Qarakhani, H. Designing and explaining the model of the economic role of the government in the process of privatization of sports in Iran. *Sports Management*, 2018. 41, 385-367.
4. 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).



## تحلیل پیشران‌های خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی سازمان ورزشی شهرداری تهران

مهدی سیدعلی<sup>۱</sup>، فرشاد امامی<sup>۲</sup>، سیدجعفر موسوی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد آیت‌الله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد آیت‌الله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران (نویسنده مسئول)
۳. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۲۹

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تحلیل خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از آینده‌پژوهی بود. نوع تحقیق، کاربردی و از نظر ماهیت، تحلیلی-اکتشافی بود. جامعه آماری پژوهش شامل دو بخش اجرایی و نظری بود. بخش اجرایی شامل مدیران مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران و مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران بود. بخش نظری شامل اساتید مدیریت ورزشی متخصص در حوزه اماکن ورزشی، خصوصی‌سازی و اقتصادی ورزشی بود که در این زمینه‌ها دست‌کم دارای دو پژوهش در قالب تألیف و ترجمه کتاب، مقاله پژوهشی چاپ‌شده، سخنرانی ارائه‌شده در همایش‌های داخلی و خارجی و طرح پژوهشی بودند. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند از نوع معیاری و تا رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه‌ها با ۲۲ نفر انجام شد. سپس ۱۴ نفر از جامعه آماری بخش قبلی، برای انجام تحلیل اثرات متقاطع اعلام آمادگی کردند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های ترکیبی هیئت‌رئیس خبرگان و اثرات متقاطع میک‌مک استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که مهم‌ترین پیشران‌های خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران، به ترتیب میزان تأثیرگذاری عبارت‌اند از: تسهیلات بیشتر به پیمانکار، بازنگری و ایجاد چارچوب قوانین و مقررات برای خصوصی‌سازی، ایجاد مشوق‌ها و برون‌سپاری. به مدیران ورزش شهرداری تهران توصیه می‌شود با اتخاذ تدابیری مانند واگذاری اماکن برای مدت‌زمان طولانی، حذف قوانین و مقررات دست‌وپاگیر در زمینه سرمایه‌گذاری در بخش خصوصی و دادن تسهیلات مناسب به سرمایه‌گذاران، زمینه را برای حضور هرچه بیشتر بخش خصوصی فراهم آورند.

**واژگان کلیدی:** خصوصی‌سازی، اماکن ورزشی، شهرداری تهران، آینده‌پژوهی.

1. Email: seyedali\_m@yahoo.com
2. Email: farshademami1982@gmail.com
3. Email: mosavi\_j@yahoo.com



## مقدمه

به دلیل نقش و اهمیت تربیت بدنی و ورزش در جوامع، تأثیر روزافزون آن بر بهبود و ارتقای سطح سلامتی و نشاط عمومی و کسب موفقیت‌های بین‌المللی، جنبش‌ها، سازمان و نهادهای مختلفی به وجود آمده‌اند که موجب شکل‌گیری صنعت ورزش شده‌اند (مانیروویچ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲، ۱۰۳). در این صنعت انواع سازمان‌های عمومی و خصوصی به فعالیت مشغول‌اند که برخی ماهیت ورزشی دارند و برخی دیگر از بیرون حوزه ورزش به آن وارد شده‌اند (زارع آبندانسری و همکاران، ۲۰۲۱، ۵۵)؛ مانند سازمان‌های خصوصی، سازمان‌های خصوصی غیرانتفاعی، سازمان‌های عمومی رسمی، سازمان‌های نیمه‌عمومی و سازمان‌های عمومی داوطلب بنگاه‌ها و مؤسسات تجاری، صنعتی و گردشگری در بازاریابی کالا و خدمات خود که ارتباطات وسیعی با رویدادهای ورزشی برقرار کرده‌اند و از این حیث ورزش جایگاه خاصی در بازار اقتصادی جهان پیدا کرده است؛ بر این اساس، ساختارهای اقتصادی ارتباط متقابل با ورزش پیدا کرده‌اند؛ به طوری که توسعه اقتصادی و اجتماعی بر ارتقا و توسعه ورزش در کل جامعه تأثیر می‌گذارد و توجه کافی به تربیت بدنی و ورزش در سطوح پایه، همگانی و قهرمانی عاملی مؤثر برای تأمین نیروهای انسانی سالم و بانشاط و در نتیجه شکوفایی اقتصادی و اجتماعی است. ورزش و اقتصاد با یکدیگر در تعامل‌اند (محمدی مغانی و قره‌خانی، ۲۰۱۸، ۴۷)؛ به طوری که دولت‌ها و شرکت‌های خصوصی با سرمایه‌گذاری در ورزش می‌توانند از منابع بسیار بهره‌مند شوند. سرمایه‌گذاری از موضوعات بسیار مهم و فراگردی است که در آن کالاهای سرمایه‌ای برای تولید کالا یا خدمات دیگر به کار می‌رود (پوردبیچ و همکاران، ۲۰۲۱، ۸۴).

امروزه در کشورهای مختلف، منابع مالی برای ارائه خدمات ورزشی از منابعی مانند بخش خصوصی تأمین می‌شود. این بخش با انگیزه کسب سود و درآمدزایی وارد بسیاری از حوزه‌ها می‌شود. بخش غیرعمومی که عمدتاً شامل بخش خصوصی داخلی و سرمایه‌گذاران خارجی است، در بسیاری از فعالیت‌های ورزشی که قابلیت درآمدزایی دارند، سرمایه‌گذاری می‌کند (یانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱، ۱۳۱)؛ بنابراین اگر ورود بخش خصوصی در ورزش براساس برنامه‌های بالادست و به صورت درست و مناسب انجام شود، می‌تواند ظرفیت‌ها و قابلیت‌های حوزه ورزش را افزایش دهد تا باعث تحول و بهره‌وری بهتر و در نهایت رشد و توسعه بیشتر آن شود (خداپرست و همکاران، ۲۰۲۱، ۴۵).

- 
1. Munirovich
  2. Yang



در کشور ما نیز با مطرح شدن خصوصی‌سازی در برنامه اول توسعه، واگذاری ورزش و تصدی امور آن به بخش خصوصی در برنامه سوم توسعه در دستور کار دولت قرار گرفت، ولی به نظر می‌رسد این موضوع با مشکلاتی مواجه باشد. در این باره بیان شده است که سهم ورزش در اقتصاد ملی رابطه‌ای مستقیم با میزان سرمایه‌گذاری در آن دارد که در وضعیت حاضر، در کشور ما میزان آن در مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته اندک است. در کشورهای ایتالیا، انگلستان و آلمان نسبت اقتصاد ورزش به تولید ناخالص داخلی به ترتیب برابر با ۲ درصد، ۱/۷ درصد و ۱/۴ درصد و برای ایران ۰/۳۸ درصد گزارش شده است (رضایی و همکاران، ۲۰۲۱، ۳۵). در حال حاضر، ورزش به‌عنوان یک صنعت مهم و عامل اثرگذار بر رشد اقتصادی هر کشوری مدنظر است و یکی از درآمدزاترین صنایع در قرن بیست‌ویکم به شمار می‌رود. صنعت ورزش به‌سرعت جهانی شده؛ قلمرو آن همه‌جا را فراگرفته و بسیار وسیع و گسترده شده است. صنعت ورزش با در اختیار داشتن عامل محرکی همچون مسابقات بزرگ ورزشی، امکان بهره‌گیری از فرصت‌های تبلیغاتی و رسانه‌ها را فراهم است که این موضوع موجب ایجاد بستر لازم برای تعامل صنعت، تجارت و ورزش شده است (کشاوری، ۲۰۲۱، ۱۳۳). این عامل سبب شده است که در نقاط مختلف دنیا و در ورزش‌های گوناگون، شاهد ورود بخش خصوصی به حیطه ورزش باشیم. خصوصی‌سازی در شکل ظاهری عبارت است از فرایندی که طی آن وظایف و تأسیسات بخش دولتی به بخش خصوصی انتقال داده می‌شود. بانک جهانی، خصوصی‌سازی را انتقال با مالکیت بنگاه‌های اقتصادی از دولت به بخش خصوصی تعریف کرده است (احمدی و نودهی، ۲۰۲۰، ۲۱۱). خصوصی‌سازی در ورزش یعنی به وجود آوردن شرایط لازم برای فعالیت بخش خصوصی در راستای تعمیم و گسترش ورزش در کشور؛ پس باید چارچوب قانونی مناسبی برای واگذاری‌ها تدوین شود؛ سازوکارهایی برای جلوگیری از سوءاستفاده‌ها ایجاد شود و واگذاری‌ها به‌صورت شفاف و رسمی باشد (زردشتیان و غایب‌زاده، ۲۰۱۹، ۱۳۵).

به اعتقاد بیشتر کارشناسان، باشگاه‌ها زمانی درآمدزا می‌شوند که ورزش خصوصی شود. خصوصی‌سازی علاوه بر حل مشکلات بخش دولتی می‌تواند کمک بزرگی به افزایش مشارکت گسترده مردم، افزایش رقابت، سودآوری اماکن ورزشی و رونق اقتصادی صنعت ورزش کند. اگر اماکن ورزشی در دست بخش خصوصی باشند، درآمدزا می‌شوند؛ زیرا مهم‌ترین هدف بخش خصوصی کسب درآمد و سودآوری است. علاوه بر آن، خرید سهام هر باشگاه به رشد و توسعه آن تیم کمک شایانی می‌کند و استفاده از این روش‌ها و اتخاذ تدابیر ویژه درباره افزایش درآمد و کاهش هزینه‌های باشگاه‌ها،



چشم‌انداز مثبتی را درباره صنعت و باشگاه‌های ورزشی در آینده نوید می‌دهد (بالول و تایاچی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱، ۵۸۲). یافته‌های پژوهش‌ها حاکی از کسب مزایای بسیار زیادی در این زمینه است؛ به طوری که این بخش می‌تواند نقش مؤثری در توسعه ورزش همگانی، قهرمانی و اهدافی از قبیل اشتغال‌زایی داشته باشد (بولارینوا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱، ۷۷). برخلاف روند جهانی، بیشتر باشگاه‌های بزرگ ورزشی کشور به صورت دولتی اداره می‌شوند؛ این در حالی است که در کشورهای پیشرو، نه تنها باشگاه‌های ورزشی به صورت خصوصی اداره می‌شوند، بلکه بسیاری از فعالیت‌ها و فرایندهای مربوط به ورزش قهرمانی (نظیر پرورش ورزشکار و استعدادیابی) و ورزش حرفه‌ای را نیز انجام می‌دهند (احمدی و نودهی، ۲۰۲۰، ۲۱۱).

از سال ۱۹۵۰ بهره‌گیری ورزش از رسانه‌های جمعی به‌ویژه تلویزیون سبب اقبال بی‌سابقه جامعه از ورزش شد؛ در نتیجه ورزش به‌منزله کسب‌وکار بخشی از جامعه رواج یافت. کسب‌وکار ورزش به مجموعه‌ای از ملازمت سازمانی، حقوقی، اجرایی و مالی نیازمند بود. در برخی جوامع این ملازمت فراهم شد و ورزش به صنعت تبدیل شد؛ از این‌رو سهم ورزش در برخی از کشورها به حدود دو تا سه درصد تولید ناخالص ملی رسید. این دستاوردها سبب شده است که برخی کشورها به توسعه ورزش از منظر توسعه یک صنعت بنگرند و به آن برای رونق اقتصادی امید داشته باشند (ژو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱، ۱۴۳). همچنین عواملی که بر رشد و توسعه ورزش اثرگذار هستند و لزوم تحقیق در زمینه حمایت مالی ورزشی را روشن می‌کنند، عبارت‌اند از: افزایش تعداد وقایع ورزشی، رشد و توسعه اوقات فراغت، افزایش امکانات، وقایع و شرکت‌کنندگان ورزشی، شناسایی ورزش به‌منزله عامل سلامتی، افزایش حضور و تعداد رسانه‌ها، رشد بازاریابی در صنعت ورزش، افزایش و گسترش کالاها و خدمات ورزشی برای گستره متنوعی از تقسیمات بازار، رشد فرصت‌های سودآور ورزش، رشد فناوری، افزایش خدمات، کالاها و تمرینات ورزشی، افزایش حمایت مالی و سرمایه‌گذاری ورزشی از بین ارتباطات تجارت عمومی، جهانی‌شدن ورزش و رشد بازارهای جهانی ورزش که باعث افزایش سطح مسابقات ورزشی و رقابت بیشتر در این زمینه می‌شود (کارگر، ۲۰۱۶، ۴۹).

در دهه‌های اخیر، اغلب دولت‌ها با توجه به کسری بودجه و بحران‌های مالی، به واگذاری بخش‌های دولتی به بخش خصوصی اقدام کرده‌اند (دلدار و همکاران، ۲۰۱۳، ۶۷). در کشور ایران نیز طبق اصل ۴۴ قانون اساسی و برنامه چهارم توسعه، دولت موظف است سازمان‌ها و شرکت‌های خود را به بخش

1. Balwel & Tayachi
2. Bolarinwa
3. Xu





خصوصی واگذار کند. بخش‌ها و باشگاه‌های دولتی نیز از این امر مستثنا نیستند و لازم است که باشگاه‌های ورزشی تحت حمایت بخش خصوصی قرار گیرند؛ بنابراین با توجه به اینکه یکی از راه‌های تأمین بودجه کافی برای انجام فعالیت‌های ورزشی، جذب شرکت‌ها و سازمان‌ها به منظور حمایت مالی است، باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی باید بازاریابی و درنهایت جذب حامیان مالی را جزو وظایف مهم خود قرار دهند (زردشتیان و غایب‌زاده، ۲۰۱۹، ۱۳۵).

خصوصی‌سازی، در درجه اول یک مسئله اقتصادی بوده و پیش‌نیاز آن فرهنگ‌سازی در جامعه است؛ بنابراین این پدیده را می‌توان فرایند تغییر و تحول سازمانی دانست که اگر به‌درستی اجرا شود، به رشد اقتصادی به‌ویژه در اقتصادهای نوظهور منجر می‌شود که از آن به‌عنوان موتور محرکه یاد می‌شود. در صورتی که خصوصی‌سازی بدون توجه به بهبود سیستم مدیریت و نگرش و انگیزه در افراد ذی‌نفع سازمان اجرایی شود، به دست‌نیافتن به نتایج مدنظر منجر خواهد شد؛ بنابراین خصوصی‌سازی با تجدید ساختار و تغییرات بنیادی که در نهاد سازمان ایجاد می‌کند، با چالش‌های عمده‌ای روبه‌رو است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: بی‌توجهی به پیش‌زمینه‌های فرایند خصوصی‌سازی؛ مانند تثبیت اقتصادی و آزادسازی تجاری (خرچنکو و زیمینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱، ۸۲)، بی‌توجهی به ابعاد خصوصی‌سازی در مدیران دوره انتقال شامل برندگان که نهادهای عمومی و دولتی هستند و بازندگان که مشتریان، چارچوب‌های زمانی و قانونی و وجود شبکه‌های امنیتی و... هستند، بی‌توجهی به اشکال خصوصی‌سازی (فرهنگ سازمان‌ها) که تأثیر عمده‌ای بر انواع خصوصی‌سازی دارد و حتی موفق‌بودن یا موفق‌نبودن آن‌ها را در پی خواهد داشت و به‌جای کوچک‌شدن بدنه دولت، شکلی جدید از نفوذ دولت ایجاد می‌شود (خداپرست و همکاران، ۲۰۲۱، ۴۵). از طرفی، تومیکاوا و گوتو<sup>۲</sup> (۲۰۲۲، ۳۹) به بررسی کارایی شرکت‌های ژاپنی از واگذاری به بخش خصوصی پرداختند. آن‌ها گزارش کردند که خصوصی‌سازی کارایی را افزایش می‌دهد؛ با این حال، خصوصی‌سازی می‌تواند مانعی برای تلاش‌های مدیریتی برای گرفتن معافیت‌های مالیاتی شود. هاس<sup>۳</sup> و ریبرو (۲۰۲۲، ۱۲۱) روند توسعه اماکن ورزشی خصوصی در کشور پرتغال را مثبت ارزیابی کردند. نا<sup>۴</sup> و دلایر (۲۰۲۲، ۵۹) نیز توسعه اماکن ورزشی خصوصی را اولویت‌های اصلی دولت کره جنوبی عنوان کردند، اما آلیدجانوونا<sup>۵</sup>

1. Kharchenko & Ziming
2. Tomikawa & Goto
3. Haas & Ribeiro
4. Na & Dallaire
5. Alidjanovna



(۲۰۲۲، ۸۲) روند توسعه اماکن ورزشی خصوصی را در کشور ازبکستان ضعیف ذکر کرده و نبود حمایت‌های دولتی را عامل این ضعف معرفی کردند. سزاتووسکی<sup>۱</sup> (۲۰۲۲، ۸۳۰) کشورهای اروپایی را به عنوان کشورهای پیشرو در توسعه اماکن ورزشی خصوصی معرفی کرد. در سال‌های اخیر که شاهد گسترده‌تری انتظارات جامعه از سازمان ورزش شهرداری تهران و افزایش تغییرات محیطی ناشی از پیچیدگی و پویایی محیط هستیم، سازمان از سویی به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود و از سوی دیگر به منظور پیاده‌سازی استراتژی‌های خود، نیازمند بهبود و توسعه اماکن ورزشی خود است، اما مشکلات تأمین مالی اماکن ورزشی چالش‌های زیادی را برای این نهاد پدید آورده است. انتظار می‌رود، با بهره‌گیری از ظرفیت بخش خصوصی زمینه بهبود مستمر عملکرد، به عنوان تنها راه حفظ و بقای سازمان‌ها فراهم شود و خدمات ورزشی شهرداری تهران با بهبود کمی و کیفی همراه شود. همچنین سازمان شهرداری تهران دارای امکانات خاص خود است که با توجه به دسترسی گسترده شهروندان در سطح شهر، همواره به دنبال توسعه مشارکت بیشتر افراد در برنامه‌های آموزشی، فرهنگی و ورزشی بوده است؛ از این رو اولویت اصلی این نهاد، فراهم کردن بستر ارتقای رفتار شهروندان و دستیابی به جامعه‌ای سالم به روش‌های گوناگون، به خصوص استفاده از فعالیت‌های ورزشی است؛ با این حال، شهرداری تهران به رغم داشتن امکانات مناسب در زمینه ورزشی، با کمبود بودجه شدید مواجه شده است که این امر می‌تواند مانعی بر سر راه رسیدن به اهداف باشد. یکی از راه‌های جبران این کسری بودجه، واگذاری اماکن و تأسیسات ورزشی به بخش خصوصی است؛ البته 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 سرمایه‌گذاری کند که در این راستا می‌توان به محیط ناامن اقتصادی، خطر زیاد سرمایه‌گذاری اقتصادی، فقدان اراده و عزم جدی در بین مدیران و دست‌اندرکاران در امر خصوصی‌سازی، تأخیر و پیچیدگی بوروکراتیک، تعدد مراکز تصمیم‌گیری و نبود تعامل لازم بین سازمان‌های مرتبط اشاره کرد (۱۸). به هر حال، شهرداری تهران به عنوان یکی از کلان‌شهرهای جهان که دارای ظرفیت گسترده‌ای در ارائه خدمات ورزشی و زیرساخت‌های لازم به منظور دستیابی به اهداف سلامتی و قهرمانی است، برای برون‌رفت از این وضعیت نیازمند واگذاری اماکن و تأسیسات ورزشی خود به بخش خصوصی است؛ زیرا مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در توسعه اماکن ورزشی شهرداری شهر تهران می‌تواند سودآوری و میزان مشارکت شهروندان را افزایش دهد. به علاوه، این اقدام در راستای اجرای سیاست‌های اصل ۴۴

1. Szatkowski



Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public Licen

قانون اساسی و در ادامه برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است؛ بنابراین این ضرورت وجود دارد تا به بحث خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری‌ها پرداخته شود؛ با این حال، به‌طور کلی خصوصی‌سازی در ورزش کشور به‌ویژه سازمان شهرداری در بخش اماکن ورزشی از استراتژی مشخصی پیروی نمی‌کند و به‌دلیل تجارب کم درباره روند خصوصی‌سازی در سازمان‌های ورزشی، ممکن است این تغییرات اثربخشی مناسب نداشته باشد و باعث هدر رفت منابع و امکانات شود؛ بنابراین هدف پژوهش حاضر، بررسی تحلیل پیشران‌های خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران بود.

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر نوع تحقیق، کاربردی، از لحاظ ماهیت، براساس روش‌های جدید علم آینده‌پژوهی و از نوع پژوهش‌های تحلیلی و اکتشافی است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات با به‌کارگیری پویای محیطی و تحلیل اثرات متقابل/ساختاری ارزیابی شد و از نرم‌افزار تخصصی آینده‌پژوهی «میک‌مک»<sup>۱</sup> استفاده شد.

پویای محیطی: روش‌های گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مرور منابع و اسناد و همچنین پویای محیطی (مصاحبه، هیئت‌رئیس خبرگی و پیمایش دلفی) بود. هدف از مرور منابع و پویای محیطی، شناسایی سیستم مطالعه‌شده یعنی خصوصی‌سازی اماکن فضاهای ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران و مؤلفه‌های اثرگذار بر آن بود. در مقاله حاضر، این بررسی از طریق مراجعه به کتاب‌ها، مقاله‌ها، گزارش‌ها، مصاحبه‌ها و اخبار موجود در پایگاه‌های عمومی و تخصصی جهان انجام شد. پس از جست‌وجوی کلیدواژه‌های اصلی و بررسی و پالایش مجموعه‌ای از منابع و اسناد ذی‌ربط، تعداد چشمگیری از روندها، اقدامات، سیاست‌ها و برنامه‌های اثرگذار بر وضعیت فعلی خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران و آینده‌های محتمل آن شناسایی شدند. سپس مجموعه‌ای از خبرگان و صاحب‌نظران برای مصاحبه، هیئت‌رئیس خبرگان و پیمایش دلفی با استفاده از روش هدفمند از نوع معیاری انتخاب شدند؛ در نتیجه نمونه پژوهش به روش کیفی و انتخابی و شامل ۲۲ نفر برگزیده شد. جامعه آماری شامل دو بخش اجرایی و نظری بود. بخش اجرایی شامل مدیران مجموعه‌های ورزشی شهرداری تهران و همچنین مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران بود. بخش نظری شامل اساتید مدیریت ورزشی متخصص در حوزه اماکن ورزشی، خصوصی‌سازی و

#### 1. Micmac



اقتصادی ورزشی بود که در این زمینه‌ها دست‌کم دارای دو پژوهش در قالب تألیف و ترجمه کتاب، مقاله پژوهشی چاپ‌شده، سخنرانی ارائه‌شده در همایش‌های داخلی و خارجی و طرح پژوهشی بودند. هدف از مصاحبه، استخراج مؤلفه‌های کلیدی و شناسایی پیشران‌ها بود؛ بنابراین با نظرسنجی از ۲۲ خبره، پیشران‌های اصلی شناسایی شدند.

در ادامه، پیشران‌های کلیدی براساس درجه اهمیت و عدم قطعیت، در قالب طیف لیکرت ۱۰ نمره‌ای (۱ = خیلی کم و ۱۰ = خیلی زیاد) شناسایی شدند. چهارده نفر از گروه قبلی این مرحله را انجام دادند. پس از بازخورد نتایج دور اول، از ۱۴ نفر قبلی خواسته شد تا روابط ساختاری یعنی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری میان متغیرها را از طریق تکمیل ماتریس اثرات متقاطع تبیین کنند. یافته‌های حاصل از این بخش، داده‌های ورودی نرم‌افزار کمی به‌کاررفته یعنی میک‌مک بود. براساس خروجی نرم‌افزار میک‌مک، روابط میان مؤلفه‌های کلیدی از حیث تأثیرگذاری و تأثیرپذیری تحلیل شد.

**شناسایی پیشران‌ها:** به‌منظور شناسایی پیشران‌ها، از روش کیفی یعنی مصاحبه با خبرگان استفاده شد. در ادامه بعد از ثبت تمامی مطالب گفته‌شده، با استفاده از کدگذاری باز، کدهای اولیه و مهم شناسایی شدند. برای بررسی روایی از قابلیت باورپذیری (اعتبار)، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد (جدول شماره یک).

#### جدول ۱- روایی و پایایی بخش کیفی

Table 1- Validity and reliability of the qualitative part

نتیجه Result	روش Method	روایی validity
تأیید	تأیید فرایند پژوهش توسط هفت متخصص	قابلیت باورپذیری (اعتبار)
تأیید	استفاده از دو کدگذار برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه	
تأیید	نظرات سه متخصص که در پژوهش مشارکت داشتند	
تأیید	ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها	
تأیید	ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها	تأییدپذیری



ادامه جدول ۱- روایی و پایایی بخش کیفی

Table 1- Validity and reliability of the qualitative part

نتیجه Result	روش Method	پایایی Reliability
تأیید	در اختیار قرار دادن اطلاعات به اساتید راهنما و مشاور	مطالعه حسابرسی فرآیند
تعداد کل کدها: ۴۸		
تعداد کل توافقات: ۲۲		
تعداد کل عدم توافقات: ۴	تحلیل سه مصاحبه توسط محقق و همکار و مشخص کردن کدهای مشابه و غیرمشابه	توافق درون‌موضوعی دو کدگذار
پایایی بین دو کدگذار: ٪۹۱/۷		
بیشتر از ٪۶۰ و تأیید		
پایایی (کواله، ۱۹۹۶)		

در شکل شماره یک، خلاصه‌ای از فرایند اجرایی پژوهش مشاهده می‌شود.



شکل ۱- چارچوب و گام‌های روش پژوهش (منبع: نگارندگان)

Figure 1- The framework and steps of the research method (authors' source)

## 1. Kvale



## نتایج

نتایج جمعیت‌شناختی پژوهش نشان داد که بیشترین گروه نمونه، مردان (۹۰/۹ درصد) بودند و بیشترین گروه سنی به بیشتر از ۵۰ سال (۵۰ درصد) و بیشترین سابقه شغلی به بیشتر از ۲۰ سال سابقه (۵۰ درصد) مربوط بود (جدول شماره دو).

جدول ۲- توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

Table 2- Description of the demographic characteristics of the participants in the research

درصد Percentage	فراوانی Frequency	گروه‌ها Groups	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی Demographic characteristics
90.9	20	مرد	جنسیت Gender
9.1	2	زن	
4.5	1	کمتر از ۳۰ سال	رده سنی Ages
45.5	10	۳۰ تا ۵۰ سال	
50	11	بیشتر از ۵۰ سال	
13.6	3	کمتر از ۱۰ سال	سابقه شغلی Work experience
36.4	8	۱۰ تا ۲۰ سال	
50	11	بیشتر از ۲۰ سال	

پس از همگن کردن یافته‌های حاصل از مرور منابع و مستندات و نیز مصاحبه‌ها توسط پژوهشگران، ۴۱ مؤلفه اثرگذار بر آینده خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران در ۱۵ دسته احصا شد. تیم پژوهش پس از شناسایی و استخراج این مؤلفه‌ها تلاش کرد تا با نگاهی پویایی‌شناختی (نگاه کل‌نگر و سیستمی)، تاحدامکان جایگاه و ارتباطات این مؤلفه‌ها با یکدیگر را ترسیم کند؛ بنابراین از طریق برگزاری نخستین هیئت‌رئیس خبرگی، به پالایش این مؤلفه‌ها (ترکیب برخی مؤلفه‌ها با همدیگر و حذف برخی دیگر که تأثیرگذاری زیادی نداشتند) اقدام کرد؛ بر این اساس، از میان ۴۱ مؤلفه اولیه، ۱۵ مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی شناسایی شدند که سناریوهای آینده خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران را رقم خواهند زد (جدول شماره سه).



جدول ۳- پیشران‌های اصلی توسعه خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران

**Table 3- The main drivers of the development of privatization of sports places and spaces of Tehran Municipal Sports Organization**

پیشران‌های اصلی <b>The main drivers</b>	ردیف <b>Row</b>
ایجاد تشکلهای مردمی	1
استفاده از نیروی متخصص در امر ساخت، تجهیز و نگهداری	2
برون‌سپاری	3
اجرای طرح‌ها به‌صورت پیمانی	4
تسهیلات بیشتر به پیمانکار	5
بازنگری و ایجاد چارچوب قوانین و مقررات برای خصوصی‌سازی	6
ایجاد بخشی از چارت سازمان ورزش شهرداری برای خصوصی‌سازی	7
ایمنی، استانداردسازی و بهداشت اماکن ورزشی	8
بلندمدت بودن قراردادهای	9
ایجاد مشوق‌ها	10
طراحی برنامه جامع استراتژیک برای خصوصی‌سازی اماکن ورزشی شهرداری	11
ایجاد زمینه‌های مناسب رقابت در خصوصی‌سازی	12
استفاده از رسانه‌ها به‌منظور جذب پیمانکار	13
استفاده از حداکثر ظرفیت‌های محیطی اماکن ورزشی برای جذب بیشتر پیمانکاران	14
زیباسازی اماکن ورزشی	15

در بخش بعدی، از ۱۵ پیشران اصلی هیئت‌رئیس به‌منظور بررسی دور نخست پیمایش دلفی و تدوین پرسش‌نامه سنجش درجه اهمیت و درجه عدم قطعیت استفاده شد.

پویش محیطی و شناسایی عوامل کلیدی: ۱۵ پیشران اصلی خروجی هیئت‌رئیس، موضوع دور نخست پیمایش دلفی و تدوین پرسش‌نامه سنجش درجه اهمیت و درجه عدم قطعیت قرار گرفت. اهمیت و عدم قطعیت مؤلفه‌های کلیدی در جدول شماره چهار آمده است.



جدول ۴- اهمیت و عدم قطعیت مؤلفه‌های کلیدی خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی سازمان ورزش

شهرداری تهران

**Table 4- The importance and uncertainty of the key components of the privatization of sports venues and spaces of Tehran Municipal Sports Organization**

مجموع امتیاز (نمره اهمیت + عدم قطعیت) Total points importance score + ) (uncertainty	درجه اهمیت / درجه عدم قطعیت طیف لیکرت از ۱ تا ۱۰ (۱ = خیلی کم و ۱۰ = خیلی زیاد) Degree of importance/ degree of uncertainty Likert scale from 1 to 10 (1 = very little and 10 = very much)	اهمیت/عدم قطعیت Significance/uncertainty	پیشران‌ها Propulsions
13	7 6	اهمیت عدم قطعیت	۱. ایجاد تشکلهای مردمی
14	8 6	اهمیت عدم قطعیت	۲. استفاده از نیروی متخصص در امر ساخت، تجهیز و نگهداری
16	9 7	اهمیت عدم قطعیت	۳. برون‌سپاری
13	7 6	اهمیت عدم قطعیت	۴. اجرای طرح‌ها به‌صورت پیمانی
15	8 7	اهمیت عدم قطعیت	۵. تسهیلات بیشتر به پیمانکار
16	9 7	اهمیت عدم قطعیت	۶. بازنگری و ایجاد چارچوب قوانین و مقررات برای خصوصی‌سازی
14	8 6	اهمیت عدم قطعیت	۷. ایجاد بخشی از چارت سازمان ورزش شهرداری برای خصوصی‌سازی
14	8 6	اهمیت عدم قطعیت	۸. ایمنی، استانداردسازی و بهداشت اماکن ورزشی
14	8 6	اهمیت عدم قطعیت	۹. بلندمدت‌بودن قراردادها
16	9 7	اهمیت عدم قطعیت	۱۰. ایجاد مشوق‌ها
14	8 6	اهمیت عدم قطعیت	۱۱. طراحی برنامه جامع استراتژیک برای خصوصی‌سازی اماکن ورزشی شهرداری
14	8 6	اهمیت عدم قطعیت	۱۲. ایجاد زمینه‌های مناسب رقابت در خصوصی‌سازی
13	7 6	اهمیت عدم قطعیت	۱۳. استفاده از رسانه‌ها به‌منظور جذب پیمانکار
13	7 6	اهمیت عدم قطعیت	۱۴. استفاده از حداکثر ظرفیت‌های محیطی اماکن ورزشی برای جذب بیشتر پیمانکاران
13	7 6	اهمیت عدم قطعیت	۱۵. زیباسازی اماکن ورزشی





تعیین پیشران‌های اصلی: در گام بعد و پس از شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران، از بین ۱۵ مؤلفه کلیدی براساس رأی و نظر خبره‌ها، مؤلفه‌هایی انتخاب شدند که بیشترین اثرگذاری و بیشترین عدم قطعیت را داشتند و عدد مجموع حسابی این دو شاخص، به‌عنوان معیار انتخاب پیشران تعریف شد؛ بر این اساس، با اجماع هیئت‌رئیس خبرگان، تمامی مؤلفه‌هایی که مجموع امتیاز اهمیت و عدم قطعیت آن‌ها بیشتر از ۱۵ (از مجموع کلی ۲۰ امتیاز) شده بود، به‌عنوان پیشران برگزیده شدند؛ برای مثال، برون‌سپاری از جمله پیشران‌های با اهمیت زیاد (اهمیت برون‌سپاری مشخص است) و از سوی دیگر، دارای عدم قطعیت زیاد نیز است؛ یعنی از ابهام، نااطمینانی، عدم قطعیت و عدم اطمینان زیادی نیز برخوردار است.

بر این اساس، پیشران‌های خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران عبارت‌اند از: برون‌سپاری، تسهیلات بیشتر به پیمانکار، بازنگری و ایجاد چارچوب قوانین و مقررات برای خصوصی‌سازی و ایجاد مشوق‌ها؛ البته براساس یافته‌های این پرسش‌نامه، مؤلفه‌های دیگری با اهمیت یا عدم قطعیت درخور توجه وجود دارند که در پژوهش حاضر در شمار پیشران‌ها لحاظ نشدند، اما اثرگذاری برجسته‌ای بر سیستم مطالعه‌شده دارند.

تحلیل اثرگذاری/اثرپذیری (نرم‌افزار میک‌مک): پس از استخراج پیشران‌های حاصل از نتایج پرسش‌نامه‌های سنجش اهمیت و عدم قطعیت عوامل کلیدی، در گام دوم از فرایند دلفی، از طریق پرسش‌نامه ماتریس تحلیل تأثیرات متقاطع، اثرگذاری و اثرپذیری هرکدام از این عوامل بر یکدیگر بررسی شد. در روش تحلیل ساختاری، تأثیر هر روند (مؤلفه) بر روند (مؤلفه)‌های دیگر درجه‌بندی می‌شود؛ از این‌رو از ماتریسی به ابعاد  $۱۵ * ۱۵$  شامل ۱۵ مؤلفه کلیدی شناسایی شده، استفاده شد تا وضعیت هر یک از آن‌ها (از حیث تأثیرگذاری، تأثیرپذیری و روابط متقابل) در سیستم مشخص شود (جدول شماره پنج).

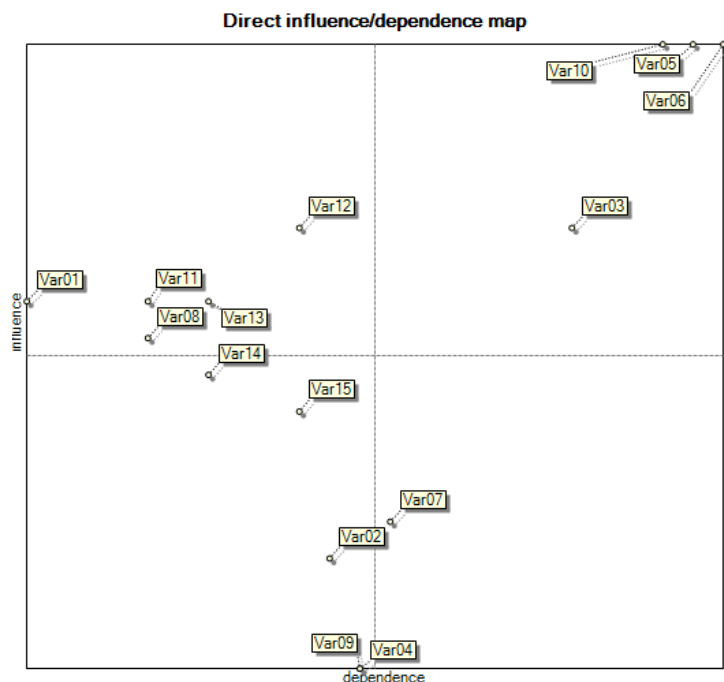
جدول ۵- تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و تأثیرات متقاطع در نرم‌افزار

Table 5- Initial analysis of matrix data and cross effects in the software

شاخص	ابعاد ماتریس	تعداد تکرار	تعداد صفر	تعداد ۱	تعداد ۲	تعداد ۳	تعداد P	جمع	درجه پرشدگی
Indicator	Matrix dimensions	The number of repetitions	Number zero	Number 1	Number 2	Number 3	Number P	Total	Degree of filling
مقدار	15*15	2	49	34	99	43	0	176	78.22
Amount									



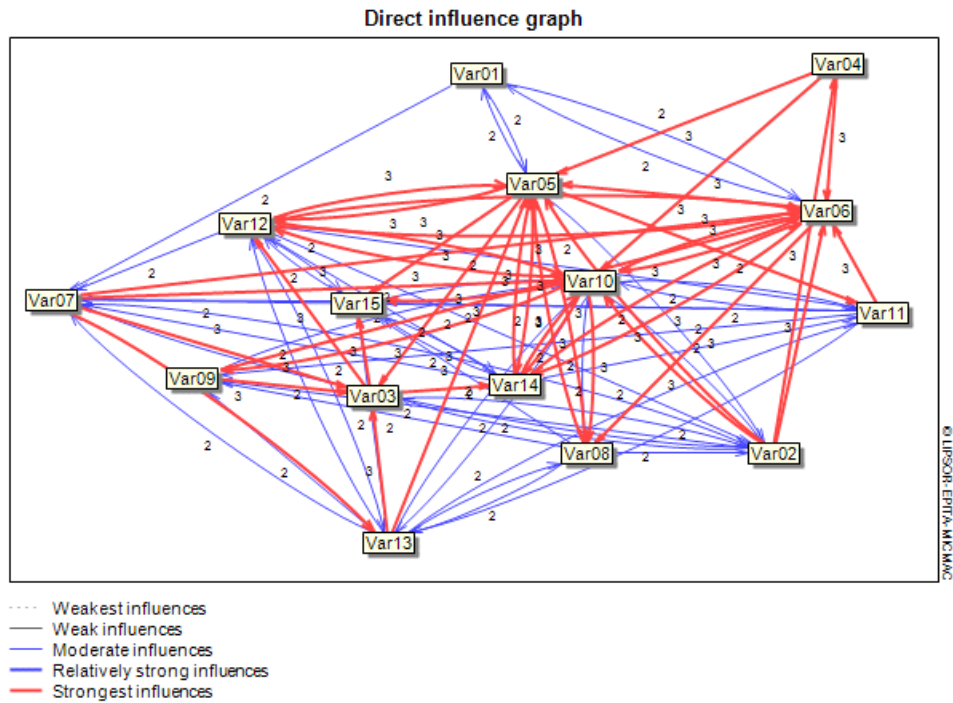
درجه پرشدگی ماتریس، ۷۸/۲۲ درصد است که نشان می‌دهد عوامل انتخاب‌شده تأثیر نسبتاً زیاد و پراکنده‌ای بر یکدیگر داشته‌اند و درواقع، سیستم از وضعیت ناپایداری برخوردار بوده است؛ بر این اساس، نرم‌افزار میک‌مک (برای تحلیل روابط ساختاری میان مؤلفه‌های کلیدی) پیاده‌سازی شد و متغیرها و شاخص‌های استخراج‌شده با بهره‌گیری از روش تحلیل تأثیرات متقابل در محیط میک‌مک بررسی و تحلیل شدند. همان‌گونه که در نقشه تأثیرات مستقیم متغیرها مشاهده می‌شود، چهار پیشران شناسایی شده در بخش قبل، براساس خروجی نرم‌افزار نیز در مجموع دارای بیشترین درجه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری شناخته شده‌اند و به‌عنوان متغیرهای دوجبهی ریسک، در قسمت بالا و سمت راست نقشه تأثیرات قرار گرفته‌اند. همچنین روابط میان متغیرها (مبتنی بر تحلیل آرای خبرگی و پرسش‌نامه ماتریس تحلیل آثار متقاطع در نرم‌افزار میک‌مک) در نقشه تأثیرگذاری/تأثیرپذیری مستقیم میان مؤلفه‌های کلیدی، به شرح شکل شماره دو به نمایش درآمده است.



شکل ۲- نمودار پراکنده‌گی متغیرها مستقیم و جایگاه آن‌ها در محور تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

Figure 2- Scatter diagram of direct variables and their position in the influence axis





شکل ۳- نقشه روابط مستقیم بین متغیرها (تأثیرات بسیار ضعیف تا بسیار قوی) در سطح ۵۰٪  
**Figure 3- Map of direct relationships between variables (very weak to very strong effects) at the 50% level**

جدول ۶- اولویت‌بندی پیشران‌های کلیدی خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران

**Table 6- Prioritization of the key drivers of the privatization of sports places and spaces of Tehran Municipal Sports Organization**

مقدار تأثیرگذاری Amount of influence	پیشران Propulsion	رتبه Rank
32	تسهیلات بیشتر به پیمانکار	1
32	بازنگری و ایجاد چارچوب قوانین و مقررات برای خصوصی‌سازی	2
32	ایجاد مشوق‌ها	3
27	برون‌سپاری	4
27	ایجاد زمینه‌های مناسب رقابت در خصوصی‌سازی	5



ادامه جدول ۶- اولویت‌بندی پیشران‌های کلیدی خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران

**Table 6- Prioritization of the key drivers of the privatization of sports places and spaces of Tehran Municipal Sports Organization**

رتبه Rank	پیشران Propulsion	مقدار تأثیرگذاری Amount of influence
6	ایجاد تشکل‌های مردمی	25
7	طراحی برنامه جامع استراتژیک برای خصوصی‌سازی اماکن ورزشی شهرداری	25
8	استفاده از رسانه‌ها به منظور جذب پیمانکار	25
9	ایمنی، استانداردسازی و بهداشت اماکن ورزشی	24
10	استفاده از حداکثر ظرفیت‌های محیطی اماکن ورزشی برای جذب بیشتر پیمانکاران	22
11	زیباسازی اماکن ورزشی	22
12	ایجاد بخشی از چارت سازمان ورزش شهرداری برای خصوصی‌سازی	19
13	استفاده از نیروی متخصص در امر ساخت، تجهیز و نگهداری	18
14	اجرای طرح‌ها به صورت پیمانی	15
15	بلندمدت بودن قراردادهای	15

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تحلیل خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از آینده‌پژوهی بود. یافته‌ها نشان داد، مهم‌ترین پیشران‌های خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران، به ترتیب میزان تأثیرگذاری عبارت‌اند از: تسهیلات بیشتر به پیمانکار، بازنگری و ایجاد چارچوب قوانین و مقررات برای خصوصی‌سازی، ایجاد مشوق‌ها و برون‌سپاری.

یافته‌های این تحقیق با یافته‌های پژوهش‌های رود و بروئر<sup>۱</sup> (۲۰۱۸، ۱۴۸)، رود و بروئر (۲۰۱۷، ۲۶۶) و دلدار و همکاران (۲۰۱۶، ۵۵) همسوست. سرمایه‌گذاران اغلب تمایل دارند در بخش‌هایی سرمایه‌گذاری کنند که تاحدی از بازگشت سرمایه‌شان اطمینان یابند و در مقایسه با گزینه‌های موجود دیگر ریسک کمتری را تجربه کنند. در این راستا، داگلاس<sup>۲</sup> (۲۰۲۲، ۲۴۰) برخی از خطرات

1. Rohde & Breuer
2. Douglass



خصوصی‌سازی را برگشت‌نیافتن پول، زمان‌بر بودن فرایند به سود رسیدن و ضعف در ساختار سازمان‌های دولتی معرفی می‌کند. تومیکاوا و گوتو<sup>۱</sup> (۲۰۲۲، ۱۲۳) نیز معتقدند که خصوصی‌سازی می‌تواند مانعی برای تلاش‌های مدیریتی برای گرفتن معافیت‌های مالیاتی شود. محمدی مغانی و قره‌خوانی (۲۰۱۷، ۷۵) خود دریافتند که سازمان‌دهی، نظارت، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی از مهم‌ترین نقش‌های وزارت ورزش بر روند خصوصی‌سازی در ورزش است؛ به بیان دیگر، از نظر اقتصادی، در هر صنعتی که میزان ریسک برای سرمایه زیاد باشد، حرکت سرمایه در آنجا کند است و در هر صنعتی که میزان بازدهی انتظاری سرمایه بیشتر باشد، حرکت سرمایه در آنجا سریع‌تر خواهد بود. با وجود عمومیت نسبتاً زیاد ورزش در ایران، بنا به دلایل ساختاری و مدیریتی مختلف، صنعت ورزش ایران فرایند توسعه اقتصادی را به‌کندی می‌پیماید؛ بنابراین در چنین وضعیتی طبیعی به نظر می‌رسد که اطمینان برای سرمایه‌گذاری حامیان مالی و بخش خصوصی در حد قابل‌قبولی نباشد. در این راستا، در صورتی که صنعت ورزش بتواند به‌طور اساسی در فرایند توسعه اقتصادی گام بردارد و به صنعت تمام‌عیاری تبدیل شود، محیط مطمئن اقتصادی برای سرمایه‌گذاری به وجود خواهد آمد و مانع مذکور نیز خودبه‌خود برطرف خواهد شد (الهی، ۲۰۰۸، ۵۹). از سویی، سیاست‌ها و استراتژی‌هایی که دولت و نهادهای تصمیم‌گیر مانند شهرداری‌ها اتخاذ می‌کند و در مواردی به قانون و مقررات ترجمه می‌شوند، باید از ثبات نسبی و پایدار برخوردار باشند. متأسفانه قانون‌گذاری‌های اقتصادی، تأمل و دقت و کارشناسی لازم را ندارند؛ از انفعال‌های سیاسی و بحران‌های مقطعی به دور نیستند و تحت‌تأثیر شرایط خاصی بدون آنکه همه جوانب و ابعاد مختلف فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی مسئله دیده شود، انجام می‌گیرند. از سوی دیگر، تغییرات مکرر در قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها، بدترین ضربه بر امنیت اقتصادی کشور وارد می‌کند. برخی از این تغییرات در اثر تصمیم‌های خارج از دستگاه‌های اجرایی روی می‌دهد، اما برای سرمایه‌گذار تفاوتی نمی‌کند که تصمیم‌گیر چه کسی بوده است. برای سرمایه‌گذار زمانی امنیت وجود دارد که او اطمینان داشته باشد قوانین و مقررات بازرگانی، ارزی و... حداقل در یک دوره پنج‌ساله تغییر نمی‌کنند (احمدی و نودهی، ۲۰۲۰، ۲۱۱). نصیرزاده و سلیمانی (۲۰۲۰، ۴۷۵) برخی از عوامل اثرگذار بر فرایند خصوصی‌سازی را عوامل اقتصادی (گرانی و تورم) و عوامل فرهنگی (آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی) معرفی می‌کنند. احمدی و همکاران (۲۰۱۸، ۴۲) نیز برخی از عوامل فرهنگی را در فرایند خصوصی‌سازی مهم می‌دانند. در تبیین این یافته می‌توان گفت، مدیران و مسئولان بخش‌های اماکن ورزشی سازمان شهرداری تهران باید در فراهم‌کردن

## 1. Tomikawa & Goto



بسترهای قانونی همچون مبارزه صحیح با کارتل‌ها، ضمانت اجرایی مؤثر در مقابله با تخلفات و وجود قوانین شفاف برای خصوصی‌سازی، وقت و هزینه کافی را صرف کنند؛ زیرا عوامل و مقوله‌های استخراج‌شده در تحقیق، تأثیر زیادی بر فرایند خصوصی‌سازی و واگذاری مجموعه‌ها و اماکن ورزشی شهرداری شهر تهران دارند.

فقدان مشوق‌های مالی و مالیاتی به‌منظور تشویق بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش، از دیگر پیشران‌های به‌دست‌آمده است. به‌دلیل زیادبودن هزینه‌های مدیریت باشگاه‌های ورزشی به‌ویژه در ابتدای کار، پرداخت تسهیلات مالی بلاعوض یا کم‌بهره با بازپرداخت طولانی‌مدت به بخش خصوصی از ضروریات است. چون در عرصه بخش خصوصی توانمندی وجود ندارد و ترس از فقدان بازگشت سرمایه نیز وجود دارد، اعطای تسهیلات مالی بلاعوض یا کم‌بهره می‌تواند مشوق خوبی برای ورود آن به عرصه ورزش باشد. همچنین ممکن است چون ورزش در زمره فعالیت‌های خدماتی محسوب می‌شود، نرخ سود تسهیلات اعطایی آن نیز مانند سایر بخش‌های تولیدی و خدماتی محاسبه شود که به عقیده کارشناسان ورزشی این نرخ برای این عرصه زیاد است و باید کاهش یابد؛ یعنی اگر نرخ تسهیلات این بخش مانند سرمایه‌گذاری در مسکن باشد، می‌تواند عامل تشویقی خوبی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش استان شود (علی‌دوست، ۲۰۱۰، ۷۴).

درعین‌حال، داگلاس (۲۰۲۲، ۲۴۰) 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 استراتژیک می‌دانند. دلدار و همکاران (۲۰۱۳، ۶۷) 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، ۵۵) موانع اقتصادی خصوصی‌سازی در باشگاه‌های ورزشی را بررسی کردند. امیری و همکاران (۲۰۱۳، ۸۷) موانع اصلی فراروی خصوصی‌سازی ورزش از دیدگاه صاحب‌نظران دانشگاهی را به‌ترتیب، موانع مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی، سیاسی-حقوقی و اقتصادی و از دیدگاه مدیران اجرایی، به‌ترتیب موانع مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی، اقتصادی و سیاسی-حقوقی عنوان کردند. محمدی مغانی و همکاران (۲۰۱۸، ۷۹) دریافتند که پنج مؤلفه اقتصادی بر خصوصی‌سازی ورزش تأثیرگذارند: مؤلفه توسعه اقتصادی-اجتماعی با ضریب رگرسیون، ثبات اقتصادی، نظام رفاهی، قدرت اقتصادی و ساختار بازار و میزان رقابتی‌بودن آن؛ بنابراین با توجه به اهمیت بعد اقتصادی و حمایت مالی از سرمایه‌گذاران، مشوق‌های مالی و مالیاتی باید جزو برنامه‌های زمینه‌ای و اصلی قلمداد شود و برنامه‌ریزی مدونی در این زمینه صورت گیرد.



ایجاد فضا و محیط رقابتی در بین اماکن و باشگاه‌های ورزشی، ارائه آموزش مستمر مدیریتی، تخصصی و... به‌ویژه به‌صورت الکترونیک برای مدیران و کارکنان اماکن خصوصی، ارائه حمایت‌های لجستیکی برای بخش‌های خصوصی و افزایش توانمندی رقابتی آن‌ها، ارائه سیاست‌های تشویقی و حمایتی برای تجهیز و بهبود فرایندهای ارائه خدمات و افزایش توانایی درآمدزایی از طریق تبلیغات کنار زمین‌ها، بوفه‌های بهداشتی و فروشگاه، از عوامل مؤثر بر توانمندسازی بخش خصوصی در بهبود عملکرد و توسعه اماکن ورزشی هستند. باید ذکر کرد که در دو دهه اخیر بسیاری از کشورهای جهان توجه ویژه‌ای به مفهوم خصوصی‌سازی داشته‌اند و سازوکارهای اجرایی آن را به اجرا گذاشته‌اند تا به‌عنوان راه‌حلی مناسب برای منطقی کردن ساختار اقتصادی، کاهش بار مالی دولت، افزایش کارایی و بهره‌وری استفاده قرار گیرد. افزایش تقاضاها در حوزه ورزش و کم‌بودن بهره‌وری امکانات ورزشی، نیاز به بخش خصوصی را در این حوزه بیش‌ازپیش بااهمیت کرده است؛ بنابراین باید اقدامات ویژه‌ای برای انجام برنامه‌هایی به‌منظور بهبود فضای کسب‌وکار انجام شود تا بخش خصوصی برای حضور در فضای ورزش ترغیب شود و جامعه ورزشی و صنعت ورزش از آن بیشترین منفعت را کسب کنند. از سویی، خصوصی‌سازی ورزش در کشورهای غربی و توسعه‌یافته دارای اهمیت بسیار زیادی است و با جدیت به این مقوله پرداخته شده است. یکی از مهم‌ترین دلایل آن‌ها برای این امر، اهمیت اقتصادی ورزش و تفریحات سالم است؛ زیرا ورزش اثرات اقتصادی زیادی دارد که شامل اثرات اقتصادی مستقیم از جمله تولید کالا، تولید خدمات، صادرات ورزشی، اشتغال‌زایی و گردشگری ورزشی و اثرات غیرمستقیم اقتصادی مانند کاهش هزینه‌های درمان، ارتقای سطح سلامت، افزایش کارایی نیروی کار و غنی‌سازی اوقات فراغت افراد است؛ بنابراین در این کشورها برای دستیابی به اهداف اقتصادی اشاره‌شده، برنامه‌های بسیار منسجمی برای خصوصی‌سازی صنعت ورزش و به‌ویژه باشگاه‌های ورزشی وجود دارد (بالول و تیاجی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱، ۵۸۳).

به‌طورکلی، برای محقق‌شدن خصوصی‌سازی درباره اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری تهران، صرف شعاردادن کافی نیست؛ بلکه در نظر گرفتن چشم‌انداز و تدوین راهبردهای مناسب برای رسیدن به معامله‌ای برد-برد که هم سازمان شهرداری به اهداف خود برسد و هم پیمانکار و بخش خصوصی به هدف خود که همان کسب سود است برسند، بسیار مهم است. در این راستا، مدیران و مسئولان ورزش سازمان شهرداری‌های تهران باید توجه بیشتری به راهبردهایی از قبیل اصلاحات ساختارهای قانونی، تقویت پشتوانه‌های قانونی و پیروی از قوانین سازمان‌های بالادستی داشته باشند. همچنین با توجه به

## 1. Balwel & Tayachi



زیادبودن سال ساخت سازه‌ها، مستهلک و فرسوده‌بودن اماکن و فضاهای ورزشی شهرداری تهران و هزینه‌بربودن تعمیر و نگهداری آن‌ها، لازم است شهرداری تهران در این زمینه راهکارهایی را اتخاذ کند. در این زمینه، یکی از مفیدترین راهکارها، درگیر کردن بخش خصوصی در فرایند تعمیر و نگهداری آن‌ها است؛ از این رو لازم است مسئولان با اتخاذ تدابیری مانند واگذاری اماکن برای مدت‌زمان طولانی، حذف قوانین و مقررات دست‌وپاگیر در زمینه سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، دادن تسهیلات مناسب به سرمایه‌گذاران و ...، زمینه را برای حضور هرچه‌بیشتر بخش خصوصی فراهم آورند. امید است، نتایج پژوهش حاضر مدنظر متولیان ورزش و اماکن ورزشی همچون شهرداری تهران قرار گیرد؛ از آن استفاده کنند و زمینه حضور بخش خصوصی و توسعه و پیشرفت اماکن ورزشی فراهم شود.

## تشکر و قدردانی

از همه کسانی که در انجام دادن این پژوهش همکاری کردند، تشکر می‌کنیم.

## References

1. 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).
2. 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).
3. Ali-Dost Qahfarkhi, I. (2010). Analysis of obstacles to the implementation of the general policies of Article 44 in professional sports of the Islamic Republic of Iran (Doctoral dissertation). University of Tehran, Tehran.
4. Alidjanovna, A. A. (2022). Physical education and sports in Uzbekistan. *American Journal of Interdisciplinary Research and Development*, 3, 81-85.
5. Amiri, M., Neiri, S., Safari, M., & Delbari Ragheb, F. (2013). Explanation and prioritization of obstacles to privatization and private sector participation in sports development. *Sport Management Journal*, 19, 106-83. (in Persian).
6. 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.
7. Bolarinwa, O. M. (2021). Influence of sports facilities and equipment on sports participation among secondary school students in Ekiti State, Nigeria. *IJO-International Journal of Educational Research (ISSN: 2805-413X)*, 4(05), 73-87.
8. Chatzianni, E. E. (2022). The political perspective of sport and sustainable development. In *Sport and sustainable development: An introduction* (pp. ) New York: Routledge.





9. Deldar, E., Ali Doust Ghahfarkhi, E., & Shahpertofiq, A. (2013). 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), 65-78. (in Persian).
10. 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.
11. Douglass, J. A. (2020). Perils and opportunities: Autonomy, merit, and privatization. In *The Conditions for Admission*. (pp. 235-260). Stanford: Stanford University Press.
12. Elahi, A. (2008). Obstacles and solutions to the economic development of the football industry in the Islamic Republic of Iran (Unpublished doctoral dissertation). University of Tehran, Tehran. (in Persian).
13. Haas, L., & Ribeiro, T. (2022). Sport governance in Portugal. In *Sport in the Iberian Peninsula* (pp. 232-244). New York: Routledge.
14. Kargar, Gh. (2016). Private sector participation in the development of sports clubs and recreation with emphasis on job creation of the Sports Organization and the General Directorate of Socio-Cultural Studies of Tehran Municipality. Paper presented at the Proceedings of the National Conference on Sports Recreation (Economics and Sports Recreation), Tehran. (in Persian).
15. Keshavarz, L. (2021). Designing a model of sports for all governance in Iran. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 19(50), 131-148. (in Persian).
16. Keshkar, S., Dickson, G., Ahonen, A., Swart, K., Addesa, F., Epstein, A., & Murray, D. (2021). The effects of Coronavirus pandemic on the sports industry: An update. *Annals of Applied Sport Science*, 9(1), 79-95. (in Persian).
17. Kharchenko, T., & Ziming, L. (2021). The relationship between sports industry development and economic growth in China. *Accounting & Finance/Oblik i Finansi*, (91).
18. Khodadadi, M., Jahangiri, M., Arteshi, M., & Khosravi, L. (2021). Laying the bed for optimal quality of services based on the ranking of sports halls (case study of Pour Sharifi Hall in Tabriz). *Sociology of Sport*, 7(18), 97-123. (in Persian).
19. Khodaparast, S., Azizi, B., Bakhshalipour, V., & Toubia, N. (2021). The role of privatization on the development of sport tourism in guilan province of iran. *Educación Física y Deporte*, 39(2), e7.
20. 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. (in Persian).
21. Mohammadi Moghani, H., & Qarakhani, H. (2018). Designing and explaining the model of the economic role of the government in the process of privatization of Iranian sports. *Journal of Sports Management*, 10 (2). 74-89. (in Persian).
22. Munirovich, N. B. (2022). On the development of physical culture and sports in uzbekistan. *Academicia Globe: Inderscience Research*, 3(3), 101-104.



23. Na, D., & Dallaire, C. (2022). The diplomatic roles of Korean state-run sport for development programs. *International Review for the Sociology of Sport*, 10126902211065337.
24. 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).
25. 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).
26. Rezaei, S., Farahani, A., Doroudian, A., & Safania, A. (2021). Identifying and ranking the factors affecting the development of Tehran's sports space and explaining appropriate strategies with a Resistance Economy approach. *Sport Sciences Quarterly*, 13(43), 34-52. (in Persian).
27. Rohde, M., & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: a review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*, 17(3), 265-289.
28. Rohde, M., & Breuer, C. (2018). Competing by investments or efficiency? Exploring financial and sporting efficiency of club ownership structures in European football. *Sport Management Review*.
29. 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).
30. Szatkowski, M. (2022). Analysis of the sports model in selected Western European countries. *Journal of Physical Education and Sport*, 22(3), 829-839.
31. Tomikawa, T., & Goto, M. (2022). Efficiency assessment of Japanese National Railways before and after privatization and divestiture using data envelopment analysis. *Transport Policy*, 18, 44-55.
32. Xu, J., Yang, S., Lin, Y., & Yang, R. (2021). An evaluation of coupling coordination between sports industry and health service industry in China. *Plos One*, 16(8), e0256333.
33. Yang, F. (2021). Study on government functions in privatization of public stadiums-based on effective supply of double-level system. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 292). EDP Sciences.
34. Zardoshtian, S., & Ghayeb Zadeh, S. (2019). Measuring the outcome of privatization of the sports facilities on various aspects of sport for all and championship sport in Kermanshah province. *Sport Management Studies*, 11(54), 129-152.



**استناد به مقاله**

سیدعلی، مهدی؛ امامی، فرشاد؛ و موسوی، سیدجعفر. (۱۴۰۲). تحلیل پیشران‌های خصوصی‌سازی اماکن و فضاهای ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۵(۷۸)، ۳۳۱-۵۸. شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2023.13368.3732

SeyedAli, M., Emami, F., & Mosavi, S. J. (2023). Analysis of the Drivers of Privatization of Sports Venues and Spaces in Tehran Municipality Sports Organization. Sport Management Studies, 15(78), 331-58. (in Persian). DOI: 10.22089/SMRJ.2023.13368.3732

